

**Universidade Federal de Juiz de Fora**  
**Instituto de Ciências Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em História**  
**Doutorado em História**

**Myrtes Raposo**

**Controle em Organizações Produtivas de Inspirações Toyotistas: a Psicodinâmica do Trabalho na Siderúrgica Mendes Júnior/JF – 1984-1995**

**Juiz de Fora**  
**2019**

Myrtes Raposo

**Controle em Organizações Produtivas de Inspirações Toyotistas: a Psicodinâmica do Trabalho na Siderúrgica Mendes Júnior/JF – 1984-1995**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em História, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de Doutora em História. Área de concentração: Poder, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Marques Lobo

Juiz de Fora

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Raposo, Myrtes.

Controle em Organizações Produtivas de Inspirações Toyotistas : a Psicodinâmica do Trabalho na Siderúrgica Mendes Júnior/JF □ 1984-1995 / Myrtes Raposo. -- 2019.

169 f. : il.

Orientadora: Valéria Marques Lobo

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em História, 2019.

1. Controle. 2. Sofrimento. 3. Relações de trabalho. 4. Transferência tecnológica. I. Lobo, Valéria Marques , orient. II. Título.


**MYRTEs RAPOSO**

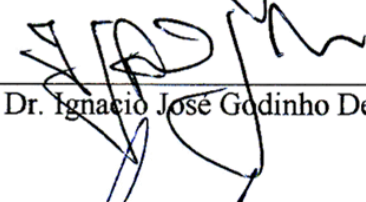
**CONTROLE EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS DE INSPIRAÇÕES  
TOYOTISTAS: A PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA SIDERÚRGICA  
MENDES JÚNIOR/JF - 1984- 1995**

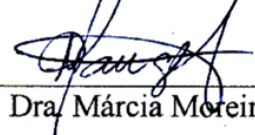
TESE apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em História da Universidade Federal de Juiz de  
Fora como requisito parcial para obtenção do título  
de DOUTORA EM HISTÓRIA.

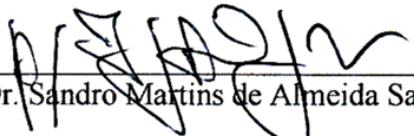
Juiz de Fora, 21/03/2019.

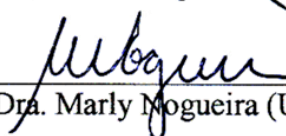
Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Valéria Marques Lobo - Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ignacio José Godinho Delgado (UFJF)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Márcia Moreira Rangel (I.F. Sudeste-M.G.)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sandro Martins de Almeida Santos (UFMA)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Marly Nogueira (UFMG)

## AGRADECIMENTOS

São muitos.

A todos os que passaram, na minha vida,  
ensinando-me...

Aos meus alunos, professores, familiares e amigos, que acreditam que  
a ousadia e o erro são caminhos para as grandes realizações.

À Profa. Dra. Valéria Marques Lobo pela atenção, apoio e o aconchego durante o  
processo de orientação.

Agradeço à querida amiga Soraya Maria Lopes da Silva que, com carinho, me  
acolheu desde o início do processo seletivo, proporcionando preciosos debates acerca da  
História.

À Profa. Dra. Maria Cecília Pereira e ao Prof. Dr. Ignacio José Godinho Delgado,  
pelas esclarecedoras intervenções no exame de qualificação.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade de realização do curso  
de Doutorado.

Aos amigos da empresa Siderúrgica Mendes Júnior, pela atenção proporcionando  
ao longo de toda a pesquisa, narrativas esclarecedoras e fundamentais para o bom êxito do  
trabalho.

Aos trabalhadores do Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora, pela atenção e  
disponibilidade a mim dispensadas durante todas as visitas ao acervo histórico.

A todos os demais que colaboraram, direta ou indiretamente, para a conclusão do  
trabalho.

A meus irmãos, meus cunhados e sobrinhas e principalmente à minha mãe pela  
compreensão nos momentos mais difíceis. E ao meu pai que se encontra em outro plano, porém  
sempre presente em minha vida.

## RESUMO

O presente projeto de pesquisa visa esclarecer através de uma abordagem histórica, em que haja uma preocupação com temporalidades em função das diferentes formas de organização do trabalho, como o contexto histórico do Brasil na década de 1990 influenciou as condutas no âmbito do trabalho de empresas que utilizaram programas de qualidade total na gestão da produção. Nesse viés, a pesquisa se propõe a analisar, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, as consequências do controle sofrido pelos trabalhadores, fruto das relações entre as forças produtivas e o trabalho implantado a partir do modelo toyotista de produção. Para tanto, foram analisadas através do método da história oral, as posturas adotadas pelos trabalhadores ativos do período de 1984 a 1995 da empresa Siderúrgica Mendes Júnior/JF.

Palavras-chave: Controle. Sofrimento. Relações de Trabalho. Transferência Tecnológica.

## **ABSTRACT**

The present research aims to explain how the historical context in Brazil influenced the behaviour of workers in companies that adopted total quality management programs in the 1990's. This study was conducted based on a historical approach, which is concerned with temporality due to the different forms of work organization. Thus, the research analyses the consequences of the control which workers were submitted from the point of view of the psychodynamic of work. Such control stems from the relations between productive forces and the kind of work implemented based on Toyotism. In order to achieve the purposes of this research, the attitudes adopted by the active workers of the company Siderúrgica Mendes Júnior/JF, from 1984 to 1995, were analysed through oral history methodology.

**Keywords:** Control. Suffering. Work Relations. Technological Transfer.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2</b>	<b>O CONTROLE EXPLÍCITO NAS PRODUÇÕES CAPITALISTAS DO INÍCIO DO SÉC. XX ATÉ A DÉCADA DE 1980</b> .....	18
2.1	A DINÂMICA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO E AS ORIGENS DA GERÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO CAPITALISTA .....	18
2.2	O CONTROLE DOS GESTOS NO MODELO TAYLORISTA: DA OBSERVAÇÃO À MENSURAÇÃO .....	23
2.3	A EXPANSÃO DO CONTROLE DO TRABALHO (O MODELO FORDISTA) .....	32
2.4	A FRAGILIDADE DO FORDISMO EM PAÍSES PERIFÉRICOS .....	44
2.5	O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO FORDISTA NO BRASIL .....	46
2.6	CONSIDERAÇÕES .....	50
<b>3</b>	<b>A DOMINAÇÃO E O CONTROLE IMPOSTOS AO TRABALHADOR NO MODELO DE PRODUÇÃO TOYOTISTA</b> .....	52
3.1	A CRIAÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA PARA MOMENTOS DE CRISE ESTRUTURAL DO CAPITAL .....	52
3.2	O ESTADO COMO ALIADO .....	59
3.3	A FORMAÇÃO DO SINDICATO/EMPRESA E SUBCONTRATAÇÃO .....	60
3.4	TÉCNICAS GERENCIAIS .....	66
3.5	OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE .....	75
3.6	CONSIDERAÇÕES .....	77
<b>4</b>	<b>SOBRE TRANSFERIBILIDADE TECNOLÓGICA ENTRE PAÍSES CENTRAIS E PERIFÉRICOS</b> .....	80
4.1	ASPECTOS RELATIVOS ÀS TRANSFORMAÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS DAS DÉCADAS DE 1980 E 1990 .....	80
4.2	TRANSFERÊNCIAS TECNOLÓGICAS E SUAS REPERCUSSÕES NO MUNDO DO TRABALHO .....	85
4.3	A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL NA DÉCADA NEOLIBERAL .....	91
4.4	O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CÍRCULOS DE QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS .....	98



4.5	CONSIDERAÇÕES.....	110
<b>5</b>	<b>PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL: ANÁLISE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA SIDERÚRGICA MENDES JÚNIOR /JF – 1984 – 1995 .....</b>	<b>113</b>
5.1	METODOLOGIA UTILIZADA: HISTÓRIA ORAL .....	114
5.2	UM BREVE RELATO SOBRE A INDUSTRIALIZAÇÃO DE JUIZ DE FORA, QUE ACOLHEU A EMPRESA NO PERÍODO DE 1984 A 1995 .....	115
5.3	A SIDERÚRGICA MENDES JÚNIOR 1984 A 1995.....	117
5.4	O SOFRIMENTO COMO REGULADOR DE CONDUTAS.....	120
<b>5.4.1</b>	<b>As três formas de sofrimento sob a ótica dejouriana .....</b>	<b>126</b>
5.4.1.1	O medo da incompetência .....	126
5.4.1.2	A pressão para trabalhar mal .....	128
5.4.1.3	Falta de esperança pelo reconhecimento .....	131
5.5	O IMPASSE ENTRE O TRABALHO VIVO E O TRABALHO MORTO .....	134
<b>5.5.1</b>	<b>Prescrições e procedimentos: o trabalho morto .....</b>	<b>136</b>
<b>5.5.2</b>	<b>O trabalho real, vivo .....</b>	<b>139</b>
5.6	CONSIDERAÇÕES.....	142
5.7	NOTA.....	143
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>144</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>147</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>156</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Abordar o tema “trabalho” como conquista da dignidade humana seria algo reconfortante. Contudo, não seria fácil, dada a impossibilidade de distinção entre o alívio e o sofrimento no processo laborativo. Ainda que o mundo da produção tenha galgado altos patamares tecnológicos, o capital continua exercendo seu controle sobre o trabalho, movendo-se sempre em direção ao lucro e à produtividade, o que instiga as várias áreas do conhecimento a estudar o impacto da introdução de novas tecnologias no mundo laboral e suas consequências nas relações de trabalho, trazendo para a discussão as diversas situações dos que estão dentro do trabalho e dos que se encontram marginalizados como, por exemplo, os desempregados. Todos estão mergulhados na incerteza das políticas de flexibilidade. Nesse sentido, o trabalho torna-se socialmente desagregador, e as relações sofrem precarização chegando, inclusive, a provocar adoecimento.

A flexibilização tem seu ponto forte a partir da crise da sociedade fordista. O panorama sócio-político mundial da década de 1970, aliado às tecnologias implantadas em fábricas japonesas, impulsionava o surgimento de um novo paradigma de organização e gestão da produção. Este momento ficou conhecido como “*milagre econômico japonês*”, que, de acordo com Rattner, tratava-se de um fenômeno político ocorrido no Japão, cujo crescimento econômico fora recorde após a Segunda Guerra Mundial, impulsionado primeiramente pela assistência dos Estados Unidos e consolidado pelo intervencionismo do governo japonês (RATTNER, 2003).

O novo conceito contaria com métodos de produção diametralmente opostos aos que predominavam no paradigma fordista das grandes fábricas. As tecnologias pesadas e de base fixa já não eram mais aceitas, e o parcelamento de tarefas começava a dar lugar ao trabalho mais dinâmico e diversificado.

Paralelamente, novas políticas geradoras de subordinação do trabalho eram implementadas em países capitalistas, dando origem ao chamado modelo de “acumulação flexível”, expressão cunhada por Harvey (1992), para marcar a transformação da rigidez fordista relativa aos contratos e às relações salariais garantidas pelo compromisso do Estado em flexibilidade:

[...] dos mercados de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo, da descontração industrial, da revisão do papel do Estado, [...] fragmentação da classe trabalhadora, da intensificação do trabalho, da precarização do trabalho, enfim [segundo Santos], se

fosse necessário simplificar essa nova fase de acumulação, a palavra seria: flexibilização. (SANTOS, 2009, p. 6).

Para que possamos entender o caminho tomado pelo modelo de produção flexível no Japão através do modelo capitalista de “acumulação flexível”, é necessário compreender os fatores étnicos e culturais que permitiram o desenvolvimento do modelo econômico japonês. A partir da revolução Meiji, ocorrida no século XIX, a busca de bases para a edificação de um Estado moderno inspirado no modelo ocidental era a pauta principal dos governos japoneses, que se empenharam em uma “marcha forçada com o objetivo de superar a distância que separava o Japão dos países ocidentais sob os planos militar, científico e tecnológico” (LIMA, 1994b, p. 65).

A mobilização do Estado para o desenvolvimento de empresas de setores-chaves para que concorressem com as ocidentais foi, na visão de Morishima, fundamental, ainda que ao mesmo tempo o Estado se mantivesse “impiedoso e inflexível” (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65) com outras empresas que não apresentavam possibilidades de concorrência.

Outras intervenções importantes do Estado foram a criação de um sistema educativo mais moderno e a implantação de um sistema de escolarização obrigatória, para equalizar a demanda de profissionais qualificados e a escassez de mão de obra nas empresas consideradas estratégicas. Lima (1994b) aponta que foram criados sistemas de formação profissional no interior das empresas escolhidas, e essa formação contava pontos positivos para os trabalhadores nos itens competência e rentabilidade, que eram somados à contagem de tempo de serviço. Outro incentivo, vindo do Estado para o avanço dessas empresas, foi a criação do sistema vitalício, que desenvolvia no empregado o sentimento de pertencimento a uma empresa.

Aliado a esse pacote de benefícios criado pelo Estado japonês em meados de 1945, as forças de ocupação fortaleceram a recuperação japonesa no final da Segunda Guerra. A ideia inicial era tornar o Japão um país democrático. No entanto, como nos aponta Morishima (apud LIMA, 1994b), com a proclamação da República Popular Democrática chinesa em 1949, e com a guerra na Coreia em 1950, as forças de recuperação alteraram o “destino” do Japão, dotando o país de meios militares e econômicos próprios de uma base avançada do mundo livre anticomunista. Após o período de ocupação, que durou até 1952, o Japão contou com o apoio do Ministério do Comércio Internacional (MITI), que além de selecionar empresas e encorajá-las, protegeu-as com um plano de limitações para importações e com taxas preferenciais para suas mercadorias.

Fica evidente, portanto, diante de tais fatos, que o tão proclamado “milagre japonês” teria outras explicações e não contou somente com as formas de gerenciamento desenvolvidas

pelas grandes empresas. Alguns defensores do modelo de produção “à japonesa” justificaram seu “sucesso” na gestão da produção, que priorizava técnicas de redução de estoque (sistema *Just in time*), programas de Qualidade Total, Zero defeito etc., e cujos princípios enfatizavam não somente a importância do oferecimento de respostas adequadas às reais necessidades do consumidor, tais como a boa qualidade de produtos e serviços, como também valorizavam a realização de um trabalho que fosse “fonte de orgulho”.

Entretanto, ainda que se proclamassem aspectos positivos no modelo de programa de qualidade para a sua utilização em outros países, principalmente nos ocidentais, alguns autores atentam para o fato de que somente através de uma análise do contexto histórico do Japão pode-se compreender como esta nova forma de gerenciamento se desenvolveu. E concluem que somente uma visão global envolvendo fatores econômicos, religiosos, sociais e políticos daria a real compreensão do “milagre japonês”. Coriat (apud LIMA, 1994b) complementa:

As circunstâncias que deram origem às formas de gerenciamentos da produção e do pessoal nas grandes empresas japonesas foram de tal forma tão específicas que seria impossível sua reprodução em qualquer outro contexto (portanto, qualquer tentativa de importação seria artificial e, necessariamente, incompleta). (CORIAT apud LIMA, 1994b, p. 65).

Sobre a reprodução de tecnologias em contextos diferenciados, Wisner (1993) chama a atenção para as peculiaridades das sociedades envolvidas no “jogo”. Para ele, “toda máquina é cultural.” (WISNER, 1993). Toda pessoa ou grupo de pessoas que concebe um sistema técnico, o faz levando em consideração um uso que se fará, em condições e por pessoas, que ele imagina ou crê conhecer. E geralmente, quando se privilegia apenas as transferências de máquinas e instalações, observa-se, de maneira geral, que o novo ambiente hospedeiro apresenta desempenho inferior não somente no funcionamento técnico, mas também no equilíbrio financeiro, além de evidenciar um impacto negativo na saúde dos trabalhadores.

No que tange à importação de tecnologias, como pontuado acima por Coriat (apud LIMA, 1994b), a situação tornava-se mais complexa no caso brasileiro. A implantação de programas de qualidade, surgindo na ordem do dia como *panaceia* universal e único caminho suscetível de abrir as portas para o primeiro mundo (LIMA, 1994b), desconsiderava que o contexto histórico do Brasil, principalmente da década de 1990, período em que o país começa a importar programas de qualidade total, não apresentava as mesmas características do contexto histórico e do modelo de produção das empresas japonesas.

Independente das diferenças culturais e étnicas, o empenho para a importação desses programas de qualidade foi tão significativo no país que foram realizados estudos com o intuito de pressionar as empresas a buscarem novas formas de gestão e a desenvolverem métodos mais eficazes de produção. Porém, em contrapartida ao incentivo para a adoção desses programas, o mesmo governo implantava reformas econômicas (Plano Brasil Novo ou Plano Collor), que, além de não obterem êxito, causaram profunda recessão, desemprego e insatisfação popular. Em meio a essa crise econômica, devida ao alto custo de investimento das políticas em direção aos padrões mundiais de qualidade, o que ocorreu de fato nas empresas brasileiras foi a implantação de uma espécie de caricatura do modelo original japonês (LIMA, 1994b).

Segundo Antunes (2003), embora no discurso ensaiavam-se modalidades de desconcentração industrial, através de novos padrões de gestão da força de trabalho, tais como Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), *gestão participativa*, busca da *qualidade total*, expressões visíveis não só no mundo japonês, como também em vários países industrializados de capitalismo avançado e do terceiro mundo, o que se observou foi exatamente o contrário do que foi proposto, houve de fato, a perda de alguns dos ganhos conquistados anteriormente pelos trabalhadores.

Seguindo essa mesma tendência, Lima (1994b) complementa que a *polivalência* do novo perfil de trabalhadores – muitas vezes caracterizada pela superintensificação do trabalho a partir da busca constante da produtividade e exigência de qualidade – comumente vem associada à forte *deterioração* das condições de trabalho sem as contrapartidas existentes nas políticas industriais de valorização tais como as oferecidas pelas grandes empresas japonesas. Ainda segundo a autora, o que se fez, na verdade, foi uma leitura extremamente pobre do modelo, no qual grandes exigências de produção e de qualidade foram conjugadas com baixos salários, estagnação na função, atraso tecnológico, instabilidade no emprego, gerência despótica e intensificação do ritmo do trabalho (LIMA, 1994b). Essas situações geraram intenso sofrimento revelado pelos trabalhadores submetidos a esse processo, expresso não somente através de agudas manifestações psicossomáticas, como também pelo elevado índice de acidentes de trabalho, cenário que, segundo Antunes (2003):

Tratava-se de formas transitórias de produção, cujos desdobramentos eram também agudos, no que diz respeito aos direitos dos trabalhadores. Tais direitos foram desregulamentados, flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores foram substituídos e eliminados do mundo da produção. Diminuiu-se ou mesclou-se, dependendo da intensidade, o despotismo taylorista, pela participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório, próprio

da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias.(ANTUNES, 2003, p. 23).

Mattoso acrescenta que essas transformações dariam origem a uma nova revolução industrial devido ao aprofundamento de mudanças no mundo do trabalho.

A ação desses fatores de mudança estrutural, a *destruição criadora* nos marcos de uma *modernização conservadora*, embora não sendo instantânea ou completa, caracterizaria a reestruturação mundial do capitalismo que se processa a partir da década de 1980. Com a emergência de uma terceira Revolução Industrial. Esta traria em seu bojo a ruptura do paradigma industrial e tecnológico [...] e a emergência de um novo padrão produtivo, tecnológico e organizacional. Ao buscar consolidar-se, este novo padrão entraria em conflito, [...] sobretudo com as relações sociais, salariais e com o padrão de consumo anteriores. (MATTOSO, 1996, p. 62–63).

É nesse contexto brasileiro de produção que, em Juiz de Fora, a empresa Siderúrgica Mendes Júnior (SMJ) começou a operar, a partir de 1984.

Ainda segundo Bastos, embora no Brasil os projetos metalúrgicos da época fossem tipicamente fordistas inseridos na política nacional de implantação do *fordismo periférico*<sup>1</sup>, a SMJ e a Cia Paraibuna de Metais (CPM) foram implantadas num período de crise mundial desse regime e, conseqüentemente, todos os olhares se voltavam para as formas de produção inseridas no *milagre econômico japonês*.

Portanto, levando em consideração que o contexto histórico do Brasil, mais precisamente da cidade de Juiz de Fora na década de 1990, não era o mesmo que propiciou a experiência e o desenvolvimento do modelo de produção japonês, naquele país e no período pós-guerra, apresentamos o seguinte questionamento: em que medida a implantação de programas de qualidade *adequados* à realidade econômica e política brasileira da década de 1990 contribuiu para o sofrimento psíquico do trabalhador, que se sentia controlado de forma velada em suas relações de trabalho, e induzido a comportamentos nem sempre regidos por retidão, mas pela certeza de estar sendo monitorado pela gerência?

Sobre isso, Humphrey (1995) pontua que o modelo de produção que utiliza programa de qualidade faz uso da vigilância de forma *velada*, visto que essa vigilância é exercida através de avaliação pessoal, da pressão exercida pelos clientes, tanto internos como externos, e pelos sistemas eletrônicos de produção. E acrescenta:

---

<sup>1</sup> Tal como o fordismo central, o periférico está baseado na reunião da acumulação intensiva com o crescimento dos mercados de bens finais. Mas permanece sendo *periférico*, no sentido em que, nos circuitos mundiais dos ramos produtivos, os empregos qualificados (sobretudo no domínio da engenharia) são majoritariamente exteriores a estes países.

Nesse modelo de gestão, a organização dos trabalhadores em equipes ou grupos de trabalho autônomos, bem como a inexistência ou a redução de estoques, proporcionam certa transparência nos processos o que facilita verificar e expor rapidamente a fonte dos erros e problemas. Assim, a disciplina é “individualizada”, mantida pelos próprios trabalhadores frente ao medo do desemprego e por um sistema de punições coletivo. O não cumprimento das metas estabelecidas pelos Planos de Qualidade Total por um dos participantes da equipe prejudica o trabalho de outros participantes ou de outras equipes. Dessa forma, os trabalhadores transformam-se em clientes “internos”, controlando e monitorando o desempenho dos demais. (HUMPHREY, 1995, p. 11).

As reflexões acerca de controle disciplinar presentes no pensamento de Humphrey dialogam com a análise feita por Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1992) quando salientam que a vigilância sofrida pelo trabalhador funciona como elemento inibidor de iniciativa e, segundo o autor, o indivíduo sofre na medida em que perde autonomia na organização do trabalho.

Uma vez conseguida a desapropriação do know-how, uma vez desmantelada a coletividade operaria, uma vez quebrada a livre adaptação da organização do trabalho às necessidades do organismo, uma vez realizada a toda poderosa vigilância, não restam senão corpos isolados e dóceis, desprovidos de toda iniciativa. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1992, p. 42).

É também relevante ressaltar que a boa produtividade da empresa depende do engajamento e resignação dos trabalhadores, e que todos estejam imbuídos do espírito de cooperação para o cumprimento das metas estipuladas pela empresa. Humphrey (1995) aponta que “a promessa de promoção e de recompensas associado a um sistema de sanções, inclusive a possibilidade de demissão, regem o comportamento dos trabalhadores e assegura a obediência às regras.” (p. 25). Quanto às demissões como elemento norteador de condutas, Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1992) acrescentam que o fantasma do desemprego aliado ao desejo de ascensão hierárquica “empurram” o trabalhador a ações desleais, criando uma atmosfera de desconfiança entre os pares por atitudes contrárias aos seus próprios princípios.

Em relação a algumas pessoas, sua participação consciente em atos injustos é resultado de uma atitude calculista. Para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, ele precisa aceitar e ‘colaborar’. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1992, p. 42).

Muito embora existam muitos estudos com ênfase nessa temática, observamos que cada área do conhecimento trata individualmente uma ou mais dimensões dessas relações, mas nenhuma delas contempla sua abrangência de modo amplo. Ésther (1996) nos aponta alguns dos campos do conhecimento que buscaram seu entendimento, porém de maneira pontual. Como exemplo, o autor aponta que, sob a ótica da economia, temos as contribuições de

Braverman, Fleury e Vargas, que tomaram como ponto de partida a divisão do trabalho e a separação entre propriedade e direção das empresas.

No campo das ciências sociais, o autor aponta importantes contribuições de Chanlat, que, dentro de uma visão antropológica, incorporou dimensões (até então esquecidas na literatura organizacional) tais como “inveja, afetividade e linguagem” (ÉSTHER, 1996, p. 1) como elementos expressivos nas relações de trabalho. As questões de direitos trabalhistas são trazidas à tona pelo sistema de normas legais, principalmente no que concerne a organização sindical e a justiça do trabalho. Neste campo, destacam-se os trabalhos de Neder, Leite e Silva (ÉSTHER, 1996). Assim sendo, pontos de vistas particulares das questões do mundo do trabalho podem significar, segundo Fischer, “uma intenção ideológica de mascaramento do conflito subjacente” (FISCHER apud ÉSTHER, 1996, p. 1). Como exemplo, o autor atenta que simplesmente reduzir o conflito entre capital e trabalho às diferenças individuais e comportamentais ou à simples “luta estrutural de classes” (FISCHER apud ÉSTHER, 1996, p. 1) não é o suficiente para o entendimento da dinâmica da exploração do capital sobre o trabalho:

[As relações de trabalho se apresentam] como uma das formas de relacionamento social e que, em função disso, expressam características da sociedade mais ampla. Assim, “os padrões que assumem em quadros históricos, conjunturais e setoriais dados são resultantes dessas características redefinidas para os contextos em que elas emergem” (FISCHER:1985: 20). (ÉSTHER, 1996, p. 2).

Portanto, entendemos que uma abordagem que utiliza aspectos históricos como subsídios para a compreensão das relações de trabalho e que se preocupe com as diferentes formas de organização do trabalho que se sucedem ao longo do tempo, tais como as que acontecem em países periféricos que absorvem formas desenvolvidas em outros países, seja de vital importância para o entendimento do tema a ser analisado na nossa pesquisa. A partir dos princípios da Psicodinâmica do Trabalho, e através da revisão da literatura existente, discutiremos as consequências do controle sofrido pelos trabalhadores, fruto das relações entre as forças produtivas e o trabalho implantadas pelo modelo toyotista de produção. Para tanto, além do método da história, que pode ser utilizado em diversos campos das ciências humanas e que mantém estreita relação com a tradição oral, memória, linguagem falada e métodos qualitativos, abordados na 5ª seção, utilizaremos aspectos históricos como subsídios para a compreensão da dinâmica do capitalismo e suas políticas de reestruturação, demonstrando que o controle do capital sobre o trabalho funciona como motriz das condutas humanas dentro e fora das fábricas.”



Assim, a pesquisa, que se apoia no método indutivo de Gil (1991) e se fundamenta em um estudo de caso, analisa relações do trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e é norteadas pelas narrativas de ex-funcionários da SMJ no período entre 1985 a 1995, quando a referida empresa era administrada pelo Grupo Mendes Júnior.

A escolha pela metodologia da Psicodinâmica do Trabalho se justifica pelo novo olhar que a disciplina lança sobre os impactos do trabalho, tanto em níveis operacionais como gerenciais, e pela repercussão desses impactos na dinâmica intersubjetiva das organizações.

Desenvolvida na década de 1980 por Christophe Dejours, médico do trabalho e psiquiatra, expoente da escola francesa em abordagens de questões relativas à organização do trabalho, a disciplina nos oferece uma reflexão peculiar acerca da influência do trabalho sobre a saúde mental dos indivíduos. O tema é de extrema importância na atualidade em função das variadas consequências (positivas e/ou negativas) sofridas pelos trabalhadores em decorrência das novas concepções de organização no interior das indústrias. A abordagem unilateral, até então utilizada pela Psicopatologia do Trabalho, atuante na primeira metade do século XX e que se dedicava exclusivamente aos efeitos deletérios do trabalho, passa a contar com a contribuição de novos olhares advindos de variados campos de estudo, entre eles a psicologia, sociologia, ergonomia e psicanálise, que recrudesceram o debate sobre o mundo do trabalho a partir de um vasto arcabouço teórico e empírico. Entendemos que, a partir dessa nova ótica, as possibilidades de debates promoverão a articulação entre o bem-estar do trabalhador e os imperativos de eficiência e eficácia nos contextos de produção de mercadorias e de serviços.

Nosso trabalho investiga a forma com que a implantação do Programa de Qualidade Total, utilizada pela referida siderúrgica, norteou as condutas nas relações de trabalho. Como desdobramento do estudo, identificamos, no contexto histórico do mundo do trabalho, os fatores que determinaram a mudança do modelo fordista de produção para o modelo de produção japonês. Apontamos também, com base na literatura existente, as repercussões da crise capitalista no Brasil na década de 1990 e os impactos das novas políticas industriais adotadas à época. Indicamos possíveis relações entre disciplina e controle, observadas nas posturas adotadas no interior da empresa analisada, tanto por parte da gerência como por parte dos trabalhadores. Para tanto, utilizamos o método da história oral para compreender, através das narrativas dos trabalhadores, o impacto causado nas relações de trabalho em função da implantação do programa de qualidade total. Realizamos também investigação documental no Sindicato dos Trabalhadores em Indústrias Metalúrgicas de Juiz de Fora (STIM/JF) acerca da implantação do programa de qualidade total.

O trabalho está dividido em mais quatro seções. A segunda, intitulada “*O controle explícito nas produções capitalistas do início do séc. XX até a década de 1980*” tem por conteúdo a perspectiva histórica das gestões Taylorista e Fordista, expondo o pensamento central de Frederick Taylor e Henry Ford em relação à organização do trabalho com contrapontos de vários autores das áreas das ciências sociais, história e economia no que diz respeito à perda da autonomia, à sobrecarga física e psíquica e à perda da qualidade de vida sofrida pelo operariado.

Na terceira seção, cujo título é “*A dominação e o controle impostos ao trabalhador no modelo de produção toyotista*” apresentamos o modelo de gestão da produção que rompeu o paradigma fordista, suas diretrizes e princípios. Seguindo a linha da seção anterior, as origens, evolução e estratégias do sistema Toyota de produção foram narradas pelo seu idealizador, o engenheiro mecânico chinês Taiichi Ohno, e como contraponto às suas reflexões e ideias – que ultrapassavam os limites da indústria na busca constante de uma gestão competitiva e com altos índices de produtividade – apresentamos as considerações de vários estudiosos que utilizaram a perspectiva histórica como pano de fundo para a explicação da gestão *toyotista* e seu avanço tecnológico. Buscamos compreender como o modelo de produção se estruturou e se organizou em seu país de origem, e quais fatores impulsionaram o seu desenvolvimento. Ainda nessa seção apresentamos os processos *Just in time*, Kanban e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), utilizados pela Toyota após a Segunda Guerra.

A quarta seção, “*Sobre possibilidades e fracassos da transferibilidade tecnológica entre países centrais e periféricos*”, aborda o impacto causado na qualidade de vida do trabalhador pelas transferências tecnológicas do modelo de gestão japonês, seus sucessos e fracassos, e, mais especificamente, os impactos causados pela introdução dos Programas de Qualidade, ocorridos na década de 90 no Brasil.

Por fim, na quinta seção, “*O controle exercido pelos programas de qualidade sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho: estudo de caso da implantação de programas de qualidade total na Siderúrgica Mendes Júnior entre 1984 a 1995*” apontamos o impacto dos métodos do modelo toyotista de produção, implantados na SMJ em Juiz de Fora – MG, na saúde dos seus trabalhadores.

Promovemos também um diálogo interdisciplinar entre a Sociologia do trabalho e a Psicodinâmica do Trabalho, essa última uma disciplina teórico-científica utilizada como referência em pesquisas na área de Ergonomia Organizacional e cujo objetivo é a investigação dos mecanismos de defesa dos trabalhadores frente às situações causadoras de sofrimento decorrentes da organização do trabalho.

Partindo da premissa de que a relação entre o sujeito (ou indivíduo, como comentado antes) e a organização é o elemento determinante para a qualidade de vida dos trabalhadores, estendendo o debate teórico/metodológico para além da psicanálise e valendo-nos das contribuições da sociologia, ergonomia, psicologia, antropologia, engenharia de produção, mecânica, design etc., analisamos, à luz de todo o arcabouço teórico apresentado e a partir das narrativas de ex-funcionários da SMJ, em sua maioria trabalhadores de chão de fábrica, as respectivas relações de trabalho e apontamos as armadilhas de controle que vão além dos aparatos técnicos de vigilância.

## 2 O CONTROLE EXPLÍCITO NAS PRODUÇÕES CAPITALISTAS DO INÍCIO DO SÉC. XX ATÉ A DÉCADA DE 1980

*“Nenhuma forma de trabalho assalariado, mesmo se uma pode suprimir os defeitos de outra, pode suprimir os defeitos do trabalho assalariado em si mesmo.”*

*(MARX, 2011. p. 109)*

Através de uma contextualização histórica, será apresentada nesta seção a dinâmica do sistema capitalista e a intensificação do controle sobre os trabalhadores. A estrutura do texto terá como pauta a análise entre o pensamento central de F. Taylor e H. Ford, relativos à organização do trabalho, bem como as considerações de autores das áreas das ciências sociais, história e economia que fundamentaram suas pesquisas em estudos relativos à perda da autonomia, à sobrecarga física, psíquica e à perda da qualidade de vida sofrida pelo operariado no contexto da produção capitalista do início do séc. XX. Na tentativa de compreender determinadas mudanças que se processavam no ambiente de trabalho no período, mobilizamos autores como Gramsci e suas reflexões acerca do novo modo de vida americano, que surge a partir do novo trabalhador e da centralidade da produção; Braverman e suas análises críticas sobre a degradação do trabalho em função das formas complexas de desenvolvimento e reprodução do capital; Harvey e suas contribuições teóricas sobre as lutas criadas pelo proletariado em seu ambiente de trabalho, com destaque à produção fabril. Valer-nos-emos também de outros autores que se dedicaram ao estudo das relações de trabalho e suas repercussões na vida sociopolítica e cultural dos trabalhadores.

### 2.1 A DINÂMICA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO E AS ORIGENS DA GERÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO CAPITALISTA

Para iniciarmos nosso estudo, torna-se necessário contextualizar o surgimento da gerência e sua importância na dinâmica do sistema econômico. Segundo Braverman, esse novo conceito gerou importantes mudanças no processo de trabalho, até então com perfil de trabalhadores *adestrados* nas artes tradicionais, oriundas da produção feudal e das guildas, em que “o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam

encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios” (BRAVERMAN, 1987, p. 61).

Entretanto, o capital necessitava de um formato de gerenciamento, mesmo que de maneira rudimentar, para daí se reproduzir. Assim, observou-se na produção fabril “a gerência primitiva assumindo formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma *força de trabalho livre exigia* métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos” (BRAVERMAN, 1987, p. 67).

Todos os esforços no sentido de manter controle e domínio levavam os capitalistas, nas palavras do mesmo autor (BRAVERMAN, 1987), a *tatear* em direção a uma teoria e prática de gerência. E complementa:

Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo, mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior. Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um “contrato livre de trabalho”, tiveram que extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária. (BRAVERMAN, 1987, p. 67).

A consolidação do capitalismo foi marcada por diferentes fases de desenvolvimento, tais como inovações tecnológicas, gestão da produção, modelos de organização do trabalho, formas de intervenção do Estado, surgimento de sindicatos, estratégias empresariais, trabalho qualificado, o controle sobre os trabalhadores e a apropriação de seus conhecimentos de ofício.

Todas essas transformações, forjadas ao longo dos anos, de início na Europa e posteriormente em outros países, ocorreram em meio à revolução Industrial. Como se sabe, a primeira delas ocorreu em meados do século XVIII – na Inglaterra – com a introdução da mão de obra assalariada, que era associada ao trabalho pesado e insalubre nas indústrias têxteis, do uso da máquina a vapor e de novas tecnologias. Nesse momento, “desapareceram as funções manuais particulares próprias do artesanato” (SAVIANI, 2003, p. 148), mas os trabalhadores cuja qualificação remontava ao artesanato tiveram papel crucial no desenvolvimento industrial. Para Ferreira “A evolução da Primeira Revolução Industrial se teria tornado difícil sem o perfil profissional e as qualificações do operariado.” (FERREIRA, 1993, p. 69).

Entretanto, em função das profundas alterações nos moldes da produção, logo surgiram reações dos trabalhadores, e foram ensejadas diferentes formas de resistência com o intuito de dificultar ou atrasar o ritmo da produção. Dentre elas, o absentéismo, as sabotagens,

as greves e os movimentos cujo propósito era a destruição das máquinas – como as que ocorreram na Inglaterra entre 1811 e 1812 conhecido como *Movimento Ludita*<sup>2</sup>.

Por outro lado, a incipiência do maquinário existente aliada ao parco conhecimento do empregador acerca do conteúdo do trabalho – que até então era transmitido oralmente de uma geração à outra – facilitavam a resistência operária, proporcionando aos trabalhadores certo controle sobre o processo de trabalho, ficando a cargo desses as decisões quanto ao tempo de realização das operações, quanto ao tempo de pausas e também a maneira de se executar cada tarefa pertinente ao trabalho (TAYLOR, 1992).

Nessa primeira etapa da industrialização, o controle sobre o operário era exercido sob formas despóticas, tais como intensificação do trabalho, longas jornadas – de 12 a 15 horas diárias – condições de trabalho precárias e indignos salários. Eram situações em que o trabalhador “contava com a própria sorte” para manter-se nas atividades laborais, visto que não dispunha de um sistema de proteção social. Assim, quando ocorriam acidentes de trabalho com lesões causadas por ferramentas, perdas de partes do corpo, esmagamento de mãos, queimaduras e outras enfermidades – isso quando não eram levados à morte – os operários avariados eram despedidos e substituídos por outros que se encontravam em condições de executar a tarefa. Esse contexto de “descarte” humano era intensificado com o surgimento de várias doenças profissionais que levaram à morte uma grande quantidade de trabalhadores. Dejours enfatiza que, nesse momento, “viver, para o operário, era não morrer” (DEJOURS, 1997, p. 14).

Jornadas extenuantes e intensificação do trabalho eram comuns. Marx (2011) abordou essa questão, retratando como eram submetidos os trabalhadores, principalmente as crianças e mulheres que desenvolviam suas atividades laborais nas indústrias têxteis. Sobre o trabalho infantil, o autor apontava os inúmeros riscos de acidentes aos quais essas crianças estavam expostas: “As máquinas de fiar automáticas são talvez as mais perigosas. A maioria dos acidentes atinge crianças que se arrastam embaixo das máquinas para varrer o chão, enquanto elas estão em movimento.” (MARX, 1968, p. 482).

Para ilustrar melhor, o autor apresenta um relatório de 1844 do inspetor de fábrica, Sr. Saunders, em que este expõe a extensão da jornada de trabalho também de mulheres

---

<sup>2</sup> Embora esse não tenha sido o único movimento de ação violenta por parte dos trabalhadores, o movimento Ludita, *os destruidores de máquinas*, foi o mais conhecido por suas práticas de destruição de maquinário industrial. Teve seu ápice em 1811, e tomou grandes proporções em várias partes da Grã-Bretanha, com levantes simultâneos de sabotagem industrial. O termo é derivado à Ned Ludd, um dos líderes do movimento. Apesar da boa coordenação, não apresentou grandes conquistas em suas demandas de salários e condições de trabalho (NAHOUM, 2008).

empregadas nas fábricas têxteis na Inglaterra. O relatório evidencia a exploração a que estavam expostas essas trabalhadoras em função da longa extensão de suas jornadas de trabalho:

Entre as mulheres operárias, há mulheres que trabalham muitas semanas seguidas, com exceção de alguns dias, de 6 da manhã até meia-noite, com menos de 2 horas para refeições, de modo que, em 5 dias na semana, só dispõem de 6 horas das 24, a fim de ir para casa, dormir e voltar. (MARX, 1968, p. 460).

Entre o final do séc. XIX e o início do século XX despontam transformações nas áreas das comunicações, dos transportes e avanços científicos. No âmbito do trabalho, o capital intensifica a extração da mais-valia<sup>3</sup> a partir da sistematização dos processos produtivos, causando impacto na qualidade de vida da classe trabalhadora. Entretanto, o crescimento acelerado e desorganizado da produção impulsiona a gestão, que até então era baseada no empirismo e na improvisação, para uma racionalização com vistas à organização do trabalho de forma eficiente e que pudesse gerar o maior rendimento possível do trinômio homem-tarefa-máquina, atendendo ao desejo crescente de domínio de mercado.

Nesse período, com a introdução da eletricidade nas cidades e gradativamente no interior das fábricas alimentando motores e modificando a *cultura* do trabalho, a produção em série apresenta-se como uma realidade nos Estados Unidos, sobretudo nas indústrias químicas e metalúrgicas. A organização do trabalho necessita se recompor para atender às demandas do capitalismo internacional, em que a constante dinâmica dos meios de produção carrega consigo um processo também sempre permanente de transformação das relações de produção com impacto nas formas de trabalho. Essa dinâmica atende a expansão do capital e, conseqüentemente, modifica as relações sociais, criando espaços de batalha entre os detentores dos meios de produção e os operários, com sua força de trabalho, desencadeando atitudes de opressão e resistência.

A necessidade de minimizar o *embate* no seio das relações capitalistas de produção tornava-se prioridade para muitos economistas da época, mas os primeiros a se dedicarem a fundo na busca pela melhor forma de organizar o trabalho, como aponta Braverman, foram dois engenheiros do início do século XX, que vieram a se tornar pioneiros nas teorias de administração: Frederich Taylor e Henri Fayol.

---

<sup>3</sup> “A mais-valia se apresenta (tem sua existência real) num produto excedente além da quantidade de produtos que apenas repõe os seus elementos originais, ou seja, que entra nos custos de produção e – tomando o capital constante e variável conjuntamente – é igual ao capital total avançado para a produção” (MARX, 1968, p. 213).

Henri Fayol (1841-1925)<sup>4</sup>, desenvolvedor da chamada *Teoria Clássica*, propunha uma abordagem que pode ser considerada inversa à da chamada Administração Científica, proposta por Taylor. Tratava-se de uma direção para execução “de cima para baixo”, totalmente voltada para a organização tanto administrativa quanto executiva composta por departamentos. Na visão de Fayol, esse olhar global permitiria uma subdivisão da empresa sob o controle de administração superior, tendo a estrutura organizacional como sua principal característica.

Embora Fayol também fizesse uso dos princípios gerais da administração em bases científicas, sua abordagem tinha por premissa a preocupação em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização estrutural, de maneira que a forma e a disposição dos órgãos componentes (departamentos) e suas interrelações estruturais tornavam-se elementos definidores do crescimento (ou não) da empresa. De sua parte, Taylor postulava uma relação de certa forma mais complexa no interior da fábrica, marcada pela “divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre a direção e o operário” (GODOY, 2010, p. 45). Não obstante não terem dialogado e terem partido de pontos de vista diferentes, e até mesmo opostos, certo é que suas ideias constituem as bases da chamada *abordagem clássica da administração*, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

Na próxima seção analisaremos mais detidamente as proposições e os aspectos centrais do método de administração científica de Taylor, cujo alvo era a apropriação e uniformização do *como fazer* relativo a cada tarefa executada pelos operários, resultando numa prescrição orientada e controlada pela gerência.

---

<sup>4</sup> “As propostas de Henri Fayol, expostas no seu *Administração Industrial e Geral*, complementavam as sugestões de Taylor. Diferenciavam-se pela não consideração, por parte de Fayol, dos problemas relativo à organização do processo de trabalho especificamente. Fayol estava preocupado em formular precisamente as regras básicas e os procedimentos fundamentais de uma ‘doutrina da administração’. Administrar para ele constituía a capacidade essencial dos ‘agentes superiores’ de uma empresa, os ‘grandes chefes’. ‘Em toda classe de empresas a capacidade principal dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade principal dos grandes chefes é a capacidade administrativa.’” (GODOY, 2010, p. 46).



## 2.2 O CONTROLE DOS GESTOS NO MODELO TAYLORISTA: DA OBSERVAÇÃO À MENSURAÇÃO

O engenheiro estadunidense Frederick W. Taylor (1856-1915) propunha a utilização de métodos científicos cartesianos<sup>5</sup> na administração de empresas. Taylor objetivava, através de suas pesquisas, a eficiência e eficácia operacionais na administração industrial. Seus postulados sobre os “*Princípios da Administração científica*” – datados de 1911 – fundamentavam-se na metodologia que considerava o conhecimento sistematizado relativo ao conjunto de todo o processo como propriedade privada dos intelectuais do processo produtivo (SAVIANI, 2003).

Para Taylor (1992), o trabalho deveria ser padronizado, uniforme e segmentado e em função disso, a experiência e o rendimento na execução da tarefa realizada pelos trabalhadores eram revertidos em dados objetivos, transformando-os em um método científico. Suas teorias tiveram inúmeros seguidores – dentre eles, Henry Ford (1863-1947), que veremos mais adiante. As ideias de Taylor (1992) provocaram uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época, visto que tinha como preocupação a eliminação do *fantasma do desperdício*, das perdas sofridas pelas indústrias e da elevação dos níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Taylor vinha de uma família *quaker*<sup>6</sup> de classe média inglesa, tinha princípios rígidos e mantinha-se em alta conduta disciplinar, além de nutrir uma grande devoção pelo trabalho. Ainda jovem, trabalhou como operário e logo conseguiu emprego nas oficinas de construção de máquinas Midvale Steel Company. Em função de seu empenho e preparo, passou a mestre dos tornos. Naquela época, em certos casos o pagamento era de acordo com o número de peças produzidas. Nesse viés, Taylor apontava que a conduta dos patrões era de ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, e, em contrapartida, os trabalhadores procuravam

---

<sup>5</sup> “O racionalismo cartesiano tem como uma de suas marcas mais profundas a de que tudo o que é passível de ser pensado e conhecido deve ser transparente à faculdade ou ao sujeito que pensa ou conhece. Conhecimento significa, de início, domínio e manipulação das coisas pela capacidade de conhecer. E isso quer dizer: (1) que a razão só pode lidar com o que se manifesta conforme suas exigências, sendo inadequado pretender considerar algo independentemente dessa manifestação; (2) que, para serem conhecidos, os objetos devem deixar-se ‘ver’ completamente por ela, apesar da resistência que possam apresentar. Esses são os princípios mais gerais do que poderíamos chamar, de forma ainda indeterminada, de tese da inteligibilidade ou tese da transparência dos objetos do conhecimento.” (BATTISTI, 2010, p. 576).

<sup>6</sup> “[...] Quaker (o nome dado a vários grupos religiosos, com origem comum no protestantismo britânico do século XVII). Fora educado para a observação estrita do trabalho, poupança, disciplina e ascetismo, ao condenar as frivolidades mundanas ao eleger o trabalho como vocação” (SILVA, R. V., 2016, p. 158). Tragtenberg, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? RAE – Rio de Janeiro 11 (4): 7-21 out/dez/71 – p.15.

ganhar ao fazer parecer que não se podia produzir mais do que certo número de peças por dia. Os operários em seu conjunto planejavam os trabalhos que deveriam ser executados e estabeleciam o ritmo para a máquina, e esse ritmo correspondia mais ou menos a um terço da razoável produção diária. Certamente tal conduta mantida pelos operários não conferia com a maneira de pensar e agir de Taylor, criando, por isso, certo mal-estar entre chefia e subordinados.

Em 1885, ainda como mestre, formou-se em Engenharia, fundamentando teoricamente seus conhecimentos empíricos na área de Mecânica. Pautado sempre na busca pela melhor maneira de se executar “mecanicamente” as tarefas laborais, Taylor vislumbrava que seus subordinados realizassem uma produção aceitável durante um dia de trabalho, e impôs a si próprio a tarefa de encontrar o método adequado para a execução de um determinado trabalho, passando em seguida ao trabalhador a melhor maneira de realizá-lo e fixando o tempo padrão.

De início sua preocupação estava voltada apenas para as técnicas de Tempos e Movimentos e em 1903 lançou seu livro “*Shop Management*”, resultante de suas observações no interior das fábricas e de várias análises e tentativas de redução de cada ofício ou arte manual a movimentos elementares que pudessem ser milimetricamente pensados, cronometrados e calculados com vistas à diminuição ou encurtamento de distâncias entre o produto final, o tempo gasto para sua confecção e o trabalho efetivamente realizado. Suas pesquisas começaram com operários de execução. Analisava pormenorizadamente as tarefas de cada posto de trabalho, de cada operário, dedicando um olhar mais atento e acurado aos movimentos e aos processos de trabalho com o propósito de racionalizá-los.

Taylor constatou que um operário médio com o necessário equipamento à sua disposição produzia muito menos do que era potencialmente capaz de produzir. Observou também que uma mesma tarefa era executada de várias maneiras e que os métodos utilizados para execução de tais tarefas eram transmitidos oralmente ou eram apreendidos pelos novos funcionários através de observações. Segundo Taylor, prêmios, ameaças e sanções não alcançavam a produtividade esperada.

Outro ponto definidor apontado por ele para justificar a baixa produtividade era o fato de que os empregadores desconheciam parte significativa dos conteúdos do trabalho e do tempo necessário para que cada tarefa fosse executada de forma eficiente:

O habito de *fazer cera* que existe nas relações entre patrões e empregados em quase todos os sistemas de administração, ora em uso, é impossível esclarecer, em breves palavras, às pessoas pouco familiarizadas com tais problemas, que a ignorância do

patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção. (TAYLOR, 1992, p. 29).

Portanto, em função dos vários aspectos contraproducentes detectados sob a ótica taylorista, tornava-se primordial a criação de um método que diminuísse o distanciamento entre a gerência e o conteúdo do trabalho executado pelo operário. Um método que fosse padronizado, cujas tarefas e seus conteúdos fossem pormenorizados e prescritos pela gerência e que eliminasse situações em que um operário mais produtivo percebesse que sua remuneração era igual à remuneração de seu colega menos produtivo, acomodando-se, perdendo o interesse pelo trabalho e não produzindo de acordo com sua capacidade. Somado a isso, acreditava que devido ao isolamento do trabalhador, seria impossível a este, na maioria dos casos, realizar o serviço de acordo com normas ou leis da ciência ou da arte que porventura existissem.

Taylor (1992) propunha também a reorganização na divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores, que, segundo ele, deveria substituir a filosofia básica dos antigos sistemas de administração – ainda em uso naquela época – os quais impunham a cada trabalhador a responsabilidade de executar seu trabalho como melhor lhe conviesse, quase sem auxílio e orientação da gerência. Esses sistemas se mostravam deficientes. Essa deficiência, segundo Taylor, devia-se ao fato de que as empresas ainda se apoiavam no modelo que ele mesmo denominou de “tipo militar de organização”, em que a gerência apresentava uma hierarquização rígida do comando. Portanto, sob seu ponto de vista, era necessária uma mudança de paradigmas. Propôs então, a utilização de princípios e métodos que não só visavam à reformulação da conduta da gerência ou direção, como também tornava mais eficaz o poder de comando dos chefes no interior das fábricas. Essa nova conduta garantiria, segundo ele, maior produtividade do operário na realização de suas tarefas diárias.

Assim, como resultado do estudo de tempos e métodos, o trabalho foi fragmentado em atividades simplificadas e cada tarefa passou a corresponder a um posto de trabalho específico contendo uma maneira também específica e padronizada para a realização do trabalho. Assim, as tarefas seriam realizadas não mais por qualquer indivíduo, mas sim pelo indivíduo que atendesse às demandas daquela tarefa a ser executada. Observamos aqui que Taylor também percebeu a necessidade de aprimoramento nas formas de recrutamento. Esse rigoroso critério no recrutamento de pessoal para execução de cada tarefa ficou conhecido como “o homem certo no lugar certo”. Sobre isso, Heloani aponta que:

A formulação científica das práticas de seleção e treinamento reflete a consolidação do padrão tecnológico da Segunda Revolução Industrial. Esse padrão passa a exigir formas de administração mais sofisticadas, que aprofundam as exigências de

adestramento. Como consequência, a seleção deve ser individualizada, e a antiga forma de recrutamento ‘em massa’ deve ser abandonada nos principais ramos industriais de ponta. (HELOANI, 2002, p. 30).

Em suma, para Taylor (1992), o que poderia garantir maior rendimento no trabalho dos administradores e dos operários seria uma revisão e em seguida uma adequação, com foco nos “pontos nevrálgicos” da organização, tanto na direção como nos postos de trabalho. E defende com isso uma nova forma de gestão da produção:

Estabeleço como princípio geral [...] que, em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessário melhor divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador do que a atualmente observada em qualquer dos tipos comuns de administração. Aqueles, na administração, cujo dever é incrementar essa ciência, devem também orientar e auxiliar o operário sob sua chefia e chamar a si a maior soma de responsabilidade do que, sob condições comuns, são atribuídas à direção. [...] de acordo com leis científicas, a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou em situação oposta entregue à sua própria inspiração. (TAYLOR, 1992, p. 34).

Sob essas premissas, a experiência e o rendimento na execução da tarefa realizada pelos trabalhadores eram revertidos em resultados práticos transformando-se em um método científico. Saviani evidencia que:

Uma vez sistematizado, o conhecimento relativo ao conjunto passa a ser propriedade privada dos donos dos meios de produção, ou dos seus representantes, aqueles trabalhadores intelectuais que representam os donos do processo produtivo. Eles têm o domínio da concepção do processo e a compreensão do conjunto. Esse mesmo conhecimento é devolvido aos trabalhadores, porém na forma parcelada. Assim, o trabalhador domina algum tipo de conhecimento, mas apenas aquele relativo à parcela do trabalho que cabe realizar. (SAVIANI, 2003, p. 238).

A essência do pensamento do obstinado engenheiro concentrava-se em estudos que possibilitassem à fábrica a contratação de trabalhadores com melhores salários ao mesmo tempo em que reduzisse os custos unitários de produção. Sua metodologia baseava-se em estudos científicos e experimentos que formulassem princípios que padronizassem os processos, permitindo à gerência todo o controle da produção fabril.

