



PAPERS DO NAEA

ISSN 15169111

PAPERS DO NAEA Nº 054

RACIONALIDADE E NOVOS PADRÕES NA GESTÃO DO TRABALHO EM GRANDES EMPRESAS NA AMAZÔNIA

Edna Ramos de Castro

Belém, Dezembro de 1995

O Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) é uma das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará (UFPA). Fundado em 1973, com sede em Belém, Pará, Brasil, o NAEA tem como objetivos fundamentais o ensino em nível de pós-graduação, visando em particular a identificação, a descrição, a análise, a interpretação e o auxílio na solução dos problemas regionais amazônicos; a pesquisa em assuntos de natureza socioeconômica relacionados com a região; a intervenção na realidade amazônica, por meio de programas e projetos de extensão universitária; e a difusão de informação, por meio da elaboração, do processamento e da divulgação dos conhecimentos científicos e técnicos disponíveis sobre a região. O NAEA desenvolve trabalhos priorizando a interação entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

Com uma proposta interdisciplinar, o NAEA realiza seus cursos de acordo com uma metodologia que abrange a observação dos processos sociais, numa perspectiva voltada à sustentabilidade e ao desenvolvimento regional na Amazônia.

A proposta da interdisciplinaridade também permite que os pesquisadores prestem consultorias a órgãos do Estado e a entidades da sociedade civil, sobre temas de maior complexidade, mas que são amplamente discutidos no âmbito da academia.

Papers do NAEA - Papers do NAEA - Com o objetivo de divulgar de forma mais rápida o produto das pesquisas realizadas no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) e também os estudos oriundos de parcerias institucionais nacionais e internacionais, os Papers do NAEA publicam textos de professores, alunos, pesquisadores associados ao Núcleo e convidados para submetê-los a uma discussão ampliada e que possibilite aos autores um contato maior com a comunidade acadêmica.



Universidade Federal do Pará

Reitor

Marcos Ximenes Ponte

Vice-reitor

Zélia Amador de Deus

Núcleo de Altos Estudos Amazônicos

Diretor

Francisco de Assis Costa

Diretor Adjunto

Tereza Ximenes Ponte

Conselho editorial do NAEA

Edna Ramos de Castro

Francisco de Assis Costa

Indio Campos

Marília Emmi

Setor de Editoração

E-mail: editora_anae@ufpa.br

Papers do NAEA: Papers_anae@ufpa.br

Telefone: (91) 3201-8521

Paper 054

Revisão de Língua Portuguesa de responsabilidade do autor.

RACIONALIDADE E NOVOS PADRÕES NA GESTÃO DO TRABALHO EM GRANDES EMPRESAS NA AMAZÔNIA

*Edna Ramos de Castro**

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo discutir o processo de reestruturação de uma empresa do setor siderúrgico, com ênfase nas políticas de gestão do trabalho marcadas pela introdução de programas participativos. Desde o final dos anos 80 foi iniciado um processo de modernização que tem levado a mudanças progressivas nas relações de trabalho dentro da empresa e no espaço extra-empresa, neste caso, particularmente possível pela sedentarização da força de trabalho na vila da empresa que compõe o complexo fábrica-vila-porto. Trata-se de um caso emblemático não somente por se tratar de um empreendimento localizado numa região sem tradição industrial, se comparada aos padrões de espacialidade da industrialização no Brasil, mas também pela combinação de diferentes programas e técnicas identificados na literatura como práticas correntes de gestão do trabalho na cultura empresarial japonesa, incorporadas sob um complexo sistema combinatório de técnicas e programas.

Palavras-chave: Racionalidade. Gestão do trabalho. Empresas na Amazônia.

* Doutora em Sociologia, Professora do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, UFPA.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo discutir o processo de reestruturação de uma empresa do setor siderúrgico, com ênfase nas políticas de gestão do trabalho marcadas pela introdução de programas participativos. Desde o final dos anos 80 foi iniciado um processo de modernização que tem levado a mudanças progressivas nas relações de trabalho dentro da empresa e no espaço extra-empresa, neste caso, particularmente possível pela sedentarização da força de trabalho na vila da empresa que compõe o complexo fábrica-vila-porto. Trata-se de um caso emblemático não somente por se tratar de um empreendimento localizado numa região sem tradição industrial, se comparada aos padrões de espacialidade da industrialização no Brasil, mas também pela combinação de diferentes programas e técnicas identificados na literatura como práticas correntes de gestão do trabalho na cultura empresarial japonesa, incorporadas sob um complexo sistema combinatório de técnicas e programas.

Contrariamente à problemática da intensa mobilidade espacial de trabalhadores nas áreas de fronteira econômica na Amazônia, seguindo as grandes obras ou outras oportunidades de trabalho (CASTRO, 1989, 1993, 1994), ainda que expresse uma *instituição social móvel*, como refere-se Leite Lopes¹, trata-se, nesse empreendimento estudado (ALBRÁS) e em outros grandes projetos (Usina Hidrelétrica de Tucuruí, Projeto Ferro Carajás, Mineração Rio do Norte e ALUMAR) da introdução de padrões sofisticados de gestão do trabalho, mas sob formas de dominação e controle da força de trabalho que se estendem da fábrica à vida privada. Está-se diante de um processo de imobilização da força de trabalho pela moradia, diferenciada socialmente (alojamentos e residências) e com elementos de distinção presentes tanto na Vila dos Cabanos (Barcarena), quanto na Cidade de Carajás (Carajás), no Núcleo Urbano (Tucuruí) e no Núcleo Urbano da MRN (Trombetas), constituindo-se como base fundamental de sociabilidade.

