

AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

Fernando Rosa da Silva

“ NOVOS TEMPOS “
DO TRABALHO.

A empresa União
Com. Imp. Exp. Ltda.
Uberlândia - Anos 90



LABORATÓRIO DE ENSINO E APRENDIZAGEM DE HISTÓRIA - UFU

N.º 1450. *João*

Data 30/10/2002

FOLHA trabalho

ESPECIAL 1 * SÃO PAULO, DOMINGO, 24 DE MARÇO DE 2002

Pesquisa Datafolha mostra que lei trabalhista é
desrespeitada e situação no emprego fica mais precária

O PAÍS DOS DIREITOS DE PAPEL



Universidade Federal
de Uberlândia
Setembro de 2002

16779

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO - PESQUISA EM HISTÓRIA CONIS
CAMPUS SANTA MÔNICA - Bloco 1 Q (Antigo Mineirão)
AV. UNIVERSITÁRIA S/N.º
38400-902 - UBERLÂNDIA - M.G. - BRASIL

FERNANDO ROSA DA SILVA

“NOVOS TEMPOS” DO TRABALHO:

A EMPRESA UNIÃO COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA.

(UBERLÂNDIA - ANOS 90)

MONOGRAFIA apresentada ao Instituto de História
da Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito obrigatório à obtenção do título de
Bacharel e Licenciado em História, sob a orientação
da Professora Dra. Heloísa Helena Pacheco Cardoso.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

SETEMBRO DE 2002.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a. HELOISA HELENA PACHECO CARDOSO

Prof. Dr. WENCESLAU GONÇALVES NETO

Prof. Dr. PAULO ROBERTO DE ALMEIDA

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de estar nesse mundo para aprender sempre e poder a cada dia ser melhor do que ontem.

A meus pais Antonio Luiz da Silva e Meire Fátima Rosa Silva que através de sua união me conceberam a existência. Sei que ambos estão num lugar muito especial, orando e torcendo por mim. Saudades!

A minha querida esposa Anne, que sempre esteve comigo nos momentos de alegria e de dificuldades. Este trabalho tem um pouco de você, pois sem sua ajuda, seu carinho e compreensão não seria possível realizá-lo. A você minha eterna gratidão. Te amo!!!

Dizem que todos nós temos um anjo guardião, que nos orienta e nos protege na caminhada da vida. **Diva**, obrigado pelo carinho, dedicação e paciência de sempre.

A minha orientadora **Heloísa Pacheco**, pela dedicação, pelo carinho e o incentivo de sempre. Você é uma dessas estrelas que quando brilham nos faz acreditar que vale a pena lutar e sermos capazes de vencer.

Aos companheiros de sempre: **Adonile, Ana Cristina, Ailton, Cibele, Dione, Edilson, Edmilson, Elcione, Elisângela, Flaviane, Ianni, Josué, João Batista, Jane, Jovaine, Liliane, Kaita, Kenia, Letícia, Luciano, Manoel, Mitsko, Mércia, Pedro, Raquel, Rejane, Ronaldo, Sueli, Tânia, Urbano, Leonardo, Pedro, Junior, Fabrício** e todos aqueles que fizeram parte da minha caminhada.

E aos professores **Wenceslau e Paulo Roberto**, pela atenção dedicada a esta monografia.

“A **primeira geração de trabalhadores** nas fábricas aprenderam com seus mestres a importância do tempo.

A **segunda geração** formou os seus comitês em prol de menos tempo de trabalho no movimento pela jornada de 10 horas.

A **terceira geração** fez greves pelas horas extras ou pelo pagamento de um percentual adicional (1,5%) pelas horas trabalhadas fora do expediente.

Eles tinham aceito as categorias de seus empregadores e aprendido a revidar os golpes dentro desses preceitos. **Haviam aprendido muito bem a sua lição, a de que tempo é dinheiro”.**

TROMPSON, E.P. Tempo, Disciplina de Trabalho e Capitalismo Industrial p.224

SUMÁRIO.

	PÁGINA
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - O MUNDO DO TRABALHO NO SÉCULO XX	06
CAPÍTULO II – A EMPRESA UNIÃO E A SUA ARTE DE MOTIVAR	26
CAPÍTULO III – EM BUSCA DA QUALIDADE TOTAL: A CONSTRUÇÃO DO TRABALHADOR IDEAL	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
FONTES DE PESQUISA	61
DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA	62

1- INTRODUÇÃO

Ao escolher um tema de pesquisa, somos levados a refletir sobre uma série de fatores que envolvem nossa vida, nossa maneira de ser, de nos relacionarmos e de estarmos no mundo. Estar no mundo significa ter condições de viver, de trabalhar, de emitir sentimentos, acreditar em algo, ou seja, construir nossa própria história e quando construímos nossa história refletimos o tempo em que vivemos, ainda que nem sempre nos damos conta disso¹. Recuperar as experiências dos homens num determinado momento histórico faz parte do nosso trabalho enquanto historiadores e isso significa refletir um pouco sobre o nosso papel político e social.

O século XX é marcado por profundas transformações no mundo do trabalho. Assistimos a uma grande revolução tecnológica, que muitos estudiosos chamam de “3ª Revolução Industrial”, a qual tem trazido mudanças no processo de trabalho, afetando diretamente a vida dos trabalhadores. Seres humanos estão sendo cada vez mais substituídos pelo poder da informática, da robótica e da automação. Numa realidade em que o desemprego é uma constante, inúmeros trabalhadores lutam para se qualificarem, se submetendo às diversas formas de avaliações e situações, competindo por uma vaga no mercado de trabalho ou mesmo defendendo o seu emprego. Num contexto em que produzir mais, em menos tempo e com menor custo, tornou-se premissa básica para as empresas competirem e sobreviverem nesse mundo, onde as relações e os interesses econômicos estão acima das necessidades vitais dos seres humanos, exigindo um novo perfil de trabalhador.

O meu tema de pesquisa consiste basicamente em um estudo da Empresa *União Comércio Importação e Exportação Ltda*, tomando-a como pano de fundo para compreender as

¹ FONTANA, Josep. “Reflexões sobre a história, do além do fim da história”. In: *História: análise do passado e projeto social*. Bauru, SP, 1998, p.268.

transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho, essencialmente as novas relações entre empresariado e trabalhadores, grande parte influenciadas pelas técnicas japonesas de produção, denominadas de Toyotismo. O Toyotismo é um novo modo de organização da produção capitalista que nasce na empresa Toyota, no Japão, na década de 50, mas só a partir da crise capitalista dos anos 70 que começa a ser “traduzido” enquanto uma nova ideologia da produção de mercadorias e assumindo uma projeção global. É importante ressaltar que o “modelo japonês” como é chamado, vem como técnica e não como cultura, sendo reelaborado e adaptado à realidade brasileira. Essa nova ideologia da produção vem para o Brasil no início da década de 70, mas foi nos anos 80 que conquistou corações e mentes de inúmeros executivos e empresários e nos 90 se tornou a grande prática empresarial.

A empresa União encontra-se na cidade de Uberlândia-MG, atuando inicialmente no setor de varejo e depois no ramo atacadista distribuidor, foi fornecedora de um amplo leque de fontes e conhecimentos, que possibilitou as reflexões e a realização desta monografia. Nota-se, por parte da empresa, na sua prática ainda incipiente, a implementação dessa ideologia, que se manifesta através de mensagens, palestras, cursos e treinamentos, buscando construir novas atitudes e comportamentos no trabalho, ou seja, uma diversidade de estratégias são construídas para obter dos seus trabalhadores uma maior qualidade e produtividade no trabalho e entre essas técnicas está a motivação. Motivar significa provocar e estimular no indivíduo uma nova conduta e uma nova maneira de ser, no caso a do trabalhador, estimular o seu envolvimento, sua potencialidade e sua capacidade de satisfação no que está fazendo. Em outras palavras, para a empresa um trabalhador motivado e alegre produz mais e está sempre preocupado com o seu desempenho no trabalho. Estudar o universo do trabalhador inserido nessa teia de relações sociais presentes no espaço de trabalho e procurar analisar até ponto essas motivações e ideologias cumpre o seu papel estão entre os objetivos dessa monografia. Até que ponto essas estratégias são consideradas

instrumentos de manipulação e até que ponto há uma aceitação por parte dos trabalhadores? Como os trabalhadores recebem e fazem uso destas mensagens, cursos e programas de treinamento no seu dia-a-dia de trabalho, isto é, qual a leitura destas estratégias e quais os instrumentos utilizados por eles para dialogarem com essa realidade? Estas leituras geram atitudes positivas ou não às empresas? São questões e problemáticas que eu vou analisar, tentando de certa forma contribuir um pouco com as discussões que envolvem o mundo do trabalho.

No desenvolvimento da pesquisa utilizei várias fontes, desde depoimentos orais à documentação textual: artigos de revistas, jornais, apostilas de treinamento, mensagens de auto-estima, e outros. Ao trabalhar com essa documentação, a intenção era analisar como a imprensa contribui no sentido de construir uma imagem e conduta do trabalhador ideal, numa realidade em que a falta de emprego faz inúmeros trabalhadores a se qualificarem.