Eram realizadas seleções dentro do operariado, encaminhando-os de acordo com seu perfil para a execução das tarefas propostas para cada setor.

Dando continuidade à apresentação das pesquisas de Taylor, teremos em 1911, o livro *“The Principles of Scientific Management”*, cujos postulados incrementavam a ideia inicial de reformulação gerencial e de racionalização do trabalho operário. Com base neles, desenvolveu seus estudos sobre a Administração Geral, a qual denominou de Administração Científica, mantendo sua preocupação com relação à tarefa desenvolvida pelo operário:

A ideia de tarefa é quiçá o mais importante elemento na administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minudenciam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la. E o trabalho planejado adiantadamente constitui desse modo, tarefa que precisa ser desempenhada, [...] não somente pelo operário, mas também, em quase todos os casos, pelo esforço conjunto do operário e da direção. Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução. E quando o trabalhador consegue realizar a tarefa determinada, dentro do tempo-limite especificado, recebe ele aumento de 30 a 100% do seu salário habitual. Estas tarefas são cuidadosamente planejadas, de modo a que sua execução seja boa e correta, mas que não obrigue o trabalhador a esforço algum que lhe prejudique a saúde. A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga. (TAYLOR, 1992, p. 42).

Portanto, para Taylor (1992), o operário necessitava de uma estrutura geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa. Várias foram as críticas e oposições à Administração Científica. Inúmeras queixas foram feitas por sindicatos e operariado, que justificavam que a conduta taylorista nas empresas não permitia que o operário conseguisse desempenhar suas tarefas em um ritmo aceitável dentro de suas limitações físicas e psíquicas.

Outra crítica apontada pelos operários era quanto à desqualificação do trabalhador, em função da superespecialização das tarefas. Essa forma de organização racionalizada passou a ser considerada como algo humilhante e degradante, seja pela monotonia, pelo automatismo, pela diminuição da exigência de raciocínio ou pela destituição completa de qualquer significado psicológico do trabalho. Somado a isso, a ideia de rendimento máximo preconizada nos métodos de Taylor exigia do trabalhador que este produzisse tal e qual uma máquina, um robô, tendo em vista que a padronização de tempos e métodos desconsiderava totalmente os limites do organismo humano com vistas ao rendimento máximo.

De fato, a racionalização do trabalho, por seu caráter mecanicista, trouxe à tona questionamentos relativos à desumanização do mesmo. Nesse modelo, a administração traçava ações estruturais e organizacionais para empresas cujo objetivo era o aumento da produção concomitantemente à redução de tempo gasto para a execução da tarefa. No dizer de Motta, “O aperfeiçoamento dos sistemas garantiria por si só os resultados desejados. [...] Trabalhava-se

com o pressuposto de racionalidade absoluta. A fé na capacidade e no engenho humano parecia, então, ilimitada” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 31).

Em 1911, ganha espaço no Senado Estadunidense a pesquisa dirigida pelo professor da Universidade de Chicago, Robert F. Hoxie<sup>7</sup>, (1868-1916), cujo objetivo era estudar causas de frequentes greves e manifestações provocadas pelos operários.

Para a sua realização, foi formado um comitê de relações industriais. Aspectos morais, psicológicos e sociais foram argumentos apontados nas pesquisas que justificavam a reação de defesa exercida pelos trabalhadores por meio de greves e protestos. Sobre isso, Hoxie (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002) pontuou em sua pesquisa que:

Para os críticos do sistema, as associações de trabalhadores e sindicatos, o objetivo da Administração Científica era aumentar o lucro da classe dirigente às custas da limitação dos direitos e bem-estar dos empregados. Dessa forma, para os trabalhadores, a Administração Científica os definia como um mero instrumento de produção. O trabalhador era reduzido a uma ferramenta ou máquina dentro da grande engrenagem produtiva. Criticava-se a mecanização do elemento humano e a redução de sua importância dentro do processo produtivo. Criticava-se o fato de a classe trabalhadora perder a “voz” e o direito de opinar na elaboração dos processos produtivos. (HOXIE apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 45, grifos do autor).

Os trabalhadores estadunidenses sindicalizados foram exemplos de oposição forte aos Princípios da Administração Científica, levando Taylor a prestar depoimentos no Congresso, dessa forma:

Taylor não experimentou a alegria de ver o seu sistema compreendido e aplicado nos Estados Unidos. O inquérito parlamentar de 1911 e a atitude do Congresso Americano, que durante muitos anos negava recursos orçamentários a qualquer estabelecimento ou empresa governamental que pretendesse adotar o Taylorismo, a oposição que sofreu no seio da Bethlehem Steel Company, da qual foi despedido em 1901, ao cabo de 3 anos de tentativas frustradas para implantar a administração científica nas oficinas daquela companhia e numerosos outros fatos, inclusive e principalmente a oposição ferrenha dos sindicatos operários. Tudo isso contribuiu para tornar amargos os últimos dias da vida do criador da administração científica. (SILVA, B., 1960, p. 114).

Além de Taylor, outro engenheiro industrial estadunidense – Frank Gilbreth, (1868-1924) – aprofundou o estudo dos movimentos. Buscou compreender os hábitos de trabalho dos empregados das indústrias e encontrar meios de aumentar sua produção (TAYLOR, 1992).

Fica evidente que a metodologia que tratava de descrever minuciosamente cada tarefa a ser executada, para garantir a máxima produtividade, preocupava-se não somente com

---

<sup>7</sup> “Economista e professor da Universidade de Chicago conhecido por suas pesquisas na História do Trabalho. Hoxie tinha como objetivo estudar as frequentes greves e tumultos de operários estadunidenses. Para mais ver Hoxie (1916).

a “modelagem” da subjetividade do trabalhador pelo controle dos gestos, como também criara em si uma estrutura organizacional rígida, hierarquizada, que utilizava normas burocráticas e vigilância permanente por parte dos supervisores.

A essa altura, é necessário entendermos os conceitos de *tarefa* (citado acima) e *atividade*: a primeira corresponde à prescrição, às definições precisas para o desenvolvimento do trabalho. Enfim, ao que deve ser executado pelo trabalhador. A segunda corresponde ao que é de fato realizado pelo trabalhador e ao modo como esse operário desenvolve efetivamente o que foi prescrito. Assim, entre tarefa e atividade sempre haverá um ajuste. Tal ajuste é subjetivo, transcende à prescrição proposta. E fica a cargo do trabalhador a melhor maneira de execução da tarefa, para que a produção possa fluir conforme previstas as quantidades, a qualidade do trabalho e as condições mínimas de segurança para os indivíduos e as instalações (WISNER, 1993).

Sobre a questão da necessidade do ajuste entre prescrição e atividade, Dejours argumenta que “a Organização Científica do Trabalho não se limita apenas a desapropriação do saber; ela inibe também qualquer iniciativa de organização e de adaptação ao trabalho, pois tal adaptação exige uma atividade intelectual e cognitiva não almejada no taylorismo.” (DEJOURS, 1997, p. 38).

Outro aspecto relevante da teoria taylorista foi a proposta dos planos de incentivos salariais, em que Taylor pressupunha que os interesses da empresa – redução dos custos de produção e, conseqüentemente, maior produtividade e maior rendimento – seriam os mesmos interesses dos operários em obter salários elevados. Taylor acreditava que havia uma identidade nos interesses entre patrões e empregados quanto à participação nos ganhos adquiridos pela aplicação da metodologia da Administração Científica do Trabalho.

Em sua concepção de prosperidade, o que era bom para a empresa (eficiência = maior lucro) tinha as mesmas proporções de benefícios para os empregados (maior produção = maior salário). E, embora a implantação da metodologia taylorista tenha colocado o operário industrial estadunidense em um patamar salarial bem alto, passando a ter um padrão de vida elevado com poder de compra maior que a grande maioria, esse mesmo operário teve que se sujeitar a um trabalho simples, repetitivo, entediante, padronizado e controlado. Complementando esse raciocínio, temos as reflexões de Gramsci sobre o *modo de ser americano* no tocante à metodologia taylorista de produção:

Taylor, de fato, exprime com cinismo brutal a finalidade da sociedade americana, de desenvolver no trabalhador posturas maquinais mínimas e automáticas, eliminar o antigo senso psicofísico do trabalho profissional qualificado, demandava uma

participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador e reduzir as operações produtivas ao aspecto físico maquinal somente. (GRAMSCI, 2011, p. 69–70).

As posturas maquinais citadas por Gramsci estão diretamente relacionadas ao conceito de *homo economicus*, que norteava as diretrizes do pensamento de Taylor. De acordo com essa *teoria*, toda pessoa é concebida como se fosse influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Nesse viés, o homem só procura o trabalho porque necessita de recursos financeiros para sua sobrevivência. Em outras palavras, o homem é motivado a trabalhar por medo da fome e para suprir suas necessidades materiais. Assim, mesmo que os salários sejam insuficientes, os bônus por produção e o salário indireto, impelem o trabalhador ao máximo esforço físico visando ao aumento da produtividade da fábrica.

Encontramos esses princípios embutidos na fala de Taylor, ao se referir à aplicação do sistema de administração Científica no serviço de manejar lingotes de ferro:

Nossa primeira providência foi a seleção científica do trabalhador. Nesse novo sistema de administração é regra inflexível falar e tratar com um trabalhador de cada vez, desde que cada um possui aptidões próprias e contraindicações especiais, e que não estamos lidando com homens em grupo, mas procurando aumentar individualmente a eficiência e dar a cada um a maior prosperidade. Assim, nosso cuidado foi procurar o homem adequado para iniciar o trabalho. Cronometramos e estudamos cuidadosamente os 75 carregadores, durante 3 a 4 dias, ao fim dos quais separamos quatro homens que pareciam ser fisicamente capazes de carregar barras de ferro na proporção de 47 toneladas por dia. Foi feito então, o estudo apurado de cada um destes homens; investigamos seu passado, tanto quanto possível, e fizemos um inquérito completo a respeito do caráter, dos hábitos e ambições de cada um. Finalmente dos quatro, escolhemos um como o mais apto para começar. [...] Soubemos que com o salário de \$1,15 dólar por dia, ele tinha conseguido comprar uma casinha própria, trabalhando, para isso, antes de entrar na fábrica, e à tarde, depois de deixá-la. Tinha também fama de ser *seguro*, isto é, de dar muito valor ao dinheiro. Uma pessoa com quem conversamos, disse-nos a respeito dele: *Um centavo parece-lhe tão grande como uma roda de carroça*. (TAYLOR, 1992, p. 44, grifos do autor).

A visão de Taylor a respeito da natureza humana deixa evidente a maneira pela qual ele entendia o mundo trabalho. Para ele, o operário nada mais era que um indivíduo que trabalhava para sobreviver, e via nesse mesmo operário um indivíduo preguiçoso e responsável por desperdícios ocorridos durante a execução das tarefas laborais. Era necessário, portanto, o controle racionalizado, padronizado e cronometrado das atividades diárias no trabalho.

Suas ideias alçaram voo para além do território dos EUA e em pouco tempo tornaram-se conhecidas em vários países industriais. Na França foi denominada, segundo Braverman, como: *l'organisation scientifique Du travail* (1987, p. 87), (modificada posteriormente, quando a reação contra o taylorismo começou, para *l'organisation rationnelle*



*Du travail*). Na Alemanha, ainda segundo o mesmo autor, suas ideias eram conhecidas simplesmente por *racionalização*.

A repercussão negativa das ideias tayloristas *pula os muros das fábricas* e surge em movimentos artístico-literários das primeiras décadas do século XX. Como exemplo, temos o artigo de Eugenio Giovannetti, de maio de 1929, criticando o pensamento tecnicista de Frederick Taylor:

A energia literária, nutrida pela retórica generalizante, não está mais em condições de entender a energia técnica, sempre mais individual e acurada, produto muito original da vontade singular e da educação especializada. A literatura enérgica ainda está com o seu *Prometeu* desacorrentado, imagem muito prática. O herói da civilização técnica não é um desvairado, é um ser silencioso que sabe levar pelos céus a sua corrente de ferro. Não é um ignorante que vive de ar; é um estudioso clássico no melhor sentido, porque *studium* significa *acuidade*. Enquanto a civilização técnica ou mecanicista, como quiserem chamá-la, elabora em silêncio esse seu tipo de herói eficaz, o culto literário da energia não cria senão um inepto e insensato. (GRAMSCI, 2011, p. 48).

Encerramos assim a primeira etapa da gestão do controle através dos gestos e tempos com uma reflexão de Braverman (1987):

Torna-se necessário um completo e pormenorizado esboço dos princípios do taylorismo ao nosso histórico, não pelo que ele é popularmente conhecido – cronômetro, aceleração etc. – mas porque além dessas trivialidades reside uma teoria que nada mais é que a explícita verbalização do modo capitalista de produção. (BRAVERMAN, 1987, p. 83).

A seguir veremos os princípios tayloristas incorporados ao paradigma de produção fordista, idealizados pelo empreendedor estadunidense Henry Ford (1863 – 1947)<sup>8</sup>. Ford cria e desenvolve as etapas da produção de carros em série e as tornam mecanicamente controladas. Dessa forma, mantém a disciplina como ponto crucial do processo de produção.

---

<sup>8</sup> Taylor e Ford foram contemporâneos, e parte das experiências de cada um foi realizada no mesmo período histórico, haja vista a publicação do livro *Princípios da Administração Científica* em 1911, resultados de observações e estudos de Taylor, e a introdução da linha de montagem por Ford em sua fábrica de Highland Park movida à volante magnético em 1913.

### 2.3 A EXPANSÃO DO CONTROLE DO TRABALHO (O MODELO FORDISTA)

*Trabalhem, trabalhem proletários, para aumentar a riqueza social e suas misérias individuais. Trabalhem, trabalhem para que, ficando mais pobres, tenham mais razão para trabalhar e tornarem-se miseráveis. Essa é a lei inexorável da produção capitalista.*

*(LAFARGUE, 1999, p. 79)*

O processo de produção fordista surgiu a partir de 1910. Tratava-se de uma nova etapa da produção capitalista, que expandia e consolidava de forma efetiva as teorias da Administração Científica do Trabalho, elaboradas por Taylor, em indústrias automobilísticas. No método de administração taylorista – apresentado anteriormente – havia o controle de tempos e métodos no trabalho de cada operário. Entretanto, a conexão entre as diferentes tarefas ainda não tinha sido colocada em prática. Somente no modelo fordista – com a introdução da esteira rolante, onde as peças “desfilavam” diante dos operários sobre a linha de montagem – as tarefas individuais sucessivas tornaram-se unificadas.

De certa forma, Ford alterou em parte os estudos de Taylor e seus seguidores, por ter pré-fixado a velocidade para o andamento das cadeias de montagem. Assim, os operários não poderiam produzir nem mais nem menos do que o ritmo exigia, sob pena de prejudicarem a sincronia geral da produção. É nesse ponto que as ideias de Ford não caminham com as ideias de Taylor. Enquanto este último buscava a racionalização das tarefas e com recompensas salariais como forma de estimular o operário a atingir o máximo de rendimento possível, e assim produzir cada vez mais, Ford, por sua vez, visava à produtividade sincronizada, ou seja, o operário deveria adaptar-se ao ritmo das esteiras e ninguém deveria se sobressair.

Assim, a gestão da produção fordista buscava a todo instante utilizar meios e recursos que minimizassem os tempos ociosos entre uma tarefa e outra, através da integralização dos postos de trabalho. Era preciso ordenar o ritmo, não somente pela gerência, como também por meio de dispositivos mecânicos que encadeassem as tarefas continuamente. Era a prática efetiva da imposição das ordens hierárquicas e do controle aperfeiçoado por Taylor. Mais que isso, de fato era a imposição de tempos e de movimentos de execução incorporados às instalações. Como resultado, os supervisores ou mestres não mais controlavam o tempo de trabalho. Agora, os trabalhadores da linha de montagem ficavam totalmente submetidos ao ritmo automático, como também à cadência da esteira, que ritmava o trabalho e reduzia o tempo de transporte das peças entre as operações. Como consequência, esses trabalhadores ficavam submetidos à rotina, executando repetidamente o mesmo movimento.

Com base nesses pressupostos, Ford coloca em prática sua “ideia fixa”: projetar e produzir um modelo de automóvel tipo “universal”, que fosse viável economicamente para a produção e que, ao mesmo tempo, tivesse capacidade para atender às necessidades básicas dos consumidores. Esse projeto foi consolidado entre os anos de 1908 e 1909, com a construção do famoso “modelo T”, totalmente executado sob a metodologia do parcelamento das tarefas, tempos sincronizados e racionalização dos métodos, que passaram a sustentar a política da empresa. E, como resultado, constatou-se expressiva diminuição do tempo gasto no processo de fabricação possibilitando uma redução do valor de venda do veículo, quando repassado ao cliente:

Quero construir um carro para toda a gente. Será bastante amplo para comportar uma família e tão pequeno que um indivíduo só o possa guiar e zelar. Será feito do melhor material e trabalhado pelos melhores operários, segundo os mais simples desenhos criados pela técnica moderna. Mas de preço tão reduzido que qualquer homem poderá adquiri-lo para com ele gozar, na companhia dos seus, as belezas e amenidades que Deus pôs na natureza. (FORD, 1954, p. 64).

Ainda que tenha rompido com antigos paradigmas, Ford enfrentou um grave problema: seu modelo de produção apresentava formas de controle que não eram bem vistas pelos operários. Em função disso, Ford se viu obrigado a reestruturar os rendimentos de seus funcionários como forma de estimular a produção. Segundo Gounet (2002):

Podendo escolher, os operários preferem o método antigo, que constringe menos e valoriza mais, mantendo pelo menos sua qualificação. Henry Ford não encontra os trabalhadores necessários à sua produção em massa. Propõe então um salário de 5 dólares por uma jornada de oito horas de trabalho. Antes e entre os concorrentes, o salário era equivalente a 2,5 dólares. (GOUNET, 2002, p. 20).

A dinâmica da produção fordista, associada ao baixo custo do produto, representou muito mais do que meras inovações no interior das fábricas. Para além disso, um novo modelo social começou a ser delineado a partir dela. Sobre isso, Harvey, aponta características que fizeram de Ford, um inovador:

Seu conhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. (HARVEY, 1992, p. 121).

De fato, no modelo fordista não havia interesse somente pelo exame e aperfeiçoamento dos métodos de fabricação nos processos de trabalho. Havia exigência de maior rapidez e eficiência dos funcionários através do parcelamento das tarefas, da economia

de energia e do trabalho corporal. Além disso, havia também interesse pela racionalização na função gerencial, com o aumento, sempre que possível, distanciamento das funções entre gerência, concepção e execução. Mantinha-se, assim, o controle de toda a dinâmica do trabalho no interior da fábrica.

Ford acreditava que a ordem industrial tinha dois pilares: a produção em série e a busca sistematizada por novos métodos de trabalho. Esses dois pilares haveriam de sustentar a produção em massa e fomentariam o alcance dos lucros desejados. Seguindo a *cartilha* de Taylor, Ford defende a ideia da substituição das formas empíricas, tanto da organização do trabalho quanto da maneira de executar cada tarefa, durante o processo de trabalho. Havia, ainda, um interesse maior: a consolidação da indústria e a mudança no paradigma na produção dentro do sistema capitalista. As formas predatórias e imediatistas da busca de obtenção de lucro, seriam substituídas por um novo modelo, porém, sob outros princípios: o lucro viria da produção em massa de bens de consumo. Para Ford, a indústria deveria ter uma função social que, somada ao direito de propriedade, justificaria o lucro:

Antepon o fito do serviço social ao lucro. Sem lucro, impossível a indústria. O lucro é justo. Empresas bem conduzidas não podem deixar de dar lucros, mas estes lucros devem vir como recompensa ao bom serviço social. Não podem ser o ponto de partida, devem ser o resultado do serviço. (FORD, 1954, p. 204).

Sobre esse *acordo social*, elaborado por Ford, Gramsci acrescenta:

A adaptação aos novos métodos de produção e de trabalho não pode ocorrer só através da coação social. [...] onde não é possível deixar de ter consequências graves para a saúde física e psíquica dos trabalhadores, prejuízo que por outro lado tem base na endêmica desocupação que se verificou no pós-guerra. [...] A coerção, portanto, deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consenso, e este pode ser obtido pelas próprias formas da sociedade dada a uma maior distribuição que permita um determinado nível de vida capaz de manter e reintegrar as forças exauridas pelo novo tipo de esforço. (GRAMSCI, 2011, p. 75).

Ford conseguiu vincular a fábrica – a grande empresa industrial – à ordem social e econômica de forma mais abrangente, e provocando o retorno dessa nova ordem social às necessidades da produção. Deu visibilidade à indústria tornando-a mola mestra de uma nova ordem econômica e de um novo tipo de sociedade. A grande indústria apresentava-se nesse momento como o único meio de garantir a prosperidade e o bem estar social eficientemente. Suas ações, efetivamente, davam início a um novo regime de acumulação do capital, apoiado na produção em massa, no consumo de bens padronizados e na implantação de um novo sistema de reprodução da força de trabalho. Consolidava-se assim, através do modelo de produção

vigente, o *American way of life*<sup>9</sup> – fundado no hedonismo, ou seja, na busca da felicidade através do consumo.

Dessa forma, Ford, assim como seu contemporâneo F. Taylor, reformula a organização da produção de um único produto através de iniciativas que buscavam eliminar “perdas de tempo” entre uma etapa e outra, visando à continuidade do processo em um ritmo constante. Havia uma necessidade de se ajustar a popularização dos artigos industriais e a incorporação das massas ao mercado de consumo. A redução dos custos de produção motivada pela redução dos salários, como já vinha ocorrendo nas práticas industriais até então, deveria ocorrer então a partir do aumento da produtividade e do aperfeiçoamento dos métodos durante o processo de trabalho. Inspirado nos moldes de carretilhas aéreas utilizadas em matadouros na cidade de Chicago, Ford insere na produção a rede de montagem articulada sobre uma esteira móvel:

Nosso primeiro passo no aperfeiçoamento da montagem consistiu em trazer o trabalho ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho. Hoje todas as operações se inspiram no princípio de que nenhum operário deve ter mais que um passo a dar; nenhum operário deve ter que abaixar. Os princípios da montagem são: 1º) Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase. 2º) Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isso for possível. 3º) Usar uma rede de ‘deslizadeiras’ por meio das quais as peças a montar se distribuam a distâncias convenientes. O resultado destas normas é a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento. (FORD, 1954, p. 70).

Essas transformações na organização do trabalho apontam que Ford atira-se à produção em massa para responder a um consumo amplo. Isso significa racionalizar ao extremo as operações efetuadas pelos operários e combater os desperdícios, principalmente de tempo.

---

<sup>9</sup> “[...] estratégia de comunicação empregada por Franklin Delano Roosevelt (EUA), presidente americano entre 1933-1945, período marcado por forte crise econômica (quebra da Bolsa de 1929) e política (crescimento de movimentos extremistas à esquerda e à direita), e que utilizou variadas ferramentas de comunicação de marketing para difundir suas ideias, com o uso de *branded content* em cinema, rádio, revista e jornal; produção de eventos, uso de assessoria de imprensa e relações públicas, moda, publicidade e propaganda, etc.

‘O cinema americano propagandeia o estilo de vida e fomenta novos mercados que acabam por se verem associados a esta cultura. O presidente Herbert Hoover (1929/33) notava que ‘onde quer que o filme americano penetre, nós vendemos mais automóveis, mais bonés e mais vitrolas americanas.’ (...) o conceito de *american way of life* procura legitimar o sistema econômico e social dos EUA e a sua política oficial de exploração e agressão imperialistas’(PEREIRA, 2012, p. 220).’

Através do uso inteligente e planejado deste conjunto de ferramentas, somados ao poderio econômico e bélico norte-americano, propagou valores que transcenderam os Estados Unidos e campearam pelo planeta que repercute ainda hoje, em escala global, com forte influência nos hábitos de comportamento e consumo. O conceito central era o bem estar gerado pelo capitalismo democrático, representado no início do século XX pela urbanização (arranha céus), bairros residenciais, carros e aparelhos domésticos.” (AZEVEDO JÚNIOR; GONÇALVES, 2016, p. 46-47).

Somente a produção em massa pode reduzir os custos de produção e, portanto, o preço de venda do carro. Em decorrência disso, a primeira racionalização aparece no parcelamento de tarefas em consonância com os moldes tayloristas.

De acordo com Gounet (2002),

[...] ao invés de fazer um veículo inteiro, o operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho. O parcelamento significa que o trabalhador não precisa mais ser um artesão especialista em mecânica. Acontece a desqualificação dos operários. (GOUNET, 2002, p. 18).

Assim, se o trabalho de cada um é regulado, a ligação entre os diferentes trabalhos não o é. Cria-se, para isso, a linha de produção através de uma esteira rolante que desfila para que os operários, colocados um ao lado do outro, realizem as operações que lhes cabem. Além de ligar os trabalhos individuais sucessivos, a linha de montagem tem por objetivo fixar uma cadência regular de trabalho, controlável pela direção da empresa. Isso favorece uma produção fluída, que limita ao máximo os estoques e o tempo de transporte entre as operações. Tendo por objetivo minimizar o tempo gasto, reduzir o trabalho operário a alguns gestos simples e evitar o desperdício de colocação do componente no automóvel, Ford tem a ideia de padronizar as peças. Assim, um mesmo elemento é montado em um mesmo modelo. Mas para obter esse resultado e ter os componentes exatos, adaptáveis aos seus carros, Ford precisa comprar as firmas que fabricam as peças.

É dessa maneira que o empresário se atira à integração vertical, ou seja, ao controle direto de um processo de produção, de cima para baixo. Enfim, ao colocar em prática tais transformações, Ford pôde automatizar suas fábricas. Os resultados dessas transformações foram, no mínimo, prodigiosos. A antiga organização da produção demandava 12 horas e 30 minutos para montar um veículo. Com o Taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a standardização dos componentes, esse tempo caiu para 5 h e 50 min. Em seguida, graças ao treinamento, reduziu ainda mais: 2 horas e 38 minutos. Em janeiro de 1914, Ford, então, introduziu as primeiras linhas automatizadas, o veículo foi produzido em 90 minutos, ou seja, oito vezes mais rápido do que no esquema artesanal usado pelos concorrentes (GOUNET, 2002).

O fundamento prático embutido na gestão fordista preconizava a produtividade do trabalho sob a justificativa de se obter a máxima eficiência na execução das tarefas laborais. Buscava-se a todo instante tornar a produção um processo cada vez mais ritmado e contínuo com o objetivo de aumentar a produtividade. O trabalho era visto como uma lei natural e único caminho ou meio de se atingir a felicidade e a prosperidade. De acordo com Ford, “A lei do

trabalho é ditada pela natureza e é um dogma que devemos trabalhar. O ócio, por sua vez, é uma mal em si mesmo. Nada há mais odioso, a meu ver, do que uma vida ociosa. Ninguém tem direito à ociosidade e não há para o ocioso lugar na civilização” (FORD, 1954, p. 14).

Sob a bandeira do trabalho como *lei natural e único caminho a ser seguido*, Ford cria o *espaço* adequado para colocar em prática sua política baseada no fundamento moral nas bases da ética puritana<sup>10</sup>. Em verdade, era uma necessidade do capitalismo de potencializar sua produção e sua reprodução de forma mais incisiva através dos processos de trabalho. Nesse contexto, surgem iniciativas defendidas por industriais estadunidenses, – além do próprio Ford – que “direcionavam a *humanidade* e a *espiritualidade* do trabalhador para o mundo da produção e do trabalho, aniquilando, assim, a personalidade do mesmo” (GRAMSCI, 2011, p. 67). Surgia daí um contraponto à produção artesanal, cuja criação produtiva era tão expressiva que a personalidade do trabalhador era facilmente reconhecida no objeto de sua criação. O movimento de desvalorização do trabalhador enquanto ser pensante é facilmente percebido na fala de Ford quando ele sintetiza suas ideias sobre organização e relações no trabalho:

Parece-me que uma empresa consiste num ajuntamento de homens reunidos para trabalhar e não para trocar correspondência. Não é necessário que uma seção qualquer saiba o que se passa na outra. A quem está seriamente ocupado no seu trabalho não sobra tempo para cuidar do vizinho. É tarefa dos que dirigem empresa, zelar para que cada seção adapte o seu esforço à finalidade comum. E mais ainda não é útil provocar reuniões que visem estabelecer relações cordiais entre as personalidades e os serviços, como não é necessário que os homens se amem uns aos outros para trabalharem em comum. O excesso de camaradagem pode até redundar em inconvenientes, qual o de levar um homem a encobrir a falta de outro. O que é um mal para ambos. (FORD, 1954, p. 77).

Em outro momento, Ford (1954) evidencia a repressão à subjetividade dos operários nas fábricas fordistas:

Exigimos que os operários executem o que se lhes ordena. Nossa organização é tão especializada, e tão intimamente se relacionam as partes, que nem por um momento poderíamos deixar ao operário a liberdade de ação. Sem disciplina severa haveria uma confusão espantosa. Uma empresa industrial não pode comportar-se de outro modo. É preciso que os homens realizem um máximo de trabalho para terem um máximo de salário. (FORD, 1954, p. 91).

Em boa medida, os princípios fordistas nortearam os rumos da nova sociedade estadunidense – agora vinculada ao *industrialismo* – de forma pragmática, eficiente e

---

<sup>10</sup> Sobre a relação entre a ética protestante e o capitalismo conferir o clássico trabalho de Max Weber “*A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*” (WEBER, 2004), bem como, da perspectiva da disciplina no trabalho, o artigo de Edward P. Thompson, “*Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial*” (THOMPSON, E. P., 2005).

utilizando, como já dissemos anteriormente, a ética puritana como forma de controle. Portanto, além do domínio racional com vistas à otimização da produtividade, o controle também era efetivado, embora de forma camuflada, pela inseminação de ideias moralistas, tais como a vigilância dos hábitos e comportamentos dos operários fora do trabalho. Gramsci (2011), mais uma vez, em suas reflexões, aponta que:

As iniciativas puritanas têm como fim a conservação, fora do trabalho, de um certo equilíbrio psicofísico que impeça o colapso fisiológico do trabalhador, premido pelo novo método de produção. Este equilíbrio não pode ser senão puramente exterior e mecânico, mas poderá se tornar interior se proposto pelo próprio trabalhador e não imposto, numa nova forma de sociedade, com meios apropriados e originais. O industrial americano se preocupa em manter a continuidade da eficiência física do trabalhador, da sua eficiência muscular e nervosa. É seu interesse ter uma competência estável, um complexo harmonizado permanentemente, porque até o complexo humano – o coletivo trabalhador – de uma empresa que é uma máquina que não deve ser desmontada com frequência, nem ver renovados os seus pedaços individuais sem grandes perdas. (GRAMSCI, 2011, p. 68).

Apesar da criação de políticas de altos salários que visava ao mercado de consumo de massa, que de certa forma tornam-se recibo de *consentimento* do operário diante da nova realidade industrial, apesar dos novos métodos de trabalho e, principalmente, apesar da perda crescente do controle e da subjetividade no processo produtivo, esse complexo harmonizado, apontado por Gramsci (2011), tornava-se uma *via de mão dupla*, visto que o trabalhador poderia se desgastar e, assim, criar fugas que comprometeriam a harmoniosa engrenagem da produção:

O abuso e as irregularidades das funções sexuais é depois do alcoolismo, o inimigo mais perigoso das energias nervosas e é comum que o trabalho *obsedante* provoque depravação alcoólica e sexual. As tentativas feitas por Ford de intervir, com um corpo de inspetores, na vida privada dos seus empregados e controlar como gastavam o seu salário e como viviam é um indício destas tendências ainda privadas ou latentes, que podem se tornar, a um certo ponto, ideologia de Estado, enxertando-se no puritanismo tradicional e apresentando-se como um renascimento da moral dos pioneiros, do verdadeiro americanismo etc. (GRAMSCI, 2011, p. 69).

Ainda nas palavras de Gramsci, “a necessidade da proibição de hábitos considerados prejudiciais à produção rápida e ‘eficiente’ que inebria a mente dos patrões” (2011, p. 70) sob o poder da exploração, aparece também nos termos utilizados por Ford quando sugere que “é na *camaradagem* que a classe operária se reúne numa mesa de bar, pensa e discute sua condição. E é a partir de discussões sobre sua condição que se fomenta a formação de sindicatos” (FORD, 1954, p. 92).

O que torna esse contexto singular é o fato de que o viés moralista introduzido por políticas sociais, aliadas ao modo fordista de produzir, aplicava-se somente à classe trabalhadora, visto que o mesmo rigor não era observado entre outros extratos da população.



Por outro lado, Gramsci (2011) chama a atenção para o fato de que o álcool havia se tornado artigo de luxo, e nem os mais altos salários permitiriam o consumo desse produto a vastos extratos das massas trabalhadoras. E a mesma vigília de moralidade com relação ao consumo de álcool também era exercida com relação à vida sexual dos operários. As uniões estáveis eram incentivadas. O autor acrescenta que, sob os moldes do *novo industrialismo*, a monogamia era relevante, visto que “o *homem-trabalhador* não desperdiça suas energias na procura desordenada e excitante da satisfação sexual ocasional.” (2011, p. 70). E acrescenta ainda que o operário que vai ao trabalho depois de uma noite de extravagância não é um bom trabalhador, “a exaltação passional não está de acordo com os movimentos cronometrados dos gestos produtivos dos mais perfeitos automatismos” (2011, p. 70). Ou seja, o fordismo extrapola seus princípios para além da fábrica, buscando dar conta da totalidade da vida dos trabalhadores a fim de torná-lo mais adequado às exigências desse processo de produção reconfigurado.

O fordismo traduz a socialização de um projeto hegemônico mais afinado com o objetivo “progressista”, para as classes dominantes tradicionais de obstaculizar a queda tendencial da taxa de lucro, partindo da multiplicação das variáveis nas condições de aumento regulado do capital constante. Organicamente vinculado a essas questões, o fordismo refere-se, sobretudo, ao processo por meio do qual o grupo econômico portador da função produtiva, a burguesia industrial americana alcança sua “elaboração superior”. (GRAMSCI, 2011, p. 19).

Sob essa conjunção social e econômica, o fordismo sintetiza a unidade entre a história e a lógica do desenvolvimento da burguesia como classe historicamente determinada. Para Gramsci, ao fundar um determinado tipo de Estado, o grupo econômico realiza sua síntese ao desenvolver um complexo de novas superestruturas. No caso em tela a burguesia necessitava de um ideário para que garantisse alta produtividade industrial.

Dessa maneira, tal qual seu antecessor, o modelo taylorista, o modo fordista de produção expandiu-se no planeta nas primeiras décadas do século XX para além de seu país de origem. Preservadas as especificidades de cada país, tais como sistemas políticos, sociais e culturais, e também níveis de desenvolvimento econômico, veio a intensificar-se principalmente na Europa, onde inúmeras indústrias adotaram o modelo.

Mais tarde, a partir da Depressão dos anos 30, o Estado assume paulatinamente, em alguns países, o papel de mediador no diálogo *capital x trabalho*, estabelecendo uma série de obrigações para manter a estabilidade por meio de políticas fiscais. Os investimentos priorizavam a infraestrutura pública, tais como transportes, equipamentos, entre outros. Tais políticas auxiliariam na manutenção de emprego estável e sua incorporação garantia, através da mediação do Estado, a possibilidade do consumo de massa.

Somado a isso, no processo de reconstrução da economia europeia no pós- Segunda Guerra foram tomadas medidas que se transformariam em renda indireta para os trabalhadores por meio de fornecimento público de seguridade social, educação, assistência médica etc. Segundo Harvey (1992):

O notável é a maneira pela qual os governos nacionais de tendências ideológicas bem distintas – gaullista, na França, trabalhista, na Grã Bretanha, democrata-cristão, na Alemanha Ocidental etc. – criaram tanto um crescimento econômico estável como um aumento dos padrões materiais de vida através de uma combinação de estado do bem-estar social, administração econômica keynesiana e controle de relações de salário. É claro que o fordismo dependia da assunção pela nação-Estado [...] de um papel muito especial no sistema geral de regulamentação social. (HARVEY, 1992, p. 130).

O fim da II Guerra Mundial tornou-se marco na história do capitalismo pela disseminação mundial de uma nova estrutura social e econômica. Contudo, Harvey aponta que a expansão da nova estrutura, no pós-guerra dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores do processo do desenvolvimento capitalista, como o ocorrido nos Estados Unidos sob a égide da doutrina econômica Keynesiana<sup>11</sup>.

Nesse viés, os países do chamado *capitalismo central*<sup>12</sup> tinham por objetivo implementar um conjunto de estratégias gerais que viessem a estabilizar o capitalismo. O intuito era evitar qualquer obstáculo à acumulação. Para tanto, era necessário criar uma força política Estatal e institucional capaz de regulamentar e controlar o que o mercado por si só não era capaz de regular<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> O keynesianismo é uma teoria econômica do começo do século XX, baseada nas ideias do economista inglês John Maynard Keynes, (1883-1946). “[...] importante que se observe que uma característica facilitadora da difusão da proposta keynesiana era o fato de esta não ir contra o sistema capitalista. É exatamente por oferecer uma estrutura teórica alinhada com a manutenção dos interesses da classe capitalista que se tornou até certo ponto comum encontrar na literatura econômica referências a Keynes como sendo ‘a salvação do capitalismo’ (p.ex. Hobsbawm, 1992). Nesta linha de raciocínio, as propostas keynesianas poderiam ser vistas como um mal menor, uma concessão para evitar a ‘catástrofe’, entendida como o desmantelamento da economia capitalista (com o seu provável abandono em favor de outro sistema)” (VIEIRA; GARCIA FERNÁNDEZ, 2006, p. 378).

<sup>12</sup> Rosa Luxemburgo já apontava que no capitalismo há um conflito díspar entre os países centrais e os países periféricos, em que os centrais não permitem que os países despossuídos progridam social e economicamente.

<sup>13</sup> Como exemplo de política Estatal temos a Social-democracia. Trata-se de “uma ideologia política surgida no fim do século XIX a partir de uma cisão interna do socialismo. É difícil chegar a uma definição precisa do que é que defendem os social-democratas, uma vez que as elaborações teóricas de grupos e indivíduos que se identificam com esse termo foram se alterando através da história. Como essa ideologia sempre esteve ligada à ideia de necessidade de representação partidária, a definição do que se entende como social-democrata acaba dependendo muito da interpretação que tem o partido que adota o termo. Quando surgiu, dentro do movimento operário de caráter marxista, a social-democracia apontava para a importância de conquista da democracia através da universalização do voto e da possibilidade de participação política por meio de assembleias populares. [...] Ao final da II Guerra Mundial, a social-democracia começou a ganhar outros sentidos, afastando-se definitivamente da perspectiva de ruptura com o capitalismo.” (BOTTOMORE, 2001, p. 337–338).

A intervenção estatal na economia nesse momento era justificada pela destruição econômica causada pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra. Como apontam Balanco e Pinto (2007):

A destruição econômica e eventos do plano político – intensificação da luta de classes na Europa e a construção do *socialismo real* – forçaram o engendramento, por parte do capital, de estratégias contra-ofensivas [*sic*] de caráter preservativo pautadas na harmonização entre as classes através de algumas concessões aos trabalhadores articulados em torno do chamado compromisso keynesiano-fordista. (BALANCO; PINTO, 2007, p. 41).

Ainda segundo os autores, as concessões por parte dos gerentes e representantes do capital eram proporcionais à visibilidade e ao poder que os movimentos operários nacionais apresentavam<sup>14</sup>. Ou seja, quanto maiores eram as pressões exercidas pelos movimentos, maiores se tornavam as concessões. Assim sendo, o arranjo institucional *harmonicista* era moldado de acordo com o nível nacional de correlação de forças entre o operariado e a classe dominante. De certa forma isso explica as diferentes nuances dessa harmonização quando implantadas nos Estados Unidos e na Europa e a forte repressão aos movimentos operários nos países periféricos. Oliveira, em suas análises sobre as novas configurações assumidas pelo Estado, complementa:

A *concertação* através do “pacto social”, pressupunha o consenso negociado e a harmonização das relações sociais entre capital e trabalho sob orientação social-democrata, assentava-se assim, uma nova aliança de classe que concedia aos trabalhadores certas benesses em troca do fim das lutas mais radicais orientadas ao *deblacê* do sistema capitalista. A classe capitalista só aceitou fazer certas concessões em virtude do aumento, no primeiro quartil do século XX, das constantes insurgências, greves e revoluções da classe trabalhadora contra a ordem vigente nos países europeus industrializados e do “perigo” comunista que rondava o ocidente. (OLIVEIRA apud BALANCO; PINTO, 2007, p. 42).

O que na verdade estava em jogo, e deveria ser contornado, era a pressão exercida por forças ou movimentos reivindicatórios difusos das classes exploradas, além do medo excessivo da influência soviética – *Red Scare*<sup>15</sup> – em território estadunidense. Em função disso,

---

<sup>14</sup> Sobre isso, teremos, nas pesquisas de Adam Przeworski, a busca do entendimento de “alguns dilemas dos socialistas, entre os quais se incluía a questão da validade e eficácia das instituições da democracia burguesa como instrumentos para alcançar o poder político. Historicamente, é possível constatar que a democracia burguesa deu aos trabalhadores uma oportunidade concreta de defesa dos seus interesses. Os sindicatos e os partidos políticos foram instrumentos eficazes para os trabalhadores reivindicarem os seus direitos coletivamente, de forma indireta e através de organizações inseridas em sistemas de representação. De fato, os trabalhadores conseguiram a satisfação, no curto prazo, de alguns de seus interesses.” (FREITAS, J. P. O., 2016). Para mais, ver Przeworski (1989).

<sup>15</sup> Joseph McCarthy (político estadunidense (1908- 1957) participou na atuação anticomunista sob a crença de que os Estados Unidos e seu “estilo de vida” poderiam ser destruídos por uma conspiração comunista ou por um ataque nuclear que resultou no chamado Red Scare (Medo Vermelho ou Perigo Vermelho). Esse clima de paranoia

as classes dominantes perceberam a necessidade de mudança de atitude com o objetivo de cortar a pressão e reestabilizar a ordem. Em consequência, concederam aos trabalhadores uma parte daquilo que já vinha sendo reivindicado na forma de salários mais altos e de alguns programas de assistência social. Tais concessões, aliadas à “*conduta puritana*”, alteraram não apenas a organização produtiva como também cederam espaço a um novo perfil psicofísico do proletariado facilitando em grande medida o consumo de massa.

Nesse caminhar, iniciava-se promissor período de acumulação capitalista conhecido como “*a era de ouro*” ou, como também foi denominado, “*Os trinta gloriosos*”<sup>16</sup> (Período de 1945 – 1973).

Novas formas de relações sociais e econômicas passam a ser modeladas e reguladas sob a égide do Estado, evidenciando a *rotinização* e a fragmentação das tarefas do paradigma taylorista/fordista que limitaram a participação ativa do trabalhador nas atividades laborais. Em contrapartida, de acordo com Santos (2009), estabeleceram-se estratégias políticas, com o propósito de firmar um *ajuste* entre o poder Estatal, as Instituições, as empresas e os trabalhadores no intuito de possibilitar a reprodução do capital, controlar eventuais repressões a esse sistema e, conseqüentemente, proporcionar ao capitalismo a dominação social.

Em síntese, o Estado sustentava o capitalismo e em contrapartida o capitalismo sustentava o Estado. Essa nova forma de dinamizar o capital na medida em que toma alcance mundial, no dizer de Harvey, *acalma* as organizações sindicais:

Os sindicatos ganharam considerável poder na esfera da negociação coletiva nas indústrias de produção em massa, preservaram algum controle dentro das fábricas

---

justificou a implementação de várias medidas antidemocráticas de investigação, entre as quais as principais eram: “1. A prática política de divulgação de acusações de deslealdade ou subversão com evidências insuficientes. 2. O uso de métodos duvidosos de investigação com o objetivo de suprimir a oposição.” (MORGAN apud PEDROSO, 2014, p. 7).

<sup>16</sup> “Embora se saiba que não existe um modelo europeu único, pode, genericamente, considerar-se que os traços que guiaram as principais economias europeias ao longo do chamado modelo *fordista* passaram por um equilíbrio entre o Estado e o mercado, conjugado com um contínuo crescimento económico com políticas económicas keynesianas de procura do pleno emprego e um equilíbrio entre a produção industrial e a redistribuição. Tal sistema estimulou o aumento do poder de compra e a sustentabilidade das políticas de segurança e proteção social, configuradas no Estado-providência, que se apresentou ao mundo como o principal modelo de sucesso económico e de bem-estar geral. O Estado-providência europeu tornou-se uma espécie de contraparte do modelo de ‘socialismo soviético’, um e outro com pretensões a servir de ‘farol’ de progresso e emancipação dos trabalhadores e da humanidade, ao longo do período entre 1945 e 1975, por isso mesmo já batizado pelos ‘gloriosos trinta anos’ de bem-estar social. A Europa (particularmente os países da Europa do Norte) reunia as vantagens dos EUA com todos os seus avanços tecnológicos e cultura democrática com políticas sociais protetoras dos mais desapossados. Efetivamente, a relação salarial *fordista* de produção, que se generalizou no pós-guerra – embora, evidentemente segundo dinâmicas nacionais muito distintas consoante as regiões e os regimes de cada país – é indissociável do papel do Estado, pois ela traduziu a passagem de uma relação de trabalho concorrencial e puramente mercantil para um modelo juridicamente regulado, dando lugar à ideia de que: ‘a garantia de emprego e a noção de emprego – o contrato indeterminado – e a proteção social estão na origem da chamada cidadania social na Europa ocidental do pós-guerra’ (OLIVEIRA; CARVALHO, 2010, p. 27)”. (ESTANQUE, 2013, p. 25).

sobre as especificações de tarefas, sobre a segurança e as promoções, e conquistaram importante poder político (embora nunca determinante) sobre as questões como benefícios de seguridade social. (HARVEY, 1992, p. 128).

De acordo com Hobsbawm (2010), o capitalismo permanece em ascensão até 1973, em decorrência do alento provocado por essas articulações. Esse fôlego, tomado pelo novo modo de regulação criado em função da crise de superprodução de 1929, veio de uma confrontação gigantesca de nações, de classes e de projetos políticos. O novo modo de regulação foi para Lipietz (1989), um *achado*. Possibilitou o pleno desenvolvimento do fordismo pela adjunção de uma segunda vertente: a contínua adaptação do consumo de massa aos ganhos de produtividade, o que provocou grandes mudanças no modo de vida dos assalariados, que aceitaram como *norma* e se integraram à própria acumulação. Tal adaptação foi imposta por vias institucionais em forma de garantia de crescimento do salário direto (convenções coletivas, salário mínimo) e indireto (Estado-Providência) (LIPIETZ, 1989).

Para Harvey (1992),

O problema da configuração e uso próprios dos poderes do Estado só foi resolvido depois de 1945. Isso levou o fordismo à maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo. Como tal, ele veio a formar a base de um longo período de expansão pós-guerra que se manteve mais ou menos intacto até 1973. Ao longo desse período, o capitalismo nos países capitalistas avançados alcançou taxas fortes, mas relativamente estáveis de crescimento econômico. Os padrões de vida se elevaram, as tendências de crise foram contidas, a democracia de massa, preservada e ameaça de guerras intercapitalistas, tornada remota. O fordismo se aliou firmemente ao keynesianismo, e o capitalismo se dedicou a um surto de expansões internacionalistas de alcance mundial que atraiu para a sua rede inúmeras nações descolonizadas. (HARVEY, 1992, p. 128).

A expansão internacional da aliança Fordismo/Keynesianismo, embora tenha obtido sucesso nas décadas iniciais de sua implantação, enfrentou grandes dificuldades na década de 1960. A partir da década seguinte, a *Era do Ouro* do modo de produção capitalista marcado pela tríade de crescimento econômico com expansão espacial do capital, relações capitalistas de produção e a relativa estabilidade social, é substituída pela crescente incerteza sobre o futuro do sistema capitalista. Em linhas gerais, podemos compreender que o fordismo começou a sinalizar uma crise, que coincide com uma das crises cíclicas do modo de produção capitalista e que de acordo com Hobsbawm (1996), seriam as *ondas longas* de aproximadamente meio século de extensão, característica da trajetória da economia capitalista desde fins do século XVIII.

As novas tecnologias eram esmagadoramente de capital intensivo e (e a não ser por cientistas e técnicos altamente qualificados) exigiam pouca mão-de-obra e até mesmo

a substituíam. A grande característica da Era do Ouro era precisar cada vez mais de maciços investimentos e cada vez menos gente, a não ser como consumidores. Contudo, o ímpeto e a rapidez do surto econômico eram tais que, durante uma geração, isso não foi óbvio. (HOBBSAWM, 1996, p. 262).

O exposto por Hobsbawm (1996) já tinha sido apresentado por Marx como sendo o processo de elevação da composição orgânica do capital ao longo do tempo. Segundo Marx, há uma diminuição do fator subjetivo do processo de trabalho em relação aos seus fatores objetivos.

Para Harvey, de um modo geral, o período compreendido entre 1965 e 1973 deixa cada vez mais evidente:

A incapacidade do *fordismo* e do Keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Na superfície, essas dificuldades podem ser mais bem apreendidas por uma palavra: rigidez. As estratégias *fordistas* de acumulação do capital passaram a se tornar cada vez mais inadequadas para enfrentar um ambiente cada vez mais marcado pela insegurança, incerteza e mudanças rápidas. (HARVEY, 1992, p. 135).

Nesse cenário, diferentes soluções foram buscadas, muitas delas afetando diretamente o processo de produção e as relações de trabalho, tal como veremos na seção 3. Antes, contudo, para encerrar a presente seção, analisaremos o fordismo e seus limites nos países periféricos, em particular, no Brasil.

#### 2.4 A FRAGILIDADE DO FORDISMO EM PAÍSES PERIFÉRICOS

O ambiente hostil criado pela crise cíclica do capital afetava também os países que eram orientados pelo paradigma tecnológico-industrial estadunidense. Segundo Lipietz (1989), o modelo de industrialização para a periferia por meio da adoção parcial e frequentemente ilusória do modelo central de produção e consumo, ainda que sem a adoção das correspondentes relações sociais, mostrou-se, com efeito, incapaz de inserir-se no *círculo virtuoso* do fordismo central.

O autor (LIPIETZ, 1989) aponta três razões que levaram as transferências tecnológicas do modelo ao fracasso. A primeira delas deu-se pela fragilidade da metodologia de transferências atentando para o fato de que não bastava importar o maquinário para garantir o sucesso do processo. Ressalta: “Tais países [periféricos] não possuíam, então, a classe operária com experiência e o pessoal de apoio necessários para aplicar os modos de produção fordistas” (1989, p. 309). Esses modelos de produção, continua, “derivam de um processo de

expropriação e sistematização do *savoir-faire* operário previamente existente, não podendo dele nunca prescindir totalmente.” (LIPIETZ, 1989, p. 309–310).

Assim sendo, a produtividade *teórica* obtida pelas formas de produção importadas não chegou jamais a ser implementada efetivamente. No tocante à economia, o autor ressalta:

Em compensação, uma vez ultrapassada a fase de “substituição fácil” exigindo pouco capital fixo, o custo dos investimentos (portanto, das importações de bens de capital) ascende vertiginosamente com a mecanização, do que resulta uma baixa da rentabilidade do capital, que pode ser mascarada, durante certo tempo, pela imposição inflacionária de uma margem de lucro por firmas nacionais em posição de monopólio. (LIPIETZ, 1989, p. 309).

A *substituição fácil* apontada pelo autor pode ser mais bem compreendida na exposição do pensamento da Comissão Econômica para América Latina (CEPAL), na década de 1970, pontuado por Tavares, “*Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil*” (TAVARES, 1972). Para a autora, a busca pelo processo substitutivo se deu em função de desequilíbrios externos, obtendo na produção interna dos bens anteriormente adquiridos através de importações, a superação do problema de divisas, mas, em contrapartida, a produção interna renovava o problema da insuficiência de divisas.

A nossa tese central é de que a dinâmica do processo de desenvolvimento por substituição de importações pode atribuir-se, em síntese, a uma série de respostas aos sucessivos desafios colocados pelo estrangulamento do setor externo, através dos quais a economia vai se tornando quantitativamente menos dependente do exterior e muda qualitativamente a natureza dessa dependência. Ao longo desse processo, do qual resulta uma série de modificações estruturais da economia, vão-se manifestando sucessivos aspectos da contradição básica que lhe é inerente entre as necessidades de crescimento e a barreira que representa a capacidade para importar. (TAVARES, 1972, p. 41–42).

Voltando as considerações de Liepietz (1989) sobre o fracasso das transferências, a segunda razão relaciona-se à regulação *monopolista* do capital:

As características de uma regulação “monopolista” ficaram reduzidas à gestão “administrada” das margens de lucro e da moeda de crédito. Foram raros os casos de ampliação significativa do poder de compra do operário e do camponês (sob o peronismo e, mais tarde, sob a Democracia Cristã e, em seguida, a Unidade Popular Chilena). Os mercados permaneciam, portanto, limitados: — por um lado, às classes dominantes e médias, originárias da economia de exportação. Em qualquer hipótese, um mercado limitado e, sobretudo, sociologicamente estratificado, recalcitrante ao consumo de massa de artigos estandardizados; — por outro, ao exterior”, isto é, ao centro! Ora, por falta de produtividade, e apesar da diferença de salários (que, nessa época, não são tão importantes como ao final dos anos 60), a produção de manufaturados da periferia não podia ser então competitiva. (LIPIETZ, 1989, p. 310).