Os dados obtidos através de entrevistas junto a técnicos de gerência - níveis superior e médio - responsáveis pela implantação e avaliação dos programas de gestão da qualidade nas áreas de produção e manutenção, levaram-me a identificar a empresa estudada como portadora de Estratégias de Adaptação Global, conforme formulação de Ruas², por ter conseguido adequar sua forma anterior de gestão aos novos padrões de competitividade e qualidade, incorporando as estratégias mais abrangentes e repassando para o coletivo de trabalhadores competências, responsabilidades e

¹ Ver artigo do autor nesta coletânea

² Considero neste trabalho, as observações desenvolvidas por Ruas (1994) sobre as diferentes estratégias empresariais e como elas podem ser examinadas através de uma metodologia de cenários. Ele analisa o desenvolvimento dos programas e as estratégias de ajustamento em empresas do Mercosul tomando como referências alguns indicadores de inovação tecnológica, adoção de novos padrões de gestão e as formas como esses elementos são absorvidos no processo de modernização.

controles, como os de qualidade e segurança. Diferencia, portanto, dos outros dois cenários, ou conjunto de referências - Estratégia de Adaptação Restritiva e Estratégia de Adaptação Limitada, traçados pelo autor, conforme a adoção de técnicas de modernização da produção, seus usos e como alteram padrões anteriores presentes nas relações de trabalho. Os anos 80 revelaram a intensificação da competitividade e a capacidade surpreendente do homem em redefinir estratégias, possibilitado pelas novas tecnologias decorrentes do desenvolvimento da micro-eletrônica e da informática.

Na teoria da regulação, o fordismo é analisado como complementariedade ao taylorismo no qual se funda uma nova divisão do trabalho - separação entre as atividades de concepção e as de execução - com o ritmo do trabalho impulsionado pela cadência da máquina e alienando o trabalhador em postos de trabalho empobrecidos, repetitivos e dificultando uma percepção completa do processo de trabalho. Se no fordismo o posto de trabalho organizava a divisão do trabalho, com a produção flexível aquele deixa de ser central, incorporando outro padrão, o da polivalência³. Porém, a essa percepção do fordismo, que de certa forma limita-se ao processo de trabalho, contrapõe-se outra que o vê mais amplamente, como um novo modo de organização, de regulação que invade a sociedade, no qual a generalização do uso do relógio não é outra coisa senão a consequência da racionalização do tempo na vida cotidiana. Inúmeros autores mostraram as relações históricas entre o padrão fordista de acumulação e as práticas de disciplinamento nas fábricas, e como o domínio do capital se estende da empresa às vilas operárias, criando uma ética do trabalho pela racionalização do espaço da reprodução social, na família, no bairro, no cotidiano.

Impulsionadas pelo caráter da concorrência - crescimento intenso e globalizante que tem exigido uma redefinição nas estratégias empresariais no mercado - as empresas procuraram se reestruturar buscando formas de reduzir seus custos com estratégias que objetivam aumentar a produtividade do trabalho e do capital. Ensaíram formas flexíveis de produção e uma orientação em direção à demanda futura e às incertezas e riscos do mercado. Apesar da crise econômica, inúmeros estudos têm mostrado que tal reestruturação permitiu aumentar a produtividade do trabalho. Os sinais de retomada econômica em inúmeros países revelam que o padrão de produção flexível se fortalece. Piore e Sabel explicitam que *“o sentimento de crise na qual se banhava o mundo industrial à época*

³ O *ohnisme* ou *toyotismo* como forma de gestão do trabalho funciona descaracterizando uma concepção chave do fordismo que é o posto de trabalho, sobre o qual se monta a cronometragem do tempo e a produtividade do trabalho, admitindo a polivalência das funções como prática de redução de custos e maior produtividade. Os trabalhadores exercitam variadas tarefas, reduzindo as porosidades cronometradas no fordismo, uma vez que a polivalência ou flexibilidade da mão-de-obra intensifica o trabalho em função da variedade de tarefas com as quais o trabalhador se defronta em função da redução dos postos de trabalho na empresa. Se está diante, portanto, de uma inversão de princípios fordistas, não menos explorador e anulante do trabalho. Se não se trata do “trabalho em migalhas” (FREDMMAN,1972), este modelo é, no entanto, portador de respostas à crise de acumulação capitalista, mas também provoca, como consequência maior, do ponto de vista de custos sociais, desemprego estrutural em massa.

em que redigimos ‘Les chemins de la prospérité’ e ao qual este livro queria responder, já está hoje se dissipando” (PIORE & SABEL, 1989).

Certamente as inovações tecnológicas capazes de promover o aumento de produtividade, sobretudo aquelas advindas pela informatização dos setores, e que permitem passar, de forma mais rápida, as informações dentro da empresa, via um sistema interligado. O princípio é o de aumentar a rentabilidade do trabalho e das iniciativas na solução dos problemas que surjam na produção, não simplesmente pelo acesso rápido à informação. Essas inovações também têm provocado, como desdobramento, mudanças na subjetividade dos trabalhadores frente ao processo decisório de perseguir uma qualidade total via gestão participativa. Um outro uso é a realimentação com informações sobre as sobras de cada setor e seu aproveitamento por outros, com objetivo de *stok zero*⁴.

Estratégias de ajustamento e gestão do trabalho

Estudos sobre os novos formatos organizacionais das empresas brasileiras têm mostrado que é inquestionável terem elas incorporado métodos e técnicas japonesas, pois estes têm-se, crescentemente, tornado referências importantes na montagem de estratégias de modernização (LEITE, 1994), constituindo-se elementos chaves na flexibilização da produção e na busca de adaptação dos variados processos de produção.