Os depoimentos orais foram também de fundamental importância, foram gravadas entrevistas com funcionários e ex-funcionários tanto da área administrativa e logística, encarregados da aplicação das novas estratégias de organização do trabalho, como aqueles que vivenciaram estas estratégias no seu dia-a-dia na empresa. Em seus depoimentos esses trabalhadores expressaram seus sentimentos frente às experiências vividas, às vezes de consentimento, às vezes de crítica e desaprovação. Trabalhar com entrevistas, como fonte de pesquisa, não significa somente retirar do depoente o que se quer, significa mais que isso é um momento de aproximação e contato com o outro, pois o outro sempre tem algo a nos dizer e a nos ensinar, é uma via de mão dupla, uma troca de experiências vivenciadas. No entanto, cabe aos historiadores certos cuidados, principalmente ter um posicionamento crítico e um diálogo constante com seus entrevistados, pois o testemunho é carregado de significados e verdades do ponto de vista daquele que expressa. Compete ainda ao historiador estudar o documento oral não

somente como fonte, mas também do ponto de vista de sua construção², ou seja, é o próprio historiador que elege seus entrevistados, que formula as questões e suas problemáticas e que julga as suas evidências. Segundo Raphael Samuel, “a memória tem sua própria seletividade e seus silêncios, assim como o relato escrito tem seus vieses burocráticos e vazios irrecuperáveis. Assim como em tudo, o historiador deve estar alerta à natureza das evidências apresentadas e dos testemunhos expressos, pois o relato vivo do passado deve ser tratado com respeito, mas também com crítica, como o morto”³. Neste sentido, é a partir da interação e do diálogo com as evidências orais e os documentos escritos que o historiador abre um leque de possibilidades para pesquisa histórica.

A monografia está dividida em três capítulos.

O primeiro se destinou a compreender as transformações do mundo do trabalho no século XX e os impactos da revolução tecnológica, que vem alterando o processo produtivo e as relações de trabalho, diminuindo o potencial humano e afetando diretamente a própria condição de existência do homem. Para entendermos o cenário da conjuntura atual, foi preciso recuperar historicamente as formas de organização do trabalho no sistema capitalista.

No segundo capítulo, buscou-se apresentar a empresa e suas várias estratégias e ideologias utilizadas para obter dos seus trabalhadores uma maior qualidade e produtividade no trabalho. Análise centra-se na atuação da política de recursos humanos, nas suas ações voltadas para a motivação do trabalhador.

No terceiro capítulo, dedico a análise, a um programa específico da empresa: A implantação da Qualidade Total, que simboliza uma mudança no pensamento gerencial e seus

² VOLDMAN, Daniele. “A invenção do depoimento oral”. In: FERREIRA, Marieta de M. e AMADO, Janaina. *Uso & abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 1998, 2ª ed., p.250-251.

³ SAMUEL, Raphael. “História Local e História Oral”. In: *Revista Brasileira de História*. São Paulo: Marco Zero/ANPUH, 1990, nº 19, p.239.

efeitos na organização do processo de trabalho, bem como recuperar as experiências e vivências dos trabalhadores inseridos nessa teia de relações sociais presentes no espaço de trabalho.

Foram várias as inquietações que me levaram a escolher o tema, mas o que me tocou são as formas como os homens constroem e utilizam determinadas estratégias para satisfazer suas paixões materiais, que não têm fim, em nome da acumulação e do lucro, provocam uma relação de desigualdade e de sofrimento aos trabalhadores. Até quando, em nome do progresso e da sacralidade do mercado, milhões e milhões de seres humanos serão excluídos de viver dignamente? Não significa que sou contra o progresso da humanidade, pelo contrário, mas desde que o progresso realmente inclua e atenda as necessidades básicas e vitais de qualquer ser humano.

CAPÍTULO I

O MUNDO DO TRABALHO NO SÉCULO XX

Profundas transformações têm marcado o mundo do trabalho no século XX. A partir dos anos 80, houve uma grande revolução tecnológica, a automação, a robótica e a microeletrônica, vem alterando o processo de produção e as relações de trabalho, diminuindo o potencial humano e afetando diretamente a própria condição de existência do homem. A imprensa brasileira tem publicado inúmeros artigos ressaltando as vantagens desse avanço tecnológico e como esse tem contribuído para que o trabalho se torne mais eficiente e produtivo. Nas páginas da Revista Exame, André Lahóz evidencia que a sociedade atual vivencia uma forma mais avançada de capitalismo, que ele identifica como uma nova fase da economia:

“Há um mundo novo. Um mundo em que empresas não fazem mais o que faziam antes. E fazem o que não faziam. Há um novo mundo e, com ele, novas empresas, novos empreendedores, novos hábitos, novas formas de realizar negócios. O que há, em suma, é uma Nova Economia. A Nova Economia leva em conta os efeitos de tecnologias como computadores, telefonia e Internet para todos os agentes econômicos⁴.”

Na verdade, o que é esse “mundo novo” e essa “Nova Economia” aclamada por Lahóz? É o mundo da globalização econômica, que significa uma integração dos mercados a nível mundial no sentido de que um produto, independente de sua origem, possa estar sendo oferecido para consumo, levando em consideração sua qualidade e preço diferenciado, em qualquer parte do globo terrestre.

A expressão “globalização” tem sido utilizada mais recentemente num sentido marcadamente ideológico, no qual assiste-se no mundo inteiro a um processo de integração econômica sob a

⁴ LAHÓZ, André. Nova Economia. O que há de mera espuma e de realidade no fenômeno já definido como a forma mais avançada de capitalismo. *Revista Exame*, nº 17, edição 695. 28/agosto/1999, p.123-130.

égide do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela livre concorrência dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais e pelo abandono do estado de bem-estar social, provocando uma intensa exclusão social e crises econômicas sucessivas. Fala-se de uma imensa aldeia global, onde não existem mais fronteiras geográficas, onde a comunicação, a capacidade de fazer negócios tornaram-se mais rápidas e eficientes. A padronização cedeu lugar a uma grande variedade de produtos, o controle de qualidade está presente em cada ritmo e sequência do processo, pois com a ampliação da concorrência ganha quem conquista o ISO (Certificado de Qualidade) e os grandes estoques deixam de existir (a cada dia a mídia gera novas necessidades de consumo). No mundo do trabalho, o multifuncional ocupa lugar daquele que domina apenas uma tarefa, o treinamento é supervalorizado e a criatividade do trabalhador é incentivada. Portanto, a estrutura do mercado de trabalho está se adaptando ao novo paradigma produtivo e tecnológico, cujas palavras de ordem são: produtividade, competitividade, flexibilidade e lucratividade. Neste sentido, Lahoz constrói toda uma positividade e um romancismo em relação a esse mundo novo, como se todas as pessoas realmente participassem e se beneficiassem dessa realidade. No entanto, a prática dessa nova economia não está direcionada para atender a todos e sim a uma minoria detentora do poder político e econômico.

Por outro lado, é a própria imprensa que nos alerta para os problemas sociais, oriundos desse mundo em transformação e os impactos da revolução tecnológica nas relações de trabalho:

“ Tanto a sociedade muda seus hábitos de vida, declarando a morte de alguns produtos e seus fabricantes, como atua no sentido de limitar condições indignas de trabalho. A maior parte das profissões em extinção, tanto no Brasil, como no mundo, entrou na lista por causa das inovações tecnológicas. Um exemplo clássico é o dos datilógrafos. Antes a datilografia valia no mínimo uma vaga nos escritórios. Hoje, seu substituto imediato, a digitação, é muito mais um pré-requisito para qualquer cargo do que

exatamente uma garantia de vaga no mercado. Mas os exemplos vão muito mais além. Primeiro a disseminação da informática, e depois a internet causaram um estrago nos mais diversos ramos da economia. A lista é imensa. Programas de contabilidade ceifaram as dezenas de contadores que gastavam o dia fazendo conta nos escritórios. A circulação on-line de documentos e valores vai diminuindo cada vez mais a necessidade de office-boys. Robotizadas, as linhas de produção vão enxugando de seus quadros dezenas de trabalhadores. Por outro lado, a massificação da produção vai mandando para o espaço antigas profissões como sapateiros e outros. A informatização dos bancos provocou uma hecatombe entre os bancários⁵.

Segundo a reportagem, o avanço tecnológico e as mudanças sociais criaram uma série de profissões “em extinção” ao longo da história. No entanto, vivemos uma realidade em que não só a profissão, mas o emprego está em extinção. Nos anos 90, ampliou-se a precarização no mercado de trabalho brasileiro: foram extintos cerca de 2 milhões de postos de trabalho no setor formal da economia e a taxa de desemprego quase dobrou, segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED)⁶. O avanço tecnológico possibilitou um aumento da capacidade de produção jamais vista na história da humanidade, em contrapartida provocou uma redução significativa de postos de trabalho e do potencial humano. O desemprego e a miséria humana tornaram-se grandes ícones desse mundo globalizado. E, segundo análise do economista José Márcio Camargos, da PUC-RJ, boa parte da taxa de desemprego “é fruto de pessoas demitidas por não responderem à qualificação profissional indicada para a nova realidade de sua profissão. O resultado é a explosão do mercado informal e do sub-emprego. Por outro lado, uma série de novas profissões e carreiras surgiram, principalmente nas áreas ligadas à tecnologia”.