Por fim, a terceira razão, corresponde ao fato de que o aumento das exportações de matérias-primas não acompanhava o crescimento rápido do investimento nos ramos produtivos das empresas importadoras:

Mesmo se a famosa questão dos “termos de troca” entre as matérias-primas, cuja exportação financiava a industrialização, e os bens de capital importados do centro permanece controversa (pelo menos, em se atendo ao “efeito-preço unitário”), o fato é que a complementação em termos dos ramos produtivos, antes do estágio de montagem final, implicava um crescimento muito rápido do volume de investimentos – e, portanto, das importações –, que não podia ser compensado pelo crescimento das exportações de matérias-primas. (LIPIETZ, 1989, p. 310).

Mesmo apresentando tanta fragilidade ou inconsistência em suas bases, o modelo de industrialização em países da periferia possibilita uma transformação social através do desenvolvimento de uma classe operária de camadas médias, além de um capital industrial mais moderno. Lipietz atenta para a forma de adoção “parcial e frequentemente ilusória do modelo central de produção e consumo” (1989, p. 310). Segundo o autor, era possível até se falar de um *subfordismo*, isto é, de uma caricatura do fordismo central, como tentativa de industrialização segundo a tecnologia e o modelo de consumo fordistas, ainda que sem as mesmas condições sociais do país exportador, que apresentava diferenças no processo de trabalho e nas normas de consumo de massas (LIPIETZ, 1989).

Sobre a tentativa de industrialização de forma *caricaturada*, Wisner (1992) acrescenta que países desejosos de realizar uma transferência bem sucedida precisam, primeiramente, conhecer suas próprias características através de estudos que abordem a geografia, a demografia, os sistemas de transporte, os sistemas de saúde e de habitação. De acordo com o autor, há que se ter uma visão holística das situações de referência, nas quais já se utiliza a tecnologia a ser transferida, com o propósito de se observar as dificuldades encontradas pelos trabalhadores ao operarem esta mesma tecnologia (WISNER, 1992).

## 2.5 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO FORDISTA NO BRASIL

Ao examinarmos a situação de países onde o processo de desenvolvimento do fordismo se deu de forma incompleta e precária como no caso do Brasil, encontraremos estilos diferentes em correspondência ao regime político vigente e às políticas econômicas dominantes em diferentes períodos. Sobre isso, E. B. Silva (apud FERREIRA, 1993) salienta que, em suas origens, o modelo fordista no Brasil apresentava algumas características do modelo original no



tocante à organização do trabalho, mas ressalta que o desenvolvimento desse modelo de gestão se deu de forma limitada e desigual em sua difusão espacial (devido às características regionais e setoriais diferenciadas). A partir dessa constatação, a autora tece algumas comparações com o modelo em sua *trajetória clássica*:

- No caso brasileiro não se verificou um movimento generalizado de desqualificação da mão-de-obra em decorrência das mudanças tecnológicas: “Ao contrário, um emprego industrial significou, principalmente, aquisição de qualificação para trabalhadores rurais, que se tornaram trabalhadores industriais semiquualificados”;
- As gerências das empresas possuíam poder para impor estruturas de cargos e salários, sem enfrentar contestação expressiva da parte dos trabalhadores;
- Disponibilidade de mão-de-obra e profunda segmentação do mercado de trabalho: “Força de Trabalho adequada estava, em geral, disponível no início da industrialização. Na medida em que a indústria expandia, o Estado intervinha no mercado de trabalho com políticas para estabilizar a força de trabalho. Isso terminou por criar uma camada de trabalhadores “centrais” – estáveis e qualificados – e outra camada de trabalhadores não-qualificados ou semiquualificados, que eram levados a “rodar” entre diferentes empregadores”;
- As especificidades do movimento de organização dos trabalhadores no país: “Trabalhadores brasileiros conquistaram alguma legitimidade de suas instituições de representação logo nos anos 30. (SILVA apud FERREIRA, 1993, p. 25).

No tocante à organização dos trabalhadores sob a tutela do Estado, Lobo (2010) complementa que:

Nos 50 e início dos anos 60, a defesa do desenvolvimentismo permite aproximação dos sindicatos com setores não incluídos no mercado formal, no sentido da geração de novos postos de trabalho nas cidades, de modo a garantir que a inserção daqueles na estrutura pública de proteção social se faça pela vinculação ao mercado de trabalho. (LOBO, 2010, p. 58–59).

Em síntese, nesse período de políticas desenvolvimentistas houve manutenção da valorização do salário mínimo e da concessão de benefícios (como salário indireto). Entretanto, tais políticas foram interrompidas pelo golpe de 1964 em função da necessidade de *domesticação* da classe trabalhadora.

Durante a ditadura militar, as relações de trabalho não apresentaram consideráveis mudanças estruturais e no dizer de Ferreira (1993) foram mantidas características fundamentais sem significativas alterações. Entretanto, o fortalecimento do caráter autoritário do governo propiciou o surgimento de iniciativas que favoreceram e sustentaram uma tendência repressiva dessas relações. Como consequência, Silva enumera determinadas iniciativas que auxiliaram na política de rebaixamento de salários:

- 1) O controle estatal rígido sobre os sistemas de remuneração, pelos quais os aumentos salariais eram sempre estabelecidos abaixo da taxa de inflação e as taxas de

produtividade não eram pagas; 2) proibição de greves e repressão violenta para forçar o cumprimento das normas governamentais; 3) estabelecimento de um novo sistema de indenização para demissões (chamado FGTS) que abolia a estabilidade no emprego. (SILVA apud FERREIRA, 1993, p. 25).

A conduta política no período de ditadura civil e militar, que chegou a manipular o índice de inflação em 1973, passava então a conduzir as relações entre o Estado e o trabalho sob a *batuta* do capital, colocando um fim na estabilidade do emprego, reprimindo fortemente o movimento sindical e os movimentos de organização dos trabalhadores. Nesse contexto, a rotatividade no trabalho aumenta e é abundante a mão de obra desqualificada, que alimentava o exército de reserva. Paradoxalmente, havia escassez de pessoal para atender à demanda de determinadas categorias de trabalhadores:

Nos anos 1970, as taxas de rotatividade do trabalho dobraram em relação aos anos 60. Três quartos do total de demissões foram de iniciativa dos empregadores, durante os anos 1970. Todos os dias longas filas se formavam às portas dos escritórios de recrutamento de trabalhadores para as fábricas. Todos os dias um grande número de pessoas era demitidas. Os mais atingidos eram os trabalhadores não qualificados, facilmente substituíveis. Em pesquisa extensiva sobre a questão da rotatividade do trabalho no Brasil, nos anos 70, sustentei que as demissões eram usadas como um meio de central importância para manter a disciplina e tinham também o efeito de controlar os custos salariais. (SILVA apud FERREIRA, 1993, p. 26).

A política de controle na organização do trabalho exercida pelos detentores dos meios de produção ganhou visibilidade no meio acadêmico. Carvalho (apud FERREIRA, 1993), com base nas análises de algumas dessas pesquisas, considera a exploração como principal traço característico do padrão de força de trabalho na indústria brasileira:

A característica mais importante deste padrão consistiu na superexploração ou exploração predatória da força de trabalho, baseada na intensificação do trabalho (através da aceleração dos ritmos de trabalho e da extensão da jornada pela realização compulsória de horas-extras) e numa política consciente de contenção da evolução dos salários bem abaixo do crescimento da produtividade. (CARVALHO apud FERREIRA, 1993, p. 26).

Outros pesquisadores ocupados com o tema, cujo estudo versava sobre empresas localizadas na Grande São Paulo e pertencentes a seis ramos industriais, apresentaram resultados semelhantes aos expostos anteriormente. Fleury (apud FERREIRA, 1993), um pesquisador cujo objetivo era estudar a organização do trabalho e seus determinantes considerou o modelo de organização do trabalho utilizado pela grande maioria das empresas de sua amostra como sendo uma adaptação do modelo taylorista sob os princípios da *organização científica do trabalho*, moldados à realidade brasileira (no caso, mais especificamente, à realidade paulistana). Como dissemos anteriormente, essa realidade apresentava, entre outros

aspectos, mão de obra com baixa qualificação e com baixo custo devido às políticas governamentais expressas pelas regras institucionais, que acabavam por incentivar a rotatividade do trabalho e que, por sua vez, eram influenciadas e alicerçadas pelo poder do empresariado. A esse modelo, o pesquisador denominou “rotinização do trabalho” (FLEURY apud FERREIRA, 1993, p. 36).

Fleury aponta que essa forma de organização do trabalho refletia “os aspectos sociais envolvidos na questão, colocando em segundo plano os fatores técnicos relacionados ao objetivo de produtividade” (apud FERREIRA, 1993, p. 36). Em suas explicações, observa que, nesse modelo, a “rotinização do trabalho” era moldada para a mão de obra não qualificada, instável e barata, e a sua organização apresentava os seguintes preceitos: “Não permita a qualificação e o aperfeiçoamento de mão-de-obra; Não permita o contato e o agrupamento entre os operários, evitando sua possível organização; Mantenha baixos os salários individuais dos operários; Induza à rotatividade da mão-de-obra.” (FLEURY apud FERREIRA, 1993, p. 106).

Interessante observar que, como aponta o autor, que o trabalho na produção não era organizado de forma que utilizasse a mão-de-obra de maneira eficiente, mas de forma que a desqualificasse e a desorganizasse, minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos dentro da fábrica. E algo curioso foi percebido pelo pesquisador: “O objetivo de máxima produtividade é sobrepujado pelo de minimização dos conflitos entre capital e trabalho” (FLEURY apud FERREIRA, 1993, p. 107).

Ao final da década de 1970 e início da década de 1980 ocorreram transformações significativas no país, que tinham como “pano de fundo” dois acontecimentos que favoreciam mudanças do sistema de organização da produção: um, no campo político-social, marcado pelo fim da ditadura civil militar (1964-1985). Uma nova fase histórica é marcada pela volta da democracia como sistema de governo, o que permitiu uma reorganização do contexto social. O outro é o ressurgimento do movimento sindical, que já despontava na década de 1970, tornando-se elemento de grande expressividade na cena política do país na década seguinte. Além dos dois acontecimentos citados, o momento também foi marcado pela formação de inúmeras entidades populares e partidos políticos, frutos de grande mobilização social e da promulgação da Constituição de 1988, chamada de *Constituição Cidadã*. Mattoso e Oliveira (1990) acrescentam que:

Os anos 80 foram anos de dinamismo e de busca de novos caminhos para o sindicalismo. Foram conquistados direitos, organizaram-se centrais sindicais, lutou-se contra a estrutura corporativa oficial, foram fortalecidas as organizações de base. Ampliou-se o espaço das organizações coletivas e conquistou-se amplo reconhecimento social<sup>4</sup>. (MATTOSO; OLIVEIRA, 1990, p. 2).

Lobo (2010) corrobora acrescentando que “a década de 80 significou uma mudança nada desprezível no tratamento da questão social, ainda que boa parte das conquistas sociais obtidas tenha seu conteúdo esvaziado no decênio posterior, em face do recrudescimento do liberalismo no país”. (2010, p. 145). Na visão de Cardoso (2003), durante a década de 1980, embora o movimento sindical nos países de capitalismo mais avançado tenha perdido força, o que se observou no Brasil foi um avanço considerável na organização dos trabalhadores:

Após seu renascimento no final da década de 1970, o número de sindicatos cresceu perto de 50% até 1989. O orçamento global das instituições oficiais e não oficiais chegava perto de um bilhão de dólares. Esse dinheiro financiou a ação de mais de 10 mil sindicatos, representando 18 milhões de trabalhadores em mais de 30 mil negociações coletivas por todo país. Trinta por cento dos empregados formais eram filiados aos sindicatos, e quatro centrais sindicais disputavam sua lealdade. (CARDOSO, 2003, p. 33–34).

No plano econômico, o país – assim como toda a América Latina – passou por uma considerável estagnação econômica durante alguns anos, gerando retração da produção industrial. Observou-se uma forte desaceleração do crescimento e com ela seus desdobramentos: índices de inflação extremamente elevados, alto nível de desemprego, perda do poder de compra da população, aumento da dívida externa e do déficit fiscal, volatilidade de mercado, insolvência externa e queda do PIB. Embora tenham sido tempos difíceis, Mallman (2008) sob a ótica político-social, defende que a democracia foi um dos ganhos políticos da *década economicamente perdida*. Segundo a autora, o nascimento e a estabilização de um espaço regional de coordenação de políticas foi outro ganho de repercussões positivas que se fazem presentes até os dias atuais (MALLMANN, 2008). Ainda assim, a autora chama à atenção para o fato de que, apesar das dificuldades, a década de 1980 foi marcada por acontecimentos relevantes no que diz respeito à aproximação entre os governos latino-americanos (MALLMANN, 2008).

## 2.6 CONSIDERAÇÕES

O modelo de produção fordista aliado às políticas Keynesianas, que compunha assim o *compromisso fordista*, passou a funcionar, no dizer de Botelho (2001),

[...] como uma camisa de força para a acumulação do capital. A aliança entre o "grande governo" o "grande trabalho" e o "grande capital" que anteriormente contribuía para a constituição de um círculo virtuoso de crescimento das economias capitalistas,

passou a funcionar como um círculo vicioso de estagnação e inflação. (BOTELHO, 2001, p. 116).

Mesmo que o paradigma de produção fordista tenha sido o *veículo* de expansão mundial do capitalismo e o elemento fortalecedor de organizações sindicais, ele mesmo não foi suficientemente bem planejado para atender à demanda de produtos mais heterogêneos, menos padronizados, que atendessem à sociedade do pós-guerra que, por sua vez, e em função da grande expansão do capitalismo, se apresentava mais *segmentada* e, conseqüentemente, mais complexa. O paradigma de produção fordista começava a dar sinais de esgotamento. Wood Jr. (1992) destaca que, nesse cenário, entre outros fatores, a força de trabalho cada vez mais reivindicativa em torno de questões como salários e jornadas de trabalho, a crise do petróleo dos anos 1970<sup>17</sup>, a falta de políticas industriais mais bem definidas e orientadas e o fenômeno dos movimentos sociais de um modo geral, foram fatores potencialmente causadores do declínio desse modelo, que preconizava o parcelamento e o controle sobre as tarefas. Como consequência, o modelo fordista-keynesiano também se abalou com a queda nas taxas de lucro e a conseqüente crise estrutural do capital, que marcou *o declínio das capacidades civilizatórias deste modelo de produção* (MÉSZAROS, 2011).

---

<sup>17</sup> Na década de 1970 descobriu-se que o petróleo é um recurso natural não renovável. E no contexto da ausência dos estoques de proteção dos Estados Unidos, em particular os de petróleo, a OPEP utilizou seu poder de mercado para forçar a alta do preço internacional do petróleo, porque, caso ainda houvesse os estoques, o governo estadunidense poderia vendê-lo para forçar a baixa dos preços. O resultado foi uma oscilação nos preços, não só do petróleo, mas das *commodities* em geral. O início dos anos 1970 marcou o fim da estabilidade no mercado petrolífero e comprometeu definitivamente o crescimento econômico mundial. As nacionalizações nos países árabes reduziram significativamente o poder das grandes empresas. No contexto de acentuada dependência do petróleo do Oriente Médio, os pilares que ordenavam o mercado começaram a ruir. A crescente dependência da demanda mundial do petróleo árabe, já não permitia que os Estados Unidos assumissem a posição de “ofertante de última instância.” (ROOS, 2013, p. 20).

### 3 A DOMINAÇÃO E O CONTROLE IMPOSTOS AO TRABALHADOR NO MODELO DE PRODUÇÃO TOYOTISTA

Nesta seção apresentaremos o modelo de gestão da produção que rompeu o paradigma fordista, a forma como tal modelo se estruturou inicialmente no Japão e os fatores que impulsionaram seu desenvolvimento sob a ótica de seu idealizador, o engenheiro mecânico chinês Taiichi Ohno. Como contraponto às suas reflexões, exporemos as argumentações de Coriat<sup>18</sup> sob um olhar sociológico. Utilizaremos também apontamentos de outros estudiosos que contribuíram efetivamente com os estudos sobre as relações no trabalho.

#### 3.1 A CRIAÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA PARA MOMENTOS DE CRISE ESTRUTURAL DO CAPITAL

*“Aprendendo com a flexibilidade dos antepassados.”*

(OHNO, 1997, p. 125)

Como exposto na seção anterior, o período de expansão de acumulação capitalista sob a ótica da produção taylorista/fordista e a política econômica keynesiana, cujo apogeu se deu especialmente no espaço de tempo entre as décadas de 1940 e 1970, começou a apresentar sinais que denotavam um quadro de crise. Traços que evidenciaram esse declínio foram apontados por Antunes através de um esboço mais generalizado:

1) A queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento de 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[...] 2) 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 retratação do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retratação em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava; 3) A hipertrofia da *esfera financeira* que ganhava *relativa autonomia* frente aos 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; 4) maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; 5) A crise do *welfare State* ou “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;

<sup>18</sup> Benjamin Coriat é escritor e economista francês, especializado em economia industrial.

6) 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. (ANTUNES, 2009, p. 31).

Como consequência direta advinda dos aspectos mencionados acima, os países capitalistas centrais impulsionaram, principalmente nas décadas posteriores, grandes transformações sócio-históricas sob a batuta do movimento de posição (e reposição) dos métodos de produção de mais-valia relativa. Motivaram, portanto, a reestruturação produtiva: é o momento em que o capital busca novas formas de organização do trabalho, mais adequadas à autovalorização do valor<sup>19</sup>.

Assim, os contornos encontrados pelo novo modelo de produção, que na ótica ohnista seria “pensar pelo avesso”, dão origem ao sistema Toyota de produção, cujo nascedouro foi o Japão, e que posteriormente ultrapassou os limites da indústria na busca constante de uma gestão competitiva e com altos índices de produtividade. Conhecido como modelo de *acumulação flexível*, tornou-se referência na indústria de bens discretos<sup>20</sup>, passando a ocupar lugar de destaque nos estudos de boa parte da ciência social moderna.

Para melhor compreendermos as condições favoráveis ao desenvolvimento do modelo japonês de produção, é necessário voltar o olhar para a conjunção de fatores específicos de um dado momento histórico – início do século XX – que nos facilitará a compreensão do desenvolvimento do capitalismo sob novas bases.

Morishima (apud LIMA, 1994b) aponta que fatores éticos e culturais foram molas mestras no impulso capitalista *à japonesa*. O autor faz uma análise comparativa entre o confucionismo japonês e o chinês, sendo o segundo considerado humanista e o primeiro fortemente nacionalista. Outro grande diferencial, na visão do autor, seria o fato de que os burocratas chineses sempre se mostraram indiferentes às ciências ocidentais, enquanto os governos japoneses sempre se mostraram favoráveis ao *encurtamento* da distância existente

---

<sup>19</sup> “O modo de produção capitalista desenvolveu-se e se expandiu pelo mundo pela constituição de métodos de produção de mais-valia relativa no interior dos quais o capital busca resolver as contradições que surgem da perpétua necessidade de autovalorização do valor” (ALVES, 2011, p. 33).

<sup>20</sup> De acordo com Varian (2015), poderemos pensar em medir bens em unidades em que as quantidades fracionárias façam sentido – ex: poderemos consumir, em média, 47 litros de leite por mês, muito embora compremos um litro de cada vez. Mas às vezes, queremos examinar preferências com relação a bens, que por sua própria natureza, são representados em quantidades discretas. O autor exemplifica considerando, por exemplo, a demanda dos consumidores por automóveis, que poderia ser definida em termos do tempo gasto com seu uso, de maneira a ter uma variável contínua, mas, para muitos fins, o que interessa mesmo é o verdadeiro número de carros demandados. A escolha entre enfatizar ou não a natureza discreta de um bem dependerá, por exemplo, da quantidade daquele produto escolhida pelo consumidor. Se este escolher uma ou duas unidades do bem (de acordo com uma determinada análise econômica), a natureza dessa escolha poderá ser reconhecida como discreta. Contudo, se o consumidor escolher 30 ou 40 unidades desse mesmo bem, então provavelmente será conveniente pensar nisso como um bem contínuo.

entre o Japão e os países ocidentais. Partindo daí, o país que havia emergido tardiamente de seu passado feudal encontra na chamada Revolução Meiji<sup>21</sup> de 1868 o tema central e o apoio na consolidação de bases para a edificação de um Estado moderno sob a ótica ocidental.

Segundo Morishima os japoneses realizaram, naquele momento, “uma marcha forçada com o objetivo de superar a distância que separava o Japão dos países ocidentais sob plano militar, científico e tecnológico” (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65).

Enquanto isso, no ocidente, o modelo vigente pautava-se no fordismo, ou seja, na forma da produção em massa, divisão entre concepção e execução, com postos fixos de trabalho, com instalações amplas, com empresas verticalizadas, pátios lotados, trabalho cadenciado pelo ritmo da esteira e sindicatos classistas. O *American way of life*, tinha ampla aceitação para além dos Estados Unidos e, nesse contexto, na década de 1920, já se instalara em terras japonesas nas aciarias, nas minas, e na produção de automóveis.

Entretanto, na década de 1930, as principais empresas estadunidenses foram convidadas a deixar o Japão, que assume uma postura de proteção à indústria automobilística nacional, que por sua vez apresentava-se bastante incipiente até aquele período. Nesse contexto, o país passa a desenvolver uma política econômica agressiva na concorrência de mercado ao mesmo tempo em que exerce uma repressão à classe trabalhadora, através de proibições à organização sindical.

O Estado japonês também assume importante papel no desenvolvimento das empresas consideradas estratégicas, empenhando-se ao máximo para equipará-las às grandes empresas ocidentais. Segundo Morishima, o Estado permaneceu “impiedoso e inflexível” (apud LIMA, 1994b, p. 65) com relação às empresas preteridas, dando prioridade a alguns setores, enquanto os demais foram submetidos a maior exploração. Um exemplo disso foi a política adotada para os camponeses com relação aos impostos, que no entendimento de Morishima tornou-se um “dualismo estrutural” e “crônico” (apud LIMA, 1994b, p. 65) no mercado japonês. O autor complementa ainda:

Os camponeses foram obrigados a pagar impostos extremamente pesados e, posteriormente, o Japão buscou fora de suas fronteiras os recursos que necessitava, transformando-se “num império colonial, anexando novos territórios para explorar”. As pequenas e médias empresas ainda pagam seu tributo, pois a maioria delas tem de se contentar em “preencher os buracos criados pela defasagem entre a demanda em tempos de prosperidade e a demanda em tempos de recessão.” Esse procedimento acarreta considerável disparidade de salários entre grandes e pequenas empresas –

---

<sup>21</sup> Projeto de modernização impulsionado por Mitsuhiro, o imperador Meiji, cujas manifestações de cunho nacionalista passaram a se opor ao domínio absoluto do xogunato. Foram empreendidas reformas que deram uma nova feição política ao Japão. Sobre o assunto, ver Ortiz (1997).



além de diferenças significativas quanto aos benefícios sociais oferecidos aos empregados. (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65).

O empresariado também encontra no Estado um forte aliado na busca de alternativas para solucionar o problema da escassez de mão de obra qualificada, pois era necessário conservá-la o maior tempo possível. O Estado, então, assume parte do problema e institui um sistema educativo mais moderno, decretando obrigatoriedade de escolarização. Já os empresários optaram inicialmente por adotarem políticas salariais por tempo de serviço, com o intuito de “cultivar a lealdade dos seus empregados” (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65)<sup>22</sup>. No entanto, como acrescenta Lima (1994):

Como tal medida era considerada isoladamente pouco rentável, – uma vez que o empregado receberia salário mais elevado apenas por ter mais tempo de serviço – decidiram criar um sistema de formação profissional no interior das empresas. Dessa forma além de tempo de serviço, passaram também a serem considerados, para aumento de salário, os crescimentos de competência e de rentabilidade. O sistema de emprego vitalício, complementar a essas duas medidas, viria a desenvolver entre os empregados o sentimento de pertencer a uma empresa, muito mais do que ter uma especialização profissional. (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65).

Ao final da Segunda Guerra Mundial, o Japão sai derrotado, apresentando um quadro de grandes destruições pelos bombardeios em suas instalações produtivas. No pós-guerra até meados de 1955, o capitalismo mundial se fortaleceu na configuração de um bloco hegemônico internacional, liderado pelos Estados Unidos. Nesse mesmo contexto, acontecem as guerras civis na China e a Guerra na Coreia. Paralelamente, após a explosão da bomba atômica, fatos relevantes acontecem no Japão. Uma nova Constituição é promulgada, garantindo o livre direito de organização. É o período da reforma agrária, da reforma educacional, do fim da ocupação estadunidense e da implantação do voto feminino (OLIVEIRA, E., 2004), além da destruição de alguns *zaibatsus* – espécie de grandes conglomerados financeiros que financiaram a guerra.

Nesse momento, as forças de ocupação aliadas fizeram o diferencial na recuperação da economia japonesa. Havia um cenário de fábricas falidas ou fechadas, redução de salários e demissão em massa. Um verdadeiro caos. Porém, como aponta Oliveira (2004), o novo perfil das organizações trabalhistas, cujo objetivo era a redemocratização do país, promove resistência

---

<sup>22</sup> A *lealdade* é cultivada pela prática dos princípios do emprego vitalício que, segundo Vale, tratava-se de uma prática difundida na economia japonesa e a autora acrescenta que “com base nesse princípio, o jovem recém-formado que ingressa na empresa, lá vai permanecer, até a idade da aposentadoria. Acoplada a isto, existe a prática de ascensão profissional e salarial baseada no critério de antiguidade, onde o salário do empregado progride associado ao seu tempo de permanência na empresa e não, exatamente, de seu desempenho, da complexidade ou responsabilidade de seu trabalho.” (VALE, 1992, p. 46).

ao clima de calamidade social instaurado, impedindo o fechamento de fábricas e organizando distribuição de alimentos.

As forças aliadas, a princípio, tinham como objetivo transformar o Japão em um país democrático, baseado no sistema de livre empresa. Entretanto, como aponta Lima, com a proclamação da República Popular Democrática Chinesa, em 1949 e com a guerra da Coreia, em 1950, as forças de ocupação alteraram completamente o rumo das mudanças previamente planejadas. Nas palavras de Morishima (apud LIMA, 1994b):

Abandonando o seu projeto político original de “metamorfosear” o Japão militarista num país pacífico e democrático, baseado no sistema de livre empresa, as forças de ocupação tentaram, ao contrário, fazer do Japão um país dotado de meios militares e econômicos próprios de uma base avançada do mundo livre anticomunista. (MORISHIMA apud LIMA, 1994b, p. 65).

Assim, objetivando a repressão total ao comunismo na Ásia, os aliados promulgaram novas leis inibidoras das organizações populares. Nesse momento, os capitalistas japoneses tomam força a partir do incentivo à produção bélica das encomendas estadunidenses para a guerra contra a Coreia. O Japão, portanto, se recompõe sob as diretrizes capitalistas, reestrutura sua base produtiva sob o crivo do Ministério do Comércio Internacional e da Indústria (MITI) que, por sua vez, teve papel decisivo ao selecionar, nos setores de indústria pesada e indústria química, as empresas que deveriam ser privilegiadas e incentivadas. Enxugou os excessos da construção naval e reforçou o segmento da microeletrônica. A forma de proteção veio, também, através da limitação de importações e de taxas preferenciais para suas mercadorias. Além disso, as empresas favorecidas pelo MITI obtiveram empréstimos a juros baixos e redução ou exclusão de impostos, deixando claro que o processo de modernização japonês não se deu de forma harmoniosa e homogênea. O que houve de fato foi proteção aos setores-chave da economia e abandono dos demais setores à própria sorte.

Nesse cenário, a indústria automobilística, que já era uma realidade no país, apresenta a *Toyota Motor Company*<sup>23</sup> como sua maior expressão no ramo de automóveis. Delegações de políticos, industriais e intelectuais se deslocavam para o Japão e visitavam as

---

<sup>23</sup> O sistema foi concebido por Toyoda Sakichi (1867- 1930) e posteriormente desenvolvido por seu filho e sucessor Toyoda Kiichiro (1894-1952), primeiro presidente da Toyota e idealizador do primeiro carro de passageiros japonês. Interessante observar que embora a Toyota tenha sido fruto das invenções e projetos da família Toyoda, o criador, de fato, do sistema Toyota de produção foi o eng<sup>o</sup>. mecânico: Taiichi Ohno – nascido em Dairen ( Port Arthur), Manchuria, China, em fevereiro de 1912. Em 1932, após formar-se no departamento de Engenharia Mecânica, na *Nagoya Technical High School*, entrou para a *Toyoda Spinning and Weaving*. Em 1943, foi transferido para a Toyota Motor Company onde foi nomeado diretor da loja de máquinas em 1949. Em 1954, tornou-se diretor da Toyota, diretor gerente em 1964, diretor gerente sênior em 1970, e vice-presidente executivo em 1975. Aposentado da Toyota em 1978, e faleceu em 28 de maio de 1990.

fábricas para entender como se dava o processo de organização do trabalho nos moldes *toyotistas*. Ainda em fase de expansão, as fábricas toyotistas alcançaram a Europa, Estados Unidos e países em desenvolvimento. Oliveira (2004) aponta que

[...] nesse mesmo movimento, o fordismo foi classificado como rígido, como camisa de força do capitalismo, dando lugar à discussão sobre a flexibilidade da produção enxuta e à acumulação flexível, peças conceituais que preencheram a narrativa teórica da década de 1990. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 14).

Implementado logo após a Segunda Guerra Mundial, o novo sistema só passou a ter visibilidade no meio industrial japonês no momento da primeira crise do petróleo na década de 1973. Segundo Ohno (1997):

Os gerentes japoneses, acostumados à inflação e às altas taxas de crescimento, se viram subitamente confrontados com o crescimento zero e forçados a lidar com decréscimos de produção. Foi durante esta emergência econômica que eles notaram, pela primeira vez, os resultados que a Toyota estava conseguindo com sua implacável perseguição à eliminação do desperdício. Eles começaram a enfrentar o problema de introduzir o sistema nos seus próprios locais de trabalho. (OHNO, 1997, p. ix).

Era o *despontar* do sistema no Oriente. As reformas na organização industrial começavam a tomar vulto e a primeira fase do processo de desenvolvimento do *toyotismo* foi marcada pela aplicação de um plano drástico de salvação nacional, orientado para o saneamento da crise financeira que atingira a Toyota em 1949, prescrito por um grupo bancário japonês que previa a demissão de dois mil trabalhadores (OLIVEIRA, E., 2004). “As medidas de saneamento financeiro impostas por esse plano deságuam numa greve de grandes proporções que culmina com a demissão aproximada de 1.600 funcionários. E com a exoneração do presidente fundador, Kiichiro Toyoda” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 19).

Para além de uma cópia de seu antecessor, ou seja, o sistema fordista de produção, o novo modelo deveria combinar os princípios fordistas previamente adquiridos e agregar as vantagens dadas pelas diferenças nacionais.

Como aponta Gounet (2002), a criação da nova organização de trabalho na Toyota aconteceu de forma progressiva num cenário de recuperação do pós-guerra a partir das décadas de 1950 e 1970 e teve duas razões diretas. A primeira era o fato de que as empresas japonesas precisavam alcançar a mesma visibilidade que as empresas americanas tinham no país. O então presidente da Toyota Motors Company, Kiichiro Toyoda, foi bastante enfático ao declarar “Alcancemos os Estados Unidos em três anos. Caso contrário, a indústria automobilística do Japão não sobreviverá.” (OHNO, 1997, p. 25). A segunda era a necessidade de desenvolver

uma nova organização da produção com base no Fordismo, mas levando em consideração as condições geográficas do arquipélago:

Quanto ao método produtivo, tiraremos partido da experiência norte-americana de produção em série. Mas não o copiaremos. Vamos lançar mão de nosso potencial de pesquisas e criatividade para conceber um método produtivo adaptado à situação de nosso país. (GOUNET, 2002, p. 25).

Nesse contexto de crise, Ohno (1997) afirma que o sistema Toyota de Produção surgiu em função de certas restrições no mercado que exigiram a produção de pequenas quantidades de muitas variedades sob condições de baixa demanda, situação que foi imposta à indústria japonesa no período pós Segunda Guerra. Tais restrições serviriam como parâmetros para testar o grau de dificuldade que os fabricantes de automóveis japoneses teriam que enfrentar para se estabelecerem e, mais que isso, sobreviverem no mercado, competindo com os sistemas de produção e de vendas em massa já estabelecidos na Europa e Estados Unidos.

Os tempos haviam mudado [...] nosso problema era como cortar custos e, ao mesmo tempo, produzir pequenas quantidades de muitos carros. [...] Nós continuávamos a lembrar a nós mesmos que a imitação descuidada do sistema americano poderia ser perigosa. Produzir muitos modelos em pequenas quantidades e a custos baixos – não seria isso algo que poderíamos desenvolver? E nós continuávamos pensando que um sistema de produção japonês como esse poderia até superar o sistema de produção em massa convencional. Assim, o principal objetivo do Sistema Toyota de Produção foi produzir muitos modelos em pequenas quantidades. (OHNO, 1997, p. 24).

Certamente, as singularidades do país – carência de espaço físico e de matéria prima – somadas à competitividade do mercado de automóveis obrigaram a Toyota a combater o desperdício, que, na visão de Ohno (1997), teriam sido os motivadores da ideia do tempo justo (*just-in-time*). Portanto, da mesma forma que as inovações organizacionais que o antecederam, o sistema Toyota, no dizer de Coriat “é o resultado de um lento processo de maturação, feito de inovações sucessivas ou de importações de métodos e de conceitos, de campos, que no começo, pareciam distantes deste sistema” (CORIAT, 1994, p. 36). Nesse viés, o toyotismo (ou ohnismo) formou-se através da união de mecanismos institucionais do Estado, da formação de um novo modelo de sindicato – o sindicato/empresa – e das modificações no processo de trabalho<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> “Nos anos de 1947 e 1949, as tropas estadunidenses ocuparam o território japonês, sob o comando do general MacArthur, que por sua vez, baniu as lideranças comunistas do país juntamente com os sindicatos, instituindo em seu lugar, o sindicato de inspiração socialista. O objetivo era eliminar o perigo comunista no Japão e suas raízes econômicas, políticas e sindicais. Assim, o novo modelo desenvolvimentista japonês fora implantado como parte da estratégia estadunidense para *frear* o comunismo na Ásia, por se tratar de um momento singular para a história das relações internacionais, para a política interna japonesa e para o movimento dos trabalhadores no Japão. Era o período da guerra civil na China (1946 e 1949) e em 1950, inicia-se a guerra da Coreia. Nesse ínterim, em 1947,

Coriat (apud OLIVEIRA, E., 2004) aponta que fatores econômicos, políticos e até religiosos foram singulares num dado momento vivido pelo Japão. E acrescenta que esses mesmos fatores tornariam sua reprodução impossível em outro contexto. O autor aponta uma periodização dos principais elementos que impulsionaram o modelo japonês:

Primeiramente, integrou as técnicas de saber-fazer do ramo têxtil – setor tradicional de atividade da Toyota – que permitiam a um trabalhador operar várias máquinas, à produção da indústria automobilística. (1947-1950). Em segundo lugar, a crise financeira – que determinou o enxugamento da empresa, seguido da greve de 1950, da demissão de 1.600 operários e da Guerra da Coreia – assinala o início da produção com um efetivo mínimo. Na terceira fase, ocorre a importação da técnica de gestão de estoques dos supermercados estadunidenses, que aplicada à produção, dá origem ao *Kanban* (1950). Na quarta fase, ocorre a generalização do *Kanban* para fabricantes terceirizados e demais fornecedores. Passa por vários aperfeiçoamentos no período de 1962 a 1973, quando se generaliza como modelo de relações industriais no Japão. (CORIAT apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 22).

### 3.2 O ESTADO COMO ALIADO

A contribuição do Estado, que alavanca a produção da empresa Toyota, começa em função da demanda das tropas estadunidenses para abastecimento da guerra com a Coreia que aumentou, favorecendo a economia japonesa. Kamata (apud OLIVEIRA, E., 2004) observa que “a participação no abastecimento da Guerra da Coreia imprime, na Toyota, uma marca predominantemente militarizada da disciplina e do controle impostos ao trabalhador” (KAMATA apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 20). E sobre isso, Ishio (apud OLIVEIRA, E., 2004) acrescenta que:

Os Estados Unidos investiram 23 milhões de dólares em gastos militares. As forças de ocupação ordenaram que as fábricas de armamentos, fechadas alguns anos antes sob sua ordem, fossem abertas à plena capacidade produtiva. As fábricas de Sasebo, em Kiushu, Yokosuba, próximo de Tóquio, e todas as bases militares foram reabilitadas para a Guerra da Coreia. (ISHIO apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 20).

Para atender à demanda de guerra, o setor automobilístico passa a ser prioridade e o Estado, por intermédio do MITI, estimula a concorrência com setores automobilísticos estadunidenses, através de pautas como: “proteção ao mercado, financiamento da industrialização a juros baixos, racionalização e concentração da produção, prioridade para a

---

os sindicatos de oposição e do Partido Comunista se organizam, mas a primeira greve geral é proibida. Revisam novamente as leis sindicais: uma já havia sido revisada em 1945 com o intuito de fomentar os sindicatos, e em 1949 a revisão era para restringir a liberdade de reunião e comunicação” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 19–20).

indústria de componentes automobilísticos e o desenvolvimento de estrutura.” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 21). Somado a esses fatores decisivos na reconstrução do país e na recuperação do atraso em que a indústria automobilística se encontrava, existia uma população arrasada pela guerra, em condições de vida totalmente precárias, e com o desemprego e a miséria batendo à porta.

Entretanto, o foco de reconstrução distancia-se do desenvolvimento social, concentrando-se apenas no crescimento econômico, que no dizer de Oliveira, era como se este, por si só, bastasse para que o trabalhador fosse beneficiado, sem se considerar outros aspectos relevantes para a qualidade de vida, tais como moradia, saneamento etc. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 21).

Nesse sentido, tendo como foco a recomposição econômica, inicia-se uma batalha pela reconstrução da indústria automobilística no país, como nos aponta Ohno: Com a deflagração da Guerra da Coreia em junho de 1950, a indústria japonesa recobrou seu vigor. E nessa onda de crescimento, também a indústria automotiva se expandiu. Na Toyota, foi um ano muito ocupado e agitado, iniciando em abril com uma disputa de três meses com a mão de obra sobre a redução na força de trabalho, seguida pela renúncia do Presidente Toyoda Kiichirō. Que assumiu a responsabilidade pela greve. Embora houvesse demandas especiais ocasionadas pela guerra, estávamos longe da produção em massa. Ainda estávamos produzindo pequenas quantidades de muitos modelos. (OHNO, 1997, p. 32).

Embora o país tivesse voltado seu olhar para a recuperação de setores industriais que haviam sido arrasados pela guerra tais como siderurgia, produção de carvão, maquinário e bens de produção, somente por volta de 1956 o setor de componentes automobilísticos passa a ser considerado prioridade pelo Estado japonês. Oliveira (2004) aponta que se tratava de um incentivo cujo objetivo era “o desenvolvimento de uma rede de autoestradas, oferecendo infraestrutura para a indústria automobilística e contribuindo para consolidar o mercado interno” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 22).

### 3.3 A FORMAÇÃO DO SINDICATO/EMPRESA E SUBCONTRATAÇÃO

Outro fator determinante no desenvolvimento do Toyotismo foi o modelo de sistema das relações industriais japonesas que se apoia sobre três aspectos importantes: o sindicalismo de empresa, cuja principal característica é se mostrar mais cooperativo que conflitivo (CORIAT, 1994); o emprego vitalício; o salário por antiguidade ou sistema *Nenko*. O sindicalismo japonês sofreu uma mutação na sua estrutura e composição:

O sindicalismo de “indústria”, marcado por uma tradição e uma vontade de enfrentamento aberto com os empregadores e seus representantes, ao conhecer *grandes derrotas*, teve que aceitar sua transformação em sindicalismo de “empresa”, ao mesmo tempo foi obrigado a passar de práticas de enfrentamento a formas cada vez mais marcadas pelo acordo, e até mesmo pela cooperação com os representantes dos interesses do capital. (CORIAT, 1994, p. 85).

A mutação do formato sindical na empresa Toyota ocorreu na década de 1950, quando o país apresentava um quadro de demissões em massa, e ao mesmo tempo as encomendas das tropas estadunidenses à empresa aumentavam. A Toyota, então, optou por atender à crescente demanda sem aumentar o quadro de funcionários, o que facilitou a migração da forma sindical de *indústria* para *empresa*. Ohno (1997) é bastante objetivo quanto a isso ao esclarecer que no sistema Toyota de Produção, a economia era pensada através da redução de força de trabalho e de custos em todos os setores da empresa. E explica que a relação aparece na política de redução de mão de obra como uma forma de se chegar à redução de custos, sendo essa, “a mais crítica para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa” (CORIAT, 1994, p. 70). Segundo Ohno, “na produção, o *desperdício* se refere a todos os elementos de produção, que só aumentam os custos sem agregar valor – por exemplo, o excesso de pessoas, de estoques e de equipamentos.” (OHNO, 1997, p. 34).

A reorganização das máquinas no chão de fábrica para estabelecer um fluxo de produção eliminou o desperdício de estocar peças. Ela também auxiliou a atingir o sistema “um operador, muitos processos”. E aumentou a eficiência da produção em duas ou três vezes. Já mencionei que nos Estados Unidos, esse sistema não poderia ser facilmente implementado. Foi possível no Japão, porque não tínhamos sindicatos estabelecidos por tipo de tarefa como os da Europa e dos Estados Unidos. Consequentemente a transição do operador unifuncional para o multifuncional ocorreu relativamente sem problemas, embora tenha havido uma resistência inicial por parte dos artífices. Isto não significa, entretanto, que os sindicatos japoneses sejam mais fracos que os seus equivalentes e europeus. Muito da diferença entre eles está na história e na cultura. (OHNO, 1997, p. 34).

Ainda que o cenário fosse propício à instauração do sindicalismo *de empresa*, contando com o comprometimento proativo do operário, o país, devastado pela guerra, apresentava um quadro considerável de escassez de mão de obra, na faixa etária de homens adultos e experientes. Por isso, uma das opções adotadas pelas empresas para sanar o problema da escassez de mão de obra qualificada foi a política do *emprego vitalício*:

Num mercado de trabalho assim “tenso” e desequilibrado em sua estrutura, a economia conhecia uma *forte mobilidade interempresas*. Só os trabalhadores jovens podiam utilizar a concorrência entre as empresas para valorizar em melhores condições o seu saber-fazer. Em tal contexto, é também muito racionalmente, e frequentemente sendo movida pela pura necessidade, que a política das empresas tendia a desenvolver de fixação de mão de obra. (CORIAT, 1994, p. 88).

Somado à forma de engajamento e estabilidade oferecida pelas empresas japonesas, a política do *salário por antiguidade*<sup>25</sup> foi utilizada pela Toyota e tinha como princípio o estímulo à acumulação de anos de presença para que o trabalhador alcançasse os mais altos salários na empresa, mesmo tendo como pano de fundo um cenário marcado pela *tensão* sofrida pela escassez de mão de obra qualificada e com o sindicato indústria perdendo espaço para o sindicato *empresa*.

No toyotismo, o salário continuava sendo mola mestra na política de seleção de trabalhadores. Era fundamental na equalização da manutenção e estabilidade do sistema de produção. Relembramos que os altos salários na mudança da organização do trabalho fordista, como nos apontava Gramsci (2011), serviam como elemento de autocoação e autodisciplina. Tratava-se de uma forma de assegurar o trabalho vivo constituído, assegurando a estabilidade da produção, sendo o salário por antiguidade e o emprego vitalício formas de autossujeição, além do fato de ser “esse sistema muito bem aceito – e até mesmo favorecido – pelos sindicatos” (CORIAT, 1994, p. 92).

A relação salarial por antiguidade, porém, individualizada, [...] é compreendida num contexto em que cada mundo da empresa tem uma padronização do trabalho diferenciada, tem uma formação e qualificação distinta e níveis de salários heterogêneos. Por outro lado é quase total, quanto ao cálculo salarial e à aposentadoria. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 54–55).

Oliveira (2004) aprofunda sua análise quanto às consequências da política do salário por antiguidade, o emprego vitalício, formas de aquisição da casa própria e aposentadoria quando afirma que “ao mesmo tempo em que implicam autossujeição, significam, também, a exigência da rivalidade entre trabalhadores, com consequências destrutivas para a solidariedade de classes” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 54). O individualismo aparecia no momento em que cada empresa criava seu padrão de trabalho, sua formação e qualificação de forma distinta, favorecendo a criação de categorias salariais também distintas (variando de empresa para empresa).

Oliveira (2004) acrescenta que numa sociedade que agora era pautada na lógica da mercadoria e valia-se de artifícios de controle para viabilizar a reestruturação produtiva,

[...] para a grande massa dos trabalhadores que está compreendida na categoria dos trabalhadores das terceirizadas, os instáveis, os precarizados de toda ordem, resta o

---

<sup>25</sup> Interessante observar que a prática de *salário por antiguidade* no contexto do Japão pós-guerra era um ponto a favor das empresas, visto que trabalhadores de faixas etárias jovens apareciam em maior número nas décadas de 1950 e 1960. Ver mais sobre o assunto em Coriat (1994).



gerenciamento participativo dos círculos de qualidade e a coerção social da luta pela sobrevivência. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 55).

Ainda que os condicionantes históricos proporcionassem os *arranjos* para a adoção de sindicatos cooperativistas e que políticas de estabilidade de emprego fossem utilizadas como incentivo, o caminho trilhado por Ohno para assegurar a produção automobilística e aumentar a produtividade foi o de redução de mão de obra, que sob sua ótica, seria o único recurso que nivelaria a empresa às suas concorrentes estadunidenses.

No sistema Toyota de Produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. A relação entre esses dois elementos fica bem clara se consideramos uma política de redução da mão de obra com um meio para conseguir a redução de custos, que é a mais crítica das condições para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa. (OHNO, 1997, p. 69–70).

Antunes (2003) aponta que no modelo toyotista “vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumento necessário para adequar-se à sua nova fase.”(2003, p. 34). Oliveira retoma a questão dos desdobramentos relativos à flexibilização dos direitos trabalhistas que estão relacionados às formas de trocas entre empresa e trabalhador, citando Coriat:

Para se conseguir o compromisso dos operários com a produtividade e a qualidade, são oferecidas verdadeiras trocas. No entanto, estas dependem de desempenho e não são objetos de negociação explícitas. [...] A estabilidade no emprego, o escalonamento de salários por tempo de serviço, os bônus – todos esses incentivos são reais e proporcionam forte estímulo para o engajamento dos trabalhadores, mas a gerência retém um poder quase arbitrário: o envolvimento operário não é veiculado a um acordo coletivo propriamente negociados. (CORIAT apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 33).

A remuneração – bônus por participação nos ganhos de produtividade da empresa – apontados por Coriat, além de exigirem sobrecarga física e psíquica dos trabalhadores, eram repassados em pequenas quantidades visto que “durante seis meses seguintes, pressupõe-se que o trabalhador esteja desenvolvendo um esforço continuado, exaustivo, para garantir o repasse nos seis meses vindouros” (CORIAT apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 34). Isso só funcionaria se a economia não apresentasse quadros de instabilidades (depressão ou inflação), o que poderia ocasionar ruptura nos acordos não regulamentados. Embora o modelo de produção apresentasse certa fragilidade em função da política do *estoque zero*, elemento suficiente para servir de *barganha* nas reivindicações do operariado, caso não desempenhassem suas funções, o que provocaria baixa produtividade e queda nos lucros, Humprey (1994) pontua que as

administrações adotavam estratégias para minimizar aspectos negativos da política de produção enxuta.

Trata-se da criação de uma “dependência invertida” dos operários para com a administração. As estratégias abrangem a unificação das metas dos trabalhadores às da empresa, a redução de conflito através de melhorias nas condições da força de trabalho central (a expensas de outros trabalhadores) e o uso de sistemas de avaliação e promoção para controlar as atividades de trabalhadores individuais. (HUMPHREY, 1994, p. 153).

Além da política de *dependência invertida*, outra maneira de minimizar a fragilidade da política toyotista era a prioridade para instalação de suas fábricas em locais onde os sindicatos não eram atuantes: “Uma maneira de viabilizar tais estratégias é estabelecer as novas fábricas em regiões distantes da influência de sindicatos” (HUMPHREY, 1994, p. 154). Caso as fábricas já estivessem estabelecidas em locais que apresentavam sindicatos fortalecidos, a empresa ameaçava fechá-las, levando-as para outro local, enfraquecendo e diminuindo a influência de comissões do operariado no dia a dia das fábricas. Outro ponto favorável ao fortalecimento do modelo de produção era a escolha por local de implantação das fábricas que apresentassem mão de obra abundante e carência de empregos. Tornava-se “fator para manipular em seu favor as condições do mercado de trabalho” (HUMPHREY, 1994, p. 154). No dizer de Oliveira (2004), “flexibilizar a força de trabalho, significa despir o trabalhador de sua roupagem de proteção, segurança, perspectiva de futuro e solidariedade de classe – determinando as novas condições de inserção da força de trabalho.” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 35). Seguindo essa lógica, o operário toyotista deveria estar pronto para desempenhar novas tarefas, visto que atuava num programa de rotatividade em vários postos de trabalho “sem delimitação de posto, de tarefa, de lugar” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 36). O perfil do trabalhador apresentava uma característica diametralmente oposta à do operário fordista, que por sua vez, permanecia durante toda sua jornada de trabalho posicionado em frente à esteira rolante. Agora os trabalhadores corriam em torno da esteira, de um lado para o outro, “empurrando mesas de trabalho móveis com rodas” (KAMATA apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 36).

A polivalência do novo perfil de trabalhador, geradora da flexibilização do trabalho, surgia também em função das formas de contratação, que por sua vez era feita por jornada de trabalho, permitindo à gerência o arbítrio sobre qual função o trabalhador exerceria.

[...] o próximo passo para o Sistema Toyota de produção foi o de embarcar na demolição do sistema de número de operários. Esta ideia é aplicada não somente em relação às máquinas, mas também à linha de produção onde as pessoas estão trabalhando. Por exemplo, uma linha de produção com 5 operários é organizada de tal modo que o trabalho possa ser feito por quatro homens, no caso de um faltar. Mas a

quantidade produzida é somente de 80% do padrão. A fim de se por essa ideia em prática, fazem-se necessários aperfeiçoamentos no layout da planta e nos equipamentos, assim como deve ser instituído o treinamento dos operários multifuncionais para que os tempos permaneçam normais, ainda. (OHNO, 1997, p. 124).

O cenário no mundo do trabalho sobre as bases da polivalência do trabalhador toyotista tornava-se terreno propício para o desenvolvimento do modelo de produção que, por sua vez, influenciaria em grande medida o contexto social, visto que novas regras começavam a ser estabelecidas a partir da nova forma de distribuição das tarefas do chão de fábrica envolvendo assim o Estado e atingindo diretamente os direitos trabalhistas. Flexibilização, no dizer de Oliveira, é a “busca da ruptura do complexo de relações que ordenavam o mundo do trabalho em torno da solidariedade social que se fortalecia e orientava a luta operária.” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 37). Dentro do novo cenário de contratação e negociações, a divisão do trabalho também trazia consigo uma nova divisão entre trabalhadores internos e externos, os últimos ligados às firmas terceirizadas que davam suporte à empresa principal<sup>26</sup>.

No esforço para fazer o Sistema de Produção da Toyota verdadeiramente efetivo, há um limite para aquilo que a Toyota Motors Co., uma fabricante de chassis, pode fazer sozinha. Somente trabalhando com as firmas colaboradoras é possível aperfeiçoar o sistema. O mesmo é verdade em relação à maioria da qualidade de gerenciamento. A Toyota sozinha não pode alcançar o objetivo se as firmas colaboradoras não trabalharem juntas. Então, temos pedido às nossas firmas colaboradoras que implantem as políticas do Sistema Toyota de Produção nos seus próprios negócios. (OHNO, 1997, p. 81).

As relações entre as empresas contratantes e contratadas em qualquer parte do mundo é caracterizada por uma assimetria, apresentando desigualdade nas forças econômicas. E a relação entre a empresa Toyota e suas contratadas não foi diferente. De acordo com Gounet (2002), a empresa impunha aos seus fornecedores máxima flexibilidade, além de obrigá-los a se instalar num raio de 20 km de suas fábricas, para reduzir gastos e tempo com transporte, impelindo a introdução do método *kanban*<sup>27</sup> como método de produção das fábricas de autopeças, uma forma de controle da produção interna e do fluxo de produção com a própria Toyota. Ainda de acordo com o autor, aproveitava-se das condições mais penosas de trabalho nas subcontratadas, em que os salários eram em média de 30 a 50% inferiores aos praticados na montadora, e sob essas condições fixavam “as condições de preço de prazo e de qualidade dessas empresas, de modo a produzir veículos a baixo custo, Just-in-time de qualidade

<sup>26</sup> Havia também os contratos, em sua maioria, de mulheres mais idosas, independentemente de sua condição, que cumpriam jornadas de trabalho de oito horas diárias, recebendo salários menores que os demais. Sobre o assunto ver Oliveira (2004).

<sup>27</sup> O método *Kanban* será abordado detalhadamente no decorrer da seção.

impecável. É um aspecto fundamental da vantagem dos fabricantes japoneses na concorrência” (GOUNET, 2002, p. 28).