Em meados dos anos 80, estudos evidenciaram um movimento de modernização nas empresas brasileiras, objetivando acompanhar as mudanças tecnológicas e organizacionais que vinham ocorrendo em outros países (LEITE, 1994). O movimento de racionalização na sociedade capitalista tem sido marcado, em diferentes momentos, pelas exigências de produtividade e competitividade de mercado. As respostas, como se vêm verificando atualmente, são dadas através de estratégias de ajustamento visando a fazer frente às mudanças verificadas no mercado. Os impactos gerados por tais ajustamentos sobre a organização empresarial, as relações de trabalho, as estruturas de emprego e o mercado de trabalho, têm-se apresentado com bastante diversificação. Os procedimentos que tem levado à flexibilização da produção são renovados nesse contexto, com a introdução de inovações tecnológicas e programas de reorganização da gestão. O movimento de racionalização recompõe-se numa nova fase.

⁴ O aumento da produção não constituindo mais o elemento chave do crescimento da produtividade, a lógica que emerge da *gestão de fluxos tensos* provocada pelo alto grau de incerteza da demanda, funda-se no *just in time* e no *stok zero* como forma de perseguir uma adaptação às variações dos mercados mundial e nacional (CORIAT, 1991; PALOIX, 1994). A *gestão de fluxos tensos* é um método de gestão que objetiva eliminar sistematicamente materiais, equipamentos, estoques e mão-de-obra considerados supérfluos no processo de produção, seja ele industrial, administrativo, de serviços etc., de forma a obter uma empresa com tamanho mínimo, ou seja, enxuta.

O debate sobre a natureza do modelo de flexibilização produtiva, caso se trate ou não de um modelo japonês, como mostra Hirata (1993), ou de um conjunto de técnicas, métodos e conceitos formulados ao interior de relações sociais e culturais diferentes, revela a necessidade de procurar entender como se realiza, na prática cotidiana, no “chão da fábrica”, a implantação de uma outra forma de cooperação, onde aparece como fundamental o trabalho participativo e em grupo. Insiste ainda a autora na necessidade de compreender, de uma maneira mais sistematizada os impactos gerados pela interiorização desses novos padrões esperados pela gerência da empresa. Ainda que não se trate de um “modelo” japonês, o importante é perceber que esse tipo de integração provocado pelas técnicas adotadas no Japão rompe com a racionalização do trabalho fordista, com a intensa divisão do trabalho e a hierarquização forte dos postos de trabalho, base de funcionamento da disciplina e do controle.

As estratégias encontradas hoje no movimento de racionalização revelam oposições bem nítidas com o modelo fordista - recomposição do trabalho com atividades polivalentes, em contraposição com a divisão parcelar do trabalho, uso de técnicas estimuladoras do trabalho em grupo, contrariamente ao trabalho solitário e individualizado, a reconversão das gerências e horizontalização das competências e controle sobre qualidade e produtividade e, finalmente, mudanças no *lay-out* da empresa com especialização de projetos e enxugamento de cargos. Acompanha, assim, o desenvolvimento do sistema produtivo em um mercado mundializado.

Tal problemática tende a avançar além das alterações no mundo da produção, pois toca de forma direta a construção da racionalidade de nossa época, onde aparece, de maneira bastante nítida, a recomposição do político pela emergência de outras formas de cooperação e comunicação, contrapondo-se, talvez, à razão instrumental da sociedade moderna. Valle (1994), ao discorrer sobre as três gerações da racionalidade do trabalho, tece comentários nessa direção, colocando em relêvo elementos que aparecem com esse tipo de racionalidade *à la japonaise*, com processos de reconversão, “*um método alternativo de organização na produção deve envolver alguma forma de presença de racionalidade comunicativa, em teoria ausente nessas tres gerações. Isso já vem ocorrendo por força de mudanças tanto sociológicas (comportamento dos trabalhadores, dos consumidores etc. e mudanças institucionais correspondentes) quanto tecnológicas (informatização da produção)*”.

Ainda que seja complicado demonstrar uma relação estreita entre essas duas ordens de racionalidade - da produção, da sociedade -, sobretudo colocando-nos frente a uma problemática de modelos de racionalidade aplicados e testados em outros contextos culturais, a discussão sobre as mudanças decorrentes desse movimento de racionalização/modernização, coloca problemas teóricos que remetem à construção da sociedade de hoje. Habermas (1989) procura mostrar a relação estreita existente entre a teoria da racionalidade e a teoria da sociedade, escrevendo “*nós temos necessidade de uma teoria da ação comunicativa se nós quisermos abordar hoje de maneira mais aprofundada a problemática da racionalidade social, em grande parte marginalizada desde Weber na discussão*”.

sociológica especializada". Interroga sobre os fundamentos da relação entre modernidade ocidental e as formas emergentes de racionalidade dos atores sociais. É necessário explicitar melhor como estão em marcha processos novos de construção da racionalidade. Arato (1992) considera que uma tal perspectiva desenvolvida por Habermas, o conduz a sustentar a idéia segundo a qual as sociedades modernas se estruturam por intermédio de princípios societários distintos: *"a lógica estreita do sistema, que organizaria o mercado e o Estado e a lógica da racionalidade comunicativa, que conduziria à organização da solidariedade e da identidade ao interior do mundo da vida"*.