⁵ ARAGÃO, Guilherme. A dança das profissões. *Estado de Minas*, 1º de Maio de 2000, p.8

⁶ COUTINHO, Fernando Garcia. Opinião econômica. Crise, qualificação e inserção no mercado. *Estado de Minas*, p.2.(Coordenador do Curso de Doutorado em Administração do Cepead – Face – UFMG.)

Segundo seu depoimento, parece que o trabalhador demitido, ou mesmo o próprio desempregado, é que tem culpa pela sua condição. Se ele não procurar se qualificar e estar dentro dos padrões exigidos pelo mercado, ele não conseguirá emprego e nem mesmo manter o que já possui. A idéia de que o mercado vai acabar incorporando e criando novas funções é contraditória, pois o capitalismo não está gerando emprego, pelo contrário, está produzindo mais desemprego. Sua visão de achar que somente com a qualificação profissional o problema do desemprego será sanado, acaba revelando uma postura que nega a própria existência de conflitos entre as classes sociais e que justifica no individual a existência de uma realidade extremamente desigual.

Ricardo Antunes, em seu trabalho intitulado *Adeus ao Trabalho?*⁷, nos faz refletir sobre o significado da classe trabalhadora hoje, analisando suas transformações mais agudas, presenciadas nos últimos anos. Tendo como foco especialmente os países capitalistas avançados, procura desvendar alguns dos impasses e desafios mais candentes que estão presentes no mundo do trabalho. O objetivo central do livro é questionar e contestar as teses que defendem o fim da centralidade do trabalho no mundo capitalista contemporâneo e que, para o autor, não é possível numa sociedade produtora de mercadorias. Destaco algumas das interrogações perseguidas pelo autor: a “classe-que-vive-do-trabalho” estaria desaparecendo? A retração do operariado tradicional, fabril, da era do fordismo e o advento das diversas formas de trabalho da fase do toyotismo e a da acumulação flexível acarretam a perda de referência e de relevância do ser social que trabalha? Que repercussões essas metamorfoses tiveram (e têm) junto aos organismos de representação dos trabalhadores, dos quais os sindicatos são expressão? A chamada “crise da sociedade do trabalho” deve ser entendida como o fim da possibilidade da revolução do trabalho?

⁷ ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do mundo do trabalho. 7ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

O trabalho não é mais elemento estruturante de uma nova forma de sociabilidade humana? Foram tais questões que inspiraram a sua reflexão e proporcionaram uma concepção ampliada das transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho. Segundo análise de Ricardo Antunes:

“Podemos perceber que nas últimas três décadas houve um conjunto de transformações que afetaram o mundo do trabalho. Foram tão intensas as modificações que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, no que diz respeito, não só a sua materialidade, suas relações e produção, mas também em outras dimensões, até então não percebidas: um conjunto de mudanças atingiram a subjetividade das classes trabalhadoras”⁸.

Neste sentido, os impactos e as transformações ocorridas no mundo trabalho, afetaram diretamente a vida, o pensar e o sentir desses trabalhadores. Associado a isso, não dá para falar em crise do mundo do trabalho sem deixar de mencionar a derrocada do Leste europeu, que o mundo capitalista veicula como sendo a derrocada do socialismo e, por consequência, a derrocada do pensamento marxista. No entanto, muitos dos setores ligados ao mundo do trabalho, entre eles os partidos de esquerda e o movimento sindical, participaram dessa construção ideológica feita pelo capital. Na leitura que Ricardo Antunes faz da crise do Leste Europeu, a sua derrocada não significaria o fim do socialismo, embora reconheça o impacto negativo que esse acontecimento provocou, tanto no ideário da esquerda quanto no movimento sindical. O autor sente como se a possibilidade de um projeto alternativo ao capitalismo tivesse sido abalado. Sem projeto alternativo, a luta dos trabalhadores passaria a estar limitada aos contornos do sistema e reduzida a melhores condições de vida e de trabalho.

⁸ ANTUNES, Ricardo. *A metamorfose do Mundo do Trabalho e os Desafios para o sindicalismo*. Texto Publicado no Caderno da Associação dos docentes da Universidade Federal de Uberlândia, edição de 03/09/95, serviu de base à exposição feita em 24 de agosto de 1995, promovido pelo Departamento de Ciências Sociais / CAPES /, na UFU.

Por outro lado, evidencia-se, a partir de 1973, representada pela crise do petróleo, uma acentuada crise no processo produtivo de mercadorias em escala mundial, gerando assim um desequilíbrio entre produção e consumo, tornando o mercado instável. Pois, é através do mercado que a lógica capitalista se realiza, onde o capitalista alcança os seus lucros pela comercialização das suas mercadorias e de seus serviços, é ele que informa e direciona a organização produtiva e as relações de trabalho. Mas o capital está procurando dar respostas a essa “crise”, adotando uma nova reestruturação na produção, na organização e nas relações de trabalho com o objetivo de recuperar o seu ciclo produtivo, seu patamar de acumulação e principalmente consolidar o seu projeto de dominação em uma nova etapa do capitalismo. Esta resposta se fundamenta principalmente em uma nova forma de organização da produção que nasce na Toyota, no Japão pós-45, denominado de “modelo japonês” ou Toyotismo⁹. Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão precisou reconstruir sua indústria, o que o levou a realizar uma corrida para sua recuperação. A partir da década de 70, emergiu como potência industrial, apresentando um padrão organizacional distinto dos demais países. Surgiu, então, uma tendência de explicar a recuperação da indústria japonesa a partir do seu modelo de Organização. Antunes afirma que o modelo japonês de organização atinge hoje uma escala mundial, demonstrando possuir traços universais da economia capitalista. Portanto, para analisar o modelo japonês de organização, é necessário conhecer um pouco sobre o ambiente onde foi criado: na Toyota.

Historicamente, podemos caracterizar o século XIX enquanto um período histórico em que mais o capitalismo criou maneiras de extrair mais trabalho dos homens dentro de uma mesma

⁹ O Toyotismo é um novo modo de organização da produção capitalista que nasce no Japão na década de 50, mas só a partir da crise capitalista dos anos 70 que começa a ser “traduzido” enquanto uma nova ideologia da produção de mercadorias, surgindo como “modelo japonês” e assumindo uma projeção global. É importante ressaltar que o Toyotismo vem como técnica e não como cultura, sendo reelaborado e adaptado à realidade brasileira. No Brasil, podemos perceber muitas empresas adotando e implementando técnicas toyotistas de produção e organização do processo de trabalho, com objetivo de melhorar a sua produtividade.

jornada de trabalho. Destacamos o taylorismo, enquanto um conjunto de estudos desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor, nos Estados Unidos, entre 1856-1915, e aplicados nas indústrias do mundo inteiro, determinando a organização do processo de trabalho contemporâneo. A difusão das técnicas tayloristas ocorreu num contexto em que tanto dirigentes industriais quanto operários qualificados procuravam reorganizar as relações de trabalho dentro da fábrica, sendo que os primeiros almejavam quebrar a crescente autonomia dos segundos, obtida em função do crescimento combativo do sindicato norte-americano, e os segundos ampliar sua esfera de interferência na definição das condições de trabalho. Se, do lado dos trabalhadores, as exigências por uma maior autonomia no espaço da fábrica eram sua principal reivindicação, do lado dos patrões florescia também a idéia de mudanças nas relações de trabalho. Neste sentido, os empresários americanos foram contagiados pelas idéias de Taylor, sendo as palavras de ordem eficácia, organização e padronização as que mais circulavam nos escritórios das grandes indústrias e nos ambientes freqüentados por proprietários. Desse modo, a ideologia da produtividade fazia parte da vida cotidiana destes industriais, que viam na reestruturação das relações de trabalho uma maneira de conter o avanço da resistência dos trabalhadores e elevar a produtividade.

Segundo Margareth Rago, o taylorismo atendia plenamente a este objetivo: a máscara do conhecimento científico foi utilizada enquanto fundamento para uma nova organização das relações de trabalho que permitia esconder a real intenção de quebrar pela raiz a fonte de poder do operariado americano, ou seja, o domínio do saber fazer profissional.

Não é à toa que Taylor é considerado o “Pai da Organização Científica do Trabalho”, escreveu a mais famosa obra intitulada: “Princípios de Administração Científica”, amplamente difundida e utilizada ainda hoje. Neste trabalho, o autor expõe suas idéias sobre uma racionalização do processo de trabalho, ilustradas pelos numerosos estudos e experiências que

realizou na oficina. Taylor desejava, então, descobrir um método “científico” de direção das indústrias: Como dirigir com a máxima eficácia, obtendo o melhor rendimento? Desde cedo, acreditava que o trabalhador retardava o ritmo de seu trabalho e que produzia muito menos do que poderia propositadamente. Portanto, seu objetivo é o aumento da produtividade do trabalho evitando qualquer perda de tempo na produção. A partir dessas idéias, o corpo humano se tornava objeto de estudos e cuidados. Médicos e higienistas multiplicavam as pesquisas sobre o movimento, para uma melhor utilização da máquina humana, ou seja, a utilização da ciência em nome de uma nova disciplina do trabalho. Podemos, então, caracterizar o taylorismo como ponto de chegada de uma racionalização do trabalho, que buscava o aumento da produtividade “economizando tempo” e suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo, destruindo hábitos, modos de viver desse trabalhador, disciplinando-o e controlando-o para melhor se adaptar ao espaço da produção.