Coriat (1994) aponta que assim como em qualquer outro lugar do mundo capitalista, as empresas contratantes se esforçam para reduzir ao mínimo possível seu capital fixo, através de subcontratação de pequenas e médias empresas. Podem, com isso, tirar proveito das diferenças de níveis de salários entre contratante e contratada, para a redução de custos de seus abastecimentos em peças elementares e componentes. Nas palavras do autor, “não é raro que elas se esforcem em utilizar estas empresas subcontratadas como *amortecedores*, fazendo recair sobre elas os efeitos das flutuações conjunturais.” (CORIAT, 1994, p. 116).

A situação da gestão das pequenas empresas é tão grave que não poderia ser comparada àquelas 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 Motors Company realizou um lucro de 210 bilhões de yens (US\$ 1 bilhão). Atrás desse 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 entrega dos produtos. Assim sendo, não há nenhum estoque na Toyota. (MONDEN apud CORIAT, 1994, p. 115).

Sob esse viés, a pirâmide da subcontratação impunha sobre o trabalhador os encargos da produção sem se considerar as contrapartidas advindas de políticas salariais e direitos trabalhistas adquiridos em acordos coletivos. O que se objetivava, de fato, através da subcontratação era criar condições favoráveis aos interesses da empresa em termos de produtividade e lucro, em detrimento da qualidade de vida de seus trabalhadores dentro e fora dos muros da fábrica.

### 3.4 TÉCNICAS GERENCIAIS

*Sabe-se que os japoneses começaram por assimilar as tecnologias existentes nos países europeus de industrialização avançada. Mas, não se limitaram a uma simples imitação. Estabeleceram um rigoroso processo de seleção e de reapropriação dessas tecnologias, aperfeiçoando, assim, o seu uso. Pode-se até mesmo dizer que criaram novos critérios de performance industrial e, em seguida, por força da concorrência, impuseram-nos ao Ocidente.”*

(HIRATA; ZARIFIAN, 1991, p. 174)

Dando seguimento às ponderações acima, é necessário decompor as técnicas gerenciais em partes isoladas para melhor compreensão do sistema em tela, já que se trata de

um modelo coeso de produção de valor, altamente integrado e que contribui em grande medida para a intensificação do trabalho. Nas palavras de Ohno, “a base do Sistema Toyota de Produção é a absoluta eliminação do desperdício” (OHNO, 1997, p. 25). De acordo com Alves (2011), “observa-se, porém, que por trás da lógica ohnista de obsessão contra o desperdício, está a velha obsessão fordista-taylorista de incrementar a extração de mais-valia pela eliminação dos tempos mortos” (2011, p. 52). Acrescenta ainda que existe constante busca do capital em realizar uma produção “em seu contínuo ideal, sem tempo morto nem interrupções” (ALVES, 2011, p. 52).

Para tanto, Ohno se apoiou em dois conceitos que serviram de base para todo o desenvolvimento do método: o método *Just-in-time* e a *autonomação*, resultante dos termos: autonomia + automação – ou automação com um toque humano. Na década de 1950, a Toyota, sob o impacto da greve<sup>28</sup>, começou a importar técnicas de gestão de estoques de supermercados estadunidenses e adequá-las à indústria automobilística ainda sob os princípios fordistas de produção. Surgiu o primeiro movimento de racionalização na indústria, através da criação do Instituto de Produtividade Japonês. Técnicas gerenciais são trazidas dos Estados Unidos e colocadas em prática:

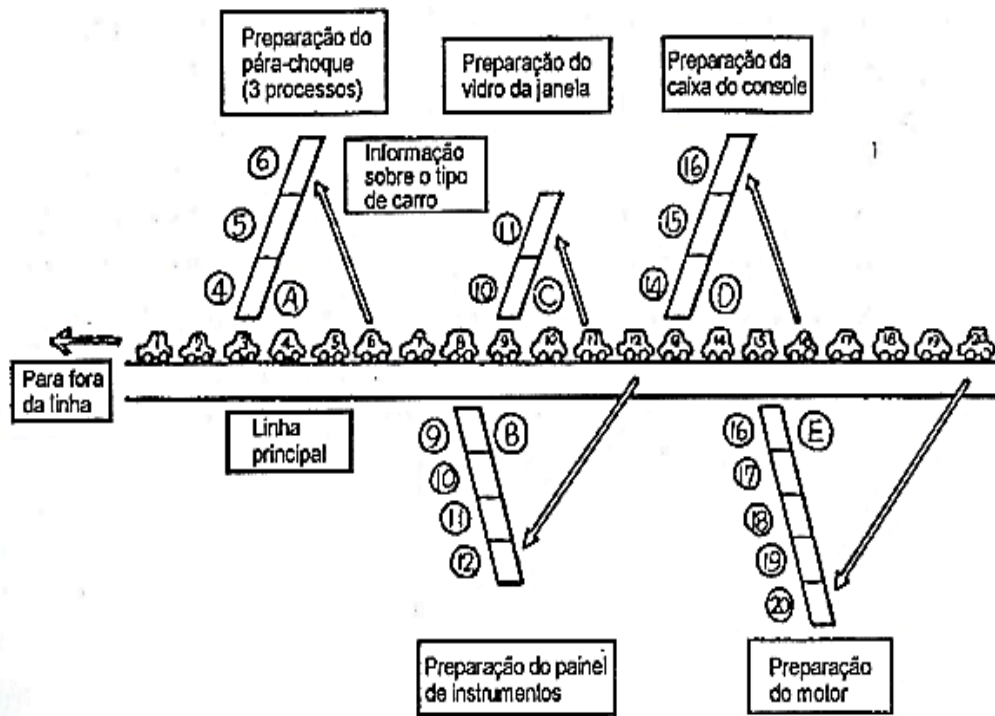
*Just-in-time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária. Uma empresa que estabeleça esse fluxo integralmente pode chegar ao estoque zero. Do ponto de vista da gestão da produção, esse é um estado ideal. Entretanto, um produto feito com milhares de componentes, como o automóvel, o número de processos envolvidos é enorme. Obviamente, é muito difícil aplicar o *Just-in-time* ao plano da produção de todos os processos de forma ordenada. (OHNO, 1997, p. 26).

Assim, a produção pelos princípios do *Just-in-time* (JIT) era acionada pela demanda de pedidos. A transferência de material era feita na direção inversa: do processo final para o processo inicial. Por isso o *pensar pelo avesso*, torna-se a tônica do pensamento ohnista (Figura 1).

---

<sup>28</sup> 1950 foi um ano bastante movimentado para a Toyota em função de uma disputa entre trabalhadores e a empresa sobre a redução na força de trabalho que acabou por culminar numa greve de três meses, seguida da renúncia do então Presidente da empresa, Toyoda Kiichiro que assumiu a responsabilidade da greve. Logo após foi deflagrada a guerra da Coreia.

Figura 1 – Linha de montagem do automóvel



Notas: “Cada processo de submontagem está ligado à linha principal no meio para formar a linha de produção. Os números na figura são os de passagem dos carros. Assim o carro nº 1 está saindo da linha e o carro nº 20 acaba de entrar no processo nº 1. A ordem de produção, ou programação sequenciada, é emitida para o processo nº1 para cada carro (neste exemplo, as especificações para o carro nº 20 são emitidas). O operário no processo nº1 prende uma folha de papel (ordem de produção) neste carro com todas as informações necessárias para a sua produção (ou seja, a informação que indica qual o tipo de carro que é). Os operários nos processos posteriores ao processo nº2 sabem quais peças usar na montagem ao olhar o carro. Os operários nos subprocessos também sabem o que fazer tão logo eles possam ver o carro. Se o veículo não estiver visível por estar atrás de colunas ou de maquinários, a informação é passada por Kanban da seguinte forma: suponha que os para-choques estejam sendo montados na linha principal do processo A. Vamos chamar o processo onde os para choques são preparados de Subprocesso 3. O Processo A precisa saber que tipo de para-choque vai no carro 6. Portanto, o Processo na linha de montagem principal que está montando o carro 6, passa a informação ao Processo A em um Kanban. Nenhuma outra informação é necessária. Computadores poderiam passar essas informações para cada processo quando necessário. A instalação dos computadores, no entanto, requer equipamentos e fiação que não são apenas caros como também frequentemente não confiáveis. Como os computadores de hoje, as informações do CARRO nº 20 são enviadas simultaneamente ao Processo A e à linha principal. Mas, naquele momento, o Processo A só precisa de informações sobre o CARRO nº 6 – não sobre o CARRO nº 20. O excesso de informação nos induz a produzir antecipadamente e pode causar uma confusão. Partes podem não ser produzidas quando necessárias, ou podem ser feitas em demasia, algumas mudanças na programação da produção. Nos negócios, o excesso de informação deve ser contido. A Toyota contém esse excesso deixando que os produtos que estão sendo produzidos carreguem a informação.”

Fonte: OHNO, 1997, p. 67

Durante o processo, ocorriam comandos sucessivos que disponibilizavam os componentes certos, na hora certa e na quantidade necessária à fabricação das unidades desejadas de acordo com a demanda dos pedidos previamente feitos. Tinha como premissa os cinco zeros:

*Zero atraso*: a demanda puxa a produção, o fluxo comanda o crescimento; um cliente não deve esperar para comprar um carro; *Zero estoques*; Só são permitidas as reservas de base. *Zero defeitos*: cada posto de trabalho controla a qualidade do trabalho do posto de trabalho precedente; *Zero panes*: as máquinas nunca são usadas com capacidade plena e são escolhidas não em função do avanço técnico, mas de sua função na cadeia; para uma operação simples é preferível uma máquina simples; *Zero papeis*: o *Kanban* reduz bastante as ordens administrativas e a papelada em geral. (GOUNET, 2002, p. 29).

Para que o fluxo da produção funcionasse na ordem reversa, era necessária a comunicação entre os vários processos, aos quais, como exposto acima, Ohno (1997) havia associado a logística do sistema de reposição nos supermercados. Embora parecesse estranho combinar automóveis e supermercados, a relação era feita utilizando o método de operação denominado por ele de sistema *KanBan*. “O *Kanban* é uma ferramenta para conseguir o *Just-in-time*. Para que essa ferramenta funcione relativamente bem, os processos de produção devem ser administrados de forma a fluírem tanto quanto possível.” (OHNO, 1997, p. 51).

Esse método “impede totalmente a superprodução, e como resultado, não há necessidade de estoque extra e conseqüentemente, não há necessidade de depósito e de seu gerente. A produção de inumeráveis controles em papel também se torna desnecessária.” (OHNO, 1997, p. 47). Alves (2011) analisa o pensamento ohnista apontando que:

O *Kanban* compõe-se de informações que ligam os processos anterior e posterior em todos os níveis. E que se coloca é a importância dos operadores da produção em fazer fluir as informações. Cada elo na corrente *Just-in-time* está “conectado e sincronizado”. Por essa razão, Ohno sugere que os níveis gerenciais sejam drasticamente reduzidos. (ALVES, 2011, p. 54).

É inegável que Ohno opta por enfrentar o período de grande demanda, período marcado pelas demissões em massa no Japão e pelo aumento de encomendas em função da guerra na Coreia, sem aumentar seu quadro de funcionários. Nesse caminho, a única “via aberta era a de uma racionalização do trabalho apoiada no maior rendimento possível do trabalho vivo” (CORIAT, 1994, p. 55).

Não existe método mágico. Ao invés disso, é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim melhor realçar a criatividade e a operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas e eliminar desperdício. (OHNO, 1997, p. 30).

Teoricamente, tudo parece perfeito, mas os efeitos da racionalização a partir dos *cinco zeros* intensifica a pressão sobre o trabalhador, principalmente pela ausência de estoques, que exige de pronto adaptações constantes em função da demanda. De acordo com o aumento de encomendas, a gerência pode terminar o aumento do ritmo, e o somatório de crescimento da

demanda, pressão da gerência e pressão da equipe pode levar o operário aos desgastes físicos e psíquicos por estar trabalhando no limite de suas capacidades (OLIVEIRA, E., 2004). Essa situação de aumento do ritmo de trabalho não é aliviada em situações normais. “Isso não é possível no toyotismo, pois que é uma característica desse tipo de gerenciamento medir o crescimento da produtividade em relação ao número de trabalhadores e não em relação ao trabalho, pois que, mesmo não crescendo a quantidade encomendada, a equipe deve encontrar formas de fazê-lo com o mínimo de trabalhadores” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 31).

Seguindo esse viés, entra em cena a aplicação do segundo pilar de sustentação do Sistema Toyotista de Produção: a *autonomia*, um princípio utilizado na indústria têxtil japonesa. Relembremos que a empresa Toyota, antes da Segunda Guerra, não fabricava automóveis, mas sim teares e em cada tear havia um dispositivo automático que servia a bloquear imediatamente o seu funcionamento, caso um dos fios torcidos se rompesse ou chegasse ao final da meada. Baseado nesse princípio de controle da produção, Ohno implantou a ideia central na produção automobilística da empresa: “Uma condição primordial para produzir pelo Sistema Toyota de Produção é a total eliminação de desperdícios, de inconsistência, e de excessos” (1997, p. 91). Portanto, é essencial que o equipamento pare imediatamente se houver qualquer possibilidade de defeitos (OHNO, 1997).

Após a Segunda Guerra, Ohno aplicou o novo princípio de controle de desperdícios na indústria Toyota Motors Company, aliando a *autonomia* à *linearização*<sup>29</sup> da produção e desenvolvendo uma concepção de organização do trabalho diametralmente oposta à que seguia os princípios de seu antecessor, o modelo fordista de produção.

Segundo Monden (apud CORIAT, 1994), ao expor a questão: “Por que uma pessoa na Toyota Motors Company pode operar apenas uma máquina, enquanto na tecelagem Toyota, uma moça supervisiona de 40 a 50 teares automáticos?” (OHNO, 1997, p. 38) Ohno desejava com tal indagação “uma via própria, japonesa.” (MONDEN apud CORIAT, 1994, p. 53). Sobre isso, Monden (apud CORIAT, 1994) complementa que:

Seu traço central e distintivo, em relação à via taylorista norte-americana, é que em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela *desespecialização dos profissionais* para transforma-los não em operários parcelares,

---

<sup>29</sup> Monden (apud CORIAT, 1994) apontava que linearização, proposta por Ohno na linha de montagem, tinha por objetivo adaptar um layout que fosse capaz de atender as demandas tanto qualitativas quanto quantitativas da produção. A linearização, portanto, tinha por objetivo “a produtividade através da flexibilidade”. (MONDEN apud CORIAT, 1994, p. 61).



mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em “trabalhadores multifuncionais”. (MONDEN apud CORIAT, 1994, p. 53).

A *desespecialização* da mão de obra qualificada que acaba por transformar os operários em trabalhadores multifuncionais é entendida por Coriat como “um *movimento de racionalização do trabalho* no sentido mais clássico do termo” (1994, p. 53). O autor o compara ao movimento taylorista, e acrescenta que em boa medida este movimento destituiu “o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho” (1994, p. 53). O *desmonte* da qualificação no exercício profissional repercutiu no poder de negociação entre operariado e empresa e Coriat acrescenta que os trabalhadores se opuseram de várias formas, inclusive através de greve, mas a imposição do modelo do “trabalhador multifuncional” (1994, p. 53) persistiu e pode ser observada nas palavras de Ohno:

Em 1947 organizamos as máquinas em linhas paralelas ou em forma de L e tentamos fazer com que o trabalhador operasse três ou quatro máquinas ao longo da rota de processamento. Encontramos, porém, uma forte resistência por parte dos trabalhadores da produção, embora não tenha havido aumento de trabalho ou de horas trabalhadas. Nossos artífices não gostaram do novo arranjo que exigia que eles passassem a funcionar como operadores de múltiplas habilidades. Eles não gostaram de mudar de um “operador, uma máquina” para um sistema de “um operador, muitas máquinas em processos diferentes”. (OHNO, 1997, p. 32).

Gounet (2002) complementa que

[...] se fosse para resumir o sistema toyotista em uma frase, diríamos que é um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada. (GOUNET, 2002, p. 29).

De fato, as consequências da unificação dos princípios da *autonomia* às *multicompetências* do novo operário toyotista foram pesadas sobre o trabalho humano, visto que fica a cargo de um único operador a função de supervisionar várias máquinas ao mesmo tempo, o que acabava por aumentar o ritmo de trabalho para que a produtividade se mantivesse constante. De certa forma, tornava-se uma busca pela qualidade centralizada abrangendo todo o conjunto da produção, diferente do tipo de verificação da qualidade especializada que vinha sendo conduzida no modelo fordista. Agora o operador passa a assumir funções além das habituais – um operador, uma máquina para um operador, várias máquinas. Além disso, são agregadas outras atribuições como “controle da qualidade, de manutenção de equipamentos até de limpeza de locais de trabalho” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 26).

A *polivalência* expressa acima intensifica e atinge o ápice da carga de trabalho. Gounet (2002) aponta que a flexibilização da organização do trabalho desbanca as tarefas parceladas e ritmadas do fordismo. Agora o operário deve, ao mesmo tempo, controlar máquinas em funcionamento enquanto preparam materiais necessários para esse funcionamento, administrando suas atividades de maneira a reduzir ao mínimo possível o tempo de não-produção. De acordo com o autor, cada operador controla cinco máquinas. Enquanto quatro funcionam automaticamente, ele “carrega, descarrega, prepara a quinta máquina.” (GOUNET, 2002, p. 27). E fica evidente a resistência operária:

Nos anos 30 que se passaram desde que passei da área têxtil para o mundo dos automóveis, tenho trabalhado continuamente para desenvolver e promover o Sistema Toyota de Produção, [...] Isto pode parecer pretensioso, mas o crescimento do Sistema Toyota de Produção tendeu a coincidir com o crescimento das minhas próprias responsabilidades na Toyota. Em 1945-1950, como gerente de fábrica do que é agora a planta principal, dei o primeiro passo na direção da ideia do *Just-in-time*. Então para estabelecer o fluxo de produção, reorganizamos as máquinas e adotamos um sistema multi-processo que destina um operador para três ou quatro máquinas. Desde então utilizei minha crescente autoridade, em toda a sua extensão, para expandir essas ideias. Durante todo esse período, todas as ideias que eu audaciosamente colocava em prática, tinham a intenção de melhorar o velho e conservador sistema de produção – e elas podem ter parecido arbitrárias. A alta cúpula da Toyota observava a situação em silêncio, e eu admiro a posição que eles adotaram. (OHNO, 1997, p. 49).

Outra questão relevante, que implica a intensificação do trabalho na gestão Ohnista, era o gerenciamento *by stress*<sup>30</sup> (por tensão), apontado por Gounet como um método aplicado em toda a cadeia de produção em que dispositivos – chamados *andon*<sup>31</sup> – emitiam sinais luminosos. O método consistia em manter o controle da produção pelos olhos: A cor verde sinalizava normalidade. A cor Laranja sinalizava superaquecimento fazendo com que a cadeia imprimisse uma velocidade excessiva. E a cor vermelha sinalizava que algo errado estava ocorrendo e, portanto, havia necessidade de interrupção da produção para resolver o problema. Gounet (2002) atenta para o fato de que a luz verde não é apenas sinal de normalidade, sinalizava também a existência de problemas latentes que ainda não haviam sido detectados. Durante esse período era necessário acelerar o fluxo da produção para que, no momento em que a cadeia chegasse ao limite de ruptura, os problemas fossem detectados e resolvidos, garantindo novamente a qualidade na fabricação do automóvel. Durante todo o processo de produção

---

<sup>30</sup> “A expressão *management by stress* conforme denominação da esquerda sindical estadunidense significa a pressão contínua dos patrões para que os operários aumentem a produtividade. Em outras palavras, significa a direção da produção por estresse” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 30).

<sup>31</sup> Existem outras inovações com recursos que materializam o princípio de *direção pelos olhos* no modelo de produção Ohnista. Escolhemos demonstrar o Andon por ser este um dispositivo mais complexo. Sobre o assunto, ver mais em “*Glossário dos principais termos*” in Ohno (1997).

deveria ser mantida a oscilação entre o verde e o laranja, o que ocasionava elevação constante no ritmo da produção (GOUNET, 2002). Mudanças técnicas e organizacionais incrementadas no modelo toyotista repercutiram em grande medida sobre todo o processo produtivo, aumentando o ritmo e a intensificação da produção ao exigir do trabalhador maior controle visual sobre a produção e flexibilidade na execução das tarefas. Para Coriat, o gerenciamento da produção pelo controle visual – *direção pelos olhos* – é uma *taylorização* das tarefas de modo reverso em virtude da tensão. De fato, o controle visual implica um ritmo alucinante nas linhas de montagem, “visto que exige das capacidades corpóreas dos trabalhadores uma performance de dimensão aeróbica” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 30).

Coriat (1994) acrescenta que Ohno trazia à tona uma antiga prática tradicional dos fabricantes japoneses que ao *administrar com os olhos* mantinham o poder e visualmente exerciam o controle direto sobre os trabalhadores. O autor compara as posturas adotadas pelo modelo de acumulação flexível ao controle pela disciplina, idealizado no modelo do edifício *panóptico*, desenvolvido por Jeremy Bentham no século XIX<sup>32</sup>. “No Ocidente, quando nasciam e se desenvolviam em grande escala as manufaturas, Bentham escrevia sobre este tema páginas inesquecíveis; e os famosos planos do *panopticon*, [...] não são senão apenas transpostos de planos destinados primeiramente à arquitetura das manufaturas” (CORIAT, 1994, p. 35). O controle da produção dividido entre gerência e chão de fábrica na busca sistemática pelo aperfeiçoamento e pela competitividade no mercado traz consigo a implementação de técnicas que incentivam o trabalhador a dar boas ideias e sugestões de melhorias contínuas, denominadas *Kaizen*<sup>33</sup>:

O moderno sistema de melhorias pode ser resumido como um sistema administrativo para promover a automotivação dos funcionários. Os funcionários se motivam quando percebem que sua atividade voluntária é indispensável para administração e um elemento é vital no sucesso da empresa. [...] Sem o apoio da administração superior, dos supervisores e da equipe que coordena o sistema de sugestões, a atividade voluntária de elaboração de sugestões não terá sucesso. (JAPAN HUMAN REALTIONS ASSOCIATIONS apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 43).

Cria-se um engajamento entre engenheiros e operários, principalmente no chão de fábrica, através da experimentação e conhecimento prático. Todos engajados na busca de

<sup>32</sup> Tratava-se de um “projeto arquitetônico de cunho coercitivo e disciplinatório”. Esse conceito foi introduzido na esfera acadêmica por Michel Foucault, que em seus estudos de investigação histórica tratava os temas vigilância, disciplina e controle sob a ótica da *docilização* dos corpos (FOUCAULT, 1987).

<sup>33</sup> De acordo com Japan Human Relations Association em “*Livro das ideias: o moderno sistema japonês e o envolvimento dos funcionários*”, a implantação do sistema de sugestão japonês tinha por objetivo “produzir um clima favorável à participação de todos os funcionários na solução dos problemas do dia-a-dia, conduzindo ao melhoramento contínuo (*kaizen*).” (BARBIERI; ÁLVARES, 2005, p. 4).

soluções de problemas e aperfeiçoamentos dos métodos. Atividades intelectuais são associadas às práticas cotidianas do trabalho dando espaço às ideias criativas que auxiliarão na qualidade do processo produtivo e na busca incessante do aprimoramento da qualidade, na redução dos estoques através do fluxo rápido de peças. “As ideias nascem em meio ao ruído das máquinas e do trabalho” (JAPAN HUMAN REALTIONS ASSOCIATIONS apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 43). Na maioria das vezes, embora a responsabilização pelo melhoramento ficasse a cargo da administração, pequenos ajustes eram percebidos por trabalhadores que, ligados ao processo de produção, dominavam com mais facilidade o trabalho de chão de fábrica. Surge daí os grupos de aperfeiçoamento, também chamados de *círculos de qualidade*, cujos objetivos eram criar o dinamismo na execução das atividades, favorecer o engajamento no trabalho em equipe e promover a rotatividade das tarefas.

A colaboração voluntária do trabalhador através das sugestões de melhorias, sob a ótica ohnista, enriqueceria a comunicação entre os pares e a gerência e seria capaz de promover o companheirismo nos locais de trabalho. Entretanto, a ideia central era a do envolvimento dos trabalhadores com os interesses da empresa.

O verdadeiro valor de um sistema de sugestões, no entanto, está em ser um instrumento para incentivar cada funcionário a ver seu trabalho com mais clareza, a entender onde se encaixa na estrutura de toda a corporação e a crescer como parte dela. Dentro desse contexto, os leitores perceberão que o sistema de sugestão é, na verdade, um excelente instrumento para elevar o moral, desenvolver recursos humanos e fortalecer uma empresa. (JAPAN HUMAN REALTIONS ASSOCIATIONS apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 43).

Embora a Japan Human Relations Association (JHRA) defendesse a implantação do sistema de sugestões como técnica que possibilitasse o engajamento voluntário, certo é que tal atitude por parte do trabalhador nada tem de espontâneo, visto que o trabalhador que não *colabora* com suas boas ideias não ganha visibilidade e passa a ser mal visto pela gerência assim como pelos próprios pares.

Na medida em que os novos dispositivos organizacionais do toyotismo – *Just in time e Kanban* e a introdução da “nova maquinaria”, vinculada à terceira revolução Industrial – exigem, ao contrário do taylorismo, um homem produtivo capaz de intervir na produção com o pensamento, instaura-se um processo de “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. O toyotismo coloca desse modo, a necessidade de constituição de um intenso nexos psicofísico, a unidade orgânica entre ação e pensamento no local de trabalho, como uma das precondições do próprio desenvolvimento da nova materialidade do capital. (ALVES, 2011, p. 45).

Nesse viés, as diretrizes do sistema japonês de produção incentivam a “contribuição para a melhora e o bem-estar da organização, em vez de recompensas financeiras

individualmente consideradas.” (BARBIERI; ÁLVARES, 2005, p. 4). Incentiva o trabalho em equipe visando à busca do melhoramento contínuo (*Kaizen*). Em contrapartida, oferece a formação, a capacitação, o salário, a progressão na carreira, o salário por antiguidade tornando esses elementos os formadores do mercado interno. Trata-se do *princípio do círculo virtuoso* produzido ininterruptamente, em que a empresa investe fortemente nos recursos humanos que o *Kanban* e a autoativação permitem, nas palavras de Coriat (1994), “na medida em que é sistematicamente valorizado o saber-fazer dos assalariados” (CORIAT, 1994, p. 105). Para a empresa, essa troca – *mercado interno* – constitui a garantia de maior tempo de permanência do operário em seu espaço, possibilitando a ela os benefícios do investimento em seus programas de formação e capacitação profissional. Sobre o trabalhador recai a busca ininterrupta pelo aumento das quantidades e o aperfeiçoamento contínuo da qualidade, que, no dizer do autor, trata-se de “atividade de regulação do conjunto dos fluxos que dele se espera” (CORIAT, 1994, p. 105).

A adoção da política do *mercado interno*, pela empresa, como reguladora das relações industriais (no que diz respeito ao salário por antiguidade, emprego permanente, bônus e aposentadoria) dissolve o compromisso legitimado do repasse e distribuição dos retornos econômicos para o trabalhador, advindos das sugestões de melhorias, e, ao contrário disso, incentiva a competitividade entre os pares através do que Coriat (1994) denomina de *engajamento estimulado*:

A expressão é aqui escolhida por sugerir que tanto quanto a estrita produtividade é a qualidade e a diferenciação dos produtos que são almejadas e obtidas, e que elas o são através das práticas de elaboração da “flexibilidade interna” do trabalho (desespecialização, multifuncionalidade etc.) [...] . Para dizer isso com outras palavras, e para fazer uma análise mais teórica dessa proposição, diremos que, desde o momento em que o regime taylorista da estrita prescrição do trabalho (em tarefas repetitivas e parcelares) é abolido, para ceder lugar a um regime de reagregação e de relativa “indivisão” das tarefas, o bom desenrolar da produção exige e requer este “engajamento” dos assalariados. Em regime de “indivisão” das tarefas, o engajamento dos assalariados nos atos de produção é a única garantia possível da qualidade dos produtos. (CORIAT, 1994, p. 108).

### 3.5 OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

Com o objetivo de manter o engajamento por parte do operariado e estimular a produtividade com qualidade, o *Just-in-time* estabelece os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), que por sua vez adotam a abordagem do *Defeito Zero* cujo objetivo é investigar, rastrear

até detectar as origens do defeito partindo para uma fiscalização contínua da situação durante a produção. Nesse momento, o operador tem papel fundamental, por ser o controlador do nível da qualidade do processo. Tendo em vista que a metodologia busca *acertar da primeira vez*, tão logo é detectada situação-problema, o controle de qualidade é alterado e a checagem mantida continuamente, ficando a cargo dos operadores a responsabilidade de manter a ideia de produzir com qualidade e produtividade na primeira vez, mantendo o monitoramento constante dos resultados de seu próprio trabalho. Em paralelo, fica a cargo da gerência a análise dos fatores que causaram o defeito. Uma das formas de pressão à participação e engajamento dos trabalhadores foi a criação de células compostas por clientes internos e a redução de estoques, o que facilitava em grande medida uma rápida identificação dos envolvidos em eventuais problemas de qualidade.

Diante do exposto, torna-se possível observar que os CCQs estabelecem um nível de tensão no dia a dia do trabalhador em função das metas diárias de aprimoramento impostas pela produção ohnista. A situação de tensão é evidente até para seus defensores:

Kaizen é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira, que realizem sua tarefa um pouco melhor a cada dia. É uma jornada sem fim, baseada no conceito de começar de um modo diferente a cada dia, tendo como princípio o fato de que os métodos podem sempre ser melhorados. (BUTTNER, 2011, p. 35).

A falta de acordos coletivos e o enfraquecimento da força dos sindicatos classistas nas fábricas japonesas propiciaram o surgimento e a força de ação dos CCQs, na medida em que tais procedimentos tinham como ponto de partida um processo seletivo de força de trabalho que apresentasse perfil competitivo e ambicioso tanto dentro dos muros da fábrica como fora dela. A relação entre o esfacelamento dos sindicatos radicais e a política de sugestões de melhorias através dos CCQs e bônus por sugestões é perceptível, na medida em que se cria a cultura da ascensão na empresa com o aval e supervisão do sindicato-empresa. “Estagiários ou trabalhadores temporários podem se tornar permanentes, líderes de equipes ou mesmo gerentes” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 47).

Existia um objetivo implícito da empresa na adoção das políticas de gratificações ao incentivar a cooperação do funcionário através das *trocas* oferecidas pelo bazar japonês na forma de emprego vitalício, bônus, aumento salarial de forma individualizada. Eram argumentos suficientes que acabavam por torná-lo um tanto *insensível* às reivindicações da categoria, e o transformavam em supervisor de menor relevância, mas que se dedicava ao máximo para a qualidade da produção em nome de seu grupo ou equipe.

Na indústria automobilística, por exemplo, um trabalhador na Toyota olha com desprezo as condições sociais de seus companheiros na Mazda, Honda ou Nissan. Um trabalhador da Toyota não pertence à classe trabalhadora, mas ao império Toyota e sua prosperidade influencia interesses pessoais e os de sua família. No extremo, ele pensará por si para si próprio que se os outros trabalhadores são infelizes é uma sorte e sinal de que nossa firma será mais e mais competitiva. (GOUNET apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 47).

Sob essa ótica, era evidente que as práticas dos CCQs aconteciam para manter a produção num ritmo cada vez mais acelerado ao mesmo tempo que mantinham a qualidade, entretanto, cristalizava a *alma* do trabalhador na infinda guerra de concorrência do mercado, e transformava o perfil do operário combativo nas lutas das categorias em um trabalhador dócil, de acordo com os objetivos da empresa. Era competitivo apenas com os seus pares, no seio da própria empresa.

A reunião das equipes de qualidade se desenvolve de uma maneira frequentemente louca e às vezes aterrorizantes. [...] tudo ocorre como se o mundo da empresa estivesse fora da lei. É natural que os trabalhadores petrificados pelo horror tenham perdido seu livre arbítrio. O medo da liberdade, para usar as palavras de Paulo Freire, está profundamente enraizado nos trabalhadores. Antes, haviam sido seduzidos pelas vantagens e se interiorizaram na competição entre as empresas. Hoje, são obrigados moral, física e institucionalmente a ter o mesmo medo que o capital ante a crise mundial. (ISHIO apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 50).

### 3.6 CONSIDERAÇÕES

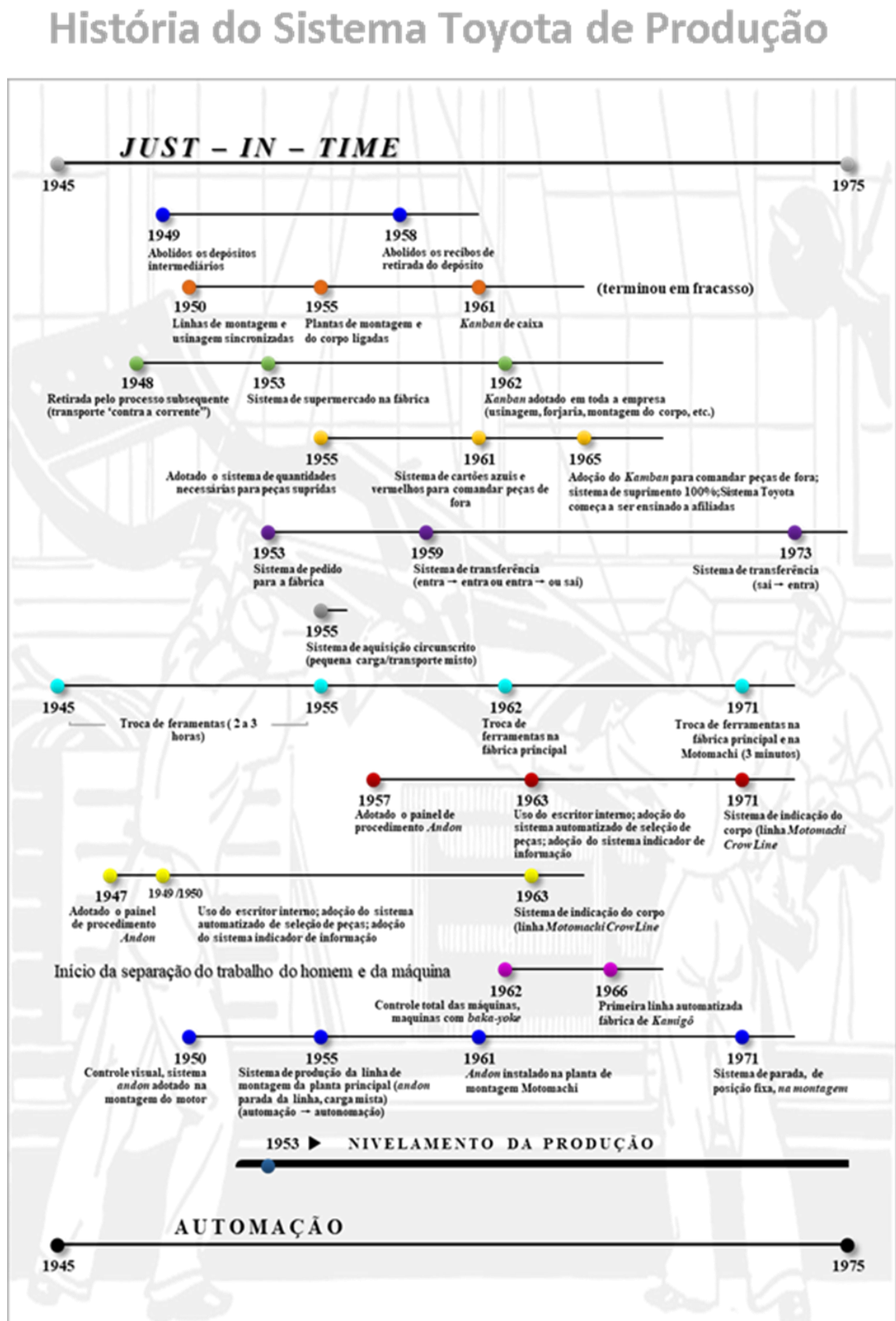
De acordo com o exposto acima, evidenciam-se as intenções de Ohno, visto que este não tomava medidas cabíveis em momentos de crise para aliviar custos da produção, mas colocava em prática uma estrutura previamente elaborada para a manutenção do capital. Nesse viés, e parafraseando o próprio engenheiro, podemos afirmar que o toyotismo apoiava-se sobre dois pilares, para a manutenção do capital: o primeiro pilar consistia em novas técnicas de organização do trabalho que, no dizer de Coriat (1994), caracterizava-se pela visão *tecnicista* da japonização, que, de forma diametralmente oposta às suas precedentes – fordistas e tayloristas – passou a cuidar da produção através dos métodos de *qualidade total* utilizando o método do *Just-in-time* para a redução de estoques e de mão de obra, diminuindo, portanto, os custos dos produtos em curso de fabricação. Entretanto, na verdade, tratava-se de um processo cognitivo de permanente tensão cujo objetivo consistia em alcançar as mudanças da organização sem revelar suas verdadeiras intenções, a extração da mais valia operária.

O segundo pilar que sustenta a manutenção do capital estava diretamente ligado ao primeiro: tratava-se da falta de empenho por parte da empresa em negociar e legitimar as contrapartidas oferecidas aos trabalhadores, possibilitando, com isso, a efetivação das mudanças organizacionais na produção, que, a partir do *engajamento/subordinação* dos assalariados, viabilizava a cultura da individualização nas relações de trabalho, extenuando cada vez mais a força dos sindicatos classistas que serviam de canal de expressão para as reivindicações do operariado. O novo perfil do sindicato – o sindicato empresa – acabou por transformar as estruturas sindicais em fortes componentes de opressão aos trabalhadores dissidentes ao corroborarem os métodos que atacavam frontalmente os *direitos adquiridos* e o aprimoramento da flexibilização das leis trabalhistas.

A Figura 2, a seguir, detalha cronologicamente as fases de implantação do Sistema Toyota de Produção.



Figura 2 – Fases da implantação do Sistema Toyota de Produção



Fonte: A autora, 2019. Adaptado de OHNO, 1997

## 4 SOBRE TRANSFERIBILIDADE TECNOLÓGICA ENTRE PAÍSES CENTRAIS E PERIFÉRICOS

Seguindo as diretrizes neoliberais implantadas na maioria dos países ocidentais no decorrer da década de 1990, o Brasil aderiu à metodologia dos Programas de Qualidade Total, cujo próprio nome já revela afinidades com o chamado modelo japonês, ainda que esse método seja apenas um dos recursos de gerenciamento da gestão da produção japonesa. Entretanto, pouco se considerou, à época, a viabilidade de tais programas, sua capacidade de generalização e possibilidades de transferências para países periféricos, e se houve, de fato, benesses estendidas à sociedade para além dos muros das fábricas.

Nos discursos dos defensores da metodologia, raras são as vezes em que se discutiram os elementos propiciadores do desenvolvimento de tais práticas em seu país de origem e a conveniência de sua importação. A visão parcial favoreceu leituras, algumas vezes distorcidas, que se limitaram ao entendimento do modelo quanto a algumas de suas técnicas, tais como CCQs *Just in time*, Zero defeito, Estoque Zero<sup>34</sup>, desconsiderando, principalmente, os diferentes impactos sofridos pelos trabalhadores em função da implantação do novo paradigma da produção. Nesse sentido, as considerações acima nortearão as reflexões da seção a seguir.

### 4.1 ASPECTOS RELATIVOS ÀS TRANSFORMAÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS DAS DÉCADAS DE 1980 E 1990

Em meados da década de 1980, ocorreram transformações significativas no campo econômico e atingiram principalmente setores sociais. Nesse momento aprofundou-se o processo da *globalização*<sup>35</sup>, cujo intuito sempre foi o de recomposição permanente do capital através de políticas econômicas elaboradas pelos países centrais, que reestruturavam sobretudo as formas de gestão da produção nos países periféricos capitalistas. Tal processo nada mais era do que a forma reorganizada do capital sobre novas bases econômicas, cujo objetivo era a recuperação das taxas de acumulação das décadas anteriores.

<sup>34</sup> As técnicas CCQs, *Just in time*, Zero-defeito, Estoque Zero já foram apresentadas na seção anterior.

<sup>35</sup> O termo e o assunto podem ser compreendidos pela leitura de Hirst e Thompson (1996) e Salama (1999).

Nesse sentido, Marx e Engels (2005) argumentam que “pela exploração do mercado mundial, a burguesia imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países” (2005, p. 43), conseguindo assim enfraquecer a base da indústria nacional, num contínuo movimento de destruição dos mais antigos. Num cenário em que prevalecia a mutação de nações até então autossuficientes, surgem e desenvolvem-se interações entre empresas nativas e externas que criam entre si uma interdependência. Essa interlocução é feita no campo das produções materiais e imateriais – ou intelectuais. “As criações intelectuais de uma nação tornaram-se patrimônio comum, das numerosas literaturas nacionais e locais, nasce uma literatura universal.” (2005, p. 43). Trata-se de um processo marcado por profundas e polêmicas discussões travadas desde sua origem e que têm reflexos sobre diversos setores sociais. Talvez mais um fenômeno, ou uma etapa, da dinâmica do capitalismo, associado à chamada terceira revolução industrial<sup>36</sup>. Sobre isso, Cardoso complementa que:

O conceito de globalização denota pelo menos o incremento na competitividade mundial, devido tanto à terceira revolução industrial como as políticas de tipo neoliberal empregadas por governos na maioria das nações ocidentais, para não falarmos na hegemonia do capital financeiro mundial. A desregulamentação dos mercados de produto, financeiros e de trabalho foram encarados como único caminho possível à reestruturação produtiva, que seria, sob esse ponto de vista, um passo necessário na melhoria da posição de cada país na divisão internacional do trabalho. O resultado foi a erosão das bases estruturais e institucionais dos Estados de bem-estar de tipo Keynesiano, apoiados em sindicatos fortes e quase sempre centralizados. (CARDOSO, 2003, p. 23).

O autor acrescenta ainda que a crise ocorrida no sindicalismo ocidental se deu, em grande medida,

[...] pela reestruturação industrial, com transições no mercado de trabalho e com mudanças ideológicas no ambiente nos quais atuam os sindicatos, ao lado do enfraquecimento dos Estados-nação e de sua habilidade para sustentar serviços de bem-estar, à causa da globalização. (CARDOSO, 2003, p. 24).

Para alguns estudiosos, a originalidade do processo, com transformações quase imediatas em função de políticas econômicas singulares, se diferencia dos anteriores em virtude da amplitude do mercado mundial. Outro elemento crucial para o sucesso da globalização está diretamente relacionado ao desenvolvimento tecnológico verificado desde a década de 1970 –

---

<sup>36</sup> As indústrias que atingiram a Terceira Revolução Industrial, introduziram o processo de automação de base microeletrônica, do tipo máquinas-ferramentas sob comando numérico (MFCN), sistemas CAD/CAM (*computer aided design/computer aided manufacturing*), além de robôs em/de linhas de montagens flexíveis, com utilização de controladores lógicos programáveis (CPL), prensas automáticas, sistemas de soldagem múltiplas flexíveis, sistemas para testes finais etc.

período em que se iniciou o processo de globalização de maneira ostensiva. Nesse viés, Mattoso (1996) acrescenta que:

A expansão do padrão de desenvolvimento norte-americano e a internacionalização da produção ocorridas no pós-guerra permitiram, por um lado, a recuperação japonesa e europeia, a dinamização das empresas multinacionais, o surgimento de novos países industrializados, a crescente dominância da esfera financeira e a aparição de novos produtos e processos de trabalho. (MATTOSO, 1996, p. 55).

Ainda segundo autor, os vínculos criados anteriormente entre trabalhadores e empresários dos ramos agrícola e industrial em âmbito nacional começaram a sofrer abalos em virtude da crescente concorrência externa. Os empresários industriais “*apostam suas fichas* na elevação da produtividade e competitividade e nas políticas visando enfraquecer ou eliminar tais compromissos e suas consequências (contratação coletiva centralizada, segurança do trabalho, intervenção do Estado, tributação do *welfare* etc.)” (MATTOSO, 1996, p. 56).

Nas décadas de 1980 e 1990 a reestruturação produtiva e econômica mundial, sob o comando dos países centrais, é fortalecida pela modernização tecnológica visando ganhos de produtividade. Entretanto, não ocorre uma distribuição homogênea entre os diferentes países, empresas e indivíduos. No dizer de Tavares (apud MATTOSO, 1996), o que se observou foi “uma distribuição desequilibrada dos benefícios do progresso técnico” (TAVARES apud MATTOSO, 1996, p. 57). As consequências da reestruturação mundial do capital, pela dominância financeira internacional, recaem fortemente sobre os trabalhadores, principalmente pelas políticas sociais adotadas pelo Estado. O destaque para o sucesso da reestruturação industrial fica a cargo de países asiáticos e europeus, sobretudo Alemanha e Japão, que “passaram a liderar importantes áreas do globo, estruturadas em blocos que concentram cada vez maiores porções dos fluxos financeiros e comerciais.” (MATTOSO, 1996, p. 58).

Esses países, segundo o autor, conseguiram superar o ultraliberalismo através de políticas sociais que contemplavam o empresariado nacional contando com apoio do Estado e ao mesmo tempo articulando “projetos de interesses nacionais em um projeto de maior integração com seus vizinhos” (MATTOSO, 1996, p. 58), o que lhes garantiu a sobrevivência na acirrada concorrência capitalista da década de 1980.

Nesse período, a economia estadunidense vivia momentos de instabilidade em função das taxas de câmbio flutuantes, que viabilizavam o processo de liberalização cambial e financeira em favorecimento da *globalização*, agravando com isso cada vez mais as desigualdades entre os países centrais e periféricos e culminando na crise da dívida externa em 1982. Em razão disso, na passagem da década de 1990, nos Estados Unidos, organismos

internacionais se reuniram no chamado *Consenso de Washington*, e propuseram um conjunto de medidas, uma espécie de bula, com recomendações e propostas para “disciplina fiscal, priorização dos gastos públicos, reforma tributária, liberalização financeira e comercial, regime cambial, investimento direto estrangeiro, privatização, *desregulação* e propriedade intelectual” (CARCANHOLO, 2008, p. 25) para os países latino-americanos, exceto Cuba. As prescrições, calcadas na doutrina neoliberal, mantinham um caráter de cunho universal e desconsiderava totalmente as peculiaridades de cada país. Não havia a devida preocupação com a base econômica de cada um, se era baseada na exportação de produtos agrícolas, ou ainda se a base econômica de cada país se mantinha na estrutura produtiva do setor secundário. Nada disso importava. Para os defensores das condutas neoliberais, todos os países apresentavam problemas de falta de abertura ao mercado exterior, de Estado que se apresentava obsoleto, de baixa competitividade em função da proteção ao mercado interno, de inflação, enfim, todos os entraves eram originários de uma mesma raiz. O que a elite financeira mundial não pode conter em função de suas reformas estruturais, foi a “marginalização de amplas áreas do globo com o virtual colapso das economias periféricas e o aprofundamento da crise da dívida externa enfrentada, sobretudo, pelos países da América Latina” (CARDOSO, 2003, p. 60).

Ainda na década de 1990, o ideário neoliberal mantinha-se como princípio incontestável, pelos *fundamentalistas* do mercado. Pulverizando o cenário global, deixava suas marcas nas desigualdades e *excludências* entre os países centrais e periféricos. Nesse viés, Cardoso aponta que, com a *despolitização* da economia, os maiores prejudicados foram os países do terceiro mundo, não tanto pelas políticas de privatizações, mas por desobrigar o Estado da condição de mediador e conformador de regras gerais “para controle dos mercados (de bens, de serviços, financeiros e de trabalho, etc.) redefinindo com isso, seu papel na sociabilidade capitalista.” (CARDOSO, 2003, p. 25). O autor acrescenta que:

De elemento definidor, propriamente constituinte dos parâmetros das relações entre classes e grupos sociais e, nesse sentido, capaz de banhar de “status público” as relações de outro modo privadas, o Estado torna-se promotor da reprivatização daquelas mesmas relações. Procura, sobretudo entre nós, fazer valer a máxima liberal segundo a qual, deixados a si mesmos, os agentes encontrarão pontos de equilíbrio sempre mais eficientes do que aqueles fomentados pelas instituições, sejam elas os sindicatos e o próprio Estado. (CARDOSO, 2003, p. 25–26).

Nesse cenário de *reconfiguração* do papel do Estado nos países periféricos, abriram-se as portas para uma nova fase do capitalismo, concomitante com o processo de ajustes e reestruturação econômica dos países centrais, que, segundo Tavares, tratava-se de uma *modernização conservadora* (TAVARES, 1992). Envolta na capa de *modernização*, a

globalização apresentava um contexto de hegemonia neoliberal, e evidenciava “a desarticulação entre o nascente padrão industrial e as relações sociais, salariais e de consumo.” (CARDOSO, 2003, p. 60–61). Como base material, apresentava uma complexidade cada vez maior de matriz informacional através de redes informáticas e telemáticas de informação, as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação), que ao serem incorporadas à produção industrial, à gestão da produção, e aos setores financeiros e de serviços, têm a capacidade de integralizar “*locus* globais de produção e reprodução da sociedade de mercadorias” (ALVES, 2011, p. 69).

De início, as empresas do setor manufatureiro e de atividades de serviços despontaram na implantação das novas tecnologias de informação e comunicação. Incorporaram as TICs – alinhadas à Terceira Revolução Industrial –, que, na concepção de Lojkine (apud ALVES, 2011), “implica a flexibilidade ou a capacidade de a máquina não apenas corrigir-se a si mesma, mas simultaneamente, de adaptar-se a demandas variáveis mudando sua programação.” (LOJKINE apud ALVES, 2011, p. 70).

Com a implementação das novas tecnologias, tanto da informação quanto da automação por empresas de capital concentrado, viabilizou-se a internacionalização da produção, o que permitiu que o capital se reinventasse e se sobrepusesse, não somente no tocante às questões de produtividade, mas também no fortalecimento da luta contra o trabalho organizado. Alves evidencia que “as inovações tecnológicas aparecem como armas da ofensiva do capital na produção, alterando profundamente os termos de luta de classes e as relações dos grandes grupos capitalistas com a classe trabalhadora organizada, particularmente no setor industrial.” (ALVES, 2011, p. 70).

De fato, o crescimento rápido da Terceira Revolução Industrial nas últimas décadas do século XX, cujo objetivo era garantir a manutenção e reestruturação do capitalismo mundial, acarretou mudanças consideráveis no campo industrial, sobretudo no campo tecnológico, favorecendo em grande medida, no dizer de Mattoso (1996), “a fratura ou até mesmo a ruptura do compromisso social e das relações/instituições econômicas, sociais e políticas definidas quando da expansão do padrão de industrialização norte-americano no pós-guerra.” (1996, p. 69). O autor ainda acrescenta que a ofensiva do capital financeiro *golpeou* o trabalho organizado, rompeu o realinhamento da relação capital/trabalho, que durante algumas décadas favorecia em maior escala o trabalho. Nesse sentido, na tentativa de se reerguer, o trabalho organizado “sofre mutações e perde parte de seu poder político, de representação e de confiabilidade” (MATTOSO, 1996, p. 69).

Essas transformações ocorreram de maneira diferenciada entre países capitalistas centrais, dada a trajetória e legado de cada um, uns avançando na linha ultraliberal, como por

exemplo EUA e Inglaterra, outros optando por políticas reguladoras de planejamento industrial contando com o apoio do Estado, como no caso do Japão e Alemanha. Em função disso surgem alterações que, no dizer de Mattoso, “irão afetar o conjunto do mundo do trabalho: suas relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho” (MATTOSO, 1996, p. 70).

Fato é que tais mudanças alcançaram o cerne do processo produtivo, alteraram a organização da produção e promoveram novas relações de trabalho, evidenciando assim a força de exclusão social e econômica imposta pelo sistema capitalista.

#### 4.2 TRANSFERÊNCIAS TECNOLÓGICAS E SUAS REPERCUSSÕES NO MUNDO DO TRABALHO

O sistema industrial japonês a partir dos anos de 1970, teve grande impacto no mundo ocidental, quando se mostrou para países avançados como uma opção possível para superação capitalista da crise. Naturalmente, a “transferibilidade do toyotismo” carecia, para sua implantação no Ocidente, das inevitáveis adaptações às singularidades e particularidades de cada país. Seu desenho organizacional, seu avanço tecnológico, sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação de trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento, o controle sindical, eram vistos pelos capitalistas do Ocidente como uma via possível de superação da crise de acumulação. (ANTUNES, 2009, p. 55).

De fato, a transferência tecnológica carece de inevitáveis adaptações, como nos aponta Antunes. Ainda que seus defensores sustentem um caráter ideológico e de certa forma até mistificador da internacionalização da produção, é necessário avaliar criticamente o discurso daqueles que fazem apologias a políticas intervencionistas, visto que a ineficácia da transferência tecnológica pode ser minimizada ou até mesmo anulada caso as contribuições das várias áreas do conhecimento que apontam para a necessidade de se considerar as particularidades dos países envolvidos sejam levadas em conta.

Seguindo essa ótica, Dutra (1999) aponta que a originalidade e dinâmica de cada um dos países industriais foram subestimadas durante os últimos 50 anos. Prova disso é que, segundo a autora, o “traço mais forte desta forma de ver é a classificação de todos os países do mundo sobre uma mesma escala, em função dos diversos índices de industrialização (Produto nacional bruto – PNB, Produto interno bruto-PIB).” (DUTRA, 1999, p. 45). Como exemplo, a autora aponta a implantação de modelos de industrialização utilizados pela França – modelo

americano em 1955; Em seguida, o modelo da antiga Alemanha Ocidental em 1965 e, mais tarde, o modelo japonês em 1975 – que, ainda segundo a autora, não atenderam aos anseios daquele país.