Modernização empresarial e novas técnicas de gestão em empresa siderúrgica

A empresa de alumínio, objeto desta análise, iniciou o processo de ajustamento com a introdução de Círculos de Controle de Qualidade, tendo para isso formado alguns técnicos, inclusive com estágios de 1 mês no Japão e acompanhados de assessores da Fundação Cristiano Otoni, instituição vinculada à UFMG, e que presta de consultoria empresarial à CVRD na Amazônia. Os brasileiros foram ao Japão conhecer suas inovações em termos de gestão do trabalho e discutir formas de adaptar o modelo, do ponto de vista da cultura comportamental, para o caso brasileiro da ALBRÁS⁵.

A energia que tem possibilitado a instalação de grandes projetos, como a produção em larga escala de ferro (Carajás) e de alumínio (ALBRÁS e ALUMAR) é proveniente da usina hidrelétrica de Tucuruí, localizada no rio Tocantins, com potência par 3.960 MW, na maior parte (60%) destinada ao consumo intensivo no complexo industrial de alumínio a custos altamente subsidiados⁶. Considero importante compreender não somente unidades geradoras de energia, como os grandes empreendimentos hidrelétricos na Amazônia, mas também a dinâmica social e econômica por eles provocada. Neste contexto que se inscrevem as preocupações sobre a mobilização e uso de força de trabalho em empresas com uso intensivo de energia, como as de alumínio caso aqui analisado.

⁵ Parte desses minérios descobertos a partir dos anos 60, no Pará, serve aos processos siderúrgicos. O alumínio, proveniente da bauxita, é produzido por duas plantas industriais, uma em Barcarena (ALBRÁS) e outra em São Luís (ALUMAR). Essas duas fábricas utilizam bauxita do Trombetas (Mineração Rio do Norte) e compõem a principal concentração de produção de alumínio primário em lingotes, garantindo ao país o 5º lugar na produção mundial. A ALBRÁS, empresa estudada, faz parte do conjunto de empresas que formam o Sistema Companhia Vale do Rio Doce, de caráter transnacional, contando na integralização do capital com 51% (CVRD) e 49% de origem japonesa (Nippon Amazon Aluminium CO) consorciada com mais 33 empresas japonesas. O mercado externo é o maior consumidor do alumínio produzido no país, encontrando-se entre os principais compradores da produção da ALBRÁS: Japão, Holanda, Bélgica e Estados Unidos.

⁶ Ver artigo de Raymundo Ruy Bahia, nesta coletânea

Estar essa empresa entre aquelas que iniciaram o processo de flexibilização no país, no final da década, ainda que localizada em região “periférica” deve-se, certamente, ao fato de ser uma empresa de um setor altamente competitivo e estar diretamente voltada ao mercado externo, onde os padrões de qualidade estão sujeitos a esmerado controle, com maior exigência de padronização. É importante também lembrar que se trata de uma empresa constituída em parceria do capital nacional e japonês, beneficiando-se, assim, de estratégias de mercado favorecidas por estruturas externalizadas, caso da associação JUSE que reúne empresários japoneses e que facilitou o acompanhamento da aplicação de métodos e técnicas de gestão do trabalho.

O mercado do alumínio é atendido por grandes empreendimentos, montados a custos elevadíssimos. As alterações nas plantas não foram necessárias, mas as empresas passam por um processo forte de reestruturação da produção centralizada na gestão do trabalho. O setor, a nível mundial, tem procurado estruturar-se face à crise, definindo estratégias de organização e atribuições de quotas para produção com vistas a manter o mercado aquecido, recuperando, assim, os baixos preços do produto verificados na década anterior.

Também reforçou o processo de modernização, a partir da constatação da possibilidade de perda de competitividade, alterando, assim, no plano das mudanças internas, as práticas de gestão e apostando que estas mudanças levariam bastante tempo, mas poderiam ser progressivas, à base de um planejamento global. As mudanças tecnológicas ficaram restritas, basicamente, à automação microeletrônica, embora tenham potencializado, em grande parte, o processo comunicativo ao interior da empresa sobre questões relativas ao processo de trabalho, materiais, estoques etc. O processo de mudança também se efetivou pela externalização de parte do processo produtivo, sob a forma de terceirização e sub-contratação de empregados, descentralização das decisões e, especialmente, do emprego de um método corretivo, de novos conceitos e de técnicas de organização e controle da produção e da força do trabalho.

Porém, no referente às relações trabalhistas, sobretudo quando diz respeito ao sindicato, a empresa estabelece uma ruptura com o padrão participativo, concorrendo inclusive com competências do sindicato, o que aparece claro no jornalzinho publicado pelo setor de relações públicas da empresa, como jornal dos trabalhadores, apesar do sindicato ter um periódico similar. Olhando por essa perspectiva, das relações políticas com os órgãos de representação dos trabalhadores, a experiência, em exame, não fica longe de uma modernização conservadora conforme aponta Leite (1994).

O processo de racionalização verificado na ALBRÁS, foi marcado por dois momentos. O primeiro iniciou com discussões internas sobre as condições de mercado, com tendência à baixa do preço do alumínio do mercado, levando a implementar em 1989 a técnica de Círculos de Controle de Qualidade, objetivando criar melhor dinâmica nas relações de trabalho de tal forma que levasse a um

processo participativo em direção à qualidade. Paralelamente procuraram avançar no processo de desverticalização da produção, repassando atividades para serem executadas por terceiros. A lógica que presidia era repassar atividades que podiam ser feitas com competência por pequenas ou médias empresas, liberando a empresa para centrar-se sobre as atividades-fins. A instalação de computadores para acompanhamento de estoques, materiais e processos permitiu criar uma situação, segundo entrevistas com gerências do programa de qualidade, favorável à compreensão do processo e posterior reorganização de cargos e polivalência. O segundo momento decorre da avaliação negativa sobre a absorção do CCQ, vivida pela empresa ao mesmo tempo como insucesso e desafio organizacional. O desafio era a implantação de uma política mais moderna de gestão participativa. Após um período em que reduziram as atividades para repensar a implantação de programas para avaliar a experiência anterior, concluíram que é necessário não apenas um método de detecção de problemas e indicação de soluções ou correções se for o caso de desvios, mas também um conjunto de técnicas que possam apoiar a continuidade do processo de racionalização. Perceberam que não é possível implementar uma rotina sem alterar o comportamento e as relações de trabalho, e que é necessário método e técnicas - na linguagem da empresa, programas - voltados para a obtenção de mais qualidade e produtividade, enfim, uma produção enxuta.