Contudo, o método taylorista aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pelos patrões. Acredita-se que seu alcance foi muito mais amplo, em relação ao seu projeto inicial, uma vez que foram várias as lutas e resistências operárias travadas no interior da fábrica, questionando esse tipo de organização do processo produtivo. Com isto pode se afirmar que este método de intensificação da produção, em um curto espaço de tempo, acabou por penetrar e determinar até mesmo as atividades que se realizam fora dos muros da fábrica. Portanto, temos uma racionalização do agir, do sentir e do pensar. Nas palavras de Luzia Margareth Rago e Eduardo F. P. Moreira:

“O taylorismo, enquanto método de organização “científica” da produção, mais do que uma técnica de produção é essencialmente uma técnica social de dominação. Ao organizar o processo de trabalho, dividir o trabalho de concepção e o de execução, estruturar as relações do

trabalho, distribuir individualizadamente a força de trabalho no interior do espaço fabril, a classe dominante faz valer seu controle e poder sobre os trabalhadores para sujeita-los de maneira mais eficaz e menos custosa à sua exploração econômica. O sistema Taylor apresenta-se como uma estratégia adequada à dominação burguesa que visa constituir o trabalhador dócil politicamente e rentável economicamente, ou seja, visa construir a própria identidade da figura do trabalhador: o soldado do trabalho”¹⁰

Assim como Taylor, vários outros se dedicaram a aperfeiçoar a produção entre os quais Henry Ford, que desenvolveu uma maneira de reduzir o gasto do tempo ocioso do trabalhador, transformando este tempo em produção, através da implantação da linha de montagem. Com a introdução da linha de montagem se tem um novo processo de trabalho. O processo de montagem de uma peça é completamente subdividido, fazendo com que o trabalhador se especialize em realizar uma única tarefa e com um ritmo imposto pela máquina, no caso a correia ou esteira, que transporta a peça ao posto de trabalho. Na produção fordista, o trabalhador não tem a necessidade de pensar, seu ritmo e seus movimentos são ditados e controlados pela máquina, ele realiza um trabalho repetitivo e desprovido de sentido, perdendo a noção completa da produção. Portanto, a intenção do método fordista é fazer com que o trabalhador fique fixo ao seu lugar de trabalho, eliminando qualquer possibilidade de perda de tempo e garantindo uma boa produção. Portanto, a grande experiência da organização “científica” do trabalho se mostrou no período da 1ª Guerra Mundial, onde grande parte da produção das fábricas vai se converter à fabricação de material de guerra. Então, é no período de guerra que as idéias tayloristas vão se manifestar. A noção do “tempo útil” que a sociedade do trabalho introjetou no coração dos homens se manifesta tão presente no ideário das empresas quanto nas atitudes e vivências dos trabalhadores.

¹⁰ RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F.P. *O que é Taylorismo?* Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 4ª. 1987 p.25.

E na 2ª metade do século XX, particularmente nos anos 80, percebemos um novo repensar na estrutura produtiva e formas de organização do processo de trabalho. Em outras palavras, vivenciamos uma racionalização do trabalho mais elaborada, que impõe uma nova lógica de produção de mercadorias e um novo padrão de acumulação. Neste sentido, a produção em massa do modelo fordista, que sustentava o modo de produção capitalista até então, não mais atendia as necessidades do capitalismo. O processo de produção de mercadorias, baseada no taylorismo e fordismo, que dominaram a indústria na 1ª metade do século XX, estava sofrendo uma série de transformações, embora alguns dos seus princípios de organização do processo de trabalho ainda permaneçam. Podemos chamar de transição um sistema produtivo fundado na produção em massa, para um processo de flexibilização ou processo de acumulação flexível. Portanto, essa nova forma de produzir mercadorias, forneceu ao capitalismo um “novo oxigênio” e sem dúvida tem afetado o mundo do trabalho. Então, o que é uma empresa na era da produção ou acumulação flexível? Na concepção de David Harvey:

“A acumulação flexível (...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional”¹¹

No ambiente de produção fordista, temos uma produção em grande escala, com uma linha de montagem automática, que facilitava o aumento da produção e conseqüentemente o consumo. É um processo de produção onde o tempo e o movimento do trabalhador é totalmente controlado, uma produção que tem um caráter parcelar e fragmentador das funções, quer dizer, o trabalho de um depende do trabalho do outro na linha de montagem rígida. O trabalhador não precisa pensar

¹¹ HARVEY, David. Do Fordismo à Acumulação Flexível. In: *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993, p.140.

no ato do trabalho, dissociando-o de qualquer participação na produção. Na esfera da produção flexível, ao contrário das linhas de montagem rígidas, você tem uma lógica inversa desta produção massificada e padronizada. A acumulação flexível foi uma maneira encontrada pelo capitalismo para superar suas crises e contradições internas, ao contrário do que ocorreu na produção fordista, na qual a acumulação era baseada em padrões rígidos e uma produção em grande escala.

A acumulação agora é flexível, pois flexível é o mercado, ou seja, a produção é direcionada para mercados internos, de acordo com as necessidades de consumo. As empresas, em face da necessidade de reduzir o tempo entre produção e consumo, ditada pela intensa competição existente entre elas, visam aumentar a velocidade da produção, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado. No que diz respeito às relações de trabalho, as empresas buscam uma mão-de-obra que seja também flexível, isto é, adaptável aos interesses do mercado, provocando reestruturações das leis trabalhistas e afetando duramente a classe trabalhadora.

Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos ganha um papel fundamental dentro da empresa. Em seu trabalho de monografia, Reinaldo Leandro de Souza levanta alguns questionamentos acerca do trabalho desenvolvido por uma empresa de Recursos Humanos, no caso o Instituto Idéia. É uma empresa de Recursos Humanos que presta serviços de assessoria e consultoria para outras empresas, buscando melhorar o processo de produção e principalmente desenvolver uma atividade relacionada aos trabalhadores. Seu objetivo principal é construir uma análise a respeito da atuação dessa empresa na área de Recursos Humanos e seus efeitos na organização do processo de trabalho, bem como refletir sobre a importância que esse setor vem adquirindo na atual fase do capitalismo e sobre os resultados que os investimentos nessa área tem trazido, tanto para o capital, quanto para o trabalho. Segundo Souza, uma empresa de Recursos

Humanos, como o nome bem diz, tem a função de administrar seres humanos, ou melhor, trabalhadores de uma dada empresa. Cabe então a esse setor desenvolver todo um trabalho de pensar, estudar, pesquisar e apresentar soluções às questões referentes ao pessoal, sejam elas referentes ao relacionamento ou ao processo de produção¹². Neste sentido, cabe ao setor de Recursos Humanos, não somente selecionar os trabalhadores “ideais” para o ingresso na empresa, como também fazer com que esse trabalhador tenha atitudes e ações que venham a ajudá-lo no sentido de melhorar o seu desempenho. Em outras palavras, garantir que esses trabalhadores produzam de forma satisfatória. Portanto, percebe-se uma nova maneira de se produzir e de se trabalhar. As empresas exigem dos trabalhadores determinados perfis e comportamentos, um trabalhador que atue não somente na sua função, mas também em outras áreas dentro da empresa, um trabalhador que realmente “vista a camisa da empresa”, que seja comprometido, participativo, dinâmico e polivalente.

Neste sentido, a construção do trabalhador ideal ainda está na ordem do dia. As empresas elaboram uma variedade de estratégias para obter desse trabalhador atitudes e ações desejadas, que mais tarde resultem em “vitórias” e “vantagens” para a empresa. Os programas de treinamento, por exemplo, buscam formar os profissionais ideais que a empresa necessita. O ponto forte dos cursos não é o trabalhador como um todo, mas a formação de atitudes e posturas no trabalho, como: cooperação, dedicação, iniciativa e disciplina. Portanto, as empresas “investem” na potencialidade do trabalhador, trabalhando o seu psicológico e criando novas formas de controle para obter desses uma maior qualidade e produtividade no trabalho. Manifesta-se um maior “interesse” no trabalhador, acreditando que, através da sua participação no processo produtivo, seja possível aumentar ainda mais a produção. Investe-se na capacidade e

¹² SOUZA, Reinaldo Leandro. *Recursos Humanos, Um estudo de caso*. Uberlândia: Instituto de História/Universidade Federal de Uberlândia, 1999, p.4. (Monografia).

potencialidade do trabalhador, pois um trabalhador que raciocina no trabalho, e que conhece sobre o seu processo de produção, é um trabalhador que pode tornar-se mais produtivo do ponto de vista do capital.