Nesse sentido, apesar das relevantes contribuições históricas que se efetivaram no fornecimento de dados, fontes e contextualização, nem tudo se explica somente pelo passado, tendo que se considerar também a vontade política e econômica do momento.

Nesse viés, a metodologia da análise histórico-comparativa<sup>37</sup> como atividade cognitiva torna-se uma importante aliada das pesquisas em ciências sociais nas últimas décadas, visto que se utiliza do raciocínio comparativo para a compreensão de deslocamentos e transformações, observando continuidades e descontinuidades que configuram os fenômenos sociais. Para Skocpol (2003), no campo de pesquisa das ciências sociais, a análise comparativa é um empreendimento duplamente engajado, visto que ao buscar entendimento nas reais transformações do mundo, seus praticantes estão simultaneamente enredados em debates acadêmicos sobre hipóteses causais, referenciais teóricos, ao mesmo tempo em que utilizam métodos eficientes de investigação empírica.

---

<sup>37</sup> A análise histórica comparativa é considerada por Mahoney, J. & Rueschmeyer como parte de um projeto intelectual de longo período que se preocupa em reconhecer a sequência temporal, voltada para a explicação dos resultados substantivamente importantes. Ela é definida por uma preocupação com análise causal, com ênfase sobre o processo ao longo do tempo e a utilização de comparação sistemática e contextualizada. Os autores apontam a incorporação de três características indicadas. Em primeiro lugar, a investigação histórica comparativa é fundamentalmente preocupada com a explicação e a identificação de configurações causais que produzem grandes resultados de interesse. Em estudos históricos-comparativo, o argumento causal é central para a análise, portanto, proposições causais são cuidadosamente selecionadas e testadas em vez de introduzir acessórios de anúncios de uma narrativa em geral. Como análise histórica, tal análise comparativa não inclui trabalhos que rejeitem explicitamente a análise causal. Em segundo lugar, investigadores histórico-comparativos analisam explicitamente sequências históricas e levam a sério o desenrolar dos processos ao longo do tempo. Envolvem eventos que não se configuram como ocorrências estáticas em um único ponto fixo. Ao contrário, são processos que se desenrolam ao longo do tempo e demandam tempo. Nesse viés, pesquisas histórico-comparativas podem analisar diferenças na estrutura temporal de eventos como principais resultados a serem explicados. Como terceira característica, os autores observam que a investigação histórica-comparativa é distintiva porque seus praticantes se envolvem em comparações sistemáticas e contextualizadas de casos semelhantes e contrastantes. Para os autores a comparação sistemática é, naturalmente, indispensável, dado o interesse analítico na inferência causal. A maioria das pesquisas histórico-comparativa visa obter explicações sobre os resultados importantes dentro de contextos históricos delimitados, geralmente com foco em um pequeno número de casos. Embora essa abordagem não vise diretamente o conhecimento universalmente aplicável, mostra vantagens significativas. Acima de tudo, a abordagem torna possível um diálogo entre a teoria e as evidências de uma intensidade que é rara na pesquisa social quantitativa.

Dentro do conjunto de metodologia utilizada por essa vertente de pesquisa, a trajetória de dependência (*path dependency*) torna-se um elemento fundamental para explicar porque determinados fatores analisados num momento histórico particular determinam variações nas sequências sociopolíticas, ou nos resultados observados. Sob essa ótica, eventos passados influenciam a situação presente. Assim sendo, opções feitas em momentos críticos no desenvolvimento de uma unidade de análise (país, ou outro sistema), estabelecem trajetórias amplas que são difíceis de reverter, mas dentro das quais existirão novos pontos de escolha para mudança mais adiante. E as trajetórias escolhidas em circunstâncias decisivas na vida política geram transições que estabelecem certas direções e excluem outras, evidenciando semelhanças e diferenças e deixando, portanto, um legado a partir da rota inicial da mudança (MAHONEY; RUESCHEMEYER, 2003).



Para o mundo do trabalho, a Sociologia e a Antropologia, através de estudos da compreensão científica do homem em sua totalidade, apontam diretrizes para o sucesso de transferências tecnológicas, tendo em vista que as transformações e complexidades nos modos de produção ao longo do tempo apresentam o trabalho como regulador social, alterando sua organização e suas relações. Análises de transferências tecnológicas devem trazer à tona as especificidades culturais e a partir daí compreenderem até que ponto costumes, culturas e aspectos antropológicos do país importador influenciam no funcionamento da tecnologia transferida.

Começaremos com Iida (2005) que afirma que “As proporções corporais são típicas de cada etnia e se mantêm inalteradas, mesmo que haja uma evolução da estatura média da população” (IIDA, 2005, p. 7)<sup>38</sup>. Iida (2005) nos apresenta o caso das antigas máquinas e locomotivas exportadas pelos ingleses para a Índia e que por conta das variações antropométricas os trabalhadores indianos não se adaptaram bem ao usar o produto. Outro exemplo, citado pelo autor ocorreu durante a guerra do Vietnã, quando os soldados vietnamitas, com estatura média de 160,5 cm, apresentaram dificuldades em operar as máquinas bélicas fornecidas por indústrias estadunidenses, projetadas para um usuário de altura média de 174,5 cm. Bridger (apud IIDA, 2005) complementa que uma máquina cujas medidas são calculadas para que 90% dos indivíduos masculinos dos EUA possam nela trabalhar comodamente servem também a 90% dos indivíduos masculinos alemães, mas não oferece a mesma comodidade para os latinos e orientais. 80% dos franceses, 65% dos italianos, 45% dos japoneses, 25% dos tailandeses e apenas 10% dos vietnamitas conseguem operá-la comodamente<sup>39</sup>. Portanto, essas bases antropológicas sugerem que uma análise acurada sobre a cultura do país importador contribuirá para a efetivação do *novo*.

Para Tylor (1832-1917), um dos precursores na conceituação de cultura, sua proposição científica considerava que “cultura, em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou quaisquer outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR,

---

<sup>38</sup> Iida (2005) considerou como etnias as variações antropométricas. Em seu livro *Ergonomia: Projeto e Produção* assinala que vários estudos foram feitos comprovando as diferenciações nos manequins antropométricos. Como exemplo, cita a África e suas variações extremas: os menores Pigmeus (média para homens: 143,8cm e para mulheres 137,2cm) e são encontrados na África Central e os maiores povos estão no Sudão (com média para homens de 182,9cm e 168,9 cm) (IIDA, 2005).

<sup>39</sup> Dentro das variáveis antropométricas devem ser consideradas as medidas antropométricas estáticas para projetos de produtos e equipamentos que exigem relativamente poucos movimentos e para equipamentos que exigem maiores movimentos corporais é imprescindível o auxílio das medidas antropométricas dinâmicas principalmente para determinar os alcances ótimos e as faixas de movimentos. Por fim a antropométrica funcional, como o próprio nome sugere, deve prestigiar as medidas mais confortáveis para o usuário durante a execução da tarefa da atividade prescrita (IIDA, 2005).

2005, p. 69). O autor exemplifica ainda: “Se considerarmos a cultura seriamente, veremos que as pessoas não precisam só que comer, mas de uma cozinha própria e específica” (TYLOR, 2005, p. 69).

Portanto, ao balizarmos a cultura pelo aspecto etnográfico, compreenderemos determinadas atitudes de alguns grupos da população e sua conduta no seio da produção industrial. Dutra (1999) aponta que trabalhadores indianos diante das inovações tecnológicas industriais se sentiam inferiorizados visto que o trabalho para aquela comunidade deve ser de responsabilidade familiar e as tarefas deverão ser distribuídas por seus membros; trabalhar em máquinas automatizadas, passando de artesãos a operários, parece algo degradante para muitos. Essa questão inicial leva a outra de extrema relevância no que se refere aos fatores de risco de acidentes do trabalho. Agora temos um perfil de trabalhador que além de estar acostumado a trabalhar em indústrias artesanais (cujas tarefas são em sua maioria manuais), que não se ajusta às técnicas e organizações de empresas mecanicamente modernas (DUTRA, 1999). Atitudes regidas por costumes ou crenças religiosas somam-se ao leque de variáveis entrelaçadas com a cultura de cada povo e seu comportamento diante da utilização de tecnologias. Um exemplo de como a rigidez religiosa pode afetar o processo de produção foi observado em países muçulmanos nos quais, durante o mês sagrado do Ramadan, o povo jejua durante o dia (do nascer ao por do sol), afetando drasticamente a performance dos trabalhadores e, conseqüentemente, a qualidade e a quantidade da produção.

Antes e depois do aniversário do martírio do Irmão Housien, a febre religiosa aumenta e seus efeitos sobre a força de trabalho são observados através da tristeza, desassossego e desmotivação para o trabalho. No início de suas operações, a General Motors do Irã não havia previsto esta situação e não tinha um programa sistemático para enfrentá-lo. Em decorrência disto experimentou severa animosidade e extrema deficiência da produção. (MESHKATI apud DUTRA, 1999, p. 52).

Outro exemplo de choque cultural verificou-se nas décadas de 1980 e 1990 com trabalhadores da Construtora Mendes Júnior contratados para a construção das obras da Ferrovia Bagdá-Akashat, no Iraque. Segundo Mendes e Attuch (2004):

Os brasileiros que trabalharam nas obras da Mendes Júnior tiveram que se habituar a uma série de choques culturais. Por lá não havia bares, as mulheres raramente saíam de casa e muitos dos brasileiros solteiros enfrentaram momentos de grande depressão, o que levou alguns à loucura – um dos operários chegou a plantar parafusos para repor nas máquinas. Em razão dessas dificuldades, uma das atenções prioritárias da empresa no exterior, dizia respeito ao acompanhamento psicológico dos seus funcionários. As diferenças de costumes entre brasileiros e árabes, muitas vezes pareciam intransponíveis, os iraquianos, por exemplo, de algumas regiões por exemplo, colocam somente um copo sobre a mesa, compartilhado por todos durante a refeição. A relação com as mulheres, em certas situações, também era surpreendente.[...] Além

dos contrastes culturais, os brasileiros estranhavam a diferença de clima na região. Durante um dia de verão, a temperatura chegava a bater em 60 graus Celsius. Mas a mínima, à noite, às vezes atingia 5 graus negativos. Os ventos muito fortes, que acontecem no deserto, apelidados pelos funcionários da Mendes de Mohammed, obrigavam as máquinas a parar e muita gente se escondia debaixo da mesa. (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 171).

Pelo exposto, compreende-se e analisa-se melhor os acidentes que antes se concentravam essencialmente mirados nos “erros humanos” e nas falhas técnicas, abrindo espaço para uma discussão mais ampla e com maior clareza para a compreensão de desastres industriais tais como de Tchernobyl, Three Miles Island, Bophal entre outros, como assinala Llory, quando afirma que os fatos confirmam que terrenos favoráveis aos acidentes preexistem ao acidente (LLORY, 1999). Nessa perspectiva, ponderamos que grupos étnicos que não trazem um *background* histórico de industrialização provavelmente não compreenderão ou terão dificuldades cognitivas como percepção, memória, raciocínio e resposta motora quando obrigados a interagir com outros elementos do sistema sociotécnico, principalmente em casos eventuais (acidentes e/ou incidentes). Nesse sentido, torna-se imprescindível, como enfatiza Wisner (1992), que não haja uma separação entre dispositivo industrial e dados antropológicos:

Nos períodos em que triunfa uma nova forma de tecnologia, esta aparece completa, como Minerva que já nasceu adulta e armada. Não é discutível qualquer detalhe técnico, um vocabulário específico é imposto, não se questiona a organização do trabalho e o único objetivo da formação de pessoal é levar cada um a ser um servidor fiel desse belo conjunto. (WISNER, 1992, p. 29).

Retomando a metáfora relativa à cultura da *cozinha própria e específica*, utilizaremos as reflexões e abordagens dos sociólogos Bordieu e Norbert Elias no tocante à dinâmica *indivíduo/sociedade*. Ambos defendiam que essa relação não pode ser pensada de modo distinto, como se estivéssemos observando separadamente mesas e cadeiras, por exemplo. Norbert Elias (2004) aponta que, utilizando o pensamento fragmentário, a história, a sociologia e a psicologia se unem na teoria dos fenômenos reticulares que o pesquisador conceituava como a tensão existente na relação indivíduo/sociedade.

Ainda segundo Elias (2004), os indivíduos, conforme seus hábitos, são integrantes/constituintes da sociedade, modelando-a e modelando-se por ela, e ao relacionarem-se uns com os outros, ao criarem o que o autor denomina de *atrato*, de relação tensa, dinâmica e mútua entre os indivíduos, configura-se o que ele chama de fenômeno reticular. Ao compararmos os pressupostos deste autor com a teoria dos saberes em Bordieu, que prega que os saberes individual e social são incorporados às práticas cotidianas, e, portanto recheados de signos e significados próprios e alicerçados pelo campo, o espaço estruturado

definidor das alternativas de *habitus*, peculiares a grupos e classes de determinada sociedade (BORDIEU; CHARTIER, 2011), nossa compreensão ampliará na medida em que percebermos que tal processo de individuação não é o mesmo em qualquer sociedade e em qualquer tempo histórico. Cada sociedade e cada momento histórico têm modos e ritmos próprios que, por sua vez, determinam formas também particulares de configuração e de inter-relação entre indivíduo e sociedade.

Tomando como base os pressupostos acima, é primordial fazer um recorte no objeto de estudo (país importador e exportador), elaborando um quadro de referência e utilizando uma metodologia de delimitação temática extremamente específica em questão de temporalidade e de espaço para obter as realidades de cada um.

Sobre essas bases, países desejosos de realizar transferências bem sucedidas, precisam primeiramente, conhecer suas próprias características através de estudos que abordem a geografia, a demografia, os sistemas de transporte, os sistemas de saúde e de habitação (WISNER, 2012). Essas considerações, abordadas por Wisner (2012), compõem a metodologia de transferência de tecnologias sob a ótica e os princípios da Ergonomia (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA, [c2---])<sup>40</sup>, que o autor denominou de *Antropotecnologia* (WISNER, 2012). Sua premissa é uma visão holística das situações de referência nas quais já se utilizam a tecnologia a ser transferida a fim de se observar as dificuldades encontradas pelos trabalhadores ao operarem esta mesma tecnologia. Wisner enfatiza as peculiaridades das sociedades envolvidas no “jogo”. Para ele, toda máquina é cultural: “Toda pessoa ou grupo de pessoas que concebe um sistema técnico o faz levando em consideração um uso que se fará, em condições e por pessoas que ele imagina ou crê conhecer.” (WISNER, 2012, p. 29).

Em grande medida, quando se privilegia apenas as transferências de máquinas e instalações, observa-se, de maneira geral, que o novo ambiente hospedeiro, apresenta desempenho inferior não somente no funcionamento técnico, como no equilíbrio financeiro, além de apresentar um impacto negativo na saúde dos trabalhadores. Cohen (2012) complementa que a metodologia da *Antropotecnologia* carrega em si uma filosofia de investigação que busca a eficácia da atividade realizada não apenas para um dos atores, ou participantes do jogo, mas para todos, incluindo a eficácia econômica, sejam quais forem as formas de cálculo. A metodologia em tela não se destina a ser o árbitro de conflitos políticos

---

<sup>40</sup> Conceito de Ergonomia conforme a International Ergonomics Association (IEA): “A ergonomia (ou fatores humanos) é a disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos do sistema e a aplicação da teoria, princípios, dados e métodos ao design a fim de otimizar o bem-estar humano e a melhoria de desempenho do sistema”.

ou sociais. Não tem a pretensão de ser *mediadora* entre atores, grupos ou coletivos. Não arbitra, passa!, aponta Wisner (2012). Torna-se uma transeunte entre os parceiros e entre os grupos, na condição de passadora de conhecimento, de *saber-fazer*, de técnicas (WISNER, 2012).

Debruçando-nos nas considerações acerca de *transferências* tecnológicas tratadas acima, compreenderemos de que maneira o Brasil, na década de 1990, entra em cena, tendo como pano de fundo um contexto de intensificação do processo de reestruturação produtiva que se materializava de forma globalizada, num movimento cadenciado com a ordem capitalista internacional, cujo mote era o ideário neoliberal postulado como único caminho a ser trilhado para minimizar a crise estrutural que consumia os países periféricos. Tratava-se, portanto, de uma complexa arquitetura redesenhada pelo capitalismo, cujas bases apoiavam-se nos modelos de origem inglesa e estadunidense, que alcançaram força maior na década de 1980 nos governos Thatcher e Reagan, tornando-se *viável* em função das exigências das modificações na base produtiva, que já estavam sendo forjadas nos moldes de produção ohnista – ou toyotista – reconfigurando, sobretudo a relação trabalho-capital nos países periféricos.

#### 4.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL NA DÉCADA NEOLIBERAL

Para o Brasil, a economia mundial apontava para uma reestruturação produtiva que trazia pronta a fórmula do sucesso. Tratava-se, na verdade, de um arranjo entre os princípios neoliberais, somados aos conceitos da acumulação flexível, que utilizava as práticas da década de 1980 de países capitalistas centrais como elemento garantidor da sobrevivência e da competitividade das empresas nacionais. Fiori, Lourenço e Noronha apontam que se tornava “clara a existência, já em pleno desenvolvimento, de um novo padrão tecnológico e organizacional da produção. O sistema financeiro internacional se altera radicalmente e a divisão internacional do trabalho entre corporações, países e regiões é redesenhada” (FIORI; LOURENÇO; NORONHA, 1998, p. 184). O mundo do trabalho também é reestruturado nas periferias capitalistas, e são esses países que reafirmam a hegemonia das *novas ideias conservadoras* (FIORI; LOURENÇO; NORONHA, 1998)<sup>41</sup>.

Sampaio (apud LIMA, 1994b), aponta que “no Brasil, o impacto *desestruturante* da globalização dos negócios foi devastador” (SAMPAIO apud LIMA, 1994b, p. 79). O autor

---

<sup>41</sup> “A partir da moratória mexicana de setembro de 1982, os países periféricos tiveram que se submeter invariavelmente à disciplina imposta pelo FMI” (FIORI; LOURENÇO; NORONHA, 1998, p. 184).

acrescenta que artigos produzidos pela indústria nacional foram sendo substituídos através da importação de similares fabricados por empresas multinacionais. Em linhas gerais, uma nova conjunção social era redesenhada, atrelada ao modelo de gestão da produção que se adaptava aos princípios neoliberais. Para que essa nova conjuntura se efetivasse com êxito, o grupo formador do *establishment* no país incentivava a implantação de políticas de reestruturação de sua base produtiva, tecnológica e organizacional, abrangendo o Estado, as empresas, os sindicatos, além de abraçarem organizações civis (SAMPAIO apud LIMA, 1994b).

Elaboraram-se modificações no processo produtivo, tecnologias microeletrônicas passaram a dominar o espaço fabril, empresas públicas foram privatizadas, incorporaram-se novas relações de trabalho (terceirização) que possibilitaram práticas empresariais para reduzir encargos trabalhistas, propiciando a precarização do trabalho. Tais medidas contribuíram para o enfraquecimento dos sindicatos, aumentaram o índice de desemprego, aprofundaram a informalidade, contribuíram para a reespecialização do processo produtivo dentro das indústrias. Tudo isso modificou o perfil do trabalhador que teve que se apresentar mais cooperativo, mantendo em alta a competitividade e lucratividade da empresa. Em decorrência disso, ocorreu o que Mattoso denomina de “ruptura do padrão de desenvolvimento brasileiro” (MATTOSO, 1996, p. 126), que somado a uma alta inflacionária provocou estagnação no meio produtivo. Antunes (2009) amplia a questão, apontando que o novo formato exibido pelo capital se apropriava do *savoir-faire* do trabalhador para que sua reprodução se mantivesse assegurada. E acrescenta que,

*O despotismo taylorista torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o ‘envolvimento’ dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital. (ANTUNES, 2009, p. 227).*

Os rumos tomados pelo padrão de desenvolvimento industrial brasileiro na década de 1990 permitem-nos fazer o nexos entre o novo modelo de reestruturação produtiva no país e a incorporação de elementos do modelo de produção japonês, difundido internacionalmente. Estamos nos referindo aos Programas de Qualidade Total advindos do *toyotismo* ou *ohnismo*, criados pelo engenheiro Ohno nas fábricas japonesas da Toyota.

Nesse sentido, o Brasil atende às condições da acumulação flexível através de uma conjunção de fatores, cujo objetivo é permanecer no mercado através da redefinição da concorrência e da competitividade. Portanto, seguindo a tendência do capitalismo internacional, que apoiava-se nos princípios neoliberais, o país busca a estabilidade e o crescimento

econômico reformulando o papel do Estado, reconfigurando sua estrutura produtiva, a partir da implantação de técnicas gerenciais que baseavam-se nos moldes toyotistas, apresentando traços bem definidos, não somente na organização do trabalho, a partir da introdução de técnicas como JIT, *Kanban*, *Kaisen*, *Andon* e terceirização, como também na interferência nas relações de trabalho. Exigia-se do operário um perfil polivalente, incentivava-se o trabalho em equipe, implementavam-se os CCQs (Centros de Controle de Qualidade) e conseguia-se o engajamento do operário como resposta às gratificações por sugestões de melhorias e introduzia-se novas tecnologias que “no conturbado mundo do trabalho, consegue aprofundar a exploração demasiada do trabalho, a captura da subjetividade operária e a inserção subordinada do país no concerto das nações, enquanto base para renovação da relação de subordinação capital-trabalho” (ANTUNES apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 75).

A tentativa de adoção de tais técnicas e de reestruturação na organização do trabalho como elementos de aproximação da economia brasileira às economias dos países centrais cria um *nó* na política de transferência tecnológica em função de uma visão muito simplista das economias dos países periféricos. Apenas a modernização industrial, com objetivo voltado para a qualidade e produtividade, era insuficiente para alavancar o país ao nível das economias dos países centrais.

Negligenciou-se formas de relacionamento entre os países capitalistas centrais e o resto do mundo. “Nenhum programa de modernização do gênero poderia sequer arranhar a superfície do sistema global do capital e sua articulação estrutural totalmente favorável às economias do Primeiro Mundo” (LIMA, 1994b, p. 68). Nesse viés, as fundamentações teóricas apresentadas na primeira subseção desta seção, que apontam fatores determinantes para a eficácia de transferências tecnológicas, nos permitem observar que a reestruturação produtiva que se efetivava acarretou dificuldades em função das características próprias do país, particularmente os casos das empresas nacionais que adotaram Programas de Qualidade Total, visto que não foram elaboradas avaliações críticas de seus apoiadores e tampouco dos gestores dessas empresas.

Observando o histórico do país exportador – o Japão – encontraremos relevantes fatores que facilitaram o desempenho da metodologia Toyotista naquele país e recursos de aprimoramento da qualidade:

A influência de outros fatores no dinamismo econômico do Japão, normalmente não considerados pelos que fazem a apologia do modelo: política colonialista, papel das forças de ocupação na reconstrução da sua economia, escolha do Japão como base militar anticomunista durante a guerra-fria, além de ganhos obtidos com as guerras da Coreia e do Vietnã. Diante desses fatos, podemos concluir que o tão propalado milagre

japonês teria outras explicações além das formas de gerenciamento desenvolvidas pelas grandes empresas. Aqueles que insistem em estabelecer uma relação de causalidade entre essas estratégias gerenciais e o sucesso econômico do Japão, ignorando outros fatores em sua análise, não podem evitar discurso mistificador e reducionista. No entanto, essa omissão não impede que tal discurso obtenha sucesso; daí a necessidade de fazer sua avaliação crítica se tornar cada vez mais urgente. (LIMA, 1994b, p. 66).

Em contraponto a esses fatores, ao fazermos uma análise crítica acerca dos argumentos dos defensores dos Programas de Qualidade Total na época, encontraremos alguns pontos que frequentemente perdem sua sustentação ao serem analisados com maior rigor. Começamos com a preocupação do Programa como resposta adequada às verdadeiras necessidades do consumidor: “Oferecimento de uma garantia, de modo que o consumidor possa tranquilamente adquirir, utilizar e manter a satisfação de uso por um longo período” (ISHIKAWA apud DOMINGUES; PACHECO, 2014, p. 1)<sup>42</sup>. Em outro discurso: “É necessário, e mesmo vital para a empresa, que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou a utilização do seu serviço” (CAMPOS, 2004, p. 11). Ainda sustentando a defesa dos Programas em função da qualidade, teremos: “O consumidor é o elo mais importante da linha de produção. A qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras” (DEMING apud LIMA, 1994b, p. 66). Não se trata aqui de colocar em dúvidas a importância da qualidade do produto como resposta adequada às reais necessidades do consumidor. Entretanto, com um olhar criterioso, nota-se que os desdobramentos da sociedade capitalista não se afinam com os discursos proferidos acima.

Mesmo na matriz, o modelo deixou a desejar em vários pressupostos. Começamos pelo valor de uso que sempre ficou subordinado ao valor de troca. Na visão de Mészáros, o equilíbrio entre produção e consumo só poderia ser mantido através do consumismo em grande velocidade, descartando prematuramente “imensas quantidades de mercadoria, que anteriormente pertenciam à categoria de bens relativamente *duráveis*” (MÉSZÁROS, 2011, p. 640, grifos do autor). Em outro momento, o mesmo autor aponta que “[a sociedade capitalista moderna] se mantém como um sistema produtivo manipulando até mesmo a aquisição dos chamados ‘bens de consumo duráveis’ que necessariamente são lançados ao lixo [...] muito antes de esgotada sua vida útil” (MÉSZÁROS, 2011, p. 640, grifos do autor).

Lima (1994b) acrescenta que vários teóricos apontaram para esse caráter promulgador da reprodução e manutenção do capitalismo, denominando essa dinâmica do capital de “obsolescência planejada”. (LIMA, 1994b, p. 67). Mészáros (2011) corrobora ao

---

<sup>42</sup> Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351301.html>.



considerar que as crises de superprodução do capitalismo acabam por levar à necessidade de se divisar meios que possam reduzir a taxa pela qual qualquer tipo particular de mercadorias é usado, encurtando deliberadamente sua vida útil, a fim de tornar possível o lançamento de um contínuo suprimento de mercadorias superproduzidas no redemoinho da circulação acelerada. Sob esse viés, o que fica evidente é que o capitalismo não trilhou o caminho da satisfação do consumidor em relação à durabilidade das mercadorias e produtos. Ao contrário disso, prosseguiu, de acordo com o autor, na *dissipação destrutiva dos recursos*, aumentando a produção de produtos cujo tempo de uso se torna cada vez menor (MÉSZAROS, 2011).

Complementando, Chasin (apud LIMA, 1994b) afirma ser “inerente ao sistema do capital, a subversão pela qual a produção material dos homens se afasta irreversivelmente dos objetivos dos homens” (CHASIN apud LIMA, 1994b, p. 67). Para o autor, “a regência e a tipificação dos movimentos do capital são exercidas pelas suas necessidades intrínsecas de capital, isto é, por sua reprodução ampliada e não pelas necessidades reais dos homens reais” (CHASIN apud LIMA, 1994b, p. 67). Sobre essas bases, o autor amplia sua tese sobre as necessidades humanas e as necessidades do capital, afirmando que a primeira é *subsumida à segunda* e o que o que se considera *racionalização* da produção é, em realidade, “um processo no qual são multiplicados ao infinito, em grandeza e variedades, o desperdício e a dissipação próprios da economia privada” (CHASIN apud LIMA, 1994b, p. 67).

Portanto, ainda que o quesito *Qualidade* fosse o cerne da metodologia implantada em empresas privadas, estudos apontavam, àquela época, para a fragilidade da satisfação de reais necessidades do consumidor que inserido no sistema como um todo é absolutamente dissipador e tem de continuar a sê-lo em proporções crescentes (MÉSZAROS, 2011).

Outro argumento utilizado pelos defensores da metodologia da Qualidade Total refere-se às benesses estendidas à sociedade em virtude da implantação dos Programas. Deming, por exemplo, defende a implantação dos Programas como *reguladores* de conquistas de todas as classes sociais. Para o autor, “todos poderão ser vencedores e não será necessário haver um perdedor” (DEMING apud LIMA, 1994b, p. 67). Seguindo seu raciocínio, a sociedade que implantasse a metodologia em larga escala acabaria por se transformar numa sociedade mais harmônica, considerando os interesses dos empregadores, empregados, consumidores, fornecedores. Enfim, a gestão da produção transcenderia os muros das fábricas, tornando-se um benefício estendido a todos.

Entretanto, o que se observa através de uma análise contextual desde a origem e a implantação da metodologia<sup>43</sup>, em seu país de origem, o Japão, apenas uma minoria privilegiada se beneficiou das vantagens oferecidas pelas grandes empresas que implantaram a cultura toyotista, obtendo ganhos através de altos salários, estabilidade empregatícia e ascensão de carreira, em detrimento da grande maioria, que teve que se submeter às condições de precariedade no trabalho. Sobre isso, Lima complementa que Ouchi (apud LIMA, 1994b), um dos maiores defensores dos Programas de Qualidade, admitiu que as empresas japonesas que adotaram a metodologia da Qualidade Total só conseguiram sobreviver por aplicarem o sistema de subcontratação de empresas que atendiam à demanda de peças e prestação de serviços que não eram realizados na fábrica mãe. Para Lima (1994b) o pensamento de Ouchi converge no sentido de que

[...] essas empresas subcontratadas servirão de amortecedores para flutuações conjunturais: contratarão ou demitirão segundo a evolução da demanda. Ouchi admite, também, que muitas mulheres japonesas pagavam com o desemprego, a manutenção desse grupo privilegiado. (LIMA, 1994b, p. 71).

Voltando à análise da implementação da metodologia de Programas de Qualidade Total no Brasil, tínhamos de seus defensores o argumento de que tal proposta levaria o país a um crescimento de tal monta que proporcionaria uma equiparação às economias mais desenvolvidas, visto que o mercado, em posição de controle e soberania, norteava a abertura econômica como única saída viável para solução do subdesenvolvimento. Sobre isso, Barelli (apud LIMA, 1994a) chama a atenção para o viés neoliberal do discurso que atribui as dificuldades da economia brasileira à intervenção do Estado e ao baixo empenho em se equiparar à economia externa. O autor ainda acrescenta que, no discurso, a abertura das exportações para a industrialização brasileira seria benéfica na medida em que esta seria obrigada a se modernizar e incorporar novas tecnologias, “sob pena de não poder enfrentar a concorrência internacional” (BARELLI apud LIMA, 1994a, p. 119). Ainda segundo o autor, tal argumento era frágil por negligenciar a divisão internacional do trabalho, visto que esta já possuía regras próprias com relação ao capital e à tecnologia, comprovando a ineficiência da abertura econômica como mola impulsionadora para conquista de “posições no mundo contemporâneo.” (BARELLI apud LIMA, 1994a, p. 119).

Entretanto, a discussão não privilegiava aspectos relevantes, tais como a questão da dependência da economia desde suas origens, além do fato de que a *mundialização* do capital

---

<sup>43</sup> Esse tema foi discutido na seção anterior.

inclui formações sociais distintas e engendra desenvolvimentos desiguais, dificultando “uma *igualização* internacional. Afinal, a constituição de uma cadeia de elos muito desiguais, cuja dinâmica constitutiva, grau de configuração, capacidade de autossustentação e potência reprodutiva são profundamente distintos” (CHASIN apud LIMA, 1994a, p. 120). Chasin complementa a questão, apontando que, “pela via colonial da objetivação do capitalismo, o receptor tem de ser reproduzido sempre enquanto receptor, ou seja, em nível hierárquico inferior na escala global de desenvolvimento” (CHASIN apud LIMA, 1994a, p. 120).

Mattoso (1996) corrobora apontando as duas visões econômicas que se contrapunham no país. A primeira delas adotava uma postura extremamente passiva e subordinada em relação à fiel implantação dos processos utilizados nos países avançados e a segunda desconsiderava qualquer mudança, considerando somente a reprodução do passado.

No tocante à implantação dos Programas de Qualidade Total, a primeira delas é bastante elucidativa quanto à necessidade de observações mais acuradas em relação às transferências tecnológicas:

A primeira pode ser identificada por suposta modernidade, absoluta, acrítica e deslumbrada dos neoliberais. Quando observam o que acontece nos países capitalistas centrais, não identificam o fenômeno como um processo em movimento e que abre diferentes caminhos possíveis para as sociedades. Pelo contrário, supõe que o processo, se eventualmente existente esteja acabado, determinado e definido, sendo praticamente impossível quaisquer articulações sociais e nacionais que não aquelas exclusivamente determinadas pelo mercado autorregulável e pela acirrada concorrência internacional. (MATTOSO, 1996, p. 149).

Ainda que o período se apresentasse marcado por oscilações e incertezas, estabelecia-se novas experiências no campo da reestruturação produtiva industrial, que modelariam não somente o campo social como também o campo político. No dizer de Harvey (1992), “essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado a um sistema de regulação política e social bem distinta.” (HARVEY, 1992, p. 140).

#### 4.4 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CÍRCULOS DE QUALIDADE TOTAL EM EMPRESAS BRASILEIRAS

A princípio, os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) chegam ao Brasil durante o governo Médici, via discurso patronal, como sustentáculo para a qualidade do produto e a diminuição de gastos, gerando como consequência o aumento da produtividade.

Sob a maquiagem da superação de um momento de crise, apresentavam-se como solução para a reestruturação da produção através da reorganização do trabalho. Algumas empresas foram incentivadas a se tornarem pioneiras em tais práticas aproveitando o contexto de maior endurecimento da ditadura, uma vez que os sindicatos estavam subordinados às políticas patronais e as oposições eram ameaçadas. Começou em 1974 com a Embraer, empresa controlada pelo Ministério da Aeronáutica. Em 1987, duas mil empresas já tinham aderido a essa prática, que buscava aproximar empregado e patrão, *diminuindo antagonismos* (OLIVEIRA, E., 2004). De acordo com Oliveira (2004), nesse período a Volkswagen, em São Bernardo do Campo, tornou-se também *locus* potencial para expandir consideravelmente sua reestruturação, tanto gerencial quanto produtiva, e sua extração de valor. Empresas de outros setores como Johnson & Johnson e General Electric também se valeram da cartilha de gestão japonesa no mesmo período.

Contudo, sob o manto da cooperatividade, ainda na década de 1970, os CCQ tentavam passar a imagem da empresa como uma grande família, alimentando um tipo de consenso alicerçado por um discurso que negava a todo instante os interesses contraditórios, camuflados no conceito *qualidade e produtividade*. Esse discurso se sustentava pelo próprio quadro social do país, marcado pela pobreza de boa parte da população.

Em contrapartida, na década de 1980, houve uma tentativa por parte dos trabalhadores de utilizarem a dinâmica do CCQs como *barganha* nas pautas de negociação acerca de questões como perdas salariais, estabilidade empregatícia, redução da jornada de trabalho, melhoria das condições de trabalho e segurança. Eles também reivindicavam que os espaços de trabalho se tornassem um local mais democrático. Entretanto, a estratégia da *troca* como espaço de reivindicações por melhorias no trabalho para o trabalhador não funcionou e ainda abriu espaço “para a sucção contínua do saber operário (em função do crescimento da produtividade) e do controle operário” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 88).

Ainda assim, para muitos estudiosos defensores da produção enxuta advinda da metodologia toyotista, a introdução dos CCQ e de outras práticas da gestão toyotista, como o

JIT, enriqueceram a experiência do trabalhador. Womack Jones e Roos (1992), por exemplo, defendem que “a produção enxuta é uma forma superior de os seres humanos produzirem coisas [...] Proporciona um desafio e uma satisfação maior no trabalho para os empregados em todos os níveis, da fábrica ao escritório central” (WOMACK; JONES; ROOS, 1992, p. 225).

Nas palavras dos defensores da metodologia da Qualidade Total, os benefícios obtidos no âmbito do trabalho se referiam a um conjunto de técnicas que, tendo como objetivo o engajamento do trabalhador para a manutenção e a reprodução do capital, conseqüentemente influenciariam o comportamento da sociedade como um todo, tomando a posição de filosofia de vida que nortearia o comportamento dentro e fora do trabalho.

Ainda de acordo com seus adeptos, um grande número de organizações e alguns segmentos da sociedade tinham obtido benefícios após a implantação dos CCQs e Barros (apud OLIVEIRA, E., 2004) aponta que “deixou de ser fato inusitado, por exemplo, testemunhos de trabalhadores que tiveram mudanças comportamentais quanto à administração de suas famílias após receberem e assimilarem os ensinamentos filosóficos e metodológicos dos CCQs. (BARROS apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 90).

Entretanto, Antunes (2009) nos adverte quanto ao verdadeiro intento do capital, ao forjar novas formas de apropriação do saber operário com o objetivo de controlar não somente o processo produtivo, como também as relações de trabalho e as novas formas de contratação:

A falácia de qualidade total passa a ter relevo no processo produtivo. Os círculos de Controle de Qualidade proliferaram constituindo-se como grupos de trabalhadores que são incentivados pelo capital para discutir o trabalho e seu desempenho, com vistas a melhorar a produtividade e lucratividade da empresa. Em verdade, é a nova forma da qual o capital se utiliza para se apropriar do *savoir-faire* intelectual do trabalho. O despotismo taylorista torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o envolvimento dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital. No Ocidente os CCQs têm variado quanto à sua implementação, dependendo das especificidades dos países em que são implementados. (ANTUNES, 2009, p. 231).

Contudo, assim como ocorreu em seu país origem, as técnicas *toyotistas* não conseguiram um consentimento imediato por parte do operariado brasileiro. Foi necessário um período de adaptação e um longo discurso por parte da gerência para conseguir a participação do trabalhador, ainda que este não obtivesse acréscimos financeiros.

De fato, na década de 1990, os CCQs apresentaram-se como estratégia que, além de promover o enfraquecimento dos sindicatos e dos movimentos trabalhistas fortalecidos na

década anterior, visava a lealdade do trabalhador à administração, gerando a partir daí o aumento na produtividade e redução dos custos da empresa.

Tratava-se de uma negociação entre o trabalho e o capital. De um lado a empresa ampliava sua visibilidade no mercado obtendo maiores lucros através das sugestões vindas dos CCQs; por outro lado, o trabalhador assumia um papel mais participativo, com grande envolvimento e uma bagagem de aprendizado que, além de promover o aumento da produção, utilizavam o mesmo mecanismo de busca de soluções através dos métodos de análise contidos na metodologia *ohnista*. Para resolver problemas da vida cotidiana, acabava por promover mudanças comportamentais, que enfatizavam a positividade dos CCQs. Em outras palavras, tornava a vida privada uma continuação do trabalho, como se pode notar na fala a seguir:

*Houve em mim uma grande mudança em relação a tudo.... a tudo! Minha vida mudou. Hoje eu... todo lugar que eu vou eu... eu fiquei, como se diz, mais enjoado. Não é enjoado, é exigente. Eu quero ser tratado com qualidade como eu trato meus clientes, eu tratava meus clientes. Então, eu exijo isso. Qualquer loja eu exijo qualidade e brigo, brigo no bom sentido, reclamo, falo que não está certo. Então isso mudou com... em mim como pessoa. Eu passei a ser uma pessoa mais atenta no que é certo. As vezes não é por que eu acho certo, mas o que é certo para aquela função. Passei a ser mais observador da vida. (O.Q.R. – 16/10/17).*

O comportamento descrito acima reforça a constatação de Hirata (apud OLIVEIRA, E., 2004), que aponta que “o espaço da fábrica deve, cada vez mais para o trabalhador, ser o espaço da vida, em detrimento de outros espaços.” (HIRATA apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 95). E complementa afirmando que as mudanças tomaram um vigor tão forte que mesmo as gerências resistiram num primeiro momento à adoção dos CCQs por sentirem-se ameaçadas tanto em seu *status* quanto em sua autoridade. De acordo com a autora, a gerência não tinha interesse que os CCQs ultrapassassem o patamar de instrumento de controle de qualidade, sem alterar os níveis de hierarquias ou nos graus de autonomia.

Ainda na década de 1980, a industrialização brasileira sofreu um retardo no processo de implantação dos programas de Qualidade em função da instabilidade econômica. A implantação do Plano Cruzado se configurava como uma tentativa inovadora de ajustes econômicos, mas o que ocorreu de fato foi uma queda nas exportações, aumento nas importações e alta inflacionária. Tudo isso dificultou o processo produtivo, impondo aos empresários uma drástica redução nos investimentos.

Sob esse quadro de contenções e incertezas, as empresas passaram a adotar algumas posturas que garantissem sua sobrevivência e, segundo Malaguti (2000), passaram a incorporar matérias de qualidade inferior e conseqüentemente mais baratas; os pesos dos produtos não

condiziam com os declarados nas embalagens; produtos similares eram jogados no mercado para *burlar* o controle de preços; as substâncias ativas de medicamentos e alimentos foram diminuídas em suas dosagens; não havia mais uma preocupação com o controle de índices de poluição causados pelas indústrias; suprimiam-se itens básicos de segurança no trabalho, e descumpria-se direitos trabalhistas estabelecidos, o que gerava clima de insegurança e insatisfação no ambiente laboral.

Sobre essas bases, e seguindo o rumo tomado pela estrutura produtiva no país após a década de 1980, o insucesso do *Plano Cruzado* tornou-se um argumento plausível para a implantação de novas tecnologias, incorporando novos conceitos na organização da produção. Em 1989, um ano após a promulgação da Constituição, as eleições definiram um programa de governo que tentava enquadrar o país às tendências internacionais, mantendo uma economia mais aberta ao capital estrangeiro, com viés mais *financeirizado* e que não priorizava o emprego ou questões sociais.

No rastro das alterações ocorridas, tínhamos uma estrutura produtiva que ganhava espaço cada vez maior na busca pela qualidade e produtividade através dos CCQs, particularmente o método *Kanban*. Isoladamente, este e outros métodos toyotistas de produção, como a *polivalência*, o *Kaisen* e a Qualidade Total já tinham sido incorporados por unidades tais como a Yanmar Motores Ltda, em Indaiatuba- SP. Além disso, ocorriam também parcerias entre empresas. Certo é que a flexibilização, ainda que em casos isolados, já sopravam os ventos de prenúncios de alterações no padrão industrial brasileiro<sup>44</sup>.

O panorama da produção industrial brasileira dos anos 1980 apontava para práticas isoladas referentes à implantação de novas formas de organização da produção “como fruto de vontades isoladas, sem direção política unificada, sem a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores – seja nos locais de trabalho seja no atendimento de suas necessidades mais vitais” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 98).

Chegada a década de 1990, a dinâmica de reestruturação produtiva em países como EUA, Inglaterra e França já se consolidava com a adaptação da flexibilização da produção como ocorreu em experiências da General Motors, que implantou o projeto Saturno, criando parcerias com as empresas Izusu e a Suzuki. Contava também com a parceria da Toyota na Fremont da Califórnia – Nummi (OLIVEIRA, E., 2004). O Brasil apresentava-se com estrutura sindical

---

<sup>44</sup> Cabe lembrar que, no contexto da crise dos anos 1980, as experiências iniciais foram convertidas em lições e passadas através de eventos como seminários, mesas de debates e cartilhas que auxiliavam na compreensão da metodologia. De acordo com Barros, tais iniciativas auxiliaram no entendimento das técnicas “ohnistas” diminuindo a resistência do trabalhador com relação aos métodos, abrindo espaço para a aceitação da metodologia que passara a nortear os rumos da produção (BARROS apud OLIVEIRA, E., 2004).

atuante, num movimento crescente, exigindo reformas, porém apresentava um cenário de ambivalência: enquanto as centrais sindicais apontavam para a centralização do movimento sindical, a pulverização dos sindicatos tornava-se um obstáculo ao fortalecimento do movimento por apresentar uma “interpretação restritiva de categoria profissional, tendente a enxergar identificações menores e menos relevantes na vida laborativa dos empregados e, a partir delas, concretizar novas e mais reduzidas agregações sindicais.” (DELGADO apud LOBO, 2010, p. 194).

Lobo (2010) aponta que, nesse contexto, as centrais sindicais CUT (Central Única dos Trabalhadores) e Força Sindical intermediavam o debate público em torno de questões que ultrapassavam assuntos de interesses diretos relativos ao trabalho formal. Ainda que não estivessem em posição formal de representação da classe trabalhadora nas negociações entre Capital/trabalho, conseguiam se colocar no debate junto ao poder público, embora ainda não tivessem conseguido apresentar “um projeto societal alternativo à tendência que se tornava hegemônica no período” (LOBO, 2010, p. 195).

Nesse cenário, em 15 de março de 1990, Fernando Collor de Mello assumiu o governo (Figura 3) e abriu caminho para o fortalecimento das técnicas gerenciais ohnistas na industrialização brasileira. Rapidamente, o modelo de gestão japonês se afirmou como base para renovação das relações de trabalho e seus assessores econômicos lançaram um plano de modernização das empresas, que no dizer de Lima (1994a), possibilitaria o “paraíso das conquistas materiais, em especial, graças ao funcionamento da economia de mercado sem interferência do Estado.” (LIMA, 1994a, p. 119). Foi difundido através da Portaria MEFP nº 365, de 26 de junho de 1990 (BRASIL, 1990), e atendia a uma diretriz estratégica que se alinhava à Política Industrial e de Comércio Exterior e, com a Política Científica e Tecnológica (Anexo A, item 5.2, p. 4).



Figura 3 – Recorte do Jornal do Brasil, de 17 de março de 1990

**JORNAL DO BRASIL**

© JORNAL DO BRASIL S.A. 1990      Rio de Janeiro — Sábado, 17 de março de 1990      Ano XCIX — Nº 339      Preço para o Rio: Cr\$ 30,00

# REFORMA DE COLLOR FAZ TERREMOTO NA ECONOMIA

Em seu primeiro dia de governo, o presidente Fernando Collor de Mello colocou em funcionamento, ontem, o mais amplo, radical e audacioso plano econômico já experimentado no Brasil, cujo elemento mais explosivo é um bloqueio em contas correntes, cadernetas de poupança, overnight e demais aplicações financeiras que configura um virtual confisco de extensa parcela do dinheiro em poder das pessoas e das empresas. “Não temos alternativas”, disse Collor, durante a reunião em que, presentes seus ministros e líderes partidários, anunciou as linhas gerais do plano, às 7h da manhã. “O Brasil não aceita mais derrotas. Agora é vencer ou vencer. Que Deus nos ajude”.

A moeda nacional, desde ontem, voltou a ser o cruzeiro — mas, ao contrário dos planos anteriores, não se corta nenhum zero para passar de uma moeda para outra, nem desaparece automaticamente o cruzado novo. Na verdade, a troca de unidade monetária, no valor de um por um, serve fundamentalmente para promover o monumental blo-

queio do dinheiro em poder do público. Nas contas correntes das pessoas, só até um limite de NCz\$ 50.000,00 será convertido em cruzeiros, que poderão ser usados normalmente. O que exceder disso continua cruzado novo — e só 18 meses depois, engordado com correção monetária e juros de 6% ao ano, começa a ser resgatado em 12 parcelas mensais iguais e não corrigidas.

O mesmo ocorre com a caderneta de poupança. No caso do overnight e fundos nominativos, o mecanismo ainda é mais draconiano: só vai virar cruzeiro, e portanto continuar podendo ser usado livremente por seu dono, 20% do total que ele tiver no banco, ou NCz\$ 25 mil — das duas op-

ções, a que for maior. O restante será bloqueado para também só poder ser liberado 18 meses depois, em 12 parcelas mensais. No total, graças a esses artifícios, calcula-se que, dos US\$ 120 bilhões que repousam, em todo o país, em contas correntes, cadernetas, over e assemelhados, US\$ 95 bilhões serão confiscados pelo governo — ou, caso se prefira, seqüestrados, uma vez que serão devolvidos um ano e meio depois.

O plano de ajuste anunciado por Collor mexe com virtualmente tudo na vida dos brasileiros. Os preços dos principais produtos serão tabelados, de acordo com listas que serão divulgadas a partir de hoje pela Sunab, e só poderão ser alterados mediante autorização do governo, num esquema que dura até 1º de maio. A partir daí, começará a ser observado o índice de inflação prefixada a ser estabelecido antes de cada mês. Os salários, no dia 1º de abril, serão corrigidos pela inflação de fevereiro — 72,78%. A partir do mês seguinte, porém, também passam a ser corrigidos de acordo com a prefixação estabelecida pelo governo. Considerado em seu todo, o plano de Collor não tem comparações, em seu alcance e profundidade, no Brasil ou em qualquer país, senão com mudanças produzidas por guerras ou revoluções — e mexeu muito mais, de uma vez só, nas relações dos empresários com seu dinheiro, do que toda a Constituinte em 20 meses.

### A vida em cruzeiro

- Todos os cheques a partir de hoje devem ser preenchidos em Cr\$.
- Com a reabertura das agências bancárias, os limites de saque serão de Cr\$ 50 mil para contas correntes e Cr\$ 25 mil (ou 20% do saldo, o que for maior) para contas remuneradas.
- Depósitos novos em cruzeiros não estão sujeitos a qualquer bloqueio. Os limites valem apenas para o que já está depositado em cruzados novos ou para cheques em cruzados novos recebidos durante os dias de feriado bancário.
- Todos os cheques em cruzeiros acima de Cr\$ 2.000,00 têm que ser nominativos.
- Os depósitos feitos em cadernetas de poupança até o dia 13 de março serão remunerados pela inflação de março, que só deverá ser divulgada no fim do mês.
- Os aposentados que aplicaram seus benefícios em cadernetas de poupança poderão fazer saques acima do limite de Cr\$ 50 mil, desde que comprovem seu comprometimento com pagamento de despesas.
- Os aluguéis serão reajustados pelo índice que estabelecerá o to de aumento de preços assim que for inaugurado o sistema de prefixação no dia 14 de abril.
- Os salários de março serão reajustados pela inflação de fevereiro (72,78%).
- Em abril, o reajuste salarial também será prefixado por um índice que será, o governo garante, sempre maior do que o estabelecido para os preços.
- As mensalidades escolares de abril serão calculadas de acordo com a regra de reajuste de salários. As deste mês obedecem à legislação em vigor.

**Nesta edição, um suplemento com o Plano Collor e outro com as íntegras das principais medidas**

Fonte: Biblioteca Nacional Digital Brasil<sup>48</sup>

A partir disso criou-se o “Comitê Nacional de Qualidade e de Produtividade, que teria a função de estabelecer um conjunto de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica no país, introduzindo, assim, o Brasil ‘no contexto das economias mais desenvolvidas’” (LIMA, 1994a, p. 120, grifos da autora).

Contudo, em matéria veiculada pelo Dieese-MG de 1992 (LIMA, 1994b, p. 67), a realidade apontava para a direção oposta, visto que a implantação dos Programas de Qualidade veio *atrelada* à prática da terceirização para que se preservasse somente a atividade-fim no contexto da empresa. Como resultado, observou-se uma corrida desenfreada para atingir os padrões mundiais de qualidade, e os reflexos dessa prática contribuíram para o realce das desigualdades e o aumento considerável do desemprego e, conseqüentemente, da violência

<sup>48</sup> Disponível em: [http://memoria.bn.br/pdf/030015/per030015\\_1990\\_00339.pdf](http://memoria.bn.br/pdf/030015/per030015_1990_00339.pdf).

urbana. Lobo (2010) relembra que o Brasil alcançou o *status* de campeão mundial de desigualdades sociais. Segundo a autora, “condição inimaginável nos anos 50, quando, [...] o país parecia apontar para a prosperidade e inclusão social via crescimento econômico e ampliação do mercado formal de trabalho” (LOBO, 2010, p. 169). Ainda de acordo com a autora, o desemprego tornou-se um fenômeno de proporções enormes na década de 1990, chegando à casa dos 10 milhões de atingidos em todo o país (LOBO, 2010).

Sobre essas bases, a nosso ver, essa realidade desmistifica em grande medida a ideia propalada pelos defensores da metodologia de que a adoção dos Programas de Qualidade levaria o Brasil a um crescimento econômico de tal monta que o equipararia às economias mais desenvolvidas<sup>46</sup>.

Voltando às considerações de Lobo (2010), os impactos sofridos pelo mercado de trabalho na década de 1990 ocorreram indiscriminadamente (Tabela 1) “ainda que com diferentes indicadores por categoria de uso, provocando o desengajamento de parcela da força de trabalho do país. Ademais, embora a indústria tenha sido o setor mais atingido, o emprego formal recuou de forma generalizada.” (LOBO, 2010, p. 175).

---

<sup>46</sup> Em 1990, assessores econômicos do governo de Fernando Collor – entre eles a ex-ministra Zélia Cardoso de Mello – difundiram no meio empresarial brasileiro a ideia de que havia uma necessidade de modernização das indústrias nacionais, em que os quesitos Qualidade e Produtividade trabalhados através de um conjunto de ações possibilitariam a modernização industrial e tecnológica do país, garantindo com isso sua inserção no contexto das economias mais desenvolvidas (CARVALHO, 2006).