Desde 1986 que esta empresa vem tentando adaptar inovações tecnológicas e formas de gestão aos princípios do «modelo japonês», especialmente os Circulos de Controle de Qualidade, não obtendo êxito, segundo sua avaliação. Atualmente, o principal programa de gerenciamento é o Controle de Qualidade Total, implantado em 1991. Para seu melhor desempenho, exige que as demais técnicas a ele se adequem nas questões direta ou indiretamente relacionados com a qualidade. A qualidade é o conceito-chave, e se pudéssemos estabelecer o que é o bem e o que é o mal, certamente tudo o que leva a qualquer forma de melhoria - da empresa, do grupo, da pessoa, do ambiente - é bem, porque atributo da qualidade. A racionalização é o caminho de acesso à qualidade, sob o qual se adequam as demais técnicas. Progressivamente, foram introduzidas outras como o JIT, o Kanban e o 5S, todos eles precedidos de discussão a níveis gerenciais mais elevados e com farto material de publicidade, de documentação sobre sua utilização e de avaliação. Os programas de treinamento se restringem, praticamente, ao funcionamento desses novos padrões de gestão.

Através do JIT são introduzidas outras práticas de racionalização do material, das áreas de produção, administração e manutenção, cuja meta no refeitório é *resto zero*. Na documentação da empresa o programa 5S é entendido como “*uma filosofia de vida e não apenas voltada à produção*”⁷.

⁷ Os princípios da racionalidade presentes na técnica conhecida como 5S (Cinco Sentos) sintetizam a ordem e a sistematização e, em muitas empresas, é combinada com o kan-ban que exprime o poder da comunicação. Os Cinco Sentos traduzem a fórmula da racionalidade, subjacente à lógica da flexibilidade produtiva. São: Seiri = senso de utilização, da arrumação ou da seleção; seiton= senso da ordenação e da classificação; seison

Constitui também uma forma de externalização à comunidade. Nas escolas, onde estudam os filhos de funcionários, são fornecidos materiais da empresa para treinamento de professores que segue o padrão de treinamento (kit de 36 horas), dos trabalhadores. Inclusive os funcionários da fábrica vão às escolas dar palestras e têm levado também os técnicos da Fundação Cristiano Otoni, interlocutor da empresa nos Programas de gestão. Os programas convergem para uma gestão participativa. Os procedimentos podem ser observados no trecho de entrevista fornecida pelo responsável pelo programa de qualidade:

“para implantar e fazer funcionar a gestão participativa tem sido feitas reuniões e tem sido colocados os problemas... os problemas apontados são das seguintes ordens: de trabalho e de relacionamento entre as pessoas. Então tem que se seguir o método de solução dos problemas: problema - causas - soluções. Todo problema, em princípio, tem solução. Tem que procurar as causas e indicar as soluções mais indicadas. Está previsto que tendo problema o gerente de operação discute com os colegas do grupo... o setor agenda um dia em que vai parar as atividades e fazer uma reunião só de gestão participativa. Todos os empregados daquele setor devem participar. Na área operacional a turma se divide em grupos pois não pode deixar de alimentar o alto-forno. Então reúnem por grupos. O grupo é a menor unidade da gestão participativa. Há ainda a reunião da área toda, que nesse caso, vai um representante de cada grupo e assim, tem presente todos os problemas da área”.

Permeia, no discurso da empresa, uma distinção sobre dois momentos diferentes mas que se superpõem na prática: rotina e mudança. O método PVCA é o instrumento fundamental que permite um contínuo “ligamento” na atividade de trabalho. É composto por procedimentos que ajudam no planejamento, treinamento, avaliação e correção de erros, na terminologia gerencial, desvios.

Outra mudança importante em relação ao modelo anterior de gestão foi o de reestruturação dos postos de trabalho, em 1993, ao ser implementado o novo Plano de Classificação de Carreira e Sucessões - PCCS, quando houve uma explicitação de critérios, até então não definidos. Segundo os critérios anteriores a promoção era indicação das gerências, porém num sistema de cargos bastante hierarquizado. A avaliação do desempenho não era uniformizada. Hoje ela é padronizada. As regras ficaram mais claras, segundo as informações obtidas, e hoje os funcionários sabem as regras que devem seguir para a progressão funcional. A estrutura de cargos é a seguinte: gerência de áreas (engenheiros), gerência de divisão (engenheiros), gerências operacionais (antigos supervisores- nível técnico), operadores de forno e analistas de treinamento (sem chefia).

Observou-se mudanças também na área de recrutamento, sobretudo com os critérios de seleção dos trabalhadores potenciais à flexibilização de postos de trabalho. O impacto sobre o

= senso da limpeza e do zelo; seiketsu = senso do asseio ou da higiene; shitsuke = senso da auto-disciplina, da harmonia ou do comprometimento. É um padrão comportamental, base de construção de novas subjetividades que tem composto, a exemplo da sociedade japonesa, uma cultura do trabalho moldada nos interesses da empresa, e que têm contribuído, no plano político, à fragilização da dimensão identitária dos trabalhadores enquanto sujeitos políticos.

mercado de trabalho regional no setor metalúrgico se faz sentir, constituindo discussão no sindicato da categoria.