Se esta é uma das faces do mundo do trabalho, de outra temos um desemprego que se tornou estrutural, devido à incapacidade do sistema capitalista em gerar empregos. Alguns até ousam em prometer-lo, quando na realidade, é na própria configuração do mercado de trabalho que se encontram as raízes da exclusão e da desigualdade. Em seu ensaio intitulado “O Horror Econômico”, Viviane Forrester¹³ reflete sobre a realidade da sociedade atual, onde existem milhões e milhões de desempregados procurando o que não existe mais, um conjunto de seres humanos sendo ameaçados na sua própria sobrevivência, pois não existe mais uma sociedade do trabalho e sim uma sociedade do não trabalho. A autora parte do princípio de que o trabalho é o elemento fundador de nossa civilização ocidental, propondo um novo olhar frente às transformações e aos impactos ocorridos na sociedade, onde o emprego, condição básica para que se possa realizar trabalho, já não existe mais em quantidade suficiente para atender a demanda. Segundo Forrester, o desemprego faz parte de uma lógica planetária que supõe a supressão daquilo que se chama trabalho, vale dizer empregos. Para Forrester:

“Os desempregados, vítimas desse desaparecimento são tratados e julgados pelos mesmos critérios usados no tempo em que os empregos eram abundantes. Responsabilizados por estarem desprevenidos, eles são ludibriados, acalentados por promessas falaciosas anunciando o pronto restabelecimento daquela abundância e a pronta reparação das conjunturas prejudicadas por alguns contratemplos. São levados a se considerar indignos dessa sociedade da qual eles são os

¹³ FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

produtos mais naturais e sobretudo responsáveis pela sua própria situação, que julgam degradante. Eles se acusam daquilo que são vítimas”¹⁴.

Para Forrester, não é o desemprego em si que é nefasto, mas o sofrimento que ele gera, a vergonha, esse sentimento indigno que conduz a todas as submissões. O medo do desemprego assombra os trabalhadores e os mesmos lutam com todas as forças para garantir a sua própria sobrevivência, submetendo-se a diversas formas de controle e situações. Nesse universo, muitos dos direitos que a classe trabalhadora conquistou, lutando, estão se perdendo, em nome do desemprego e da competitividade. As empresas elaboram uma série de códigos disciplinares, modelando e construindo o perfil do trabalhador que se quer. Elas vem adotando uma série de técnicas e estratégias em que o trabalhador, para continuar mantendo o seu emprego, tem que se adaptar às regras do jogo. Nesse mundo globalizado, novas configurações marcam as relações de trabalho e uma nova postura se impõe ao trabalhador. São estas reflexões que embasam essa monografia, tentando contribuir de certa forma para uma análise crítica e construtiva acerca das novas relações de trabalho.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil vivenciou um dos mais intensos processos de urbanização e industrialização, transformando-se, em poucas décadas, em uma das maiores e mais dinâmicas economias do mundo, não esquecendo que esse desenvolvimento material, não refletia na melhoria das condições de vida da maioria da população brasileira. Em seu trabalho intitulado: *O Brasil Desempregado*, Jorge Mattoso¹⁵ tenta responder a seguinte questão: porque o Brasil do rápido crescimento econômico e da geração de empregos desapareceu? Ele destaca e

¹⁴ Ibidem, p.11.

¹⁵ É doutor em economia e professor do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) desde 1985. Participou da fundação em 1989 do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, o qual dirigiu por sete anos e onde é pesquisador atualmente. Realizou recentemente estudos de pós-doutoramento na França. É autor de *A desordem do Trabalho* (1995) e organizou os livros *O mundo do Trabalho* (1994) e *Crise e Trabalho no Brasil* (1996). Nas campanhas presidenciais de 1989, 1994 e 1998 participou da coordenação do programa econômico da candidatura de Lula.

caracteriza os anos 90 enquanto uma arquitetura do caos, onde a estrutura produtiva e as relações de trabalho sofrem mudanças e transformações advindas da nova ordem mundial, da internacionalização da economia. Essa nova ordem mundial é fortemente marcada pelo princípio neoliberal, que constitui hoje um marco ideológico, político e econômico do capitalismo contemporâneo. Neste sentido, o projeto político neoliberal visa construir uma nova ordem social regulada pelos princípios do livre mercado, portanto, o país se insere em um novo padrão econômico mundial de alta eficiência, menos tempo, baixo custo e competitividade.

Por outro lado, o país pagou um preço muito alto ao entrar no jogo internacional. O desemprego atinge um em cada cinco habitantes das grandes cidades. A informalidade atinge outros dois em cada cinco. A pobreza alcança níveis até hoje desconhecidos. O IPE (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) considera que cerca de 57 milhões de brasileiros – o equivalente a 35% da população – estão atualmente abaixo da linha de pobreza e que entre 16 e 17 milhões de brasileiros vivem em condições de miséria absoluta¹⁶. E ainda, segundo uma pesquisa feita a pedido da Confederação Nacional das Indústrias, CNI, em fevereiro de 1998, 63% dos entrevistados temiam perder o emprego¹⁷. Outros dados nos mostram que, até o final do mesmo ano, haveria 5 milhões de brasileiros que, mesmo sendo aptos para o trabalho, estariam sem ocupação fixa. O país nunca assistira a um crescimento tão rápido das demissões, nem estava acostumado a índices tão altos, provocando, de certa forma, uma sensibilidade nacional. O desemprego se transformou no Brasil, num terror nacional:

“No chão da fábrica, o operário viu a instalação do tear a jato, quinze vezes mais veloz do que a sua velha máquina. No dia seguinte recebe o chamado do departamento pessoal. A fábrica ficou melhor, mas ele procura uma colocação que parece cada vez mais rara. No escritório, o gerente de almoxarifado

¹⁶ MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2000, p.22.

¹⁷ SIMONETTI, Eliana e GRINBAUM, Ricardo. Assombração Nacional. O aumento acelerado das demissões começa a provocar inquietação no Brasil. *Veja*. 11 de fevereiro, 1998.

perdeu o lugar para um software que trabalha melhor e mais rápido. Uma loja funciona hoje com a metade dos caixas se estiver equipada com leitores de código de barra. Os ferramenteiros, uma elite operária dos anos 80, perdem lugar para as máquinas computadorizadas que limam, frisam, moldam e lixam sob o comando de um computador. Portanto, não é apenas o peão da obra ou o metalúrgico sem qualificação que enfrentam a onda de despejo, como nas recessões clássicas do passado. É também o sujeito da classe média que perdeu a colocação de supervisor ou gerente e está tonto diante de um processo novo no Brasil".¹⁸

O desemprego invade hoje todos os níveis e todas as categorias sociais, é uma realidade que milhares de trabalhadores enfrentam a cada dia. O sistema tecnológico cada vez mais reduz os postos de trabalho e o potencial humano. É inegável que a introdução da máquina constitui, na história do homem, o ponto de partida na transformação da sua vida e sua relação com a natureza. A tecnologia como acreditava Marx, viria a redimir o homem, pois com as máquinas trabalhando, produzindo para ele, viria facilitar o seu trabalho e sobrar mais tempo, o necessário para viver.¹⁹ Mas vimos que, na história da humanidade, nada disso aconteceu, houve uma intensificação ainda maior do mesmo. O trabalho para Marx é de sua importância para o homem, ele faz parte de sua vida, no entanto, no universo do capitalismo, tanto o trabalho quanto a tecnologia assumiram uma outra característica. Portanto, com a introdução da maquinaria, podemos perceber não só as transformações que ocorreram na vida dos homens, mas também nas relações do próprio trabalho. Desse modo:

"Se um trabalhador perdeu o emprego para um código de barras, está também ameaçado por outras exigências desconhecidas. Querem que fale inglês fluente, pois os manuais, os clientes ou os fornecedores são estrangeiros. Exigem que saiba lidar com o computador, seja criativo e flexível. Isso quando não pergunta ao candidato a uma vaga se ele, por acaso, teve a interessante experiência de viver alguns anos

¹⁸ Idem, p.68.

¹⁹ Ver: MARX, Karl. *O capital*. São Paulo: Abril Cultural, 1984. Vol. 1, tomo 2. Pp. 07/54.

*no exterior. O que mais sacrifica o emprego é a competição. De tudo o que se importa, cerca de 70% são novas máquinas, matérias-primas e componentes. A indústria brasileira passa por uma transformação como nunca se viu. Teve de se modificar para não desaparecer diante dos produtos estrangeiros com preço baixo e muitas vezes uma qualidade melhor”.*²⁰

Para sobreviverem nesse ambiente competitivo, as empresas se organizam e constroem novas estratégias. Instalam suas fábricas onde o preço da mão-de-obra é mais barato, as normas que regem o sistema de empregos são mais flexíveis, ou seja, a ausência de proteção social reduz ainda mais o custo da mão-de-obra.

Vivemos um período intenso de desnacionalização e desindustrialização de nossa economia. O emprego está diminuindo na indústria, mas crescendo no setor de serviços, que já representa mais da metade do produto interno bruto, PIB. É ele que está segurando parte dos demitidos da indústria brasileira. No município de São Paulo, por exemplo, o mais importante mercado de trabalho do país, quase a metade dos ocupados estão inseridos no trabalho informal, o que corresponde cerca de 2,5 milhões de pessoas²¹. A informalidade no mercado de trabalho é uma das marcas da década de 90, está presente em todos os setores da atividade econômica. O maior número de trabalhadores informais encontra-se ocupado no setor de serviços, especialmente nas atividades ligadas ao comércio. Podemos caracterizá-lo enquanto uma forma camuflada de desemprego ou uma estratégia de sobrevivência. É uma atividade que se encontra à margem de qualquer regulamentação ou controle por parte do poder público. O trabalho informal é extremamente precário, além de não garantir a estes trabalhadores o acesso aos benefícios sociais, qualificação e renda. Nos últimos anos, a cidade de São Paulo vem passando por mudanças em

²⁰ SIMONETTI, Eliana e GRINBAUM, Ricardo. Op. Cit; p.69.