Tabela 1 – Evolução do emprego formal por subsetores de atividade econômica – Brasil: 1989/1992 (base 1989 = 100)

<b>Subsetores</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>
<b>Total</b>	<b>99,7</b>	<b>96,1</b>	<b>93,1</b>
Indústria de Transformação	97,8	91,3	86,5
Indústria Metalúrgica	88,3	79,4	72,0
Indústria Mecânica	87,4	77,4	67,3
Indústria Material Elétrico e Comunicações	92,8	80,2	68,1
Indústria Material de Transporte	93,1	82,2	77,7
Indústria Química e de Produtos Farmacêuticos	92,9	85,3	81,1
Indústria Têxtil	95,5	83,3	75,3
Indústria de Calçados	89,5	82,4	91,2
Construção Civil	97,0	91,0	75,3
Comércio	101,8	97,6	93,1
Instituições Financeiras	96,9	89,1	85,0
Transportes e Comunicações	100,6	98,4	97,0
Alojamento, alimentação, reparação e diversos.	102,2	102,7	102,1

Fonte: Adaptado de LOBO 2010, p. 175

Em 1993, após dois anos de lançamento da Política Brasileira da Qualidade Total pelo governo de Fernando Collor, o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) promoveu um evento<sup>47</sup> cujo objetivo era avaliar o desempenho das indústrias brasileiras, principalmente as indústrias automobilísticas que apostaram na reestruturação técnico-organizacional, inseridas num contexto de crise econômica, de redefinição do papel do Estado e de uma política de economia aberta. De acordo com Castro, a maioria dos participantes do evento demonstrou prudência quanto ao novo modelo de organização do trabalho proposto e às repercussões causadas pela política industrial do governo Collor (CASTRO, 1995), ressaltando que houve polarização entre o *antigo e o moderno* no que tange às concepções de práticas no trabalho tanto quanto na organização industrial. Ainda assim, documentos oriundos do Centro Pastoral Vergueiro (CPV) destacam alguns resultados positivos em termos de produtividade:

<sup>47</sup> Foram organizados 15 seminários tendo como tema central: “*Reestruturação produtiva, organização do trabalho e relações industriais no Brasil*” (CASTRO, 1995).

Em dois anos de implantação do Total Quality Control (TQC), a Siderúrgica Belgo Mineira aumentou a produtividade da mão de obra de obra em 23,5% e a devolução de produtos caiu 65% [...] O número de supervisores de turno de 450 para 150, como consequência da maior autonomia dos operários. [...] A Santista Têxtil foi salva pelo Círculo de Qualidade Total (CQT). Na recessão de 1991, a empresa conseguiu fechar contratos de exportação e credenciou-se como fornecedora da Levis, operando sete dias na semana; além disso, o número de defeitos em cem metros caiu de 15 para 6m. Pelo menos 120 grandes empresas brasileiras, responsáveis por 30% do PIB, estão empenhadas na mudança ara a Qualidade Total. Vários setores estão envolvidos: O setor siderúrgico, parte dos setores de energia elétrica, alumínio, alimentos, construção pesada, mineração e transportes, além da Petrobras e Vale do Rio Doce. Outras grandes empresas procederam a modificações: Grupos Gerdal, Santista Gessy Lever, Eletrometal, Varig, Mendes Júnior, Andrade Gutierrez, Montreal Engenharia, Sadia, Shell do Brasil, Caemi Minerações e Brahma. (CENTRO PASTORAL VERGUEIRO apud OLIVEIRA, E., 2004, p. 121–122).

Pelo que se expôs, o debate promovido pelo evento mostrou que, de fato, algumas empresas obtiveram lucros com a implantação dos Programas de Qualidade.

A alta lucratividade das empresas que aderiram ao método pôde ser constatada por Oliveira em suas pesquisas acerca da implantação de uma unidade produtiva da Toyota inaugurada na segunda metade da década de 1990 na região de Campinas/Indaiatuba. Segundo a pesquisadora, a Toyota desenvolveu seu método de produção “em condições históricas totalmente diferentes daquelas que lhe deram origem” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 131). Mas, se é fato histórico que o desenvolvimento do modelo foi lento e gradual em seu país de origem<sup>48</sup>, é pertinente a pergunta: como a Toyota no Brasil apresentou uma eficiência e rapidez na montagem e utilização do modelo, elevou sua produtividade a quase 100% e aumentou sua produção de 20 para 38 carros/dia em apenas um ano? (OLIVEIRA, E., 2004). A partir daí, Oliveira (2004) apresenta-nos relevantes questionamentos: “Como jovens trabalhadores da cidade de Indaiatuba vivenciaram essa experiência? Que forças tiveram que mobilizar para garantir o direito ao trabalho?” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 136).

A pesquisa da autora (OLIVEIRA, E., 2004) trilha a mesma rota que o trabalhador percorre desde a seleção, passando pelo treinamento (tratado pela empresa como *integração* até à linha de produção). Nesse sentido, em que medida esse aumento da produtividade afetou a qualidade de vida do operariado da Toyota do Brasil? Indagações como essa suscitaram à pesquisadora uma análise mais profunda do processo produtivo daquela empresa através de informações obtidas em dossiês montados a partir de jornais brasileiros e entrevistas concedidas por sindicalistas e trabalhadores da empresa e observações nas relações de trabalhos vivenciadas cotidianamente no segundo semestre de 1999.

---

<sup>48</sup> As questões pertinentes ao desenvolvimento da metodologia e as benesses concedidas aos trabalhadores da empresa automobilística Toyota em seu país de origem, o Japão, foram descritas e analisadas na seção 3.

De acordo com as narrativas obtidas pela pesquisadora, aos recém-funcionários da empresa eram apresentados vídeos sobre os objetivos do modelo de produção toyotista (OLIVEIRA, E., 2004). Segundo um dos entrevistados, os vídeos tinham como objetivo apresentar a importância do produto final que a empresa produzia, enfatizando a qualidade a ser atingida e a intenção da unidade brasileira da Toyota de se manter em nível de competitividade, mas, sobretudo, buscavam incutir nas mentes do operariado “a importância da qualidade que você tem de ajudá-la a manter.” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 138):

Quando nós fizemos integração, foi passado que a Toyota era um paraíso. Que nós gostaríamos da empresa e que gostaríamos da empresa e iríamos querer aposentar lá. Porque a empresa era sólida e garantia pra gente uma perspectiva de vida. Foi passando o tempo todo, e a gente viu que não era tudo aquilo. Começamos a nos questionar. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 138).

A autora ressalta que um dos documentos aos quais a pesquisa teve acesso salientava o *pensamento toyotista de produção*:

Falava-se em pensamento enxuto (O que é isso?! Um modo de pensar só na produção?!). Por outro lado, é interessante notar que os conceitos usados para descrever o “toyotismo” são sempre chamados de princípios, não havendo a preocupação de questionar o significado desse procedimento. E tem mais: o princípio do *Just in time*, o princípio do *Kanban* etc. A outra expressão intrigante é que afirma o Círculo de Qualidade como uma verdadeira filosofia de vida. Além do fato de que a vida no trabalho é correlacionada com a vida fora da fábrica. Essas expressões podem indicar um campo para o debate que esvazie essas expressões de alguma ideia de superioridade. (OLIVEIRA, E., 2004, p. 137).

A ideologia da produtividade era fundamental para que as empresas adotassem o remodelamento da produção através da incorporação de inovações tecnológicas para que fossem contempladas com a certificação de qualidade. Mas e o trabalhador? O que pensa sobre isso? A pesquisadora observa que, durante as entrevistas, o medo de ser identificado era comum, e um sentimento de raiva ficava expresso: “O meu sonho é ver uma manchete bem grande estampada num grande jornal, dizendo o que a Toyota faz com os trabalhadores” (OLIVEIRA, E., 2004, p. 137).

Ao analisarmos os vários aspectos concernentes à transferência tecnológica, não é nossa intenção desconsiderar suas possibilidades e sua importância. A transferência tecnológica pode se revelar útil na melhoria da qualidade de produtos e serviços, na garantia de satisfação das reais necessidades do consumidor e na consolidação da ideia de que o trabalho é fonte de realização e orgulho, princípios defendidos por autores favoráveis à implantação da metodologia toyotista. Apesar de considerarmos positivos estes e outros aspectos tais como

participação, inovação, autonomia, especialização, estabilidade empregatícia, planos de carreira e salários, entendemos que uma visão mítica de implantação da metodologia de forma generalizada, sem levar em conta as especificidades e a conjuntura de cada país receptor, não trará benefícios reais àquela sociedade, transformando sua implantação numa caricatura do original. No caso específico do Brasil, a conjuntura da década de 1990 era incompatível com as particularidades do modelo toyotista em seu nascedouro, o Japão, a começar pelas medidas adotadas pelo Estado japonês de proteção ao mercado interno através da política de juros baixos para indústrias de componentes automobilísticos.

Já no Brasil, deu-se o inverso. Com a assunção de Collor de Mello em 1990, a economia brasileira alinhou-se às diretrizes do neoliberalismo, com pautas que privilegiavam políticas de abertura comercial e financeira, e de privatizações. No campo das políticas industriais, ocorreram suspensões de subsídios à produção local, alavancando a implementação de abertura às importações. Sobre isso, Corseuil e Kume (2002) acrescentam que:

Em março de 1990, o novo governo anunciou medidas que alteravam profundamente a condição de política exterior do país. Simultaneamente a uma flexibilização do regime cambial, foi deslançado um programa de liberação das importações, cujos primeiros passos foram dados através da imediata distinção das listas de produtos com emissão de guias de importação suspensas e dos regimes especiais de importação, à exceção do drawback da zona franca de Manaus [...]. Seguiu-se, em julho do mesmo ano, a extinção dos programas de importação das empresas. Com o fim dos mais importantes controles administrativos, caberia à tarifa aduaneira o papel principal no estabelecimento de uma proteção adequada à indústria local. Poucos meses depois era anunciada a reforma tarifária, pela qual as tarifas de todos os produtos sofreriam reduções graduais ao longo dos quatro anos seguintes. (CORSEUIL; KUME; 2002, p. 13).

Nessa esteira, os defensores da abertura às importações argumentavam que tal medida promoveria uma reestruturação produtiva modernizadora para todo o parque industrial brasileiro. Entretanto, o empresariado brasileiro foi consensual em apontar que tal medida foi brusca, pois o governo não tinha uma política industrial definida e “Collor e sua equipe tinham uma posição inflexível, imediatista e desprovida de qualquer planejamento consistente.” (SCHINCARIOL, 2007 p. 25).

Outro aspecto que contribuiu para salientar as diferenças políticas governamentais entre os dois países foi a conduta adotada no setor da educação. O Estado japonês apresentou políticas educacionais através de um sistema educativo de escolarização obrigatória que priorizava a qualificação da mão de obra, solucionando o problema de sua escassez. O mesmo não ocorreu no Brasil, visto que as crianças e os jovens das classes sociais mais baixas não dispunham das mesmas oportunidades de escolarização que os grupos sociais dominantes

tinham, mesmo com a promulgação da Constituição de 1988, que preconizava a garantia de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola. Ao contrário, iniciou-se no Brasil, a partir da década de 1990, um grande impulso para a implementação de políticas educacionais voltadas para atender ao capital. Nesse sentido, temos as reflexões de Jesus e Torres (2009), que mostram o grande esforço do Estado para a implantação de políticas neoliberais no sistema educacional brasileiro:

Diante da enorme dívida social que representa a falência do sistema educacional brasileiro, não podemos ingenuamente aceitar o novo senso comum da retórica neoliberal, segundo a qual a educação deve sair da esfera das políticas públicas (incompetentes) e inserir-se na lógica (eficiente) do mercado, adotando os padrões produtivistas e empresariais da qualidade total, para assim, cumprir sua moderna função de formar cidadãos-consumidores competitivos e empreendedores. (JESUS; TORRES, 2009, p. 136, grifo nosso).

Nessa perspectiva educacional neoliberal apoiada por políticas estatais, as empresas, inspiradas no modelo toyotista de produção, exigiam, ainda que de forma velada, a escolarização de seus funcionários, gerando, na maioria das vezes, situações de stress físico e psíquico. (assunto a ser abordado na seção seguinte).

Na conjuntura japonesa, destacamos também a fidelidade das empresas fornecedoras como subcontratadas das empresas montadoras, que mantinham suas instalações próximas, o que reduzia, além de gastos, o tempo de transporte de peças. No Brasil não havia essa fidelidade por parte das fornecedoras, que prestavam seus serviços a várias empresas sem priorizar esta ou aquela em particular, o que por vezes acarretava demora no fornecimento de peças e serviços. As empresas brasileiras também não apresentavam programas de incentivo aos seus funcionários, semelhantes aos oferecidos pela empresa Toyota, tais como o emprego vitalício, remuneração por antiguidade e autonomia no desenvolvimento de suas tarefas laborais. No Japão, esses benefícios fomentavam um clima de cooperação entre gerência e trabalhador, que se refletia no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade do produto oferecido pela empresa.

Como se tudo isso ainda não bastasse, havia ainda as diferentes práticas sindicalistas. O sindicalismo japonês tratava as negociações de forma particularizada, variando de empresa para empresa. Já no Brasil, as negociações sindicais eram realizadas por categoria, o que assegurava benefícios e garantias a toda uma categoria profissional e não somente aos trabalhadores de cada empresa separadamente. Sobre isso, Cardoso pontua como os sindicatos se posicionavam com relação às pautas de estabilidade empregatícia nas décadas de 1980 e 1990:

O ambiente selvagem dos anos 1990 levou sindicatos e centrais sindicais à encruzilhada. O crescimento do desemprego e da pobreza contribuiu para uma virada inesperada para CUT, se fosse feita uma comparação com a década anterior. Então, salários e condições de trabalho eram os alvos centrais da ação do trabalho organizado. As altas de rotatividade e a reestruturação industrial um tanto quanto tímida impediram que a segurança do emprego emergisse como tema da agenda sindical. Mas na década de 1990 as centrais retomaram suas energias, ainda que com enormes restrições de diversas facetas para representação tanto dos empregados como *dos desempregados*. A estabilidade no emprego tornou-se crucial. A Própria sobrevivência dos sindicatos passou a depender dela em grande parte. (CARDOSO, 2003, p. 49-50).

O cenário brasileiro na década de 1990 era de alta rotatividade. O trabalhador se via obrigado a aceitar as condições de trabalho impostas pela empresa. E o medo da demissão, num cenário nacional de alto índice de desemprego e informalidade, crescia entre o operariado.

Observamos, portanto, de acordo com as considerações acima, que, na década de 1990, no Brasil, firmou-se a transição do *antigo para o novo* através de modificações na organização do processo de trabalho, advindos de políticas industriais implantadas pelo Estado, sobretudo em função das inovações tecnológicas implementadas no processo produtivo. A reestruturação produtiva, portanto, passa a incorporar gradativamente novos elementos do *toyotismo*, controlando o nível de produtividade e, principalmente, norteadando as relações de trabalho.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES

As observações anotadas até agora demonstram a superficialidade dos discursos em defesa dos Programas de Qualidade em empresas brasileiras, sobretudo quando apontam para as tentativas de reducionismo do problema da implantação da metodologia, com o objetivo de conseguir a adesão dos compradores em um curto prazo. O programa é colocado como fator crucial e elementar do dinamismo econômico de alguns países sem uma reflexão mais cuidadosa acerca de sua importação. “O caráter mais narrativo do que denotativo do discurso fica evidente na profusão de exemplos (sem a presença de contraexemplos) que estabelecem uma relação extremamente rápida entre qualidade total e o desempenho da empresa.” (LIMA, 1994b, p. 68).

Trata-se de uma supervalorização da ação em detrimento da reflexão: “é a ação pela ação” (LIMA, 1994b, p. 68). Há um afastamento de uma reflexão crítica sobre conceitos bastante difundidos na metodologia, tais como qualidade, filosofia, motivação, necessidade,



entre outros, que por sua vez seriam assimilados por todos com o mesmo grau de aprofundamento e dispensariam um debate acerca de seus significados. O que constava na pauta de discussões deveria ser um conjunto de sugestões simples e bem organizadas, enfatizando os termos sem aprofundar os conceitos. Palmade (apud LIMA, 1994b) acrescenta que o modelo japonês se tornava “o emblema do mito da modernidade triunfal na tentativa de provocar a assimilação de uma recompensa real” (PALMADE apud LIMA, 1994b, p. 68).

Ainda que o discurso não apresentasse estudos comprobatórios da eficácia da importação dos programas, “a qualidade total ressurgiu na ordem do dia como panaceia universal e único caminho suscetível de nos abrir as portas para o Primeiro Mundo” (LIMA, 1994b, p. 68). Houve um esforço de convencimento junto ao empresariado de que as empresas deveriam buscar métodos mais competitivos de produção. Os estudos feitos pelo governo tinham por objetivo comparar o desempenho das empresas brasileiras com suas maiores concorrentes estrangeiras e, de acordo com os resultados obtidos, concluíram que nossas empresas apresentavam desempenho aquém das suas concorrentes no exterior e deixavam o alerta: “Não há sobrevivência fora da qualidade.” (LIMA, 1994b, p. 68).

Os resultados apresentavam algumas empresas nacionais como “ilhas de eficiência” visto que já haviam atingido o padrão de qualidade internacional. Daí foi mais tranquilo disseminar a ideia de que “o alcance ou não de tal padrão dependeria do esforço que cada empresa seria capaz de canalizar nessa direção” (LIMA, 1994b, p. 69). Entretanto, a implantação das políticas de reestruturação produtiva exigia altos custos, tornando-se sua fiel reprodução quase inviável. Abriu-se, com isso, espaço para implantações de uma espécie de caricatura da metodologia que já vinha sendo praticada pelas empresas japonesas. A prioridade passou a ser a produtividade, o trabalho com qualidade e o discurso enfocando a adesão dos trabalhadores, mesmo sem explicitamente lhes oferecer contrapartidas.

Em realidade, o que se viu foi a perda de ganhos anteriormente conquistados pela classe, a superintensificação do trabalho, que conquistou o status de polivalência, a produtividade, exigida a todo custo, como prioridade na gestão da produção, mas nem sempre acompanhada de boas condições de trabalho, e o desprestígio das benesses oferecidas pelas empresas toyotistas japonesas. No dizer de Lima, o que houve, de fato, foi:

Uma leitura extremamente pobre do modelo, na qual grandes exigências de produção e de qualidade são conjugadas com baixos salários, estagnação na função, atraso tecnológico, instabilidade no emprego, gerência despótica, intensificação do ritmo de trabalho etc. (LIMA, 1994b, p. 69).

Pelo exposto acima, as consequências recaíram sobre a qualidade de vida dos trabalhadores submetidos ao processo através de sofrimentos intensos e manifestações psicossomáticas, além de alto índice de acidentes.

Na seção a seguir, apresentaremos um estudo de caso de implantação de Programa de Qualidade Total, partindo da experiência dos trabalhadores da Siderúrgica Mendes Júnior, situada em Juiz de Fora no Estado de Minas Gerais, no período de 1984 a 1995.

## 5 PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL: ANÁLISE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA SIDERÚRGICA MENDES JÚNIOR /JF – 1984 – 1995

A presente seção abordará até que ponto a implantação de programas de qualidade adequados à realidade econômica e política brasileira da década de 1990, contribuiu para o sofrimento psíquico do trabalhador, considerando que ele se sentia veladamente controlado em suas relações de trabalho e frequentemente induzido a situações estressantes pela certeza de estar sendo monitorado pela gerência o tempo todo.

Todo o debate terá como principal aporte teórico a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, elaborada por Christophe Dejours<sup>49</sup>. Não é nosso objetivo fazer um “inventário” das formas típicas de sofrimento, posto que, para tanto, seria necessário um tratado de Psicodinâmica do Trabalho<sup>50</sup>, disciplina que há mais de três décadas agrega diversos saberes de outros campos do conhecimento. Entretanto, buscaremos uma reflexão sobre a influência do trabalho na saúde mental dos trabalhadores a partir das narrativas de ex-trabalhadores de uma empresa que adotou a metodologia da Qualidade Total em seu processo produtivo. Entendemos que reflexões nesse campo do conhecimento são de extrema relevância para a compreensão de efeitos positivos e/ou negativos que impactam na qualidade de vida dos trabalhadores a partir das escolhas da forma como o trabalho é organizado, dividido e distribuído socialmente. Vale ressaltar que a psicodinâmica do trabalho tem como principal característica a coletividade de trabalho, e não questões individuais vistas de forma isolada. Abrange os impactos sobre os níveis operacionais e executivos e suas consequências na dinâmica intersubjetiva dentro das organizações. Quando potenciais causadores de sofrimento psíquico em situações de trabalho

---

<sup>49</sup> Psiquiatra, professor de Psicologia do Trabalho no Conservatoire National des Arts et Métiers; membro do Instituto de Psicossomática de Paris e da Association Psychanalytique de France (APF).

<sup>50</sup> “A clínica do trabalho desenvolveu-se em França, em primeiro lugar no período entre as duas guerras [...] e depois da guerra sob o nome de Psicopatologia do Trabalho. A partir dos anos 80, a sua renovação resulta de trabalhos de pesquisa em que se associam a Psicanálise e a Ergonomia. O seu campo alargou-se então para além do estudo das doenças mentais relacionadas com o trabalho, passando a incluir também a investigação dos recursos psíquicos mobilizados por aqueles que conseguem resistir aos efeitos nocivos provocados pelos constrangimentos laborais, conseguindo assim permanecer na normalidade. Foi assim que foram descobertas as estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho cuja diversidade e riqueza permitiram expandir imensamente este campo clínico. Para além das defesas e da normalidade, interessamo-nos em seguida pelas condições específicas que permitem por vezes o acesso ao prazer no trabalho, ou mesmo a construção da saúde mental graças ao trabalho. Foi em função da expansão deste domínio clínico que uma nova denominação foi proposta em 1992, a saber, a Psicodinâmica do Trabalho, englobando as pesquisas que vão do sofrimento ao prazer no trabalho, das patologias mentais à realização de si mesmo através do trabalho. Esta clínica é de uma grande riqueza e de uma extrema diversidade. Mas a Psicodinâmica do Trabalho não é apenas uma disciplina clínica, ela é também uma teoria centrada na análise dos processos em causa na etiologia do sofrimento e das patologias, bem como do prazer e da saúde, relacionados com o trabalho. Uma das principais teses desta teoria foi formulada sob o nome de ‘centralidade do trabalho para a subjetividade’.” (DEJOURS, 2013, p. 9–10).

são detectados, suas intervenções se voltam para a organização do trabalho de forma que envolvam todos os indivíduos às quais estejam submetidos.

Dejours e seus colaboradores, a partir de observações e escutas realizadas em estudos de campo, apresentam-nos novas interpretações do mundo do trabalho, tornando-se um estímulo para repensar a realidade que até então era tratada de forma isolada, pontual sob o olhar macro de uma ciência multidisciplinar.

## 5.1 METODOLOGIA UTILIZADA: HISTÓRIA ORAL

Foram utilizadas, como recurso, as narrativas obtidas através do método da História Oral, que pode ser utilizada em diversos campos científicos. Esse método mantém estreita relação com a tradição oral, memória, linguagem falada e métodos qualitativos. Pode se manter no status de investigação científica, fonte de pesquisa ou mesmo como técnica de produção e tratamento de depoimentos gravados. Por atender a várias áreas do conhecimento, não pode ser considerada recurso exclusivo do campo da História ou da Antropologia, tampouco das Ciências Sociais. Da mesma forma, não pode ser considerada pertencente ao campo das Ciências Humanas. Sua originalidade reside no fato de se prestar a diversas abordagens, transitando num campo interdisciplinar (ALBERTI, 2005).

No caso em tela, foi utilizada uma vertente da história oral – a história oral temática – que, segundo S. M. Freitas (2006), trata-se de entrevistas que contemplam determinado tema, tendo como sujeito um grupo de pessoas que dividem a mesma experiência sobre um determinado assunto. O autor salienta que esse método não tem por objetivo a investigação de toda a existência do entrevistado.

Assim, os depoimentos podem ser mais numerosos, resultando em maiores quantidades de informações, o que permite uma comparação entre eles, apontando divergências, convergências e evidências de uma memória coletiva, por exemplo (FREITAS, S. M., 2006, p. 21–22).

A possibilidade de ouvir a voz de atores excluídos da historiografia tradicional foi fator determinante para a escolha do método. Neste caso, mais especificamente, a voz dos trabalhadores que vivenciaram as mudanças tecnológicas recheadas de culturas externas ao seu cotidiano, mudanças que não levavam em conta a necessidade de tempo para a sua incorporação, e não consideravam as diferenças econômicas e estruturais da tecnologia

importada. Nesse sentido, Thompson (1992) corrobora salientando que “a história oral é construída em função das memórias de pessoas contribuindo para que a história ganhe uma nova dimensão social.” (THOMPSON, P., 1992, p. 25).

Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de entrevistas abertas e semiestruturadas (Apêndice A). Valemo-nos também de recursos eletrônicos, como gravações em áudio, que auxiliaram no método de registro. A utilização de recursos eletrônicos durante as entrevistas permite que o método da história oral possa ser definido, conforme salienta Freitas (2006) como “moderna história oral”<sup>51</sup>.

Coletamos narrativas de ex-funcionários da Siderúrgica Mendes Júnior que exerceram suas funções no período de 1984 a 1995. Entrevistamos funcionários de diversos escalões, desde o chão de fábrica (operadores de máquinas e supervisores) até representantes da chefia de setores da área industrial, passando também pelos funcionários administrativos.

Realizamos também investigação documental no Sindicato dos Trabalhadores em Indústrias Metalúrgicas de Juiz de Fora (STIM/JF) acerca da implantação do Programa de Qualidade Total.

## 5.2 UM BREVE RELATO SOBRE A INDUSTRIALIZAÇÃO DE JUIZ DE FORA, QUE ACOLHEU A EMPRESA NO PERÍODO DE 1984 A 1995

Apresentando desde o final do século XIX e início do século XX um grande dinamismo econômico com perspectivas de crescimento, Juiz de Fora torna-se a primeira cidade mineira a se industrializar. Nesse período, passou a integrar, alinhada com as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, os principais centros industriais do país. “O crescimento industrial destas cidades esteve vinculado à estrutura de acumulação da economia cafeeira, cujo produto era o carro-chefe de inserção do Brasil no comércio internacional e esteio da ‘arcaica’ economia primário-exportadora nacional.” (PAULA, 2008, p. 82). Entretanto, no final da década de 1930, a cidade, aos poucos, entrou num processo de desaceleração industrial e declínio econômico, e nem mesmo as políticas de intervenção do Estado conseguiram modificar a tendência da perda de dinamismo do setor industrial local. Na década seguinte novas indústrias foram criadas, embora o forte da cidade continuasse a ser a produção têxtil. Oliveira ressalta que houve uma

---

<sup>51</sup> Definição utilizada por Allan Nevis mencionada em Freitas (FREITAS, S. M., 2006, p. 18).

concorrência com fábricas paulistanas que possuíam maquinário e tecnologias industriais mais avançados, acarretando a falência das grandes fábricas locais (OLIVEIRA, M. R., 1994).

Apesar da relativa decadência na indústria juiz-forana, durante o período de 1940 a 1960 a cidade manteve o setor de serviços, sobretudo nos ramos hospitalar, educacional e comercial, bastante desenvolvido, mantendo também inúmeras micro e média empresas têxteis. Mais precisamente na década de 1960, a cidade recebeu a indústria de materiais cirúrgicos (Becton Dickinson) e a fábrica de máquinas de escrever Facit. Ainda nesse contexto, Juiz de Fora emergia como polo regional educacional com a criação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Delgado ([2016?])<sup>52</sup> acrescenta que, ainda na década de 1960, uma iniciativa importante foi colocada em prática devolvendo a visibilidade da cidade no contexto estadual. Iniciava-se a montagem do Distrito Industrial de Benfica, possibilitando, nos anos seguintes, a atração de empresas do ramo de siderurgia.

Chegada a década de 1970, a cidade voltou sua produção industrial para os setores da metalurgia e mecânica, que somados aos tradicionais setores têxtil e de vestuário formavam o principal parque industrial da cidade. Em meados de 1985 “a soma percentual destes quatro setores representava aproximadamente 67% da mão de obra empregada na atividade industrial do município, sendo que a metalurgia e a mecânica representavam 27% e os setores têxteis e vestuário, aproximadamente 40%.” (PAULA, 2008, p. 89). Nesse período, a cidade conseguiu atrair, através de negociações políticas reforçadas por incentivos fiscais, dois investimentos de vulto no setor metalúrgico: a Companhia Paraibuna de Metais (atual Votorantim), do subsetor metalurgia dos metais não ferrosos, e a Siderúrgica Mendes Júnior (atual Acellor Mittal), do subsetor siderurgia. Entraram em operação em 1980 e 1984 respectivamente.

Com relação à escolha da cidade de Juiz de Fora para sediar os empreendimentos industriais da Siderúrgica Mendes Júnior e da Companhia Paraibuna de Metais sabe-se que a decisão locacional destes projetos metalúrgicos se insere na diretriz governamental do II PND de interiorização da produção industrial brasileira e de desconcentração da produção industrial do Estado de São Paulo. Ou seja, o II PND recomendou a localização das novas plantas industriais em cidades de porte médio (dotadas de infra-estrutura e localizadas próximas à malha de transporte), principalmente dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Deste modo, Juiz de Fora foi a localidade escolhida para sediar os empreendimentos da SMJ e da CPM, fundamentalmente por ser uma cidade de porte médio, situada no Estado de Minas Gerais e em região de nó de transporte (entroncamento), isto é, com uma localização geográfica próxima aos principais mercados consumidores e produtores e dos mais importantes portos do país. (BASTOS, 2007, p. 12).

---

<sup>52</sup> DELGADO, I. G. **Idéias para a construção de um projeto de desenvolvimento industrial em Juiz de Fora.** Juiz de Fora: [s.n.], [2016?]. (Percepções e ideias colhidas no debate travado no PT de Juiz de Fora, quando da candidatura da Deputada Margarida Salomão para prefeitura de Juiz de Fora em 2016. Documento não publicado).

Nessa esteira, Juiz de Fora começava a dar sinais de sua nova composição setorial de produção e o setor metalúrgico assumia lugar de destaque, levando para suas fábricas um elevado contingente de mão de obra local. A cidade operava nos moldes do modelo fordista de produção que em boa medida apresentava-se desgastado em termos de estratégias capitalistas. Sobre isso, Delgado ([2016?]) pontua que:

[...] as empresas instaladas na cidade, dentro da política de atração de investimentos realizada, estavam concentradas em atividades que tendiam a ganhar, crescentemente, a condição de *periféricas*, porquanto associadas ao paradigma fordista em declínio, revelando pequena capacidade de operar, pelo menos, como núcleo para o desenvolvimento de atividades inovativas, que pudessem mobilizar a infra-estrutura [*sic*] de ensino e pesquisa existente na cidade. (DELGADO, [2016?], p. 2, grifo do autor).

Assim, ainda que os projetos metalúrgicos da época fossem tipicamente inseridos na política nacional de implantação do *fordismo periférico*<sup>53</sup>, as duas empresas foram implantadas num período de crise mundial do modelo e, conseqüentemente, todos os olhares se voltavam para as formas de produção inseridas no *milagre econômico japonês*. De fato, como aponta Bastos (2004), a política de atração da Siderúrgica Mendes Júnior e da Companhia Paraibuna de Metais para Juiz de Fora foi inadequada porque estava fora de seu tempo, denominada pela autora como *disritmia temporal* em nível de regulação da economia.

Para além das questões relativas ao modelo de produção adotado pelas duas empresas citadas, traremos o foco de nossos estudos para a Siderúrgica Mendes Júnior, que, a partir de 1984, começava suas atividades e em 1985 operava dentro dos moldes toyotistas de produção com a implantação de Programas de Qualidade Total.

### 5.3 A SIDERÚRGICA MENDES JÚNIOR 1984 A 1995

Nossa história começa no dia 22 de fevereiro de 1985, quando a referida siderúrgica, embora já estivesse operando desde março do ano anterior, foi inaugurada oficialmente em Juiz de Fora com a presença do então presidente General João Batista Figueiredo. Estava capacitada para uma produção anual de cerca de 1,2 milhões de toneladas

---

<sup>53</sup> Tal como o fordismo central, o periférico está baseado na reunião da acumulação intensiva com o crescimento dos mercados de bens finais. Mas permanece sendo *periférico*, no sentido em que, nos circuitos mundiais dos ramos produtivos, os empregos qualificados (sobretudo no domínio da engenharia) são majoritariamente exteriores a estes países.

de produtos laminados e tinha por objetivo exportar 40% da produção através de contratos negociados com vários países, inclusive a China. Para a montagem e construção da Siderúrgica foram investidos US\$ 652 milhões. O Grupo Mendes Júnior transformava-se a partir de então em um dos mais expressivos conglomerados empresariais brasileiros. Embora a ideia inicial do Engenheiro Murillo Mendes tivesse sido a construção de algo mais modesto, de porte menor, com capacidade de produção anual de aproximadamente 300 mil toneladas em sua fase final e utilizando capital 100% privado, o empresário relembra que “o projeto foi concebido no contexto do II PND, que combinava a necessidade real de substituição de importações com certa dose de megalomania” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 99). Ainda segundo Mendes e Attuch (2004), a siderúrgica só teria autorização governamental – concedida pela Conselho Nacional da Indústria Siderúrgica (Consider), entidade responsável pela regulação do mercado de aço – se iniciasse suas operações com capacidade de produção acima da pretendida pelo projeto do empresário: “Mesmo em negócios privados, muitas vezes era o Estado quem definia o que, e quanto cada um deveria produzir, e a autorização do Consider era necessária para adquirir financiamentos pelo BNDES” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 99–100).

A construção da Siderúrgica era um sonho que aos poucos foi tomando força dentro do Grupo Mendes Júnior desde as décadas anteriores. Tinha como objetivo a diversificação da produção, para que a empresa não ficasse refém de um único setor produtivo, e principalmente não ficasse refém de seu maior cliente: o governo. E após estudos e pesquisas feitas pelo Grupo no setor de siderurgia, constatou-se que a produção de vergalhões teria mercado promissor no Brasil em virtude da expansão urbana e, conseqüentemente, das boas perspectivas que se apresentavam na construção civil<sup>54</sup>. Em apenas quatro anos a construção da usina ficou pronta. As obras foram iniciadas em 1980 e terminadas em 1984, contando com tecnologia de ponta, adquiridas através de contratos entre empresas nacionais e estrangeiras. Usinas do porte da Siderúrgica Mendes Júnior levam em média dezoito meses para atingir sua capacidade nominal.

---

<sup>54</sup> A empresa, desde sua concepção, teve como foco o uso de ferramentas da qualidade para o aprimoramento da produção, produtividade e manutenção dos equipamentos visando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes. Eram utilizadas diversas ferramentas, tais como TQC, Kaizen, TPM, cartas de controle e diagrama de Pareto. Objetivando a sistematização da gestão da qualidade em toda a empresa de forma padronizada, decidiu-se por certificar-se na norma ISO9001, que englobava, inclusive, o projeto de produto. Com o cumprimento dos critérios estabelecidos pela norma, a empresa passou a atender os clientes com produtos e serviços de forma mais eficaz e proativa e foi certificada em 1994. A empresa destinava-se à produção das seguintes commodities: fio-máquina, barras para concreto CA25 e CA50 – em rolos, retas e dobradas, barra mecânica redonda, barra mecânica quadrada, arames – recozidos, esferoidizados, galvanizados, farpados, ovalados, grampos e pregos. As matérias-primas básicas para a produção do aço são a sucata de obsolescência e o gusa. Opera até os dias de hoje em escala de turnos ininterruptos, 24 horas por dia durante os 365 dias do ano. (Entrevista concedida a nós – por e-mail – pelo Gerente de Recursos Humanos da Empresa, no ano de 2016. SCHMIDT, R. A. [E-mail]. Destinatário: Myrtes Raposo. Juiz de Fora, 8 mar. 2016.



Entretanto, em Juiz de Fora esse tempo foi reduzido para oito meses. De acordo com Mendes Júnior, os trabalhadores eram motivados a bater recordes de produção mês após mês. Tanta dedicação e empenho na produtividade rendeu à empresa o credenciamento na norma ISO 9001<sup>55</sup> em maio de 1994 depois de auditoria realizada pela ABS Quality Evaluations, com sede em Houston, nos Estados Unidos (MENDES; ATTUCH, 2004). Com a certificação que contempla a qualidade desde o projeto até a assistência técnica junto ao cliente tanto local quanto externo, a empresa se lançou no mercado europeu com o objetivo de ampliar o mercado que já havia conquistado nos EUA, Canadá, Japão, China e Coreia para onde já destinava 55% da sua produção (MENDES; ATTUCH, 2004). De acordo com Ângelo Mendes, membro do Grupo, “a empresa foi criada com uma filosofia interna de exportação que servia para confrontar a qualidade do seu produto com a dos outros fabricantes internacionais” [...] “outras siderúrgicas acessavam o mercado externo apenas como válvula de escape para as recessões no Brasil” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 105). Em outro momento, o então presidente da empresa, Fernando Zenóbio afirmava que “se compararmos a Mendes com os concorrentes da época, éramos sem dúvida, a empresa mais enxuta” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 105). Mendes e Attuch (2004) enfatizam a produtividade ao declarar que “a Siderúrgica de Juiz de Fora já nasceu com a eficiência de uma empresa privada voltada para a competição” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 105).

Segundo Mendes e Attuch, a empresa fora concebida para dar segurança ao grupo, tendo bom fluxo de geração de caixa, mas por conta de descumprimentos de acordos e contratos com o Estado, acabou por tornar-se permanentemente “fonte de desequilíbrio financeiro, mesmo sendo a mais moderna usina em operação no Brasil do ponto de vista tecnológico.” (MENDES; ATTUCH, 2004, p. 106). Em abril de 1995, o BNDES decidiu executar judicialmente a empresa alegando inadimplência nos pagamentos dos financiamentos. Em função disso, a empresa foi vendida para a Belgo-Mineira, que havia se instalado no país como uma empresa pertencente ao grupo Arbed, e posteriormente passou às mãos da hispano-franco-belga Arcelor<sup>56</sup>. Observa-se neste caso como o Estado brasileiro adotava postura contrária à dos Estados desenvolvimentistas asiáticos, especialmente do Japão. Na década de 1950, dentro

---

<sup>55</sup> “A **ISO 9001** foi elaborada pelo Comitê Técnico *Quality Management and Quality Assurance* (ISO/TC 176), [...] , a versão brasileira da norma é a ABNT NBR ISO 9001, de 2008. [...] , certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema. [...] . Qualquer empresa pública ou privada pode obter essa certificação com base na ISO 9001, independente do seu setor, produto/serviço oferecido. Agrupa um conjunto de práticas de gestão de empresas do mundo todo. [...] Terá competência para utilizar uma famosa ferramenta da qualidade: o **Ciclo PDCA** (Plan-Do-Check-Action) que significa planejar, fazer, checar e agir.” (KERDNA PRODUÇÃO EDITORIAL, c20--, grifos do autor).

<sup>56</sup> Detalhes sobre operações de contrato da Siderúrgica com o governo brasileiro e suas consequências não são o foco de nosso trabalho e, portanto, não serão abordados.

de um cenário de dificuldades vividas pela Toyota, o governo japonês limitou as importações e concedeu taxas preferenciais para a empresa, além de cobrar juros baixos e reduzir impostos, dentro da política do MITI de fortalecimento das empresas nacionais<sup>57</sup>.

#### 5.4 O SOFRIMENTO COMO REGULADOR DE CONDUTAS

*Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente alienado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais. Além de transformar braços “cheirando a suor” em operadores de mãos limpas, elas tenderiam a transmutar operários em empregados e a livrar pele de Asno de seu traje mal cheiroso para propiciar-lhe um destino de princesa de vestido prateado. Quem dentre as pessoas comuns não é capaz de evocar as imagens de uma reportagem de televisão ou a lembrança de uma visita guiada a uma fábrica de aspecto asseado, new-look? Infelizmente, tudo isso não passa de um clichê, pois só o que as empresas mostram são suas fachadas e vitrines, oferecidas – generosamente, é verdade – aos olhares dos curiosos ou dos visitantes.*

*(DEJOURS, 2000, p. 27)*

Observamos que a internacionalização do capital acarretou mudanças qualitativas nas relações de forças políticas entre o capital e o trabalho, principalmente a partir das tecnologias disponíveis na década de 1970 implantadas em indústrias japonesas, desencadeando várias transformações na organização da produção e do trabalho.

Em decorrência da saturação do mercado, novos padrões exigiam o desenvolvimento de métodos de produções mais flexíveis, diametralmente opostos ao modelo de produção de tecnologia pesada e de bases fixas que vigoravam até então. Nascia o modelo de Acumulação Flexível. A “produção da quantidade certa, com a qualidade certa, no exato momento em que ela é exigida” (HUMPHREY, 1995, p. 114).

A narrativa, a seguir, corrobora essa visão voltada para a produção em si, que trazia um discurso que priorizava a produtividade e a qualidade.

*[...] O controle é uma palavra pesada, “né”? Porque ela tem uma conotação de controlar o outro com, aí vem o adjetivo, com desrespeito, com exagero, com força, com inverdade, com castigo, com medo. Então eu acredito que o sistema não veio para controlar, veio para criar um sistema de “fazeção”, é uma palavra minha, de uma forma regrada, de uma forma sim controlada. Tanto que quando a gente fala em*

<sup>57</sup> As políticas de fortalecimento do toyotismo implantadas pelo MITI foram abordadas na segunda seção.

*melhoria de processo, a gente fala de um patamar. Quando você percebe o contra, uma coisa que precisa ser corrigida ou melhorada, você dá um salto, melhorando a segurança, melhorando a qualidade de relacionamento, melhorando uma tecnologia, melhorando um jeito de fazer, melhorando um equipamento e assim por diante, então você atingiu um novo espaço. (G.J.R. – 23/10/2017)*

Trabalhadores *flexíveis* passariam a dominar ferramentas flexíveis e, conseqüentemente, o produto de seu trabalho também seria flexível:

*[...] A qualidade era pra produção no geral. Era **uma vitrine** e melhorava as vendas, né? Com isso aí, tinha que **dar muito mais produtividade**, exigia muito mais da gente, com certeza. (L.L – 01/11/2017, grifos nossos)*

Novas formas de subordinação do trabalho ao capital começavam a tomar vigor e as mesmas empresas que exigiam e enalteciam o perfil do operário competente e competitivo ao mesmo tempo nem sempre proporcionavam aporte organizacional que contribuísse com a melhoria da qualidade de vida no trabalho:

*[...] **Era bastante sacrificante**. E outra coisa, na época que a gente estava passando, os equipamentos eram muito modernos, eles não davam condições da gente aprender o equipamento, precisava fazer muito curso fora e quem fazia esses cursos era a chefia, então a chefia fazia e ensinava... **Não era a mesma coisa... E aí a gente não pegava legal, e vinha a cobrança em cima disso**. (M.M.B - 08/11/2017, grifos nossos)*

A situação era mais crítica em países periféricos, que se utilizavam de tecnologias sem análise acurada acerca da sua *transferibilidade* para o país hospedeiro:

*[...] Bom, o impacto inicial foi a implantação dos programas de qualidade, 5S, ISO 9000, Qualidade Total, Sistema Kanban ... Que ninguém fala lá dentro, mas houve, né? [...] Houve problemas porque eles tentaram fazer isso, **implementação, a toque de caixa**. Você não consegue mudar uma filosofia da noite para o dia, **tem que incutir isso na cabeça das pessoas**. E eles quiseram, da noite pro dia, implantar uma filosofia que havia resistências. (J.M. - 13/11/2017, grifos nossos)*

Ainda que nas décadas passadas os avanços tecnológicos tivessem proporcionado melhorias suficientes para diminuir a sobrecarga física em muitas situações de trabalho, certo é que o contrário também é verdadeiro, visto que houve aumento da sobrecarga cognitiva e principalmente psíquica sobre o trabalhador, que incorporou o perfil polivalente e engajado com objetivos da empresa.

*[...] Olha, nessas épocas aí, a gente trabalhava mais, dava **muito mais hora extra**, a gente tinha que desprender muito mais, e com isso aí, a gente principalmente quando foi recaído em cima do turno seria até pior, **mas todo mundo tinha assim um desprendimento muito maior, com certeza**. (L.L. - 01/11/2017, grifos nossos)*

Sobre o aspecto mencionado acima, Dejours acentua que o trabalho se configura como potencial elemento de aprendizado, de respeito pelo outro através da convivência, da prática de solidariedade e da cooperação na construção de regras de trabalho que acabam por transcender as regras técnicas e tornam-se ao mesmo tempo regras sociais (DEJOURS, 2001). Segundo o autor, o trabalho propicia o exercício da democracia. Entretanto, se essa política não é exercitada na empresa,

[...] **trabalhar nunca é apenas produzir, é também viver junto.** [...] aprender-se-ão os costumes mais destrutivos para o funcionamento da sociedade, o individualismo, os comportamentos desleais, as pequenas e grandes traições, a arte de infligir sofrimento e injustiça ao outro (DEJOURS, 2001, p. 91, grifos nossos).

Nessa esteira, ainda que não saibamos com exatidão qual o impacto que as atividades laborais exerçam sobre nós, e que pesquisas sobre o tema já existam há algumas décadas, certo é que o trabalho implicará aspectos tanto positivos quanto negativos que sinalizarão nossa maneira de perceber o outro e a nós mesmos na esfera laboral, visto que algumas organizações oferecem ambientes de trabalho considerados inóspitos que, além de outros problemas, causam também sofrimento.

[...] *Embora tivéssemos as mesmas exigências, mesmo que gerente direto tivesse conosco um trabalho muito mais limpo, muito mais aberto, muito mais próximo inclusive fisicamente falando no termo de participação e de sentimento que a gente tinha de pertencimento, as decisões que ele estaria tomando e levando aos níveis acima, isso fez com que a equipe transitasse muito bem nisso, mas também nos foi muito exigido **muito desempenho, muito resultado, muito controle também, ainda mais na área de recursos humanos que ela é fundamental em todos os sistemas de qualidade, tem lá algo que trata de gestão de pessoas, exatamente pra [pausa] amenizar esse processo como um todo e era essa a nossa atuação né?** (G.J.R. - 23/10/2017, grifos nossos)*

No âmbito do universo laboral, Dejours (1997) aponta que em decorrência das transformações no processo produtivo – que alteraram os modos de gestão e relações dentro das organizações – há a possibilidade de surgimento de pelo menos dois tipos de sofrimento: o sofrimento dos que não tem emprego e o sofrimento dos que continuam a trabalhar.

[...] ***Muita cobrança, sem direito a reclamar de nada.** E havia-se (sic) um conceito de que se pagava bem, se você não quisesse, lá fora tinha muita gente querendo o seu lugar.* (L.A.O. - 30/11/2017, grifos nossos)

O aumento do desemprego estrutural e suas consequências, que em grande medida fragilizam a condição de subsistência, amplificam o medo e a ansiedade e, conseqüentemente, o aumento da concorrência pelo trabalho e no trabalho:

[...] *Pra mim, pode ser que venha outra pessoa falar diferente pra você, mas cada um tem uma visão, e conforme te falei, a gente tem medo de mudança, e **peão sempre tem medo de ser mandado embora**. E depois que você trabalha cinco anos no mesmo lugar, começa a ficar confortável,... **E fica com medo de perder aquele conforto, mesmo se você “tá” achando que não “tá” ganhando o suficiente, mas não quer perder aquela estabilidade**, por isso, às vezes acho que a gente tinha tanto medo de errar na hora de responder, dava um branco, aí ficava com medo. **É a perda, esse conforto, entre aspas**. (J.D.S. - 24/10/2017, grifos nossos)*

No país exportador, iniciativas como a estabilidade empregatícia, emprego vitalício e baixa rotatividade da mão de obra aplicadas, contribuam para redução do medo de exclusão, diminuindo a carga de stress presentes nas tarefas laborais<sup>58</sup>. Entretanto, o que se observa na narrativa acima, é exatamente ao contrário, suscitando questões relevantes acerca da *transferência* tecnológica feita de maneira inadequada: como transferir um padrão que, ainda que formalmente acentue a participação dos trabalhadores, não torna possível a criação de um vínculo de identidade com a empresa e permite que o medo do desemprego ronde o tempo todo?

Para os *sobreviventes*, a vulnerabilidade em que se encontram transforma o trabalho em *palco do sofrimento*<sup>59</sup>. Podemos verificar esse sentimento na narrativa abaixo:

[...] *Fica quatro horas num lugar de 110 decibéis, são quatro bomba com 110 decibéis, quatro horas ali ... sai dali tontinho. Com abafador e tudo. Parece que tinha tomado umas dez cachaça lá... risos...é, ué!. Então eu fico pensando que eu devia ter saído da empresa...mas eu tinha...sei lá...você tem filho pra tratar, **tinha medo de não achar outra coisa ... O medo vai vencendo...** A gente e vai continuando...mas tá bom! [risos] (G.D.S - 31/10/2017, grifos nossos)*

Dejours (2000) complementa que o sofrimento aparece quando o indivíduo não se sente à altura das determinações da organização do trabalho. “Imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de experiência, de rapidez, de aquisição de conhecimentos teóricos, e práticos” (DEJOURS, 2000, p. 28). Outro agravante para o trabalhador é a sensação de insegurança com relação à sua adaptação à cultura, à *ideologia da empresa* ou às novas exigências do mercado etc.:

[...] *Porque tudo que é novo há resistências. Tinha que ser um começo, tinha que ser uma conversa, então eles chegavam e se reuniam com você, no teu grupo, “hoje é isso, 5S, isso, isso e isso, você sabe o que significa o 5S?”. **Caramba! Se é a primeira vez que estava sendo implantado aquilo, então vamos conversar direito ... Vamos***

<sup>58</sup> As benesses oferecidas pela empresa japonesa – Toyota – foram abordadas na seção 2.

<sup>59</sup> Um exemplo que ilustra essa realidade é a Síndrome de “Burn out” que surge em decorrência das novas exigências de qualificação e competências no âmbito do trabalho. O termo inglês “Burn out” é utilizado para denominar características associadas a elementos estressores no âmbito do trabalho. Mais precisamente, trata-se de um somatório de sintomas que caracterizam sinais de exaustão emocional, despersonalização e sensação de desqualificação profissional. Tal situação acontece em decorrência de uma inadequação do indivíduo a um trabalho por longo período de tempo, que para esse indivíduo é algo altamente estressante e com grande carga tensional. Inúmeras pesquisas vêm sendo feitas sobre o assunto no meio acadêmico.

*passar pelo primeiro “S” ... Vamos ver o que tem que fazer... O que impacta no nosso desenvolvimento diário. (J.M. - 13/11/2017, grifos nossos)*

O entrevistado complementa, narrando uma situação de alto nível de stress vivido por um grupo de funcionários em função da implantação do programa 5S

*[...] O acidente do Marquinhos foi dentro da implantação do 5S. Foi o típico acidente de pressão. Aí é que eu falo pra vocês que não adianta você colocar pressão num problema que dá defeito, num defeito. O Marquinhos sofreu o acidente, ele e o Vicente, eles estavam sofrendo. O Vicente era o Supervisor, eles estavam sofrendo uma pressão muito grande, pra entregar a laminação dentro do tempo estipulado, o Marquinhos é um cara experiente, ele e o Vicente, todos os dois muito experientes. O Marquinhos era o técnico II, o cara que distribuía serviço pra gente, era o cara mais experiente, talvez fosse o mais experiente dos técnicos II. Agarrou um disjuntor: “Tá precisando tirar, porque tem que fazer manutenção, agarrou o disjuntor”. Com o Marquinhos desesperado querendo levar isso tudo, aí o Marquinhos olhou e viu que a garra estava fora de posição. Em vez deles mandarem desligar o equipamento pra tentar retirar, não desligaram, porque a pressão estava muito grande. **Que tinha que entregar, tinha que entregar!** O Marquinhos com a chave abriu o painel do lado, e com uma chave de fenda na mão, tentou empurrar a garra pra puxar. A chave de fenda escapou da garra, (bate a mão na mesa) ... **Aquela explosão!** ... Porque ela pegou, ali era o que, era 4.16 (média tensão) ... **4.16! Uma corrente altíssima quase 600 Amperes.** Quando ele puxou, que ela escorregou, que bateu, deu na massa, a chave de fenda **SUMIU! E eles se queimaram tudo.** Diz que o Marquinhos, num primeiro momento, ele queimou quase oitenta por cento do corpo. Aonde não queimou mesmo, **queimou “queimou”, ficou tudo salpicado.** Quando eu fui pro hospital, porque eu fui um dos primeiros a chegar no hospital pra encontrá-lo. Eu não o reconheci. Porque a cabeça dele equalizou com o ombro, de tão inchada que estava. Você imagina uma cabeça desse tamanho. Vicente saiu muito machucado, também queimado, muito queimado. O Marquinhos tem problema até hoje quanto à respiração, “né”? (J.M. - 13/11/2017, grifos nossos)*

O Quadro 1, a seguir, demonstra o significado dos 5S, no estilo japonês, para implantação na indústria.

Quadro 1 – Controle de qualidade total, sistema 5S estilo japonês

5S	PRODUÇÃO	ADMINISTRAÇÃO
SEIRI (arrumação)	Identificação dos equipamentos, ferramentas e matérias necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho.	Identificações de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.
SEITON (ordenação)	Determinação do local específico ou <i>layout</i> para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento	Determinação de local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de 5 minutos para se localizar um dado.
SEISOH (limpeza)	Eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção de limpeza nos postos de trabalho.	Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.
SEIKETSU (asseio)	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para decisões.
SHITSUKE (autodisciplina)	Hábito para cumprimento de regras e procedimentos especificados pelos clientes.	Hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa.