Esse conjunto de mudanças que acabamos de apresentar introduz uma carga de responsabilidade não somente para a empresa mas também para o conjunto de trabalhadores, como observa Ruas (1994). Essa carga pode ser proveniente do controle de qualidade sobre o próprio trabalho, da contínua aplicação de métodos e técnicas da empresa que independem de sua qualificação *stritu sensu*, da participação na elaboração de procedimentos, responsabilidade em repartir decisões, e enfim, até mesmo do trabalho de reciclagem de seu padrão de comportamento, tocando profundamente em questões subjetivas e de sua personalidade, como o gosto, desejos e escolhas, sobretudo sabendo que essa mudança comportamental é essencial para tal experiência de modernização dar certo.

Mas esse processo implica inúmeras dificuldades que derivam sobretudo de ser essencial, para o sucesso, a mudança de comportamento. Entre os problemas apresentados acentuam as dificuldades de interiorização, por parte das gerências, de novas atitudes, sobretudo de gestão participativa. Os gargalos aparecem justamente no gerenciamento, enquanto processo difícil de administrar, apesar da intensificação do tempo de trabalho investido pelas gerências administrativas.

Hirata (1993) aponta para as dificuldades de adoção de técnicas de gestão que dependam, para seu sucesso, de condições sociais e históricas bem particulares. O que está em jogo é justamente um confronto entre o sistema que regula, que define o arbitrário como padrão, enfim o que Habermas (1989) chama de sistema em oposição ao mundo da vida quando faz distinção entre dois tipos de ação e duas formas de coordenação da ação em *Teoria da Ação Comunicativa*. Ele sublinha a importância dos costumes e das tradições culturais para que o mundo da vida possa ser interpretado de acordo com o que ele pode orientar as ações de maneira racional. Mas é a essa racionalidade que integra dimensões múltiplas e não apenas a econômica, derivadas do mundo da produção.

Um outro problema advém de uma certa resistência da empresa em delegar um poder de decisão para os empregados, apesar do discurso e da necessidade de gestão participativa. As dificuldades na implantação do CCQ, segundo a avaliação da própria empresa, foi a não aceitação do método pela direção da fábrica.

Na linguagem dos departamentos de gestão das empresas, o termo “desinchar” sintetiza o ato de “enxugar a máquina”, de eliminar trabalhadores e postos de trabalho supérfluos, efetivar junção de gerências e de chefias, com objetivo de alcançar o “ponto justo” que permita à empresa maior flexibilização frente à variação de demandas do mercado. O desemprego e a exclusão são suas faces mais visíveis e sem precedentes da história do capitalismo. Observou-se que a ALBRÁS diminuiu bastante a atividade de recrutamento, apesar de a empresa ter concluído sua fase de expansão em 1991. A par do recrutamento temporário no canteiro de obras da fábrica de alumina (ALUNORTE) que

deverá, segundo o atual cronograma de obra, entrar em funcionamento em fins de 1995, está prevista uma absorção mínima de pessoal, tendo em vista contarem com o remanejamento de trabalhadores da ALBRÁS já adaptados ao sistema e que estão sendo “liberados” pelo processo em curso de reestruturação produtiva. Além disso, a infra-estrutura social que tem constituído nessas grandes obras um fator importante pela quantidade de mão-de-obra contratada - transporte, habitação, escola, hospital, lazer etc.- será a mesma já utilizada no atendimento dos serviços da ALBRÁS. Nos últimos 3 anos houve redução de pessoal, sendo demandado um perfil polivalente da força de trabalho. Vários cargos desapareceram, foram suprimidos. Atualmente um operador faz também outras tarefas, como a de lubrificação, ou seja, “trabalho limpo mas também o sujo” como é identificada a recomposição polivalente por um entrevistado.

Substituindo uma rígida divisão do trabalho ao interior do chão da fábrica, característica do modelo fordista que apesar das variações encontradas em suas aplicações em países de antiga e de recente industrialização, a exemplo do caso do Brasil, verifica-se na ALBRÁS uma flexibilização da produção decorrente de técnicas que recompõem, sob outras bases, a cooperação no coletivo de trabalhadores. Com maioria das ações (51%), a CVRD divide a gestão com empresas japonesas. A ALBRÁS representa a experiência talvez mais avançada e elaborada de adaptação das referidas técnicas entre as grandes empresas do setor localizadas no Pará. Tem inclusive conduzido a implantação de TQC em outros empreendimentos liderados pela CVRD, a exemplo do complexo dos projetos ferro, cobre, manganês e ouro situados no Carajás ou ainda daqueles localizados em sua área de influência.

A flexibilidade produtiva e a crescente terciarização constituem duas dimensões da globalização. A industrialização se realiza na Amazônia pela via de grandes projetos minero-metalúrgicos do Carajás. Resultam do processo de reestruturação produtiva e das mudanças no grau da concorrência capitalista. Revelam como o movimento de globalização da economia, funcionando sob outras dimensões de tempo, lança com muita velocidade regiões distantes como a Amazônia ao funcionamento de uma lógica do mercado mundial.