²¹ MARTINS, Renato e Dombrowski. Mapa do Trabalho Informal na cidade de São Paulo. In: *Mapa do Trabalho Informal*. Perfil socioeconômico dos trabalhadores informais na cidade de São Paulo, p.24.

seu perfil produtivo, tendo diminuído a sua capacidade industrial e convertendo-se numa cidade prestadora de serviços.

Inserida nesse contexto nacional e mundial, a cidade de Uberlândia vive os efeitos dessa realidade. Em uma reportagem do Jornal Correio de Uberlândia, é interessante observarmos a afirmação do presidente da Associação Comercial de Uberlândia (ACIUB) Geraldo Caixeta:

*“(...) A gente costuma dizer que Uberlândia é uma cidade onde a crise chega por último e vai embora primeiro”, e ainda “(...) uma das preocupações da Aciub no sentido de contribuir com o desenvolvimento da cidade é com a qualificação da mão-de-obra oferecida pelo mercado”.*²²

Segundo ele, nos últimos anos, o município sofreu o impacto das dificuldades econômicas que se instalaram no país a partir do Plano Real, mas ainda assim conseguiu se manter em nível privilegiado em relação a outras cidades. É comum notarmos no discurso empresarial, uma construção de Uberlândia enquanto uma cidade progresso, proclamada modelo para o país, com um alto nível de qualidade de vida e que tem como base um “povo” ordeiro e trabalhador. Essa realidade construída, por esse discurso ufanista, é facilmente questionada não só pela observação empírica, quando observamos a presença de desocupados nas praças, a prática do trabalho informal, onde os ambulantes vendem todo tipo de mercadoria, ou de trabalhadores desempregados fazendo “bicos” para sobreviver, como pelos dados levantados no município sobre as questões sociais que enfrentamos hoje. Uma pesquisa realizada recentemente (2001), intitulada “Condições Sócio-Econômicas das famílias de Uberlândia”²³, nos mostra a realidade social da cidade, desconstruindo esse discurso progressista, evidenciando as marcas profundas de pobreza e indigência, fruto de uma estrutura social injusta e uma política concentradora de renda,

²²SERAFIM, Manuel. Cidade vive momento de Recuperação. *Jornal Correio*. Uberlândia, agosto de 2000.

²³Este é um relatório, produto da Pesquisa “Condições Sócio-Econômicas das Famílias de Uberlândia, sob a responsabilidade conjunta do NEDRU – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Regional e Urbano, do NEST – Núcleo de Estudos de Economia Social e do Trabalho e do CEPES – Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos Sociais, do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia.

na qual cerca 10,7% da população (aproximadamente 53,8 mil pessoas) estão sobrevivendo com renda per capita abaixo da linha de indigência²⁴.

Segundo uma entrevista dada pelo deputado Gilmar Machado:

*“A cidade cresceu muito no aspecto de construções, mas as relações humanas não acompanharam o mesmo ritmo do concreto. Esta situação deve-se ao fato de as administrações públicas terem a visão que o crescimento é medida pela quantidade de obras executadas e não pelo valor do indivíduo. É preciso que haja mudanças no foco de atenção das administrações para com as pessoas, não como números, estatísticas, mas como gente, que precisa de casa, comida, carinho e cultura”.*²⁵

É uma análise que questiona todo aquele discurso ufanista e homogêneo em torno da cidade de Uberlândia. Uma cidade que carrega um alto grau de heterogeneidade e que vive também os números da exclusão social, da pobreza, e do desemprego, manifestações essas inerentes à dinâmica do processo de reestruturação do capitalismo nas condições específicas da realidade brasileira. São surpreendentes os números apontados pela pesquisa, para uma cidade em que o discurso progressista a qualifica enquanto moderna e que tem a qualidade de vida como seu slogan. Mas que modernidade e qualidade de vida é essa, que exclui e degrada a própria existência humana?

Refletir sobre os trabalhadores nas condições do capitalismo nessas últimas décadas, requer um olhar não só sobre a questão do desemprego, mas muito mais sobre as relações entre trabalho e não trabalho nas condições do mercado. Se o aumento das taxas de desemprego e a precariedade das condições de sobrevivência da população de baixa renda denotam a profundidade das questões sociais que enfrentamos, as pressões sobre os trabalhadores

²⁴ De acordo com a metodologia utilizada pela pesquisa, são consideradas indigentes as pessoas que não tem nem o valor necessário para satisfazer suas necessidades alimentares. Segundo as recomendações da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) e da Organização Mundial de Saúde (OMS), sugerem uma ingestão diária de 2.242 Kcal/dia, ou seja R\$2/dia, para satisfazer estritamente as necessidades alimentares de uma pessoa, sem comprometimento calórico.

²⁵ DIAS, Dorival. Para deputado, relações humanas sofrem com visão desenvolvimentista. Opinião. *Jornal Correio*, agosto de 2000.

empregados têm se revelado uma outra questão social que as apologias sobre o avanço tecnológico tendem a desconhecer. Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo eliminado pela mecanização e a robotização. Mas tudo isso não passa de uma construção, pois as empresas mostram somente suas fachadas e vitrines. Por trás da vitrine está o sofrimento daqueles que trabalham. Tais sofrimentos vão se agravando e se multiplicando, provocando no indivíduo não só o sofrimento do corpo, mas também apreensão e até angústia.

Estudos recentes revelam que por trás das vitrines do progresso existe um mundo de sofrimento. Há o sofrimento, não só dos desempregados, mas dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem e de adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa e às exigências do mercado²⁶, ou seja, os que ainda possuem seus empregos também estão sofrendo. A todo o momento os trabalhadores lidam com o medo e ameaça do desemprego e para garantir o seu acreditam que precisam se adaptar a essa realidade, submetendo-se às diversas formas e relações construídas no espaço de trabalho. Para sobreviver em um mercado competitivo, as empresas têm buscado, cada vez com maior velocidade, novas formas de organização do processo de trabalho, capazes de “produzir” o trabalhador ideal que elas necessitam neste momento.

É sobre esta temática, as novas tendências nas relações de trabalho, que os capítulos seguintes irão se desenvolver, tomando como objeto de estudo, a empresa União Comércio Importação e Exportação Ltda.

²⁶ DEJOURS, Cristophe. O trabalho entre sofrimento e prazer, pág.27. In: *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

CAPÍTULO II

A EMPRESA UNIÃO E A SUA ARTE DE MOTIVAR.



Manoel Lopes da Silva no “emocionômetro” da Fiat: pino vermelho por....causas dos gêmeos inesperados
Veja, 15 de Janeiro de 1997.

A empresa União Comércio Importação e Exportação Ltda²⁷ encontra-se na cidade de Uberlândia. Atuando, inicialmente, no setor de varejo e depois no ramo atacadista distribuidor, a empresa foi constituída em 1967, por Eurides Lemos Magalhães, com o nome de Armazém União Ltda. No início dos anos 90, a empresa foi vendida e passou a se chamar União Comércio Importação e Exportação Ltda. Sob a nova direção, a empresa contava com uma equipe de vendas composta por 29 representantes, 03 gerentes de mercado atuando nos estados de Minas Gerais, Distrito Federal e Goiás. Na ocasião, atendia a 1800 clientes com um mix de 345 itens, contando para tanto com uma frota de 05 veículos.

²⁷ Fonte: Perfil da Empresa União, 2002. Texto elaborado pelo setor de Marketing.

Atualmente a União vem sendo sempre citada como destaque e referência nacional pela imprensa especializada, considerada uma das maiores empresas no ramo Atacadista Distribuidor do país, oferecendo produtos e serviços ao varejo de todo o Brasil. Com o seu crescimento por todo o país, a empresa também cresceu em infra-estrutura e número de funcionários, necessitando assim de uma nova política de organização.

E para dar base a todo este crescimento a empresa União conta hoje com uma moderna estrutura de Central de Distribuição para a movimentação e armazenagem de produtos, inaugurada em janeiro de 2002. Conta com uma força de vendas de mais de 700 representantes comerciais autônomos, atuando em 19 Estados brasileiros, 1681 municípios (exceto a região Sul), levando até o varejo a melhor solução de produtos com qualidade e uma eficiente entrega. Estes profissionais estão divididos em 70 supervisores de áreas e em três gerências de vendas. Desta forma, são acompanhados diariamente, com o objetivo de direcionar o foco de venda para distribuição dos produtos e a satisfação de mais de 70.000 clientes ativos. A empresa União também oferece aos seus clientes um variado mix de produtos com mais de 4.000 itens nas seguintes categorias: farmacêutico; higiene e beleza; produtos agropecuário e camping; limpeza e conservação; bebidas; biscoitos e bombonieri; utilidades domésticas; material escolar e escritório; alimentos e eletroeletrônicos.

A otimização dos resultados é uma preocupação constante da equipe União. Desta maneira, as entregas aos clientes são realizadas através de mais de 220 caminhões, em frota própria e nova, pois assim é possível garantir uma entrega de qualidade e com excelente produtividade.

Para analisar a empresa, é importante compreendermos as metas e os objetivos, traçados pela mesma, no que diz respeito a sua política organizacional. Sua **missão** é integrar produção e consumo, buscando como diferencial competitivo, a excelência na distribuição de produtos de serviços ao varejo. E tem como **visão**, ser a melhor solução em distribuição de

produtos, tendo como objetivos estratégicos: a excelência nos serviços prestados, custos competitivos, remuneração adequada ao capital investido, a satisfação de seus recursos humanos e a contribuição para o bem estar da comunidade.