Fonte: Adaptado de CAMPOS, 2004, p. 174

A forma de controle imposta pela gerência com relação à formação profissional do trabalhador desconsiderando seus limites físicos, cognitivos e também psíquicos em função dos trabalhos em turnos rotativos fica expressa na verbalização a seguir:

*[...] A empresa, pra ter... A questão das benesses desse resultado, treinou todo mundo, treinamento...treinamento. Incentivou que as pessoas estudassem, na questão até de...dela bancar, pagar os estudos, entendeu? Da pessoa fazer curso técnico... e começou com o que?...Começou com a alfabetização daqueles que não eram alfabetizados. Começou dando curso pra... não, nem é questão de alfabetizar, a questão é que os que não tinham o ciclo de primeiro grau, **ela incentivou de uma forma coercitiva de fazê-los...de fazer... Se não fizesse, ela mandava embora.** Aí tinha que fazer a alfabetização a nível de primeiro grau. Depois pegaram esses que tinham primeiro grau e incentivou eles a fazer o segundo grau a nível técnico...Isso foi um sacrifício porque as pessoas trabalhavam de turno e tinham que fazer o curso no Senai. **E o SENAI facilitou isso, porque o Senai é uma empresa que defende as empresa. O Senai é um órgão de empresa, não é um órgão do trabalhador.** Então... aí, quando... é... As pessoas trabalhavam em regime de turno de revezamento, quando você estava de 7 às 15, você assistia aula à noite, quando você tava de 3 às 11, você assistia aula de manhã. E me parece que de zero hora também ainda tinha aula de manhã. Então, quer dizer, não era uma coisa obrigada **mas as pessoas sabiam, no fundo, que quem não fizesse ia ficar pra trás e correr risco numa redução de cargo, ser demitido... Era coercitivo...coercitivo é porque tem controle. Tanto que alguns lá que se negaram a fazer alguns cursos, na primeira oportunidade, eles foram demitidos.** (L.L. - 26/10/2017, grifos nossos)*

As narrativas acima confirmam a definição de sofrimento em decorrência da atividade laboral sob a ótica da Psicodinâmica.

### 5.4.1 As três formas de sofrimento sob a ótica dejouriana

De acordo com a teoria dejouriana, o sofrimento no ambiente do trabalho se expressa de três formas, que serão detalhadas em seguida: O medo da incompetência; A pressão para trabalhar mal; A falta de esperança de reconhecimento.

#### 5.4.1.1 O medo da incompetência

A sensação do medo de ser incompetente relacionada ao sentimento de despreparo no cumprimento das metas estipuladas pela organização do trabalho é bastante comum, quando, por exemplo, o indivíduo não tem a formação adequada e as informações necessárias para a execução de determinada tarefa:

*Eles queriam dar ensino médio pra todo mundo lá, principalmente pessoal da operação, e foi um desgaste enorme que aconteceu com colegas meus, porque eu tinha curso técnico, não precisava, mas tinham muitos que não tinham, e todos deveriam ter. Veio uma ordem lá, todo mundo teria que ter. As pessoas tinham que trabalhar no turno e depois ir fazer um curso do SENAI. Teve amigo meu que teve depressão, nunca mais voltou a trabalhar lá, depois foi excluído. Tem amigo meu que sofreu infarto e morreu, 39 anos! Pressão, porque ele não tinha problema de coração, mas foi tanta pressão na época, porque falavam lá indiretamente que se não conseguisse ia sair. Então vários casos lá, se você procurar nesse período, morreu lá de problema de coração, umas 5 ou 6 pessoas, no espaço pequeno de 200 pessoas, mais ou menos isso, nesse período de Mendes Júnior, fora as pessoas que ficaram em depressão lá. (M.M.B. - 08/11/2017, grifos nossos)*

As narrativas dos trabalhadores L.L. e M.M.B expressam a diferença entre as políticas implementadas pela empresa exportadora – Toyota – e as políticas adotadas pela empresa brasileira importadora. A Toyota contava com o apoio do Estado que assumia a oferta educacional e incentivava cursos profissionalizantes sem que para isso o trabalhador fosse penalizado em seu horário de trabalho. Em contrapartida, a empresa importadora (SMJ) praticamente obrigava o trabalhador a se sujeitar a horários nem sempre condizentes com sua jornada diária de trabalho, causando com isso sofrimento e estresse onde ameaças de demissão eram feitas de forma velada.

Outro fator determinante na aparição do sofrimento está na alternância de horários de trabalho em função da rotação de turnos. Nesses casos, o desgaste físico é mais frequente e favorece o aumento do número de erros e falhas.



[...] *O horário que eu trabalhava já não era um horário legal, eu até hoje ainda carrego sequelas de ter um sono muito leve. Eu não tenho um sono legal, eu durmo relativamente bem, mas durmo pouco. Eu não consigo, eu raramente durmo oito horas na noite, raramente. E mesmo se eu tiver relaxado... mas fica assim...fica aquele sono que já é um sequela do período em que eu trabalhava. Então, isso aí não envolve chefia, nada disso, é o sistema do horário que eu trabalhava.* (L.A.O. - 30/11 /2017, grifos nossos)

O ritmo de trabalho na execução da tarefa de manutenção foi aumentado em função da redução de quatro para dois funcionários. Houve, então, um aumento da quantidade de regras e procedimentos a serem cumpridos por funcionário. Com isso, elevou-se o nível de pressão e, conseqüentemente, aumentou a sensação de medo de errar.

[...] *A gente, na Mendes Júnior, era quatro turnos, quatro manutenção, depois ficaram dois. E sempre inventando, dois, “né”? Eu acho que a empresa segurou até as pessoas mais antigas lá, por causa da experiência, que... O macete que você tinha que fazer um serviço, andar mais rápido, “né”? Porque a gente era quatro, e quatro passar pra dois a coisa apertada, não tem como... A coisa apertada, entendeu? Não é assim?...* (G.D.S. – 30/11/2017, grifos nossos)

O sofrimento vivido em função do ritmo, como exposto acima, pode prejudicar as capacidades físicas e mentais do trabalhador no desempenho eficaz de suas funções tendo como desfecho inclusive um possível acidente:

[...] *Olha, na época que estava lá, tinha um transportador de bobina... Muitas vezes dava problema elétrico na válvula, você subia lá em cima pra não deixar parar, com a bobina super quente, quase a 800°C, soprando... Até a elétrica resolver os problemas deles pra não deixar parar. O supervisor chegava, te via lá em cima, você estava correndo um risco danado!...falava nada!...Você estava lá.... Tracionando válvula e ainda batiam palma “vão lá, não pode parar, não pode parar!”... E você está lá cima... “cê tava” lá. Hoje?...Hoje não pode nem pensar! você subir mais. Quando eu saí de lá já começou a ficar mais rígido, mas em 90 [1990] não, em 90 “nóis subia” [risos] ... subia na ponte rolante, uma barra de carga na ponte, subia pra fazer manutenção debaixo. Você olhava de baixo, mais de dez metros. [...] um motor lá, você colocava uma escada... Uma escada dessas de alumínio, e pra tirar o motor, colocava uma barra de carga da ponte, você não tinha cinto de segurança, não tinha NADA! ... Nos anos 90...Fazia direto* (G.D.S. – 31/10/2017, grifos nossos)

Sobre as diversas formas de desencadeamento do sofrimento no âmbito do trabalho, Wisner (1993) aponta que a separação entre o indivíduo e seus múltiplos aspectos é tarefa impossível. São fatores fisiológicos, cognitivos, psíquicos, sociais e antropológicos que, segundo o autor, *escapam* ao trabalho. Wisner (1993) complementa que ainda que o trabalho e seu impacto sobre os trabalhadores sejam analisados de forma *departamentalizada* nas diversas vertentes do conhecimento através de conceituação e métodos próprios que auxiliam no entendimento do ser humano, não há cognição sem corpo. É necessária a compreensão das mútuas influências, principalmente a do sofrimento psíquico advindo de uma *sobrecarga*

cognitiva (WISNER, 1993). Nessa esteira, o sofrimento surge quando a carga de trabalho<sup>60</sup> transforma-se qualitativamente e quantitativamente em sobrecarga física e/ou psíquica.

[...] *Eu me lembro que aconteceu comigo uma vez, o material virou na boca do coletor, aí para! chama ponte rolante, aí se ali não vai conseguindo alcançar o que a letra anterior fez, aí te mandava pra outra área... você ficava psicologicamente abalado. Vou te ser sincero, nesse período eu até sonhava com o que eu estava trabalhando e virando, isso depois que eu saí até cinco, oito, dez anos atrás eu sonhando que estava trabalhando e material caindo comigo, e chefia vindo de cara amarrada gesticulando. Tinha chefes lá, no início da Belgo, 84 a 95, de chefes brutos mesmo, ignorantes, que chegavam xingando mesmo, e você precisando de emprego, era um emprego que pagava bem, era obrigado a ouvir. Comigo e com colegas, chamado de tudo... "Burro", "Não sabe trabalhar aqui!", por causa da tal da produção e recordes.* (M.A.S. – 27/11/2017, grifos nossos)

#### 5.4.1.2 A pressão para trabalhar mal

A segunda causa, na visão dejouriana, que frequentemente leva ao sofrimento no trabalho e que de certa maneira parece oposta à primeira, é a pressão para trabalhar mal: “não estão em questão a competência e a habilidade. Porém, mesmo quando o trabalhador sabe o que fazer, não pode fazê-lo, em função das pressões sociais do trabalho” (DEJOURS, 1997, p. 31).

A redução do quadro de efetivos da empresa<sup>61</sup> tornou-se uma das múltiplas formas de pressão para se executar as tarefas de forma rápida, ainda que de maneira displicente. O

---

<sup>60</sup> “Pode-se afirmar que a carga de trabalho é a relação entre constrangimentos impostos pela tarefa, pela interface, pelos instrumentos e pelo ambiente, em conjugação com as atividades desempenhadas e a capacidade de trabalho do operador. As mesmas condições além de determinarem a carga de trabalho, influenciam a *performance* do sistema, o rendimento do trabalhador, a produtividade e qualidade. [...] . Portanto, a carga de trabalho se expressa quantitativamente através dos índices fisiológicos (batimentos cardíacos, impulsos elétricos nos músculos, consumo de oxigênio, temperatura corporal). Da carga de trabalho, resultam os custos humanos do trabalho, que se expressam em sintomas físicos e psíquicos, doenças profissionais, acidentes com morte, mutilações e lesões permanentes ou temporárias” (MORAES; MONT’ALVAO, 2002, p. 22).

<sup>61</sup> No Japão começou a haver mortes por *karoshi* : *morte por excesso de trabalho*. Segundo Dejours, “Trata-se de uma morte súbita, geralmente por hemorragia cerebral (AVC), de pessoas novas que não apresentam qualquer fator de risco cardiovascular. Não são obesos, não sofrem de hipertensão, não têm níveis de colesterol elevados, não são diabéticos, não fumam, não são alcoólicos, não tem uma história familiar de AVC. Nada. O único fator que é possível detectar é o excesso de trabalho. Estas pessoas trabalham mais de 70 horas por semana, sem contar as horas passadas nos círculos de qualidade. Ou seja, são pessoas que estão literalmente sempre a trabalhar. Mal param de trabalhar, vão dormir. As descrições de colegas que foram fazer inquéritos no Japão são aterrorizadoras. O mundo do trabalho no Japão é alucinante. Há mulheres que entram nas fábricas de eletrônica, por exemplo, e que são utilizadas entre os 18 e os 21 anos – porque aos 21 anos, já não conseguem aguentar as cadências de trabalho. As famílias confiam-nas às empresas por esses três anos, durante os quais elas se entregam de corpo e alma ao trabalho. E nalguns casos, a empresa compromete-se a casar a mulher no fim dos três anos. É mesmo um sistema totalitário. E mais: essas jovens trabalham 12 a 14 horas por dia e depois vão para uns dormitórios onde há uma série de gavetões – cada um com cama e um colchão –, deitam-se na cama e fecha-se o gavetão. Dormem assim, empilhadas em gavetões. Três anos... em gavetões... é preciso ver para crer.” (DEJOURS, 2010). Disponível em: [https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732?fbclid=IwAR1miXfA2v7iAiBknTcZKhlhizF\\_7lmfAunKzjxQ1aK1vcVJTtwKd7PfsQw](https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732?fbclid=IwAR1miXfA2v7iAiBknTcZKhlhizF_7lmfAunKzjxQ1aK1vcVJTtwKd7PfsQw).

aumento significativo da jornada de trabalho para o cumprimento das metas era outra forma de pressão. No caso analisado, a sobrecarga de trabalho veio, em grande medida, pela política de redução de efetivo, que tinha como pressuposto a eficácia das prescrições somada à polivalência do novo perfil de trabalhador, ambas garantidas por condições ideais, mas que em realidade, não ocorriam, e acabavam por implicar em intensidade do trabalho.

*[...] Você automatiza, você melhora funcionamento, aí aos olhos de quem tá vendo já via assim: “opa, a gente pode tirar um dali, que se a gente melhorar mais um pouquinho aqui, tirava um”...e assim aconteceu! Quando eu entrei nessa empresa, quando essa empresa operou em 2 de maio 1984, ela tinha 4600 funcionários, e produzia 750.000 tonelada/ano. Quando eu saí dela em 2007, ela produzia um milhão de tonelada, com mil e sessenta e seis. **Que é um projeto da qualidade total, que já veio já dos países mais adiantados, da Europa, de se produzir um milhão por mil funcionários. Aí isso é que entra, é o sistema de qualidade, que as pessoas não percebiam isso. É claro que quando a empresa que inicia, ela inicia inchada, né?! Depois há a questão de ajustamento de pessoal, mas se reduzir de quatro mil pra mil e aumentar a produção, é uma forma... É uma forma pensada.** (L.L.- 26/10/2017, grifos nossos)*

A vulnerabilidade de transferência de tecnologias fica expressa em políticas e recursos direcionados ao aumento da produção em detrimento do engajamento por parte dos trabalhadores. A empresa que introduzia recursos advindos da metodologia toyotista destinados à produtividade (como *Just in time*, *Kanban*, Programas de Qualidade Total, Círculos de Qualidade Total entre outros) contribuía para a intensificação do trabalho, principalmente quando utilizava a política de reestruturação organizacional de *enxugamento* de efetivos. Ia na contramão das políticas de adesão oferecidas pela empresa japonesa aos seus trabalhadores, através de programas como emprego vitalício e *salário por antiguidade*, que estimulavam a acumulação de anos de presença do trabalhador na empresa para que alcançassem altos salários.

O excerto abaixo corrobora o exposto acima quanto à sobrecarga no trabalho em função do “enxugamento” de pessoal, o que certamente viria a comprometer o nível de desempenho e segurança durante a execução das tarefas:

*[...] Têm umas máquinas que amarravam feixe, se...o...material tá caindo e você está trabalhando debaixo, se você der uma boeira e levantar a mão uns dez centímetros, você perde a mão. Você tem que está ali sempre concentrado, entendeu? E com o rádio pendurado ainda e atendendo os outros chamando, e você está fazendo... está sempre concentrado...sai de casa concentrado, porque senão... (G.D.S. – 31/10/2017, grifos nossos)*

Ainda segundo Dejours (1997), as situações criadas pelos próprios pares que fomentam um clima social tenso no ambiente de trabalho é outro aspecto de entrave na execução das tarefas. “Cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações,

prejudicando assim a cooperação” (DEJOURS, 1997, p. 31). A situação se complica mais ainda quando o trabalhador se vê na incumbência de desempenhar tarefas de forma que sua própria conduta é considerada irregular. Nas palavras de Dejours (2013), dá-se então o *sofrimento ético*<sup>62</sup>. Agora a escala de valores ultrapassa o julgamento do outro. Para o autor, é como se o trabalhador traísse a si mesmo, o julgamento agora não virá do outro, mas de si mesmo, a partir do momento que se submete aos objetivos da empresa, mesmo que para isso “atrolepe” seus princípios morais.

A narrativa a seguir ilustra um exemplo de sofrimento ético vivenciado por um supervisor de área que não cedeu à pressão da chefia, que queria imputar a sua equipe (manutenção) um problema do equipamento que não fora solucionado pela equipe da oficina. Devido ao defeito, houve demora na parada do equipamento durante a troca dos turnos. É normal, durante a troca de turnos, a equipe de manutenção fazer paradas para dar manutenções em equipamentos que necessitam de reparos. Embora tal procedimento faça parte do roteiro de segurança, sempre constrange a equipe que a faz, visto que isso significa perda de produtividade:

*[...] Olha só... a gente brigava muito por parada...a gente fazia tudo pra não parar...se um turno fez uma parada de 15 min., que na reunião que eles fazem lá...a chefia, todo mundo...que faz matinal, diz que lá eles ficavam na maior...serenos, entendeu bem? Não brigava muito... Teve vez da gente fazer uma parada, por exemplo, a gente já estava estressado já...no final do turno escrevia lá, aceitava uma parada de quarenta minuto...parada mecânica, é minha...assinava. Aí ia lá pra reunião matinal, eles não tiravam a parada, eles tinham o poder de tirar... a nossa parada não é mecânica, nossa parada é da operação! [...] a chefia não brigava, a gente que... que ficava brigando, a gente do turno que ficava brigando com o outro porque você tinha que explicar pra eles o quê que aconteceu, entendeu “né”? Talvez não dava tempo de você explicar ...”tava pegando”...você tem que fazer um relatório com dez minuto pra vim embora, é muito rápido, você tem que fazer muito rápido, você tem que aceitar parada ... É... Fazer isso agora e seja o que Deus quiser! Então... E vai embora! Seja o que Deus quiser...Pode falar isso aqui? (risos). Uma vez teve uma parada... em troca de turno. Um formador de espira, era 900°C. Toda parada pra troca de turno é da operação eles trocaram o turno... Eu estou vendo... Pessoal foi lá, trocou um tubo, não deu certo... E... 700°C...800°C, todo mundo suando...aí trocou o segundo tubo, não deu certo...aí eu achei aquilo injusto...essa parada vai ter que ir pra quem recuperou o tubo. Porque o tubo tinha... uns...”batoquinhos” lá... E os “batoquinhos” num estavam dando certo... coloca a parada pra quem recuperou o tubo! Aí chefe do turno falou assim “não! mas tem anos que as paradas são da operação!”... aí eu: “mas não pode! o pessoal está aqui ó, sofrendo aí, a culpa não é deles!..quem recuperou o tubo que operou errado!”... aí ele colocou a parada pra oficina ... eu vim embora pra casa, eu não dormi, eu tava de três às onze ... Eu não*

<sup>62</sup> “Sofrimento ético torna mais compreensível uma segunda faceta da forma como «a nossa escala social de valores entra em linha de conta», a saber, o julgamento que o sujeito faz de si próprio, não só sobre a qualidade da sua contribuição no que concerne à produção, mas sobre o valor ético da sua prestação. Porque, pela sua atividade de produção, o trabalhador compromete, de fato, o destino de outro, em particular do cliente que tem obrigação de enganar ou do subordinado que deve «colocar sob pressão». Isto significa que o trabalho não se reduz a uma atividade, implica dimensões que advêm da ação, no sentido que Aristóteles dá ao conceito de práxis : ação moralmente justa” (DEJOURS, 2013, p. 23).

*dormi, não consegui dormir.... É... “amanhã eu ‘tô’ na rua!”, pensei... “eu ‘tô’ na rua amanhã!”. Aí ... Fui pegar o serviço três horas, o chefe de departamento estava lá na estrada me esperando... “tava” me esperando... “como é que você coloca a parada pra oficina...já que sempre foi da operação?” Eu falei assim... “eu coloquei porque eles trocaram três vezes, 700°C lá”. aí “mas é sempre foi da operação”... “mas isso tá injusto, não pode ser isso aí!”. Aí chamei ele, peguei ele pela mão... “Vem cá, fica aqui dez minutinho aí.”. Coloquei lá perto do formador ... “Fica dez minuto aí, empezinho aí.”... “Tá quente, né? Agora você fica lá dentro trocando tubo pra você ver se é bom pra tosse?” [risos] [...] Só que...sorte que eu não fui mandado embora naquela época [risos] porque eu levei o cara lá perto do formador , ficar dez minutos lá perto pra ele ver o calor que é...você entendeu? Aí acho que ele caiu na realidade e largou pra lá. (G.D.S. – 31/10/2017, grifos nossos)*

Para Dejours, existem dois tipos de julgamento no âmbito do trabalho: o que advém dos níveis superiores na empresa, cujo olhar é mais tecnicista, e o julgamento feito pelos pares. O simbolismo no reconhecimento afeta positivamente a mobilização subjetiva dos trabalhadores e do julgamento dos outros. Segundo Dejours (1999), é nisso que se encontra a *beleza* do trabalho. Está diretamente relacionado ao congraçamento do trabalho, conecta-se diretamente às “artes do ofício” (DEJOURS, 1999, p. 54–55).

Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção da identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental. (DEJOURS, 2000, p. 34).

Entretanto, quando o contrário ocorre, surge o último fator de sofrimento que Dejours denomina de *falta de esperança pelo reconhecimento* do trabalho executado.

#### 5.4.1.3 Falta de esperança pelo reconhecimento

Com o advento de *novas* técnicas de gestão na organização da produção cada vez mais impiedosas e individualistas, o reconhecimento nem sempre é satisfatório. As narrativas abaixo ilustram a frustração de dois funcionários que se dedicaram a dar sugestões de melhorias nos programas de Planos de Sugestão. Uma iniciativa da empresa que remunerava o trabalhador que apresentasse sugestões de melhorias significativas para a qualidade e produtividade da empresa.

[...] *Ah, isso aí, você tinha um prospecto que você preenchia e passava por uma equipe justamente que fazia esse julgamento se era possível ou não. E a gente aguardava esse julgamento e quando saía às vezes a pessoa recebia o prêmio, mas tinha uma competição fortíssima em cima disso, eu mesmo já tive uma surpresa de uma pessoa que tinha um cargo bem acima, que era supervisor e eu fui burlado por esse plano.* (L.L. – 01/11/2017, grifos nossos)

Sobre a sensação de injustiça e falta de reconhecimento com relação à prática de Planos de Sugestão, outro trabalhador apontou que:

[...] *Esse pessoal de sugestão, é conforme o lucro que dá, mas... Quando eles faziam o cálculo, tinha muita injustiça. Que talvez uma sugestão simples e na hora do ganho, excedia alguma coisa, um supervisor... o supervisor... não posso falar aqui ... Adicionou um acabamento, que ele fez uma sugestão, uma coisa simples de nada, na época ele ganhou um carro novo. Entendeu? Aí aquele negócio, era supervisor, mas era uma coisa simples. [...] ... Essa sugestão lá, que dizer, não era “aquela grande coisa”, mas o cara era supervisor, ele recebia um prêmio maior e... mas o “peãozinho” ia fazer uma sugestão... muito boa e o prêmio pra ele era muito menor que o do supervisor.* (J.M.P. – 31/10/1917, grifos nossos)

O reconhecimento é, entre outras formas, uma maneira de atenuar o sofrimento no trabalho, que nas palavras de Dejours (1999), configuram-se como *estratégias defensivas*. Para o autor, entender como alguns trabalhadores conseguem “driblar” as pressões e manter-se de certa forma equilibrados, principalmente dentro do modelo econômico capitalista, é o grande desafio da psicodinâmica do trabalho.

[...] *Então eu era muito bem quisto pela rapaziada da produção, sabe? E quando eu fui pra produção ali, o chão mesmo ali da fábrica – onde o fogo queima mesmo – eu fui muito bem acolhido, muito bem recebido. Tinha colegas que viravam para mim e falavam: “Isso aí não é pra você fazer não, deixa que eu faço pra você”. Mas tinham muitos que riam também, de graça, o cara não gosta de você, ué. Eles achavam... “ah, esses caras que vem do escritório”... desculpa, eu posso falar um palavrão?... tem mais é que se “f...” mesmo! Tem peão ruim, tem colega ruim. Tô te falando eu não fiz amigos ali não, poucos... Amigos que frequentam a minha casa até hoje eu não tive nenhum. Tive amigos de batalha, de luta, de copo, de pelada, futebol, de sentar no bar e tomar uma... (Operador de Máquina de Trefilar – 17/11/2017, grifos nossos)*

De fato, isto é possível, segundo o autor, em função da criação de estratégias individuais e/ou coletivas que homens e mulheres utilizam em suas relações de trabalho. “Em face do sofrimento, o ego não fica passivo, ele se defende [...] . E essas defesas têm em comum funcionar como atenuadores da consciência desse sofrimento, como uma espécie de analgésico” (DEJOURS, 1999, p. 60).

Embora seja um eficaz escudo protetor de possíveis distúrbios psíquicos, o escárnio, a apologia à virilidade masculina, por exemplo, são estratégias que atenuam de alguma forma

exposições a riscos ocupacionais de maior grau. Em grande medida, tais estratégias camuflam o sofrimento que está implícito quando se executa determinada tarefa.

*[...] eu sofria agressão lá dentro, de colega de trabalho, pra não matar o filho da p..., cê” me desculpa, eu via a imagem do meu filho na cara dele. porque eu ia matar aquele filho da p... que me agrediu lá dentro. Eu com problema, um toco dum homem que dava dois de mim me batendo e eu trabalhando. Eu corri, na hora, todo mundo no jantar e eu não jantava para poder colocar meu serviço em ordem, sabe? Pra eu poder descansar um pouquinho no final do turno, eu não jantava. Aquela comida já não me fazia bem. Nunca reclamei da comida. É... o cara vim, de graça assim, porque eu solicitei um reparo, ele não veio e eu – não é que eu fiz uma reclamação, eu solicitei de novo. “ pô, cê não sabe esperar , não?” eu falei: “pô, cara, cê sabe como a gente é cobrado aqui.” “ah, rapaz, cê é um ... (xingou um palavrão) não sabe trabalhar! cê num sabe trabalhar nisso aí. [...] eu falei: “então você me ensina. pega aí pra rodar, cê não é bom? pega aí. se eu tô te falando que tem um defeito cê é mecânico cê vai arrumar.” “não vou arrumar p... nenhuma.” e pá, me deu um tapaço no meio dos peitos. me jogou em cima da máquina e veio pra cima de mim. a gente trabalhando com uma tesoura para cortar o arame. Myrtes, naquele momento eu falei: “eu mato esse cara!”. Meu filho entrou na minha frente (a imagem do filho) e falou: “Não pai, não faz isso não. Corre! Você correr não vai ser papel de covarde não.” Oh Myrtes, pra mim aquilo ali foi preparado pra eu agredir ele e ser demitido. Porque eu cheguei lá no refeitório e já estava todo mundo, assim, esperando alguma coisa. Só “tava” eu e aquele cara ali, no momento. O galpão tava vazio era hora de janta. Eu cheguei lá chorando, correndo, gritando: “O fulano tá me agredindo, o fulano me bateu, o fulano...” Um monte de supervisor olhou pra cara um do outro e riu. E riram. Começaram a rir. “Pô, um homem desse... que isso cara, quem te bateu o que? Que isso cara, que isso...” Sabe aquela coisa do aparto. “Não, pelo amor de Deus...” Os colegas, os cara mais chegados: “Não, que isso? Quem que fez isso?” e tal. Falei o nome e outros riram e tal. Eu falei: Não isso não vai ficar assim, eu vou levar pra cima. Não, não. Pra ir pra cima tem que passar pelo supervisorzinho que eu tô te falando que depois eu peguei falando que ia me sacanear, sabe? Que estava sendo ameaçado por mim ali. Ele não tinha o mínimo de capacidade pra tá ali onde ele estava. E até ir pra área eu sofri muito por causa disso. Pela minha bagagem ali, porque eu era técnico de manutenção, sempre trabalhei como secretário das chefias todas. Quando eu fui pra área esses caras ficaram com medo, que eu te falei desde o início. Então muita coisa ali acontecia comigo eu acho que era pra me testar, pra ver até onde eu ia aguentar. Mas é o que eu te falei, eu tinha Deus no coração e um filho pra tratar, entendeu? Eu não podia... eu falei: Eu peço pra entrar, pra sair eu não peço não, eu sou emburrado também. Eu entrava dentro do vestiário eu chorava. Eu ia no banheiro pra chorar. De depressão, de humilhação. Eu falei não! Respirava o ar fundo e saía de novo. Ali eu ia tocando a vida. Um dia após o outro até chegar uma hora que eu não aguentei mesmo mais. Aí o corpo não aguentou, os problemas psicológicos vieram muito mais graves. Síndrome de pânico. Aí, minha filha, cê vivia a poder de remédio: é uma coisa de doido. Você ser meio homem é realmente horrível, sabe? Até você acostumar com a ideia. Meu Deus, obrigado, eu tô em pé ainda, eu tô andando. (J.M.P. – 17/11/2017, grifos nossos)*

Mas as estratégias defensivas para camuflar o sofrimento tornam-se inúteis quando surge a *síndrome subjetiva pós-traumática* que, segundo Dejours, pode ocorrer em caso de grave acidente no decorrer da jornada (DEJOURS; BÈGUE, 2009).

A narrativa abaixo ilustra uma situação de *síndrome pós-traumática* vivenciada por um dos técnicos da área de manutenção elétrica da empresa. Embora a síndrome tenha ocorrido

em função de um problema particular, acarretou reflexos no desenvolvimento de seu trabalho e provocou um dos maiores acidentes ocorridos na história da empresa até os dias de hoje.

*[...] Então o que acontece, eu mesmo tive um acidente que eu queimei – que não foi a primeira vez, foi a segunda lá dentro – eu não tinha condição emocional nenhuma de estar trabalhando. Eu tive um acidente de carro, morreu um amigo meu, fiquei todo estourado, fiquei meio pirado e tal, sabe? Eu não tinha condição nenhuma de trabalhar. E eu era uma bomba dentro da empresa. E a empresa não “tá” nem aí! Sabiam que eu estava vindo dum acidente, qual era a obrigação do sistema lá? “Vem cá, cê tá em condições de trabalhar? Vão te por... Você pode fazer só até aqui, daqui pra cá você não pode fazer.” Porque eletricidade é uma coisa complicada, gente... Você sabe que ela tá ali. Você não vê, mas sabe que ela tá ali. tanto é que eu fechei um curto lá na oficina de cilindro do nada! Eu agachei... Na hora que eu agachei, eu peguei uma chave deste tamanho [mostra com as mãos o tamanho da chave, entre 20 a 30 cm] e eu pirei na hora! Assim, apagou tudo em função do que eu estava vivendo, enfiei a chave e fechou maior “curtaço” (M.A.P. – 29/12/2017, grifos nossos)*

## 5.5 O IMPASSE ENTRE O TRABALHO VIVO E O TRABALHO MORTO

A forma como o trabalhador percebe e sente seu trabalho é um fator de relevância no pensamento *dejouriano*. O autor aponta a existência da defasagem irreduzível entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. Sob essa ótica, o *real do trabalho* é aquilo que o trabalhador traz consigo através das experiências adquiridas, do conhecimento, do *savoir-faire*. Já a prescrição refere-se à tarefa a ser desenvolvida. “Sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos.” (DEJOURS, 2000, p. 30).

O que diferencia diametralmente ambas as concepções será exposto a partir das considerações de Llorry (1999) cujas reflexões questionam acidentes industriais sob a perspectiva da gerência, caminho comumente utilizado para a compreensão do acidente em detrimento da verbalização do trabalhador. Ao abordar problemas de comunicação entre níveis gerenciais e operacionais e apontando a distância entre a prescrição e o trabalho real, Llorry (1999) corrobora a perspectiva da psicodinâmica do trabalho sob a ótica do trabalho concreto, entendido como vivo, e das prescrições, entendidas como trabalho morto. Para Lorry (1999), a visão centralizada nos comportamentos humanos no âmbito do trabalho suscita o interesse pelos erros humanos, pelas fraquezas humanas pelas deficiências organizacionais, pela *patologia* dos sistemas técnico-sociais.



O autor observa que essa ótica distorcida da atividade humana não é exclusiva de consultores e/ou empresários. Ela é compartilhada entre os próprios operadores que interiorizaram a ideia de *fator humano* como *erro humano*. Nesse viés, a busca por *melhoria de comportamentos*, mais precisamente o comportamento individual, passa a ganhar adeptos nas organizações (LLORY, 1999). Critérios são adotados: mudar os homens através de seleção de perfil adequado para execução das funções; *transformar homens*, através de formações e reciclagens para modificar suas práticas e hábitos no trabalho; A ideia é *capacitar* o corpo técnico para aprimorar seu profissionalismo; *exercer pressão sobre os homens*: embora sempre de forma velada, esse objetivo é bem atuante, principalmente em empresas que geram sistemas de risco, contra os erros humanos, através de campanhas regulares de segurança com palavras de ordem como *todos juntos*, ou *acidente zero*, além de recursos punitivos ou coações.

Em contrapartida, o autor salienta que recompensas são incentivadas através de “*competições de segurança*”, além da pressão moral que sempre permeia a jornada laboral. O autor exemplifica o caso de uma empresa em que havia um espelho num determinado local de passagem de funcionários contendo a seguinte inscrição: “*Eis aqui o responsável por sua segurança*” (LLORY, 1999, p. 268). Qualquer sujeito que se aproximava e via sua imagem no espelho logo concluía que a inscrição se destinava a ele.

Entretanto, Lorry (1999) considera que tais medidas e condutas tendem a não serem eficazes para a solução do impasse existente entre segurança nos procedimentos e o comportamento humano. Todo movimento nesse sentido acaba por intensificar-se e apresentar limites que, segundo o autor, a busca por *erros e causas individuais* cria impasses, visto que problemas de segurança são, prevalentemente coletivos, e não individuais.

[...] *Era difícil você seguir à risca um manual, porque teoria é uma coisa, prática é outra. Às vezes você chegava lá na área, você sabe que o equipamento estava legal, de repente dava um problema mecânico, e o que o ser humano pode fazer? Mas a gente era cobrado por isso, achava que você que fazia errado... e então eu acho...acho não... Tenho certeza, que existia muita pressão psicológica em termos de produção... Sei de colegas que ficaram abalados naquela época lá, por causa disso. E na época de Siderúrgica Mendes Júnior, de 84 até 95 que a empresa ficou era uma pressão grande. (M. A. S. – 27/10/2017, grifos nossos)*

Pressões não extinguem *erros humanos*. Estes têm origens diversas, tais como: insuficiente informação técnica oferecida aos operadores, concepção dos postos de trabalho defeituosa sob o ponto de vista ergonômico e meios insuficientes para a execução das tarefas tanto no quadro de efetivos quanto no orçamento dedicado a segurança, não permitindo espaço para *margens de segurança*. Além disso, a formação e a reciclagem dos funcionários nem

sempre é suficiente. Às vezes são centralizadas demais em determinadas situações de risco e restritas a alguns casos somente (LLORY, 1999).

Embora as pressões tendam a demandar prescrições e criar diretrizes predominantes, não podemos questionar o mérito das exigências feitas aos operadores com relação à observância dos fatores de segurança quanto aos procedimentos técnicos. Porém, o que de fato ocorre e têm relevância na prevenção de acidentes é a lacuna existente entre a prescrição e o trabalho real, que acaba por obrigar os trabalhadores a uma *regulagem da distância* (LLORY, 1999) entre o prescrito e o real em vez da observância exclusiva dos procedimentos. Quando esta regulagem não acontece, os acidentes induzem ao que Lorry denomina de *efeitos parasitas* (LLORY, 1999), como a imputação de culpa aos operadores (vinda da gerência), sentimento de injustiça vivido pelos trabalhadores, tendência dos operadores em fechar-se em si mesmo etc.

As práticas gerenciais que se utilizam desse sistema de pressões e o recrudescimento das prescrições acabam por *engessar* as relações de trabalho e comprometer em grande medida a eficiência da comunicação no ambiente da produção. Na visão gerencial, o trabalho se faria por si mesmo, ou seja, seguindo estritamente as prescrições e negligenciando-se totalmente o trabalho real, concreto, e se ocorrerem problemas, estes residem na organização dos homens e não na organização do trabalho. Sob a ótica gerencial, a ênfase é dada na divisão dos homens, considerando em primeiro plano as reestruturações e priorizando as comunicações do tipo *top-down* no que se refere à racionalização das relações entre as unidade e serviços, não dando a atenção que a organização coletiva das atividades das tarefas a serem desempenhadas merecem e causando, portanto, um grande número de problemas de comunicação em momentos de decisão e de uniformidade de opiniões.

### **5.5.1 Prescrições e procedimentos: o trabalho morto**

A ideia predominante entre empresários, consultores e especialistas em organização da administração (e não em organização de trabalho) parte do princípio de que a normatização do trabalho basta para sanar qualquer dificuldade no trabalho.

De início, a ideia era mais difundida e centralizada em casos de acidentes graves, depois passou a ser aplicada também em qualquer tipo de incidentes, mas o que deu grande visibilidade à prática da normatização das tarefas diárias foram os “movimentos da qualidade:

organização qualidade, procedimentos qualidade, círculos de qualidade... Ele continuou, apesar de algumas reservas e mesmo críticas feitas aqui e ali.” (CHEVALIER apud LLORY, 1999, p. 274).

As prescrições eram recomendadas pelos setores de recursos humanos e seu objetivo primordial era afinar o diálogo entre os operários e seus superiores através da formalização, melhorar e desenvolver a comunicação entre os pares, administrar as carreiras, desenvolver a mobilidade durante o processo produtivo etc.

*[...] Mas é uma coisa muito estranha porque, pelo que eu entendi de ISO na época, até argumentei isso com o fulano né, que era o cara que passava tudo pra gente nas reuniões, qual a finalidade disso? Ele disse que era para melhorar a qualidade, e não sei o que. Mas eu não sei até que ponto isso melhora a qualidade. Porque a base da ISO é a seguinte, a base da ISO – principalmente a 9000, 9001, não me lembro mais – era você escrever como executa uma tarefa. Quer dizer, se você escrever a execução de uma tarefa errada você tem que fazer ela errada o resto da vida? Eu argumentei com eles isso uma vez. (M.A.P. – 29/12/2017, grifos nossos)*

Como demonstrado anteriormente, as prescrições dos procedimentos por si só, ainda que elaborados com riqueza de detalhes, não eram suficientes, por serem reproduções escritas de um modelo formalizado, esquematizado, simplificado e reduzido de forma objetiva para o desenvolvimento das tarefas. Entretanto, como afirma Lorry, “não é possível durante a elaboração de um procedimento levar em conta todas as combinações complexas de eventualidades, de acontecimentos, de possíveis cenários.” (LLORY, 1999, p. 274). Qualquer insistência em viabilizar a produção por meio apenas de prescrições implicaria numa quantidade inimaginável de instruções que seria impraticável e inviabilizaria o trabalho dos operadores. E, como acentua o autor, outro fator relevante deve ser considerado: “o que consta nas prescrições é a representação do trabalho morto, imóvel, abstrato, enrijecido num certo número de técnicas” (LLORY, 1999, p. 274). E cita alguns exemplos de prescrições: “fechar o disjuntor; controlar a vazão total da água; certificar-se que a temperatura está inferior a um valor prescrito; ligar uma bomba; se a vazão total não for suficiente, acionar um determinado sistema de socorro etc.” (LLORY, 1999, p. 275).

*[...] Era feito um... um trabalho que a gente, junto com os funcionários, aqueles que tinham mais experiência, mais facilidades, mais... Para fazer... As indicações da sequência dos serviços, a gente fazia. Depois que fazia essas normas “do que” ... Fazendo o que está escrito... escrever e depois que está escrito, todos eram treinados dentro daquela norma; todos! A gente fazia um treinamento para “eles saber” o quê que tinha que fazer naquele serviço, mesmo ele sabendo fazer o serviço, ele tinha que seguir aquele procedimento. (O.Q.R. – 16/10/2017, grifos nossos)*

As prescrições trazem consigo outros objetivos, a começar pela redução da autonomia dos operadores. Pela ótica gerencial administrativa, “os operadores estão sujeitos a erros e são agentes de inconfiabilidade” (FAVERGE apud LLORY, 1999, p. 275), é preciso limitar ao máximo seu poder de decisão e ação na execução das tarefas. Outra medida seria “delegar” a responsabilidade ao maquinário, automatizando-o tanto quanto possível todo o trabalho em sequência, garantindo o cumprimento das tarefas diárias com o maior rigor possível. Partindo desse princípio, a introdução de qualquer dispositivo que auxilie na automação do trabalho, suscita a modificação nas relações sociais no trabalho, visto que certos *savoir-faire* se tornam descartáveis, necessitando substituí-los por outros que contribuirão para deslocar os problemas de interação do binômio homem-máquina. Certamente, a introdução de novos dispositivos desestabilizará as práticas cotidianas de trabalho, tornando-se elemento potencial de comprometimento no campo da segurança. Lorry (1999) atenta para a necessidade de prudência em relação à substituição e alterações nas condições de trabalho, sugerindo que a verbalização do trabalhador deve ser considerada como ergonomia participativa, considerando sempre as relações humanas e sociais como norteadoras das transformações técnicas. Somado a isso, as verbalizações serão levadas em conta como experiências adquiridas em função da formação e do *savoir-faire*, regras não formais de trabalho. O autor se reporta às reflexões de Dejours quando afirma que os trabalhadores, ao desenvolver suas competências técnicas, embutem um conjunto de competências “relativas à vida social e ao trabalho coletivo no meio em que trabalham.” (DEJOURS apud LLORY, 1999, p. 277). A isso, Dejours denominou *inteligência astuciosa*, ou o *saber prático*<sup>63</sup>.

O trecho abaixo ilustra a necessidade de se considerar não somente o saber prático do trabalhador como também os fatores humanos no trabalho:

*[...] Pressionado... Como é que vou dizer, pô... a gente tinha muito serviço de risco, né? Siderurgia tem muito serviço de risco, né? E eu não sei se seria pressionado, mas é aquela coisa de ter que fazer, né? É... Inclusive depois, assim, falando sobre essa situação, depois que eu acidentei, passou um tempo que eu tratei e que eu comecei a voltar... Eu era um cara muito mal visto dentro da empresa pela direção, pelas chefias, por todo mundo assim, né? Porque eu comecei a tomar umas atitudes lá, que eu... já tomava, né? Eu tinha problema negócio de sindicato, essas coisas todas... E... Eu comecei a querer fazer alguns momentos de segurança, né, dentro da empresa, porque eu já tinha experiência de outras empresas e tal. Como eu era um cara muito mal visto pelo sistema, eles não deixavam, né? E com muito custo eu consegui. E você fala de pressão eu... teve um dia que eu tava fazendo um momento de segurança na caldeiraria e que eu tinha muito atrito com a chefia lá, essas coisas*

<sup>63</sup> A inteligência astuciosa, de acordo com Dejours, é de extrema valia para trabalhadores cujo trabalho é de risco, auxilia a “manter um clima social favorável e as condições psicológicas [...] devem poder ser mantidas pelos operadores: trabalhar no seu próprio ritmo, não se irritar, conservar seu *self-control*” (DEJOURS apud LLORY, 1999, p. 277).

*todas... os caras eram amigos ... eram promovidos e apertavam a gente. Porque o sistema é assim. Quem sobe começa a apertar. E... um dia lá eu falei com os meninos, falei com os caras: “Gente, cês têm o direito... cês tão com problema em casa, problema de saúde, né? esposa tá doente, filho tá doente, sabe? Outros problemas a mais, cê vem pro trabalho pesado, né? Cê tem que chegar pro seu chefe e falar – hoje eu não tenho condição de ir lá pra aciaria (que é uma área muito complicada, sabe?), não tenho condição de ir pra aciaria hoje, pô, me deixa aqui na oficina, e tal!” Aí, um menino perguntou pra mim assim: “poxa, mas se eu não fizer o outro faz ... Aí eu falei: “ e daí que o outro tá mais preparado pra fazer?”... Então, o pessoal assim da... Execução, na realidade, eles não pensam, né? assim... Ele tá ali é pra fazer. ele não quer saber se tá correndo risco ou não. cê mandou tem que cumprir. (M.A.P. – 29/12/2017, grifos nossos)*

### 5.5.2 O trabalho real, vivo

Se as prescrições qualificam o trabalho morto nas organizações de trabalho, o que poderia ser considerado como trabalho vivo? Sobre isso, Lorry pontua que o trabalho vivo “pressupõe trocas de ideias entre os operadores, a avaliação de determinadas situações, decidir como se vai fazer a operação, avaliar, sobretudo os modos de operação menos onerosos” (LLORY, 1999, p. 277). Citando outro exemplo, operações que acarretam menores choques térmicos em materiais, textura ideal de um determinado óleo que não comprometa o bom desempenho do motor etc. O autor acrescenta que nas relações de trabalho existem as relações *fluidas*, que são informais, “rápidas demais, espontâneas, sutis, como na vida diária para poderem ser fechadas num quadro de prescrições.” (LLORY, 1999, p. 278). Visto que nas interações cotidianas a troca de ideias, a atenção, as ações e reações, os olhares, os gestos são exigências sentidas por cada um de nós, segundo Lorry (1999) há a necessidade de se preservar essa *terra incógnita* do trabalho vivo por ser a base da segurança nas atividades laborais, tendo como um dos principais componentes o *savoir-faire* de prudência que, segundo o autor, é composto por atitudes e interações salutares entre operário e gerência.

Na maioria das vezes esses *savoir-faire* não se manifestam direta, mas indireta ou implicitamente. É necessário dominá-los por meio de relato das práticas de trabalho, pois correm o risco de passarem despercebidos se a escuta não for significativamente atenta ou for pouco centrada nos aspectos das condutas de trabalho. (LLORY, 1999, p. 279).

Trata-se, portanto, na visão do autor, de um conjunto de regras informais que surgem a partir do compartilhamento de experiências e acontecimentos especiais da vida profissional de um trabalhador da comunidade, e que se configuram como elemento-chave para

a efetivação das prescrições de segurança, além de também preencherem as lacunas deixadas por ela.

*[...] Foi nessa época que lançaram o programa... Lembro que começou o treinamento de qualidade total e de procedimentos novos de qualidade falando o seguinte: que tinha que pegar todas as equipes e escrever do jeito que faz, sofrer uma análise da forma que faz e depois todo mundo fazer o que tá escrito. Isso é a norma da qualidade total, você escreve a forma que faz melhor depois... Todo mundo escreve de várias formas de fazer. É feito uma análise da melhor forma de fazer e todo faz o que tá escrito. Isso é muito benéfico pra empresa... Para o trabalhador não, porque isso é uma forma doutrinária. Só que as pessoas num sentem que é uma forma doutrinária, acha que está fazendo assim: é... Escreve o que faz e faz o que está escrito. Dessa forma realmente, não vou mentir pra você não, a questão de qualidade do produto é melhorada, porque não tem como fazer diferente, todo mundo tem que fazer igual. Então é tipo uma fórmula de bolo, não tem como você fazer um bolo de laranja ou um bolo de cereja ou um bolo de chocolate de forma diferente. É igual você fazer uma produção em série, então todos os bolos vão sair iguais. Isso pra empresa é excelente, agora quem paga o pato disso? Quem paga o sacrifício são os trabalhadores. (L.L. – 26/10/2017, grifos nossos)*

A adaptação entre o prescrito e o real é imprescindível, principalmente em situações em que o trabalhador é obrigado a agir com rapidez, ainda que de forma cautelosa, como em imprevistos, urgências etc.

*[...] Para a empresa o saber fazer, com certeza, até então era o mais importante. A partir dali você tinha que saber fazer da forma que eles escreviam no manual. Que às vezes você cria uma técnica que, às vezes, te facilita no trabalho ali, como eu criei e fiz vários inventos lá para me facilitar, facilitar minha coluna que doía. Ganhei prêmios lá de... De sugestão, planos de sugestão. Que facilitou minha vida, meu trabalho, do meu colega, na máquina que me colocaram para trabalhar. E o que acontece?... Mas aí o cara tinha que explicar bonitinho, daquele jeito que tava no manual. Se você errasse duas palavras, “perai”... Num vai ser certificado, não vai ser qualificado o fulano de tal. Aquele cara era marcado, entendeu? O cara sujou, queimou o filme da área. Cê tá me entendendo? Cê tinha que falar ali o que estava no manual direitinho, não adiantava... Pô, vai lá na máquina que o cara vai fazer e te mostrar. Ali ele era o bom, mas para pegar o manual, ficar lendo e te explicar perai gente, peão não tem tempo para isso não. Peão mal tinha tempo para comer, cê entendeu? Mal tinha tempo para comer. Ele tinha que dar produção. Agora, ficar pegando manualzinho, parava... Não, cê não podia para uma máquina... Isso foi o que causou muito estresse naquela época... Já chegava um engomadinho perto, o caboclo já desconcertava, já queria sair, fingir que estava indo pro” banheiro. Porque ele não sabia te explicar, Myrtes, aquilo ali detalhadamente como estava no manual, como estavam exigindo! Qualquer área que você ia, em cima do balcãozinho estava lá o manual. “cê” começou a aprender a trabalhar dentro daquilo que você já fazia há vinte anos. Estou falando dos operadores antigos lá, que já estavam ali há (estalar de dedos indicando tempo) ... Tá? o cara não sabia, talvez, ler direito, mas poxa”, ele era um profissional porque vou te falar, hein? Tinha supervisor ali que enchia a boca para falar, mas nunca pegou para fazer, entendeu? Vinha de “cacete” em cima do empregado sem respeitar o pai de família que estava ali, dentro daquele uniforme, sabe? (J.M.P. – 17/11/2017, grifos nossos)*

O trecho a seguir também ilustra de forma clara a distância entre o *saber-fazer* e as prescrições que eram registradas como procedimento técnico a seguir. E de que forma os trabalhadores enxergavam essa política (E é a entrevistadora, I é o informante):

*E – Como ficava pra você seguir aquela prescrição? Você seguia?*

*I – Às vezes a gente seguia mas às vezes não dava tempo, porque as tarefas surgiam e você tinha mais serviço a executar e o tempo corre, então a gente desprendia muito, cada vez mais pra executar isso aí.*

*E – Então a prescrição da tarefa não era obedecida do início ao fim?*

*I – Deixava um pouquinho a desejar, tinha hora. Era muita coisa.*

*E – E você sentia que se seguisse aquela prescrição iria comprometer alguma coisa no seu trabalho, a qualidade?*

*I – Isso aí preocupava muito a gente, acarretava demais a cabeça da gente, mas tinha que fazer, de uma forma ou de outra, tinha uma certa pressão.*

*E – Me explica como era isso aí.*

*I – Se não fizesse hoje, tinha que fazer amanhã.*

*E – A real ou a prescrita?*

*I – A real.*

*E – E a real combinava com a prescrita?*

*I – Existia aquele negócio pra inglês ver, e isso aí a gente fazia mas tinha que mostrar né, mas nem sempre era ao pé da letra.*

*E – Então o que funcionava era seu conhecimento anterior a prescrição?*

*I – Isso aí.*

*E – O que funcionava nem sempre era o prescrito?*

*I – Isso aí! realmente, e a coisa era muito corrida, né? (L.L. – 01/11/2017)*

Em indústrias de risco, pesquisas na área de segurança revelam o papel importante das trocas de ideias e experiências dentro dos grupos de trabalho. Elas acontecem em locais e momentos diversos, tais como num refeitório, durante a pausa para o café, no vestiário etc. Essa prática complementa a realização do trabalho vivo. Ela se dá graças ao desenvolvimento e “coordenação de estratégias de cooperação e de um conjunto complexo de comportamentos, de táticas que permitem viver bem juntos, fazer-se entender, ter certeza de ter sido bem compreendido e ajudar-se uns aos outros.” (LLORY, 1999, p. 279).

A narrativa a seguir expressa com clareza a política que prioriza a produtividade e a qualidade da produção, em que o trabalhador era pressionado a responder perguntas sobre as normas prescritas que ele não dominava. Isso era estressante, visto ao responder o que fazia e como fazia muitas das vezes poderia não condizer com as normas prescritas

*[...] As ISOS já pegavam de surpresa, né? Tinha que fazer seu serviço bem feito e ao mesmo tempo quando vinha as pessoas que iam julgar, as visitas pra certificar, era meio... deixava a gente assim... (pausa) meio estressante, porque colocava a gente em cheque, colocava a gente com medo tem hora, com medo de não dar conta, às vezes não tinha tranquilidade, até corria desse pessoal pra dizer a verdade, porque não era uma coisa cotidiana, pegava a gente de surpresa, tinha que responder muitas perguntas e a gente ficava estressado de não dar conta e alterar alguma coisa e você ter uma repressão daquilo, certo? ... Uma represaria! (L.L. – 01/11/2017)*

Portanto, não há como diminuir ou anular a distância entre as prescrições e o que é real no trabalho, mas há a necessidade de uma *regulação* e que seja feita de forma coletiva para que possam ser incorporadas às doutrinas de segurança.

## 5.6 CONSIDERAÇÕES

Sob a ótica da psicodinâmica, um dos fatores essenciais para o bom desempenho laboral é a *gratidão* da gerência, que deve ser percebida pelo trabalhador, visto que em grande medida, existe uma *vontade* no ser humano de se superar que é inerente ao trabalho, fazendo com que o indivíduo retire de si o seu melhor e leve para seus postos de trabalho sua subjetividade, moldada por sua moral e ética, seus conceitos, seus conhecimentos preliminares.

Contudo, a mesma disciplina aponta que o trabalho pode tornar-se elemento de sofrimento e/ou *descompensação* e mal-estar, apontando a dicotomia – prazer/sofrimento como *caixa-preta* nos campos do conhecimento ainda longe de ser decifrada.

Nessa esteira, o modelo de organização socioeconômico adotado pelos países capitalistas de uma maneira geral contribuiu em grande medida para a *maquiagem da servidão* no âmbito do trabalho, além de ter acarretado, em alguns casos, a morte de trabalhadores, não apenas por acidentes ou doenças ocupacionais. Em alguns casos houve situações extremas, como as tentativas de suicídio.

Ao compararmos as reflexões acima com as narrativas dos trabalhadores obtidas durante a pesquisa, observamos que o sofrimento é percebido em graus e situações diferentes pelos entrevistados, mesmo em setores e funções distintos. (operadores, supervisores chefia e recrutamento).