Nessa perspectiva é que se entende a redução do crescimento de empregados nos setores industriais e ampliação das atividades e dos empregos no terciário. Apenas em São Paulo, apesar da retomada econômica do setor industrial de 1992 a 1994, não foi recuperado cerca de um milhão de empregos do montante de trabalhadores que haviam sido dispensados com a recessão de 1988 a 1991. A terceirização, transferência por meio de sub-contratação de atividades desenvolvidas no âmbito da empresa para terceiros, assume no momento proporção importante na reestruturação industrial em curso no Brasil. Porém o mais preocupante é que o setor que mais cresce no momento - serviços - apresenta também seus limites muito próximos, em função da introdução de tecnologias micro-eletrônicas que facilitam os circuitos de comunicação e as novas formas de gestão do trabalho, e que

fatalmente produzirão novas ondas de expulsão de trabalhadores para o mercado informal e segmentos marginalizados da sociedade.

A questão é saber se essa industrialização tardia pode ser compreendida pelas mesmas dimensões que construíram uma associação com o desenvolvimento. A terceirização está sendo uma prática sobretudo de grandes empresas por representarem as que têm maior interesse e benefícios em *desinchar*, por se encontrarem muitas vezes na zona dos *empregos ou mercados protegidos* (PIORE, 1989). No caso da Amazônia, esses grandes empreendimentos metalúrgicos como ALBRÁS e CVRD no Carajás se constituíram como enclaves voltados para fora, mas se incluem numa faixa de preferência no mercado de trabalho. Inúmeras atividades, antes atinentes à atividade industrial, têm sido crescentemente repassadas a terceiros - micro, pequenas ou médias empresas -, mas também via trabalho a domicílio.

A par as peculiaridades do caráter do fordismo brasileiro, este foi impregnado pela estrutura autoritária vigente na sociedade. Reproduziu a nível dos processos de trabalho relações paternalistas combinadas com formas de coerção e controle da força de trabalho (HIRATA, 1993). Literatura especializada mostra os efeitos desse modelo vigente no mundo do trabalho sobre a organização e luta dos trabalhadores. As formas de resistência primeiro no campo fabril, estendem-se depois a outros espaços de trabalho, sob estruturas sindicais ou fora delas. São provas das dificuldades de reconhecimento e direitos e de construção da cidadania neste país

Enquanto processo em marcha, a modernização pode ser examinada por vários ângulos dos quais destacamos os seguintes:

1. Recomposição de forças políticas pela articulação de grandes empresas industriais e financeiras em busca de uma unidade resultante da unificação nos países mais avançados dos mercados financeiros, cambial, de títulos e valores. As estratégias inter-empresariais revelam outra forma de cooperação internacional, apesar da intensa competitividade no plano do mercado, e são fundamentais nessa fase em que se inaugura uma mundialização da gestão da força de trabalho.

2. Reforço ao processo de concentração e centralização de capitais com empresas e grupos multinacionais que inclusive se uniram como estratégia de crescimento, conseguindo, também, maior controle do mercado mundial. A competição inter-empresarial e inter-grupos de empresas intensifica-se, verificando-se ao longo da última década, número significativo de empresas de sólida constituição quebrarem-se, eliminadas pela concorrência.

3. Alterações importantes verificadas no âmbito do trabalho, das quais destacaria três níveis: a) no processo de produção pelas inovações tecnológicas trazidas sobretudo pelo desenvolvimento da informática, mas também pelas exigências do mercado que impõe uma reestruturação constante dos processos e linhas de produção em direção a uma produção flexível; b)

mudanças na forma de gestão empresarial e da força de trabalho, que aparecem pela inversão de princípios e de superação em certas áreas do modelo taylorista e fordista. Alteram-se as referências da cooperação na divisão social do trabalho e, portanto, a conformação do coletivo de trabalhadores; c) a exclusão de massas crescentes, tanto em países desenvolvidos como nos em vias de desenvolvimento, das possibilidades para muitos de entrar ou de permanecer no mercado assalariado, característica que tem sido bastante analisada como “crise do trabalho”. Os mercados se tornam mais incertos, disputados e instáveis, o que altera a forma como se estabelecem as relações e a divisão social do trabalho.

Conclusão

Os trabalhos de Weber sobre racionalidade da ação contribuíram para construir um novo enfoque da sociedade. Ele analisa as razões e as consequências da modernidade ocidental a partir da compreensão da modernidade como capacidade de integrar os processos cognitivos, culturais e morais

de maneira reflexiva. Assim, a modernidade pode ser descrita, do ponto de vista da racionalização social e cultural. Mas a razão foi levada aos extremos com a aplicação, nas áreas da produção e da gestão empresarial, bem como na burocratização dos aparelhos do Estado e de serviços, como elucida Foucault nas análises que descortinam o cotidiano de hospitais psiquiátricos e prisões, e portanto, de modelos extremos de *instituição total*. A sociedade industrial é um lugar do exercício progressivo, na prática, de uma racionalidade montada sobre a produtividade do trabalho, que exigiu, crescentemente, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e das formas de administração e disciplinamento.

O redirecionamento do papel e da lógica de mercado na economia e as vagas de privalização com políticas neo-liberais, em países da América Latina, têm contribuído para colocar a empresa e a figura do empresário no centro da vida econômica e social nesses últimos anos. Reside aí também a importância de analisar a empresa e suas estratégias, não de forma isolada, porém cada vez mais vinculada a uma complexidade maior das relações sociais. As mudanças que vêm ocorrendo no mundo da produção, a exemplo de uma indústria aparentemente perdida na imensidão da floresta, para usar um pouco a imagem do fantástico, consegue manter, via mercado, os interesses com processos exigentes de controle de qualidade, seja pelos padrões tecnológicos da série ISO 9.000, seja acompanhando de perto o debate internacional do qual sairá a série ISO 14000, com tratamento especial para os problemas de qualidade ambiental.