A concretização dessa metas e visão exige da empresa a definição de uma política de recursos humanos que leve os trabalhadores a atuarem de forma satisfatória, concretizando no cotidiano do trabalho os objetivos da empresa. Para isso, uma das suas linhas de atuação é trabalhar os **VALORES UNIÃO**²⁸:

01- ***Integridade e Ética:*** *tratar clientes, fornecedores e colaboradores com honestidade e sinceridade, honrando as palavras e os compromissos, respeitando leis, normas e processos com fidelidade nas relações.*

02- ***Foco no Cliente:*** *satisfazer as necessidades dos clientes buscando a excelência nos serviços prestados e disponibilizando sempre produtos de alta qualidade.*

03- ***Criatividade e Inovação:*** *Desenvolver e manter um ambiente propício para fomentar a criatividade e a inovação, estando sempre em busca de novas fórmulas de sucesso.*

04- ***Trabalho em equipe:*** *Compartilhar ações para atingir os objetivos da empresa, valorizando a empatia e a integração entre os departamentos.*

05- ***Qualidade:*** *ser eficiente e eficaz na primeira vez e sempre, tendo em mente que a validação da qualidade é feita por quem recebe o produto e o serviço prestado: O CLIENTE.*

06- ***Valorizar os resultados:*** *capitalizar o sucesso, comemorando as vitórias e reconhecendo também o esforço do outro.*

07- ***Responsabilidade Social:*** *contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da geração de empregos e do pagamento de impostos.*

²⁸ Fonte: Perfil da Empresa União, 2002. Texto elaborado pelo setor de Marketing.

A empresa União ao lançar o seu perfil, tem como preocupação construir e divulgar tanto para sociedade uberlandense, quanto para classe empresarial e seus trabalhadores, uma imagem de uma empresa associada ao “novo”, novo no sentido de possuir uma sede própria, com novas instalações, que busca a todo o momento novos desafios e conquistas para melhorar ainda mais o seu posicionamento no mercado Atacadista Distribuidor do Brasil. Estar entre as dez melhores do seguimento a nível nacional faz com que a empresa elabore uma série de políticas e estratégias visando a construção do trabalhador “UNIÃO” ideal. Analisando essa mesma estratégia de atuação no grupo Martins, Souza observa que:

“Essas diretrizes tentam construir, para os trabalhadores, não só a imagem de uma empresa séria, onde o ambiente de trabalho é marcado pela positividade e pelo respeito aos direitos trabalhistas, mas, mais do isto, difundir a visão de que o conceito de empresa só se efetiva porque ela é sinônimo do conjunto das pessoas que lá trabalham. Mas, se na busca por melhores resultados todos devem ser encorajados a se desenvolver na medida de sua vontade e capacidade, essa mesma associação não prevalece, com certeza, na repartição dos resultados financeiros conseguidos”²⁹

A escolha da empresa União para objeto de pesquisa nesta monografia, não foi por acaso. Sou ex-funcionário da mesma, o que me possibilitou perceber como a empresa a partir da década de 90, se inseriu no modelo toyotista de produção, utilizando em sua organização conceitos e prática da “Qualidade Total”. Ressalto que esse modelo é reelaborado e adaptado à realidade brasileira como observei no capítulo I. As mudanças implementadas a partir desta data tiveram como objetivo as transformações nas relações de trabalho.

A onda dos “programas de qualidade total” começou nos anos 70 no Japão, fez sucesso entre as empresas americanas e agora, ao desembarcar no Brasil, trouxe a idéia de que

²⁹ SOUSA, Ianni Borges Melo. *A NOVA ORDEM DO TRABALHO*. Um estudo de caso sobre o grupo Martins. Uberlândia: Instituto de História/Universidade Federal de Uberlândia, 2002, p.36. (Monografia).

é possível melhorar o desempenho através de um quadro de funcionários bem treinados e hipermotivados. São programas que buscam modernizar as empresas, cortar custos, acabar com desperdícios e zelar pela excelência na qualidade dos produtos e na prestação de serviços, considerados fatores essenciais para que uma empresa se torne competitiva. Mas, nas entrelinhas dessa filosofia, existe uma “guerra econômica”, na qual a sobrevivência da empresa está em jogo e, é em nome dessa justa causa, que se utilizam métodos e estratégias perversas contra os trabalhadores, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra (os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes..): estes são demitidos da empresa, ao passo que dos outros, os que estão aptos para o combate, exige-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade e de disciplina. Somente sobreviveremos, dizem-nos, se nos superarmos e nos tornarmos ainda mais eficazes que nossos concorrentes. Nessa guerra, porém, só há vítimas individuais ou civis. Para o empresário, a guerra consiste em polir as armas de uma competitividade que lhe possibilite vencer os concorrentes: forçá-los a bater em retirada ou leva-los à falência³⁰. Portanto, é nesse espírito de combate que as empresas alimentam suas políticas de organização.

Nota-se por parte da empresa União, na sua prática ainda incipiente, a incorporação e a implementação desse “estado de espírito”, que se expressa através de mensagens, palestras e programas de treinamentos, buscando uma maior integração dos seus trabalhadores. A empresa vem utilizando uma diversidade de técnicas e estratégias para obter dos seus trabalhadores uma maior produtividade e um envolvimento maior nos assuntos pertinentes à empresa e também no que diz respeito à própria situação do empregado. E entre as estratégias mais utilizadas está a motivação. Motivar significa estimular o envolvimento do trabalhador,

³⁰ DEJOURS, Christophe. Prefácio da obra: *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2001. p.13-14.

cuidando da sua satisfação naquilo que está fazendo. Um trabalhador motivado e alegre produz mais e está sempre preocupado com o seu desempenho, uma vez que este pode lhe proporcionar “vantagens” no emprego.

Portanto, é no setor de Recursos Humanos que as práticas ideológicas e a política de organização da empresa são construídas e disseminadas. Os programas de treinamentos contemplam assuntos motivacionais, técnicas voltadas ao aprimoramento do trabalho e atividades de integração de equipes. Para a empresa União, “as pessoas fazem a diferença no negócio”. Diante disso, percebemos a importância que esse setor vem adquirindo na atual fase do capitalismo e sobre os resultados que os investimentos nessa área têm trazido, tanto para o capital quanto para o trabalho, segundo consta um artigo chamado. A leitura do artigo intitulado “Treinando para ganhar”, nos dá a dimensão que a empresa atribui ao Recursos Humanos, cuja essência pode ser percebida no emprego do termo colaboradores:

“A introdução de novas tecnologias no varejo e no atacado estão levando as empresas a se preocupar mais com o treinamento de seus funcionários e a investir numa área que nem sempre tem recebido a devida atenção: a de Recursos Humanos. Investir na gestão dos colaboradores é requisito para manter a empresa competitiva, reduzindo os prejuízos acarretados pela rotatividade de pessoal. Para sanar esses problemas, é preciso otimizar os processos de Recursos Humanos e aplica-los de maneira mais eficiente, treinando funcionários, criando um ambiente de motivação e desenvolvendo lideranças, além de se adotar uma ferramenta de avaliação de desempenho. Para tanto, é fundamental ter um departamento de RH com gestão participativa e extrapolada para o restante da empresa, que não se isole e seja confundida com o tradicional Departamento Pessoal”³¹.

³¹ ROBERTO, Paulo Motta. *Treinando para ganhar*. In: Revista de negócios dos atacadistas e distribuidores. Ano IX – Nº 107 – Outubro 2.001.

O depoimento do ex-funcionário A.F.A, auxiliar do Departamento de Recursos Humanos, esclarece muito bem o grau de importância desse setor dentro da empresa:

“Quando iniciei na União em 1998, não existia o Recursos Humanos, apesar de ser uma empresa que já estava muito tempo no mercado. Fui contratado na época para motivar funcionários, pegar aquelas pessoas desanimadas e coloca-las para cima. Notei que os funcionários trabalhavam muito e ganhavam pouco, havia uma alta rotatividade e principalmente intrigas com a gerência. Ainda hoje muitas pessoas confundem Recursos Humanos com Departamento Pessoal. O Departamento Pessoal cuida necessariamente das legislações trabalhistas, da carteira profissional, na elaboração da folha de pagamento, enfim dos direitos do trabalhador, já o RH é o tempero da empresa, está cuidando tanto dos interesses da empresa quanto da satisfação dos seus colaboradores. Então eu comecei a trabalhar com o desenvolvimento de pessoal, que era incentivar as pessoas a trabalharem de forma diferente, mais alegres, com mais garra e vontade. Motivar alguém não é fácil, como não é fácil elaborar um material de treinamento e leva-lo a frente para mais de 100 funcionários da operação e ter que convence-los: Olha, o salário de vocês não está ruim, mas vamos construir um ambiente de trabalho legal para que possamos desempenhar melhor nossas funções. Não cabe ao setor de Recursos Humanos, enganar as pessoas. Ah!! O cara ganha mal e eu vou tentar fazer com que ele fique satisfeito com o seu salário. Não! Não é essa a intenção do RH. A intenção do RH é quebrar a rotina de trabalho destas pessoas, é tirar de sua cabeça, eu trabalho porque preciso, é dar sentido ao seu trabalho. É fazer com que o trabalhador sinta que a empresa é a extensão de sua casa, já que você passa a maioria do seu tempo de vida nela. Então o RH está ali pra ajudar os colaboradores da empresa e com isso a mesma cresce se tiver pessoas satisfeitas”³²

³² A F A Ex-funcionário da Empresa União Comércio Importação e Exportação Ltda. Entrevista gravada em 05/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG.