Observamos que o medo de se sentir incompetente para a execução das tarefas causava altos níveis de *stress* a ponto de gerar embate físico entre os pares como narrado por um dos entrevistados; Em outro momento, a sensação de incompetência estendeu-se por anos após a demissão de outro entrevistado, causando desconforto e sensação de descumprimento de metas a serem atingidas; as narrativas também apontam que a pressão exercida para o cumprimento das tarefas em tempo mínimo sem causar paradas do maquinário, expôs alguns trabalhadores a um alto risco de acidente em locais que não apresentavam estrutura de proteção e segurança, tais como as pontes rolantes, facultando também acidentes gravíssimos com



sequelas permanentes, como foi exposto no depoimento de um dos técnicos de manutenção elétrica.

O sofrimento também foi percebido em todas as narrativas acerca da distância entre o que é real e o que é prescrito no trabalho, visto que a pressão para a obediência às prescrições dificultava a realização das tarefas de maneira adequada, pois nem sempre as diretrizes impostas eram compatíveis com situações reais e/ou inusitadas. Desconsiderava-se, portanto, a experiência e o *saber-fazer* em momentos críticos e até em situações de acidentes.

Tomando por base as considerações acima e tendo em vista a intrínseca realidade do trabalho, principalmente nas organizações de inspirações toyotistas, apontamos o seguinte questionamento sob a ótica do pensamento do filósofo Schwartz (1996): *Quando se trata de valorar o trabalho, o que realmente deve ser considerado? A demanda da produção ou as demandas do elemento promotor da qualidade da produção?*

## 5.7 NOTA

Durante a pesquisa, foram realizadas buscas em diversas fontes primárias existentes no acervo do Sindicato dos Metalúrgicos de Juiz de Fora. Entretanto, nenhuma delas trazia conteúdo específico sobre a implantação dos Programas de Qualidade Total implantados na Siderúrgica Mendes Júnior em Juiz de Fora.

A direção da empresa foi procurada em diversas oportunidades (via contato telefônico e também reforçado via e-mail), para maiores esclarecimentos acerca do processo de implantação dos Programas de Qualidade, os métodos abordados e os desdobramentos oriundos dessa implantação. Entretanto, a pesquisadora não obteve os esclarecimentos necessários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de décadas o mundo da produção galga altos patamares tecnológicos e o capital continua exercendo seu controle sobre o trabalho e se movendo sempre em direção ao lucro e à produtividade. Em decorrência, o trabalho tornou-se socialmente desagregador e as relações sofrem precarização chegando, inclusive, a provocar adoecimento.

É fato que, na década de 1970, a gestão da produção implantada nas empresas japonesas contava com métodos de produção diametralmente opostos aos que predominavam no paradigma fordista das grandes fábricas. As tecnologias pesadas e de base fixa já não eram mais aceitas e o parcelamento de tarefas começava a dar lugar ao trabalho mais dinâmico e diversificado.

Nos países capitalistas, a adoção do modelo de *acumulação flexível* marcava a transformação da rigidez fordista relativa aos contratos e às relações salariais, garantidas pelo compromisso do Estado, evidenciando uma nova política geradora de subordinação do trabalho: flexibilização de mercado, de produtos, de padrões de consumo, de desconcentração industrial, do papel do Estado e conseqüente fragmentação da classe trabalhadora e intensificação e precarização do trabalho.

Na década de 1990, o Brasil ao mesmo tempo em que implantava reformas econômicas (Plano Brasil Novo ou Plano Collor), começava a importar programas de qualidade total. Entretanto, alguns autores atentam que a gestão da produção japonesa, que priorizava técnicas de redução de estoque (sistema *Just in time*), programas de Qualidade Total, Zero Defeito etc, se deu em um contexto econômico, religioso, social e político de tal forma tão específico que seria impossível sua reprodução em qualquer outro contexto, fazendo com que sua importação fosse artificial e incompleta.

Ao desconsiderar que o contexto histórico brasileiro não apresentava as mesmas características do contexto histórico e do modelo de produção das empresas japonesas, esses programas, além de não obterem êxito, causaram profunda recessão, desemprego e insatisfação popular. A implantação de uma espécie de caricatura do modelo original japonês foi caracterizada por grandes exigências de produção e de qualidade, conjugadas com baixos salários, estagnação na função, atraso tecnológico, instabilidade no emprego, gerência despótica e intensificação do ritmo do trabalho. Essas situações geraram intenso sofrimento revelado pelos trabalhadores submetidos a esse processo, expresso não somente através de

agudas manifestações psicossomáticas, como também pelo elevado índice de acidentes de trabalho.

Visto que o controle do capital sobre o trabalho instiga as várias áreas do conhecimento a estudar o impacto da introdução de novas tecnologias no mundo laboral e suas consequências nas relações de trabalho, elegemos como problema do presente estudo: em que medida a implantação de programas de qualidade *adequados* à realidade econômica e política brasileira da década de 1990 contribuiu para o sofrimento psíquico do trabalhador, que se sentia veladamente controlado em suas relações de trabalho em função da nova organização do trabalho e era induzido a situações estressantes pela certeza de estar sendo monitorado pela gerência o tempo todo.

Nesse sentido, nosso estudo investigou os mecanismos de defesa dos trabalhadores frente às situações causadoras de sofrimento decorrentes da organização do trabalho – com inspirações toyotistas – na Siderúrgica Mendes Júnior/JF, a partir da implantação de Programas de Qualidade Total.

A abordagem unilateral, até então utilizada para estudos dessa natureza, ainda utilizava a Psicopatologia do Trabalho, atuante na primeira metade do século XX e que se dedicava exclusivamente aos efeitos deletérios do trabalho. A partir da década de 1980, uma metodologia mais abrangente lança então um novo olhar sobre os impactos do trabalho, tanto em níveis operacionais como gerenciais, e também sobre a repercussão desses impactos na dinâmica intersubjetiva das organizações: a Psicodinâmica do Trabalho que contou com a contribuição de novos olhares provenientes de variados campos de estudo, entre eles a psicologia, a sociologia, a ergonomia e a psicanálise, que recrudesceram o debate sobre o mundo do trabalho a partir de um vasto arcabouço teórico e empírico.

Nesse viés, a pesquisa se fundamentou na análise das relações do trabalho sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, norteadas pelas narrativas de ex-funcionários da Siderúrgica Mendes Júnior (SMJ) no período entre 1984 a 1995.

Usinas do porte da Siderúrgica Mendes Júnior levam em média dezoito meses para atingir sua capacidade nominal. Entretanto, em Juiz de Fora, esse tempo foi reduzido para oito meses. De acordo com Mendes e Attuch (2004), a Siderúrgica Mendes Júnior, em Juiz de Fora, já foi implantada com a capacidade de uma empresa privada direcionada para a competição e os trabalhadores eram motivados a bater recordes de produção mês após mês.

Tanta dedicação e empenho na produtividade rendeu à empresa a certificação na norma ISO 9001 em maio de 1994. Entretanto, o estudo apresentado ilustra com clareza como

a flexibilização do trabalho, através da imposição de uma ideologia implantada de maneira inadequada apresentou-se como *força destrutiva* da saúde mental e física dos trabalhadores.

Através das narrativas, vários aspectos foram apontados pelos informantes, tais como a quebra dos laços sociais, a falta de cooperação entre os pares e a maneira como a organização do trabalho adotada pela empresa sugava ao máximo seus trabalhadores e excluía os que não conseguiam se adaptar ao novo paradigma da organização. A incompatibilidade dos ritmos biológicos com os ritmos impostos pelas frequentes trocas de turno e as longas jornadas em trabalhos de risco foram outros pontos relevantes apresentados no estudo. Em suma, podemos concluir que as atuais contradições vividas nas empresas, entre a modernização e os impactos sobre a saúde mental do trabalhador são o grande dilema do trabalho contemporâneo, tornando-o cenário das atuais e antigas formas de sofrimento em que novas formas de subordinação do trabalho ao capital tomam força, exigindo e enaltecendo sistematicamente um perfil de operário competente e ao mesmo tempo competitivo

Nesse sentido, inferimos que as armadilhas de controle vão além dos aparatos técnicos de vigilância. E entendemos que, a partir dessa nova ótica, as possibilidades de debates promoverão a articulação entre o bem-estar do trabalhador e os imperativos de eficiência e eficácia nos contextos de produção de mercadorias e de serviços.

Acreditamos que estudos acerca de organizações de trabalho coerentes com o contexto econômico, religioso, social e político em que elas se inserem e que melhorem a qualidade de vida no trabalho muito podem contribuir para uma futura evolução da pesquisa sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. **O que é ergonomia?** [c2---]. Disponível em: [http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o\\_que\\_e\\_ergonomia](http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia). Acesso em: 15 ago. 2017.

AZEVEDO JÚNIOR, A. C.; GONÇALVES, M. R. Made in USA: cinema e ideologia. In: BIEGING, P.; BUSARELLO, R. I.; AQUINO, V. (Org.). **Perspectivas na comunicação**: audiovisual, publicidade e rede social. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. p. 44–61.

BALANCO, P.; PINTO, E. C. Os anos dourados do capitalismo: uma tentativa de harmonização da luta de classes. **Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política**, v. 18, n. 1(31), p. 27–47, 2007.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, p. 01–17, 2005. DOI: 10.1590/S1679-39512005000500012. Número especial.

BASTOS, S. Q. A. **Disritmia espaço-temporal**: análise das estratégias de desenvolvimento adotadas em Juiz de Fora (MG), pós anos 70. 2004. 134 f. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BASTOS, S. Q. A. **Reflexões sobre o desenvolvimento local**: a partir da análise do processo de industrialização de Juiz de Fora (MG). 2007. Juiz de Fora: FEA/UFJF. Disponível em: [http://www.ufjf.br/poseconomia/files/2010/01/td\\_006\\_2007.pdf](http://www.ufjf.br/poseconomia/files/2010/01/td_006_2007.pdf). Acesso em: 17 ago. 2018.

BATTISTI, C. A. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. **Scientiae Studia**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 571–596, 2010.

BORDIEU, P.; CHARTIER, R. **O sociólogo e o historiador**. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

BOTELHO, A. Do fordismo à produção flexível: a produção do espaço em um contexto de mudança das estratégias de acumulação de capital. **Revista Geosp**, São Paulo, p. 113–126, 2001.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BRASIL. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. Portaria nº 365, de 26 de junho de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 1990. 1, p. 12367–12371.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

BUTTNER, A. **Toyotismo**: reduzindo o desperdício e aumentando a lucratividade. 2. ed. São Paulo: Plêiade, 2011.

CAMPOS, V. F. **TQC - controle da qualidade**: no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CARCANHOLO, M. D. Neoliberalismo e o Consenso de Washington: a verdadeira concepção de desenvolvimento do governo FHC. In: MALAGUTI, M. L.; CARCANHOLO, R. A.; CARCANHOLO, M. D. (Org.). **Neoliberalismo**: a tragédia do nosso tempo. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 15–35.

CARDOSO, A. M. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARVALHO, C. E. As origens e a gênese do Plano Collor. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 101–134, abr. 2006. DOI: 10.1590/S0103-63512006000100003.

CASTRO, N. A. (Org.). **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

COHEN, Y. La antropotecnología: un programa singular en la historia de las ciencias del trabajo. **Laboreal**, Porto (PT), v. 8, n. 2, p. 41–46, 2012. Disponível em: [http://laboreal.up.pt/files/articles/41\\_46.pdf](http://laboreal.up.pt/files/articles/41_46.pdf). Acesso em: 17 ago. 2018.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

CORSEUIL, C. H.; KUME, H. (Orgs.). **Abertura comercial brasileira nos anos 1990: impactos sobre o emprego e o salário**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2002.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução de Ana Isabel Paraguay; Letícia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez; Oboré, 1997.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DEJOURS, C. Christophe Déjours. [Entrevista cedida a] Marta Rezende Cardoso. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 89–94, dez. 2001. DOI: 10.1590/S1516-14982001000200007.

DEJOURS, C. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. [Entrevista cedida a] Ana Gerschenfeld. **Público**, Lisboa, 1 fev. 2010. Disponível em: [https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732?fbclid=IwAR1miXfA2v7iAiBknTcZKhjLhizF\\_7lmfAunKzjxQ1aK1vcVJTWKd7PfsQw#gs.oREzNrhA](https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732?fbclid=IwAR1miXfA2v7iAiBknTcZKhjLhizF_7lmfAunKzjxQ1aK1vcVJTWKd7PfsQw#gs.oREzNrhA). Acesso em: 25 set. 2018.

DEJOURS, C. A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, Lisboa, v. 33, n. 2, p. 9–28, 2013.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicide et travail: que faire?** Paris: Presses Universitaires de France, 2009.

DELGADO, I. G. **Idéias para a construção de um projeto de desenvolvimento industrial em Juiz de Fora**. Juiz de Fora: [s.n.], 2016. (Percepções e ideias colhidas no debate travado no PT de Juiz de Fora, quando da candidatura da Deputada Margarida Salomão para prefeitura de Juiz de Fora em 2016. Documento não publicado).

DOMINGUES, T. S.; PACHECO, D. A. J. Programa Seis Sigma: uma análise prática em processos de manufatura. **Espacios** [s. l.], v. 35, n. 13, p. 1, 2014. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351301.html>. Acesso em: 17 jun. 2018.

DUTRA, A. R. A. **Análise de custo/benefício na transferência de tecnologia**: estudo de caso utilizando a abordagem antropotecnológica. 1999. 286 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**: “A questão cardeal da sociologia”. Lisboa: Dom Quixote, 2004.

ESTANQUE, E. Crise, Estado social e desafios do sindicalismo: breve reflexão sobre a Europa. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 48, p. 23–37, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602013000200003>.

ÉSTHER, A. B. **Relações de trabalho**: conceitos, instâncias e condicionantes. [199-]. Disponível em: [http://www.ufjf.br/angelo\\_esther/files/2012/10/RH-I-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-poder-e-de-trabalho-Conceitos-inst%C3%A2ncias-e-condicionantes.pdf](http://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/RH-I-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-poder-e-de-trabalho-Conceitos-inst%C3%A2ncias-e-condicionantes.pdf). Acesso em: 19 maio 2018. , 1996

FERREIRA, C. G. **O fordismo, sua crise e o caso brasileiro**. Belo Horizonte: Cedeplar, 1993. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%2065.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017. (Texto para discussão nº 65. Versão preliminar não submetida a revisão).

FIORI, J. L.; LOURENÇO, M.; NORONHA, J. C. **Globalização**: o fato e o mito. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

FORD, H. **Princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Tradução de Raquel Ramallete. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, J. P. O. **Capitalismo e social-democracia, de Adam Przeworski**. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/capitalismo-e-social-democracia-de-adam-przeworski-ocke-de-freitas>. Acesso em: 5 ago. 2018.

FREITAS, S. M. **História oral**: possibilidades e procedimentos. 2. ed. São Paulo: Humanitas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, J. M. T. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Esboços: histórias em contextos globais**, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37–70, 2010.



GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.

GRAMSCI, A. **Americanismo e Fordismo**. São Paulo: Hedra, 2011.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 2002.

HIRATA, H.; ZARIFIAN, P. Força e fragilidade do modelo japonês. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 55, p. 173–184, 1991.

HIRST, P.; THOMPSON, G. **Globalização em questão**. Petrópolis: Vozes, 1996.

HOBBSAWM, E. **A era dos extremos**: o breve século XX (1914-1991). Tradução de Marcos Santarrita. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

HOXIE, R. F. Scientific management and labor. *Monthly Review of the U.S. Bureau of Labor Statistics*, Washington, v. 2, n. 1, p. 28–38, 1916. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41823865>. Acesso em: 25 jan. 2017.

HUMPHREY, J. O impacto das técnicas “japonesas” de administração na indústria brasileira. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 38, p. 148–167, 1994.

HUMPHREY, J. O impacto das técnicas japonesas de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, N. A. (Org.). **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 53–83.

IIDA, I. **Ergonomia**: projeto e produção. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2005.

JESUS, S. M. S. A.; TORRES, L. M. Educação e movimentos sociais: tensões e aprendizagens. In: FREITAS, A. G. B.; SOBRAL, M. N. **História e memória**: o curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe (1968-2008). São Cristóvão: EdUFS, 2009. p. 129-161.

KERDINA PRODUÇÃO EDITORIAL. **ISO 9001**. [c20--]. Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/iso-9001.html>. Acesso em: 17 set. 2018.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. São Paulo: Hucitec, 1999.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115–124, 1994a.

LIMA, M. E. A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64–72, 1994b.

LIPIETZ, A. Fordismo, fordismo periférico e metropolização. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 303–335, 1989.

LLORY, M. **Acidentes industriais**: o custo do silêncio. Rio de Janeiro: Multiação, 1999.

LOBO, V. M. **Fronteiras da cidadania: sindicatos e (des)mercantilização do trabalho no Brasil (1950-2000)**. Belo Horizonte: Argumentvm, 2010.

MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. Comparative historical analysis: achievements and agendas. In: MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. (Org.). **Comparative historical analysis in the Social Sciences**. New York: Cambridge University Press, 2003. p. 3–38.

MALAGUTI, M. L. **Crítica à razão informal**: a imaterialidade do assalariado. São Paulo: Boitempo, 2000.

MALLMANN, M. I. Os ganhos da década perdida: democracia e diplomacia regional na América Latina. Porto Alegre: EdPUCRS, 2008.

MARX, K. **O Capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

MARX, K. **Grundrisse**: manuscritos econômicos de 1857-1858. Esboços da crítica da economia política. Tradução de M. Duayer; N. Schneider. São Paulo: Boitempo, 2011.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto comunista**. Tradução de Álvaro Pina. São Paulo: Boitempo, 2005.

MATTOSO, J. E. L. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1996.

MATTOSO, J. E. L.; OLIVEIRA, M. A. **Cadernos do Cesit**, Campinas, n. 1, p. 1–28, 1990. (Texto para discussão n. 1).

MENDES, M.; ATTUCH, L. **Quebra de contrato**: o pesadelo dos brasileiros. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

MÉSZAROS, I. **Para além do capital**: rumo a uma teoria de transição. Tradução de Paulo Cezar Catanheira; Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2011.

MORAES, A.; MONT'ALVAO, C. **Ergonomia**: conceitos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2002.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

NAHOUM, A. V. **A regulação do trabalho e a ação sindical em perspectiva comparada**: Brasil e Grã-Bretanha. 2008. 198 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLIVEIRA, E. **Toyotismo no Brasil**: desencadeamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, M. R. **Juiz de Fora**: vivendo a história. Juiz de Fora: EdUFJF, 1994.

ORTIZ, R. Aluísio de Azevedo e o Japão: uma apreciação crítica. **Tempo Social**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 79–95, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/ts.v9i2.86691>.

PAULA, R. Z. A. Estrutura e dinâmica da indústria de Juiz de Fora no contexto da industrialização brasileira – 1930/1985. **Revista de História Econômica e Economia Regional Aplicada**, Juiz de Fora, v. 3, n. 4, p. 81–106, 2008.

PEDROSO, R. A. A. Guerra Fria e anticomunismo nas histórias em quadrinhos do Capitão América de 1954. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DA ANPHLAC, 11., 2014, Niterói. **Anais [...]** Niterói: ANPHLAC, 2014. p. 1–18. Disponível em: <http://anphlac.fflch.usp.br/sites/anphlac.fflch.usp.br/files/Rodrigo%20Aparecido%20de%20Ara%20C3%BAjo%20Pedroso.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

PRZEWORSKI, A. **Capitalismo e social-democracia**. São Paulo: Cia. das Letras, 1989.

RATTNER, H. Revisitando o “milagre” japonês. **Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 28, 2003. Disponível em: <https://www.espacoacademico.com.br/028/28rattner.htm>. Acesso em: 15 abr. 2018.

ROOS, B. C. **Economia do petróleo e desenvolvimento**: estudo exploratório sobre as perspectivas do pré-sal brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

SALAMA, P. **Pobreza e exploração do trabalho na América Latina**. São Paulo: Boitempo, 1999.

SANTOS, V. C. Da era fordista ao desemprego estrutural da força de trabalho: mudanças na organização da produção e do trabalho e seus reflexos. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL MARX E ENGELS, 6., 2009, Campinas. **Anais [...]** Campinas: Cemarx, 2009. Disponível em: [https://www.ifch.unicamp.br/formulario\\_cemarx/selecao/2009/trabalhos/da-era-fordista-ao-desemprego-estrutural-.pdf](https://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/da-era-fordista-ao-desemprego-estrutural-.pdf). Acesso em: 19 mar. 2017.

SAVIANI, D. O choque teórico da Politecnia. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 131–152, 2003.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147–158, dez. 1996. DOI: 10.1590/ts.v8i2.86429.

SCHINCARIOL, V. E. **O Brasil sob a crise do fordismo**. São Paulo: LCTE, 2007.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960. (Cadernos de Administração Pública, nº 44).

SILVA, R. V. A burocracia para Maurício Tragtenberg. **Revista Despierta**, Naviraí, v. 3, n. 3, p. 139–167, 2016.

SKOCPOL, T. Doubly engaged Social Science: the promise of comparative historical analysis. In: MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. (Org.). **Comparative historical analysis in the Social Sciences**. New York: Cambridge University Press, 2003. p. 407–428.

TAVARES, M. C. Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In: TAVARES, M. C. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. p. 27–124.

TAVARES, M. C. Ajustes e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 21–57, 1992.

TAYLOR, W. F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

THOMPSON, E. P. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: THOMPSON, E. P. **Costumes em comum**: estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Cia. das Letras, 2005. p. 267–304.

TYLOR, E. B. A ciência da cultura. In: CASTRO, C. (Org.). **Evolucionismo cultural**: textos de Morgan, Tylor e Frazer. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 67–99.

VALE, G. M. V. Japão milagre econômico e sacrifício social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 44–57, 1992.

VARIAN, H. R. **Microeconomia**: uma abordagem moderna. Tradução de Regina Célia Simille de MAcado. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VIEIRA, J. G. S.; GARCIA FERNÁNDEZ, R. A estrutura das revoluções científicas na economia e a Revolução Keynesiana. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 355–381, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-41612006000200007>.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Cia. das Letras, 2004.

WISNER, A. A antropotecnologia. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 29–34, 1992. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141992000300003>.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de Ergonomia. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1993.

WISNER, A. A antropotecnologia, ferramenta ou engodo? **Laboreal**, Porto (PT), v. 8, n. 2, p. 15–31, 2012. Disponível em: [http://laboreal.up.pt/files/articles/15\\_31.pdf](http://laboreal.up.pt/files/articles/15_31.pdf). Acesso em: 15 ago. 2018.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6–18, 1992. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA SIDERÚRGICA MENDES JÚNIOR - (ativos no período de 1984-1995)**

#### **ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS:**

- ❖ Perguntas previamente definidas, permitindo ao informante emitir suas opiniões utilizando linguagem própria.

- 1) Qual o período que você trabalhou na SMJ?
- 2) Qual sua função? Descreva como era o ambiente físico de seu posto de trabalho?
- 3) Houve alteração desse ambiente físico entre o período de 1984 a 1995?
- 4) Como eram suas relações de trabalho?(entre os pares e chefia)
- 5) Você se recorda a partir de quando foi implantado os Programas de Qualidade Total e quais foram?
- 6) Qual o impacto das implantações dessa nova metodologia da produção em suas relações de trabalho?
- 7) Qual o impacto que a introdução dessa nova metodologia teve fora de seu trabalho? Causou algum tipo de stress?
- 8) Para finalizar, alguma coisa que você queira acrescentar?

#### **❖ PERFIL DO PROFISSIONAL**

Sexo: Masculino

Faixa etária: entre 25 e 50 anos (idade dos entrevistados no período de 1984 a 1995).

Número de entrevistados: 12

Profissão: Metalúrgicos

Área de atuação: Área Industrial e treinamento de pessoal

Profissão atual: Aposentados

Função anterior à exercida na empresa Siderúrgica Mendes Júnior: Cerca de 90 % dos entrevistados trabalharam em empresas do ramo da siderurgia em outras localidades do Estado de Minas Gerais.

#### **❖ PERÍODO DE REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS:**

Foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2017

**ANEXOS**



**ANEXO A – Portaria MEFPT nº 365 de 26 de junho de 1990****PORTARIA MEFP Nº 365, DE 26 DE JUNHO DE 1990**  
**DOU 27/06/1990**

A Ministra de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto no Decreto nº 99.244, de 10 de maio de 1990, com as alterações introduzidas pelo Decreto nº 99.267, de 29 de maio de 1990, resolve:

**Art. 1º** Aprovar as Diretrizes Gerais para a Política Industrial e de Comércio Exterior constantes do Anexo a esta Portaria.

**Art. 2º** A elaboração dos projetos dos diplomas legais, que se fizerem necessários, será coordenada pela Secretaria Nacional de Economia, com a participação dos órgãos e entidades governamentais que tenham atuação no âmbito da Política Industrial e de Comércio Exterior e audiência das entidades privadas interessadas na matéria.

**Art. 3º** Os interessados poderão oferecer sugestões ao Departamento da Indústria e do Comércio, da Secretaria Nacional de Economia, com sede na Esplanada dos Ministérios - Bloco "K" 8º andar - CEP: 70.040 - Brasília - DF, até 30º (trigésimo) dia a partir da publicação desta Portaria.

**Art. 4º** Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

ZÉLIA MARIA CARDOSO DE MELLO

**ANEXO****DIRETRIZES GERAIS PARA A POLÍTICA INDUSTRIAL E DE COMÉRCIO EXTERIOR**

1. [Introdução](#)
2. [Objetivo](#)
3. [Estratégias](#)
4. [Papel do Estado, do Capital Privado Nacional e do Capital Estrangeiro](#)
5. [Mecanismos](#)
  - 5.1. [Programa de Competitividade Industrial](#)
  - 5.2. [Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade](#)
6. [Instrumentos](#)
  - 6.1. [Política de Financiamentos](#)
  - 6.2. [Política de Exportações](#)
  - 6.3. [Política de Importações](#)
  - 6.4. [Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria](#)
  - 6.5. [Utilização do Poder de Compra do Estado](#)
7. [Gerenciamento](#)
8. [Defesa da Concorrência](#)
9. [Legislação](#)

## 1. Introdução

O Governo Collor iniciou sua gestão com a implementação de um programa radical de estabilização, tendo em vista interromper o processo hiperinflacionário e criar condições de estabilidade para a retomada do crescimento.

A fase inicial de ajustamento não deve ser vista como sendo um fim em si mesma, mas um meio para a execução de uma política voltada para atingir um novo padrão de desenvolvimento, redefinir o papel do Estado, atenuar as disparidades econômicas, sociais e regionais, valorizar o trabalho e preservar o meio ambiente.

A implementação de uma Política Industrial e de Comércio Exterior - componente central da retomada do desenvolvimento em novas bases - é, por conseqüência, elemento indispensável para consolidar e dar sentido de continuidade ao processo de estabilização em curso.

## 2. Objetivo

A Política Industrial e de Comércio Exterior tem por objetivo o aumento da eficiência na produção e comercialização de bens e serviços, mediante a modernização e a reestruturação da indústria, contribuindo, dessa maneira, para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Nesse sentido, a Política Industrial e de Comércio Exterior atuará em 2 (duas) direções, a saber:

- na modernização industrial e comercial, consubstanciada pelo aumento da produtividade e por padrões internacionais de qualidade, a serem alcançados com base em crescente capacitação tecnológica;

- na implementação de modernas estruturas de produção e consumo de bens e serviços em todo o espaço econômico nacional, pela difusão de novos padrões tecnológicos.

## 3. Estratégias

A Política Industrial e de Comércio Exterior a ser implementada exige formas de atuação governamental e de regulação da atividade econômica substancialmente diferentes daquelas vigentes ao longo do processo de substituição de importações.

A partir de agora, é necessário utilizar de forma mais eficaz as forças de mercado para induzir a modernização tecnológica do parque industrial e para aperfeiçoar as formas de organização da produção e da gestão do trabalho.

Na implementação da Política Industrial e Comercial serão adotadas as seguintes estratégias:

a) redução progressiva dos níveis de proteção tarifária, eliminação da distribuição indiscriminada e não transparente de incentivos e subsídios e fortalecimento dos mecanismos de defesa da concorrência, constituindo um ambiente interno mais competitivo;

b) reestruturação competitiva da indústria, através de mecanismos de coordenação e mobilização, de instrumentos de apoio creditício e de fortalecimento da infra-estrutura tecnológica;

c) fortalecimento de segmentos potencialmente competitivos e do desenvolvimento de novos setores, através da maior especialização da produção;

d) exposição planejada da indústria brasileira à competição internacional, possibilitando a inserção mais favorável da economia brasileira no mercado externo, a melhoria progressiva dos padrões de qualidade e preço no mercado interno, e o aumento da competição em segmentos industriais oligopolizados;

e) capacitação tecnológica das empresas nacionais, entendida como a capacidade de selecionar, absorver, melhorar ou desenvolver tecnologias, através da proteção tarifária seletiva de segmentos das indústrias de tecnologia de ponta e do apoio à difusão das inovações nos demais setores da economia.

#### **4. Papel do Estado, do Capital Privado Nacional e do Capital Estrangeiro**

A principal responsabilidade do Estado nesta fase do desenvolvimento industrial brasileiro é garantir a estabilização macroeconômica e a reconstrução de um ambiente favorável aos investimentos em geral, com o estabelecimento de regras claras e estáveis para a vida econômica.

Dedicado exclusivamente às suas funções básicas e recuperada sua capacidade de poupar, o Estado deixará de absorver o esforço de poupança nacional, abrindo espaço para que o capital privado exerça plenamente seu papel de principal agente do processo produtivo.

A participação crescente do setor privado como produtor de bens e serviços básicos (energia, transporte, portos, armazenagem, siderurgia de planos, petroquímica, fertilizantes, telecomunicações e outros) reduzirá a responsabilidade do setor público enquanto produtor nessas atividades e redefinirá o ambiente econômico em que operam as grandes companhias estatais.

Reforçar o sistema educacional básico e a estrutura de desenvolvimento científico e tecnológico são as maiores tarefas, do setor público dentro da infra-estrutura de competitividade do País. Também neste campo, o setor privado terá presença crescente na medida em que as empresas invistam mais em pesquisa e desenvolvimento.

O capital privado nacional será estimulado a reestruturar-se e fortalecer-se para que possa participar de forma ativa nesta nova etapa em que as exigências de competitividade serão crescentes, com a inserção internacional e o fim da tutela do Estado colocando novos desafios e oportunidades para empresas e empresários brasileiros. Grupos empresariais de grande porte, articulados a uma extensa malha de pequenas e médias empresas tecnologicamente dinâmicas, competindo e associando-se das mais variadas maneiras com empresas estrangeiras, deverá ser o modelo empresarial a ser perseguido.

Com a estabilização macroeconômica e a retomada do crescimento centrada na integração com a economia mundial no aumento de produtividade, o Brasil voltará a ser uma opção atraente ao investimento estrangeiro. Esta tendência deverá caracterizar uma nova postura que será ainda reforçada pela eliminação de restrições setoriais anacrônicas e de preconceitos residuais, de maneira a restaurar o sentido básico do tratamento legal dispensado ao capital estrangeiro que vive no país por quase trinta anos e que é na essência, além de estável, liberar e cooperativo.

O investimento direto estrangeiro significará para o País, nesta nova etapa, importante fator na recuperação da taxa de investimento, na expansão do comércio internacional e no acesso à tecnologia. Neste aspecto específico será estimulado o maior envolvimento das empresas estrangeiras em atividades de pesquisa e desenvolvimento no País.

#### **5. Mecanismos**

A Política Industrial e de Comércio Exterior do Brasil Novo requer a utilização de mecanismos de coordenação e articulação que viabilize o planejamento consensual entre o Governo e a iniciativa privada, com especial atenção para as questões de natureza científica e tecnológica.

Assim, os mecanismos a serem utilizados na implementação da Política Industrial e de Comércio Exterior são:

- Programa de Competitividade Industrial - PCI;

- Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP.

Esses Programas serão implementados de forma complementar, especialmente no que se refere à aplicação dos instrumentos de Política Industrial e de Comércio Exterior.

### **5.1 - Programa de Competitividade Industrial - PCI:**

O Programa de Competitividade Industrial - PCI tem 2 (duas) finalidades básicas, a saber:

a) o desenvolvimento dos setores de tecnologia de ponta, aí incluídos a informática, a química fina, a biotecnologia, a mecânica de precisão e os novos materiais;

b) a reestruturação dos setores industriais e de serviços que possam alcançar preços e qualidade em padrões internacionais.

O Programa compõem-se de subprogramas setoriais específicos para segmentos selecionados dentre os diversos complexos industriais considerados. A sua implementação compreenderá o diagnóstico, a identificação de ações, o estabelecimento de metas e a explicitação dos instrumentos de Política Industrial e de Comércio Exterior.

Os setores geradores do progresso tecnológico merecerão uma atenção especial, uma vez que contribuem para a modernização e o desenvolvimento da economia como um todo. Assim, os subprogramas identificarão seletivamente mercados, produtos e serviços capazes de potencializar os efeitos das novas tecnologias. Da mesma maneira, serão utilizadas todos os instrumentos da Política Industrial e de Comércio Exterior, visando atingir o objetivo central de dispor de capacitação tecnológica nacional suficiente para produzir bens e serviços em padrões competitivos internacionalmente.

Os demais complexos industriais serão analisados e os subprogramas serão desencadeados naqueles setores potencialmente competitivos. Nos setores que, cumulativamente, tenham como característica um desenvolvimento tecnológico rápido, escalas técnicas de produção elevadas e alta concentração de capital, serão estimuladas fusões e incorporações, buscando um número de produtores adequados à estrutura da competição internacional.

Os bens de capital, veículos do processo de modernização e difusores do progresso tecnológico, deverão merecer especial atenção, procurando-se estabelecer um processo de especialização que seja compatível com a maior integração da economia brasileira à mundial. A sua dinâmica setorial será analisada por complexo industrial, de maneira a definir a especificidade de cada mercado.

Desta maneira, até 1994, ter-se-á como resultado a elevação do nível de competitividade da indústria brasileira para patamares que dispensarão tarifas especiais de importação.

Finalmente, ressalta-se o compromisso do Governo com respeito ao meio ambiente, atitude que deverá estar presente em todas as etapas de elaboração e implementação do Programa de Competitividade Industrial.

### **5.2 Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP:**

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP tem por finalidade apoiar o esforço de modernização da empresa brasileira, através da promoção da qualidade e produtividade, objetivando aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no País.

O Programa organiza-se em um conjunto de subprogramas de conscientização e motivação para a qualidade e produtividade, de desenvolvimento e difusão de métodos modernos de gestão empresarial, de capacitação de recursos humanos, de adequação da infra-estrutura de serviços tecnológicos e de articulação institucional.

Além desses subprogramas gerais, o Programa fundamenta-se em subprogramas e projetos setoriais da qualidade e produtividade, específicos para os diversos complexos industriais brasileiros e setores de serviços, incluindo a Administração Pública e integrando também as iniciativas similares de ambiente estadual.

O gerenciamento do Programa tem como pressuposto básico a atuação harmônica e coordenada do Estado, do empresariado, da classe trabalhadora e do consumidor. Ao Governo caberá os papéis de coordenador em nível estratégico e de articulador para a execução e avaliação dos resultados. A execução dos subprogramas e projetos será fortemente descentralizada, tendo no empresariado seu maior agente.

Em virtude de sua abrangência, que envolve empresas industriais, entidades de ciência e tecnologia, instituições de proteção ao consumidor, o PBQP está sendo formulado pela ação conjunta do Ministério da Justiça, Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento e Secretaria de Ciência e Tecnologia. Está sendo encaminhada a Sua Excelência o Senhor Presidente da República, Exposição de Motivos e o Termo de Referência instituindo o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

## **6. Instrumentos**

Os instrumentos serão predominantemente de caráter geral e de aplicação automática, dispensando-se as análises "projeto a projeto" pela Administração Direta, e total transparência será dada na utilização de instrumentos seletivos aplicados na capacitação tecnológica e no desenvolvimento dos recursos humanos. O Governo articulará as diversas políticas macroeconômicas, de desenvolvimento regional e setorial, de forma convergente com as diretrizes da Política Industrial e de Comércio Exterior.

### **6.1 - Política de Financiamentos:**

Um novo padrão de financiamento deverá ser estabelecido em função das características do processo de desenvolvimento industrial que se pretende adotar.

Os créditos oficiais serão utilizados seletivamente, e dirigidos exclusivamente para os investimentos necessários à reestruturação da indústria brasileira, ao desenvolvimento científico e tecnológico e à expansão do comércio exterior.

O sistema financeiro privado deverá desenvolver formas adequadas de operação para ocupar funções que foram desempenhadas pelo Estado no padrão de financiamento anterior.

#### **6.1.1 - Financiamento do Investimento em Capital Fixo:**

As agências governamentais de financiamento apoiarão, de maneira seletiva, os investimentos necessários aos setores industriais onde a busca da competitividade pressupõe a reorganização da produção, a reestruturação empresarial e a modernização produtiva.

Deverão ser desenvolvidos mecanismos capazes de captar recursos de natureza privada, de múltiplas fontes, para viabilizar o volume de investimentos necessários à reestruturação da economia brasileira.

No que se refere ao financiamento do aumento da produtividade, racionalização e modernização do parque industrial, as modalidades de crédito, subscrição de valores mobiliários e prestação de garantia serão aplicadas em condições preferenciais.

Nos investimentos voltados para o aumento da capacidade instalada, ênfase especial será dada à maior participação do mercado privado de capitais, cabendo ao sistema oficial de financiamento uma atuação de forma complementar, sempre em consonância com a Política Industrial e de Comércio Exterior.

Particularmente, no que se refere a máquinas e equipamentos, torna-se necessário:

a) a revisão dos procedimentos operacionais adotados pela FINAME, com a modificação dos critérios para cadastramento de produtos e fornecedores. Será requerida a implementação de modernos métodos de gestão de acordo com as orientações do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Serão exigidos índices de nacionalização mais reduzidos que os em vigor atualmente, sem abrir-se mão, no entanto, da agregação de valor interno em níveis satisfatórios;

b) o estabelecimento de formas específicas de apoio à criação e/ou consolidação de pequenas e médias empresas especializadas no fornecimento de partes e peças, e tecnologicamente dinâmicas.

#### **6.1.2 - Financiamento à Capacitação Tecnológica:**

Para os investimentos em desenvolvimento tecnológico, serão destinados recursos das agências oficiais nas seguintes modalidades:

a) Capital de Risco - visa atender empresas nascentes de alta tecnologia, em implantação, possibilitando inclusive o atendimento a projetos em fase de concepção;

b) Fundos de Risco Compartilhado - destinado a apoiar o processo de inovação, inclusive despesas relativas a etapas precedentes à industrialização ou à comercialização de uma inovação;

c) Fundos de Apoio à Pesquisa Tecnológica - objetiva facilitar e acelerar a implantação de uma política nacional de pesquisa e desenvolvimento - P&D; e

d) Fundos de Apoio à Formação e ao Desenvolvimento de Recursos Humanos - objetiva o apoio à formação e ao aperfeiçoamento de mão-de-obra especializada nas empresas e universidades.

#### **6.1.3 - Financiamento do Comércio Exterior:**

Com a finalidade de propiciar condições de maior concorrência e competitividade às empresas nacionais, através do aumento dos fluxos de transações no mercado externo, está sendo constituída uma Comissão Mista - Governo e iniciativa privada - para que em um prazo de 60 (sessenta) dias, seja apresentada a proposta de criação de um Banco de Comércio Exterior de controle privado, destinado a prover financiamento às exportações e importações.

#### **6.2 - Política de Exportações:**

A Política Industrial e de Comércio Exterior do Brasil Novo inclui a política de exportações como um instrumento extremamente importante. Buscar-se-á o enobrecimento crescente das exportações, através de produtos com maior valor agregado e a identificação de novos mercados para os produtos brasileiros.

Nesse sentido serão desenvolvidas as seguintes providências:

1- criação de um mecanismo de financiamento para a exportação de produtos de ciclo longo, como os bens de capital, com a fundação de um Banco de Comércio Exterior (item 6.1.3);

2 - simplificação dos controle operacionais exigidos para exportação;

3 - modernização da infra-estrutura operacional do complexo exportador (portos, ferrovias, silos, etc.), objetivando a redução dos custos envolvidos, incluindo a participação do capital privado; e

4 - revisão da estrutura tributária visando a compatibilização dos impostos cobrados no País, com aqueles vigentes no cenário internacional.

### **6.3 - Política de Importações:**

Em 15 de março de 1990, o Governo tomou medidas decisivas para a política brasileira de importações. Foram eliminados os controles quantitativos representados pelos programas de importação das empresas, além do fim da proibição de importar cerca de 1.200 (mil e duzentos) produtos, que datava de 1975.

Nessa nova etapa, é fundamental a implementação de medidas que indiquem inequivocamente, ao setor privado, as novas diretrizes de importação adotadas, de forma a orientar as decisões empresariais.

No 2º (segundo) semestre do corrente ano, começará a vigorar a nova política de importações, que terá a tarifa aduaneira como único instrumento.

A atual tarifa aduaneira - cuja média atinge 35% (trinta e cinco por cento), com níveis que variam entre 0% (zero por cento) a 105% (cento e cinco por cento) - é reconhecidamente elevada. Assim, urge implementar uma política de importações que defina a estratégia a ser seguida nos próximos 4 (quatro) anos.

Pretende-se, para tanto, atingir, em 1994, níveis tarifários entre 0% (zero por cento) e 40% (quarenta por cento), com a tarifa média e modal em 20% (vinte por cento).

Na faixa média modal de 20% (vinte por cento) estarão todos demais produtos.

O nível tarifário de 40% (quarenta por cento) será utilizado, de maneira geral, para aqueles produtos que necessitam de proteção temporária de acordo com as orientações da Política Industrial e de Comércio Exterior. Para os produtos novos, de indústrias nascentes de tecnologia de ponta, eventualmente, e, em caráter excepcional, poderão ser estabelecidos níveis tarifários superiores, mas sempre temporariamente.

A trajetória de redução das tarifas aduaneiras no período 1991/1994 será efetuada da seguinte maneira:

As máquinas, equipamentos, partes, peças e componentes, assim como matérias-primas e produtos intermediários, sem produção nacional, que hoje dispõem de níveis de proteção menor ou igual a 20% (vinte por cento), passarão a ser gravados com 0% (zero por cento) de Imposto sobre a Importação, já a partir de 1º de julho de 1990.

No 2º (segundo) semestre de 1990, continuará em vigor a estrutura tarifária vigente, sem controles quantitativos e administrativos sobre as importações. As alterações se limitarão a corrigir as tarifas que impliquem proteção exagerada.

Novos estudos setoriais servirão de base para estabelecer a velocidade de redução das tarifas, cujas metas anuais, para o período 1991/1994, deverão ser anunciadas no final do ano, para implementação a partir de 1º de janeiro de 1991. Será criada a Comissão Consultiva de Revisão Tarifária, formada por representantes dos produtores e do Governo, com a finalidade específica de opinar sobre a proposta de reforma tarifária.

Especial ênfase será dada na legislação de defesa da concorrência para a criação de mecanismos que protejam a indústria nacional de práticas desleais de comércio, como o "dumping".

### **6.4 - Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria:**

A importância da tecnologia como elemento estratégico da competitividade nacional requer da Política Industrial e de Comércio Exterior um tratamento preferencial a esse tema. Um dos pré-requisitos à capacitação da indústria é a consolidação pelo Governo de uma infra-estrutura de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico ( C&T), onde se incluem:

a) a montagem e o fortalecimento de Redes de Informações Tecnológicas, com o objetivo de difundir informações relevantes sobre inovações tecnológicas junto a potenciais usuários; essas redes deverão fortalecer e integrar as diversas instituições locais que atuam nesse tema e também realizar um permanente sensoriamento e captação de informações tecnológicas no exterior;

b) a atualização da infra-estrutura tecnológica, compreendendo a modernização dos institutos de pesquisa, laboratórios, centro de pesquisa universitários e eventual criação de novos institutos em áreas emergentes, bem como o fortalecimento da consultoria tecnológica privada;

c) a formação e o desenvolvimento de recursos humanos para a capacitação tecnológica, de maneira a compreender:

(i) a adequação qualitativa e quantitativa da formação de técnicos e operários às metas da Política Industrial e de Comércio Exterior;

(ii) formação/reciclagem de pesquisadores requeridos pela atualização da infra-estrutura tecnológica; e

(iii) a reciclagem da mão-de-obra especializada das empresas.

d) a adequação da política de contratação e de transferência de tecnologia, objetivando a simplificação dos procedimentos operacionais e a revisão dos limites quantitativos relativos aos pagamentos.

As variáveis envolvidas no processo de inovação tecnológica pelas empresas - custos, riscos, tempo e complexidade - requerem uma atuação especial da Política Industrial e de Comércio Exterior, no sentido de que esses elementos não atuem como inibidores da iniciativa empresarial. O objetivo é ampliar substancialmente a participação do setor privado nos dispêndios em P & D, no País.

Especial ênfase será estabelecida para:

a) as pequenas e médias empresas tecnologicamente dinâmicas, de maneira a difundir o uso de subcontratação pelas firmas de maior porte e combater a excessiva concentração vertical hoje observada;

b) o aumento dos gastos em P&D pelas empresas, especialmente nos setores das novas tecnologias;

c) a promoção de maior contratação de universidades e institutos de pesquisas para realização de pesquisa aplicada; e

d) a criação de consórcios nacionais e participação em consórcios internacionais de pesquisa cooperativa.

### **6.5 - Utilização do Poder de Compra do Estado:**

A exemplo dos países desenvolvidos, o poder de compra estatal será utilizado para implementar a Política Industrial e de Comércio Exterior do Governo.



O estabelecimento pragmático e progressivo de especificações de materiais e equipamentos em padrões internacionais será um dos caminhos. A geração de demanda para os setores tecnológicos de ponta também será fortemente empregada, incluindo a promoção de projetos de pesquisa com participação pública e privada.

A uniformização dos critérios de qualificação técnica e comercial dos fornecedores e a utilização compartilhada de resultados de avaliações técnicas e comerciais serão estimuladas, incluindo os resultados de testes e certificação da qualidade no tocante a pessoal, processos e produtos.

O Sistema Nacional de Catalogação de Material e de Serviços, a ser estruturado, terá por objetivo dispor de uma metodologia de classificação de bens e serviços, definir um código e uma descrição padronizada e comum para cada material e serviço disponível no País.

Esse sistema será de extrema valia na "uniformização da linguagem", permitindo avanços significativos na troca de experiências, no desenvolvimento de trabalhos conjuntos entre os diversos Órgãos da Administração Pública Federal e na redução e racionalização dos estoques.

## **7. Gerenciamento**

A implementação da Política Industrial e de Comércio Exterior dependerá de um esquema de gerenciamento apoiado em 2 (duas) funções básicas: a articulação externa e a coordenação interna.

A articulação externa dar-se-á através dos Grupos Executivos de Política Setorial - GEPS. Estes, por sua vez, terão por objetivo discutir e submeter à decisão governamental as medidas relacionadas à aplicação dos mecanismos e instrumentos da Política Industrial e de Comércio Exterior. Igualmente, aos GEPS caberá estimular a interação das várias empresas e entidades atuantes em cada complexo industrial.

Buscando ainda assegurar a eficácia da Política Industrial e de Comércio Exterior, a articulação externa será também orientada pelas seguintes diretrizes:

- a) garantir a coerência da abordagem, a nível de complexo industrial, com os objetivos, estratégias e prioridades gerais;
- b) compatibilizar as metas e ações determinadas no Programa Setorial de Competitividade Industrial e no Programa Setorial da Qualidade e Produtividade com vários instrumentos aplicáveis a um determinado complexo industrial; e
- c) acompanhar a execução dos Programas e a aplicação dos instrumentos da Política Industrial e de Comércio Exterior, bem como controlar a consecução das metas estabelecidas e propor as medidas corretivas necessárias.

Os resultados da Política Industrial e de Comércio Exterior dependerão também da estrita coordenação interna do Governo, a ser realizada com base nas seguintes diretrizes:

- I - proporcionar agilidade e coerência nas decisões governamentais relativas à aplicação dos instrumentos da Política Industrial e de Comércio Exterior;
- II - estabelecer sistemáticas de coordenação dos instrumentos da Política Industrial e de Comércio Exterior, ressalvadas as competências de atuação dos órgãos intervenientes;
- III - fundamentar o posicionamento governamental, nas negociações setoriais, com diagnósticos e avaliações imparciais e independentes das estratégias individuais dos agentes econômicos atuantes em cada complexo industrial;

IV - promover a efetiva articulação do Estado, no sentido da utilização eficaz do poder de compra das empresas estatais e demais órgãos detentores de grande influência econômica; e

V - compatibilizar critérios e ações políticas dos vários órgãos de governo no campo do desenvolvimento industrial.

Essas 2 (duas) funções básicas de gerenciamento deverão ser detalhadas e regulamentadas, especialmente quanto aos órgãos governamentais envolvidos.

## **8. Defesa da Concorrência**

Com o objetivo de promover uma ampla desregulamentação da atividade econômica, urge, assim, instituir instrumentos legais e administrativos com o objetivo de coibir práticas contrárias ao livre funcionamento do mercado.

A legislação antitruste (Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962) - que também instituiu o Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE - revela-se insuficiente e anacrônica diante da presente situação brasileira.

O Ministério da Justiça apresentará nos próximos dias uma proposta de revisão da legislação vigente, incluindo o estabelecimento das atribuições do Departamento Nacional de Proteção e Defesa Econômica, que deverá obter autonomia para agir com rapidez e flexibilidade para desfazer de imediato determinadas ações ou condutas contrárias à livre concorrência, sem que, na primeira etapa seja imputado dolo ou culpa ao autor.

Procurar-se-á evitar:

1 - o cerceamento à entrada ou à existência de concorrentes no mercado local, regional ou nacional, mediante:

- a) a fixação do preço das mercadorias abaixo do seu custo;
- b) o tratamento diferenciado de compradores, ressalvados os sistemas de entrega ao consumidor por intermédio de distribuidores ou revendedores;
- c) o impedimento do acesso dos concorrentes aos insumos, matérias-primas ou equipamentos, bem como aos canais de distribuição.

2 - a formação de acordo, convênio ou aliança entre ofertantes, visando:

- a) fixar artificialmente preços ou quantidades vendidas ou produzidas;
- b) estabelecer o controle regionalizado do mercado por empresas ou grupo de empresas;
- c) controlar, em detrimento da concorrência, rede de distribuição ou de fornecimento.

3 - a formação de trustes, por meio do controle acionário direto ou indireto bem como do estabelecimento de administração comum entre empresas, com vistas a inibir a livre concorrência;

4 - a promoção de ajuste ou acordo entre empresas ou de pessoas interessadas no objeto das atividades dessas empresas, de modo a possibilitar fraude à livre concorrência, atuação lesiva à economia nacional ou ao interesse dos consumidores.

## **9. Legislação**

O Decreto-Lei [nº 2.433](#), de 19 de maio de 1988, ainda em vigor, instituiu a Política Industrial do governo anterior. Os mecanismos e instrumentos previstos incluem a utilização de benefícios e incentivos fiscais e a criação de regimes especiais, constituindo-se, portanto, em legislação inadequada à implementação das diretrizes contidas no presente documento.

A Medida Provisória nº 158, de 15 de março de 1990 transformada na Lei [nº 8.032](#), de 12 de abril de 1990, elimina as isenções e reduções aplicáveis aos Impostos sobre a Importação e sobre Produtos Industrializados - IPI, que eram os principais instrumentos previstos no Decreto-Lei nº 2.433/88.

Em 1984, foi aprovada a Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984 dispendo sobre a Política Nacional de Informática, que regula a produção e importação de bens de informática, prevendo seu controle via atos normativos pela SEI - Secretaria Nacional de Informática, e em 1987 foi aprovada a Lei nº 7.646, de 18 de dezembro de 1987, que rege especificamente a área de "software".

Tanto pela utilização de insumos quanto conhecimentos técnicos e científicos comuns, os bens de informática - incluídos os equipamentos para automação industrial - os produtos de telecomunicações e os bens de consumo eletrônicos formam o chamado Complexo Eletrônico - CE, que precisa ser tratado de maneira conjunta. Não é mais possível o estabelecimento de políticas isoladas para cada um dos segmentos do CE, como ocorria no passado com a ação independente e conflitante da SEI, SUFRAMA e MINICOM.

O CE é hoje o mais importante setor dentre aqueles de alta tecnologia, e possui impacto sobre todos os demais setores da economia, e constata-se que a Política de Informática vigente já completou a totalidade do seu ciclo de vida, na medida em que a simples flexibilização dos controles, além de insuficiente para enfrentar o desafio desta etapa do desenvolvimento industrial centrada na busca de ganhos de qualidade e produtividade, pode até em alguns casos ter efeito oposto ao desejado.

Por todas estas razões o CE, incluindo a informática, deverá ser tratado no contexto da Política Industrial e de Comércio Exterior através dos mecanismos e instrumentos propostos para os setores de alta tecnologia. Assim, os instrumentos legais a serem formulados e propostos no prazo de 60 (sessenta) dias pelo Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, visando a implementação da Política Industrial e de Comércio Exterior, deverão substituir não apenas o Decreto-Lei [nº 2.433/88](#), mas também as Leis nºs 7.232/84 e 7.646/87, com a previsão de procedimentos e prazos que assegurem a transição organizada do artigo para o novo ambiente legal.

O Código de Propriedade Industrial instituído pela Lei nº 5.772, de 21 de dezembro de 1971, também deverá ser revisto tendo em vista a mudança de orientação indicada nestas Diretrizes. Neste sentido o Governo deverá enviar até 20 de março do próximo ano Projeto de Lei com as alterações propostas.

Dentre as alterações que deverão ser formuladas, visando aperfeiçoar os mecanismos de contratação, proteção e transferência de tecnologia, na revisão do Código de Propriedade Industrial, destaca-se a extensão da proteção patentária a processos e produtos farmacêuticos.