A problemática assim esboçada sobre a utilização da força de trabalho sob padrões sofisticados de gestão, insiste na maior compreensão dos processos de mobilidade do trabalho, no sentido que lhe emprega Gaudemar (1986), da capacidade de adaptabilidade e docilidade de corpos (FOUCAULT, 1982). Portanto, apenas aparentemente contraditórios com os processos de imobilização e de dispersão conforme estudos de Leite Lopes e Ribeiro (nesta coletânea). Revelam, porém, que é fundamental partir do paradigma da complexidade para entender movimentos e processos de natureza bastante diversos, embora complementares e que sintetizam essa transumância da força de trabalho, com alta capacidade de mobilizar-se e/ou imobilizar-se, frente à rapidez das mudanças que têm caracterizado as regiões de fronteira.

Referências

- ACEVEDO, R. & CASTRO, E. *Negros do Trombetas*. Belém, Editora da UFPA, 1993.
- ARATO, A. & COHEN, J. "Sociedade civil e teoria social". In: Avritzer, L. *Estado e sociedade civil*. Belo Horizonte, Cortez, 1994.
- BEAUD, M. "A partir de l'économie mondiale: esquisse d'une analyse du système-monde". In: BIDET, J. & TEXIER, J. (orgs.). *Le nouveau système du monde*. Paris, PUF, 1994.
- BORGES, A. & DRUCK, M. G. "Crise global, terceirização e exclusão do mundo do trabalho". *Cadernos do CRH*. Salvador, jul./dez., 1993.
- BOYER, R. *La flexibilité du travail en Europe*. Paris, La Découverte, 1986.
- CARVALHO, R. Q. & SCHMITZ, H. "O fordismo está vivo no Brasil". *Novos estudos Cebrap*, nº 27. São Paulo, Cebrap. 1990.
- CASTEL, R. *La métamorphoses de la question sociale -Une chronique du salariat*. Paris, Ed. Fayard, 1995.
- CASTRO, E. "Resistência dos atingidos pela Barragem de Tucuruí e construção de identidade". In: CASTRO, E. & HÉBETTE, J. *Na trilha dos Grandes Projetos. Modernização e Conflito na Amazônia*. UFPA/NAEA. Belém, 1989.
- _____. "Transformations sociales et marché du travail dans la Région du Programme Grande Carajás". In: *Cahiers du Brésil Contemporain*, nº 21. Paris, EHESS/MSH, 1993.
- _____. *Industrialização truncada: globalização e pós-fordismo*. In: ARAGÓN, L. & WHAT, E. *Future for the Amazon Region?* Stockholm, Stockholm University/Institute of Latin American Studies, 1994.
- CASTRO, E., MOURA, E. & SÁ MAIA, M. L. (orgs.) *Industrialização e grandes projetos. Desorganização e reorganização do espaço*. Belém, Ed. UFPA, 1994.
- CORIAT, B. *Penser à l'envers*. Paris, C. Bourgeois Ed., 1991.
- DEDECCA, C. S. "Racionalização, poder e trabalho: uma leitura das experiências da Renault e da Fiat na Gestão de projetos industriais". In: *IV Encontro Nacional da ABET*. São Paulo, 1995.
- DERINGER & PIORE. *International Labor Market and Manpower Analysis*. Lexington, 1972.
- FERREIRA, C. G.; HIRATA, H.; MARX, R. & SALERMO, M. S. "Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para discussão sobre o caso brasileiro". In: *Seminário Interdisciplinar: modelos de organização Industrial, Política Industrial e Trabalho*. São Paulo, USP/ABET, 1991.
- FOUCAULT, M. *A microfísica do poder*. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982.
- FREDMAN, P. *Le travail em miettes*. Paris, Ed. Gallimard.1972.
- FREYSENENET, M. & HIRATA, H. "Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão". In: *Rev. de Adm. de Empresas*. nº 25. Rio de Janeiro, 1985.
- GITAY, L. (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en America Latina*. Campinas, 1994.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Ed. Taurus. Buenos Ayres, 1989.

- HARVEY, D. *Condição Pós-moderna*. São Paulo. Ed. Loyola, 1993.
- HIRATA, H. *Autour du Modèle Japonais*. Paris, Harmattan, 1993.
- IANNI, O. *A Sociedade Global*. São Paulo, Civilização Brasileira, 1992.
- LEITE LOPES, J. S. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. São Paulo/Brasília, Marco Zero/Ed. UnB, 1988.
- LEITE, M. P. “Modernização tecnológica e relações industriais no Brasil: o quadro atual”. In: GITAY, L. (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educacion en America Latina*. Campinas, CHD-CENED/UNESCO-OREALC, 1994.
- LEON, R. G. “Disciplina del trabajo y dominación burocrática en Max Weber”. *Revista Sociologia del Trabajo*, nº 20. Madrid, Invierno, 1993/94.
- LIPIETZ, A. *Miragens e Milagres. Problemas da Industrialização no Terceiro Mundo*. São Paulo, Nobel, 1988.
- OFFE, C. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo, Brasiliense, 1989.
- OHNO, T. L. “Esprit Toyota. Masson”, Paris, 1990.
- PIORE & SABEL. *Les Chemins de la Prosperité. De la Production de Masse à la spécialisation souple*. Paris, Hachette, 1989.
- RIBEIRO, G. L. *Empresas transnacionais. Um grande projeto por dentro*. São Paulo/Rio de Janeiro, Marco Zero/ANPOCS, 1991.
- RUAS, R. “Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho”. In: GITAHY, L. (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educacion en America Latina*. Campinas, 1994.
- VALLE, R. “Racionalidade e três gerações”. Caxambu, ANPOCS, GT Trabalho e Sociedade, 1993.