Percebemos na sua fala, um discurso altamente carregado de princípios ideológicos da empresa e que tem uma determinada função: construir na subjetividade do trabalhador uma identificação com o ideário da empresa. No entanto, cabe ao setor de Recursos Humanos, não somente selecionar os trabalhadores “ideais” para o ingresso na empresa, como também criar e aplicar técnicas que estimulem a auto-estima desse trabalhador em seu cotidiano, fazer com que ele se insira no universo e na cultura da mesma, tendo atitudes e ações que venham a ajudá-lo no sentido de melhorar o seu desempenho, ou seja, garantir que esses trabalhadores produzam de forma satisfatória, resultando em “vitórias” e “vantagens” para a empresa.

Os programas de treinamentos, se tornaram peças fundamentais para tal objetivo. Eles visam, mais do que qualificar o trabalhador, formar hábitos, atitudes, comportamentos e posturas no trabalho, como: integração, cooperação, dedicação, iniciativa e disciplina. Em seu artigo “Todo Mundo se julga vitorioso, inclusive você”, Paulo Roberto Motta, diretor da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas, evidencia muito bem a importância de se investir nas técnicas de motivação. Segundo ele:

“Desde a década de 50 o conflito indivíduo-organização passou a ser visto com base na personalidade do ser. Nos últimos anos, principalmente, as teorias de motivação entraram na moda, estão presentes nos livros, textos, currículos de escolas de administração e debates públicos sobre trabalho. Dirigentes e administradores passaram a associar, pelo senso comum, eficiência com motivação. Tornaram-se típicas afirmações como “fulano produz pouco ou tem baixo rendimento por causa de sua falta de motivação” ou “a motivação de fulano anda tão baixa que seus índices de absenteísmo ou chegada tardia têm aumentado”. Essas afirmações ou crenças, por sua vez, conduziram à idéia de que fatores individuais do trabalho, como motivação, poderiam ser manipulados pelos administradores a fim de alcançar maior produtividade. A motivação constitui um fator interno da organização e, portanto, mais controlável, a princípio do que fatores externos. Essa atração pelos fatores

motivacionais e suas prováveis associações com a produtividade contribuíram para a grande popularidade das teorias de motivação. As teorias de motivação foram construídas mais no sentido do indivíduo para a organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. A teoria da motivação veio atender ao sonho universal dos dirigentes”³³.

Em sua análise sobre as teorias de motivação, Roberto expressa muito bem a preocupação da teoria administrativa com as atitudes humanas no trabalho, haja vista, que é uma ciência sintonizada com os princípios do capitalismo. Então como deve ser a arte de motivar? Segundo ele, o importante é reconhecer o esforço de cada um, fazê-los crer que são bem-sucedidos, individualiza-los perante o grupo e recompensá-los tanto com tapinhas nas costas ou com prêmios materiais. O prêmio, a vitória, o elogio, são recompensas simbólicas que irão alcançar os comportamentos e os resultados desejáveis. A Psicologia juntamente com as teorias administrativas tem contribuído e muito para a construção das práticas ideológicas que estão cada vez mais presentes na política empresarial. As empresas descobriram que o estado emocional de seus funcionários contribui decisivamente para o aumento da produtividade.

É interessante analisarmos o caso do operário Manoel Lopes da Silva, que chegou para trabalhar na fábrica da Fiat em Betim, Minas Gerais. *Estava arrasado. No dia anterior, sua mulher havia-lhe contado que estava grávida de gêmeos. O casal já tem três filhos. Manoel dirigiu-se a um painel pregado na parede da fábrica, fixou um pino vermelho na sua foto e assumiu o posto. Poucos minutos depois, o chefe estava a seu lado. – O Que aconteceu? – Minha mulher, que já tinha ligado as trompas, está grávida de novo, balbuciou o operário. Ao longo do dia, vários colegas se aproximaram para dividir com ele um*

³³ ROBERTO, Paulo Motta. *Todo Mundo se julga vitorioso, inclusive você: A Motivação e o Dirigente*. In: Adm. Pública. Rio de Janeiro, Jan/mar. 1986.

momento de solidariedade e compreensão. “Aqueles momentos de conversa me confortaram, senti que alguém se preocupava com meus problemas e trabalhei mais tranqüilo”, diz Manoel. O painel em que o operário fixou o pino vermelho é chamado de “emocionômetro” na Fiat. Há 150 deles espalhados pela fábrica. Todos os 20.000 funcionários das linhas de produção da empresa são convidados a explicitar nos painéis o seu estado de espírito no dia. Pino verde para quem está bem, amarelo para os que estão mais ou menos e vermelho para os que estão com algum problema emocional. É um stri-tease sentimental, em plena fábrica. O “emocionômetro” surgiu em 1991, a partir da iniciativa dos coordenadores de uma das usinas da Fiat. Intuitivamente, eles descobriram que algumas peças saíam da linha de montagem sem o padrão de qualidade desejado, por causa da distração de um ou outro funcionário. “Chegávamos a ter até 100 peças com defeitos por mês”, lembra Herminio Abreu Moreira, gerente da empresa. Em vez de achar que aquilo era sabotagem, os coordenadores preferiram apostar que a má performance se devia a problemas emocionais de alguns funcionários, que não conseguiam concentrar-se no trabalho. No mínimo, se não foi a responsável pela baixa no número de peças com defeito, de 100 para 36 por mês, a iniciativa pelo menos deu ao funcionário a impressão de que sua empresa e seus colegas preocupam-se com ele³⁴. A gravura que abre este capítulo retrata o trabalhador da Fiat diante do painel do emocionômetro.

Nota-se, neste exemplo, por parte da empresa, uma preocupação em criar um ambiente propício onde o trabalhador possa acreditar e sentir que o seu local de trabalho é uma extensão de sua casa, que seus problemas fazem parte também da empresa. Será que existe por parte da empresa uma real preocupação com o ser humano trabalhador? Ou será que esse trabalhador não estando bem emocionalmente não irá produzir, e não produzindo não está

³⁴ SALVADOR, Arlete e CAPRIGLIONE. *Especial: Quando a emoção é inteligência*. Empresas e escolas aderem à tese de que o sucesso depende mais dos sentimentos do que do QI. Veja, 15 de janeiro, 1997, p.66.

atendendo as necessidades da empresa? Então, por trás dessa “preocupação”, existe toda uma intenção sutil de despertar no trabalhador um sentimento moral de comprometimento e dever para com a empresa. O trabalhador sente que deve retribuir toda aquela preocupação inicial através do seu desempenho no trabalho. Particularmente na empresa União, essas práticas estão cada vez mais presentes, existe nela toda uma construção em que o seu crescimento está vinculado com o discurso do crescimento individual do trabalhador. Cria-se, de um lado, perspectivas de promoção de cargo e aumento de salários, do outro, temos elaborações de textos e mensagens de auto-estima, levando o trabalhador a acreditar e a assumir determinadas posturas e ações no trabalho. As mensagens de auto-estima são afixadas constantemente em murais espalhados por toda a empresa, carregando um conteúdo de positividade para o trabalho. Escolhi duas mensagens no intuito de evidenciar que estas carregam também uma determinada intenção: fazer com que o trabalhador “vista a camisa da empresa”. Neste sentido, analisaremos agora uma destas mensagens a seguir:

10 DICAS PARA SER UM VENCEDOR!³⁵

- 1- **Escolha Seus amigos.** Não ande com pessoas que não vão agregar nada à sua vida futura;
- 2- **Estude.** Lembre-se que o século XXI é século da inteligência. Vencerão somente os melhores.
- 3- **Procure ouvir a experiência dos mais velhos.** Às vezes pode ser chato, mas antes de descartar bons conselhos, pense neles;
- 4- **Cuide da sua saúde. Pratique esportes.** Não fume;
- 5- **Encha seu tempo.** Não fique desocupado. Faça alguma coisa boa – cursos rápidos além da escola é uma boa opção.
- 6- **Aprenda inglês e espanhol.** Lembre-se que inglês será o idioma universal. Mais da metade da população mundial estará falando inglês nos próximos anos. Espanhol é importante porque será a segunda língua mundial.
- 7- **Aprenda a computação.** Seja amigável com um computador. O mundo será a cada dia mais eletrônico. Navegue na Internet buscando informações úteis para o seu futuro.
- 8- **Divirta-se. Seja uma pessoa alegre.** Sorria!
- 9- **Seja “polido” e “educado”.** Saiba dizer “com licença”, “por favor”, “obrigado”, “desculpe”. Pessoas educadas tem mais sucesso na vida e no trabalho;
- 10- **Resista à tentação às drogas e maneiras fáceis (e falsas) de ser feliz.** Lembre-se que a felicidade e o sucesso são construídos no dia-a-dia por atitudes e comportamentos. Acredite em você! **Você merece o melhor!**

Segundo o texto, a figura do Vencedor caracteriza muito bem o tipo de trabalhador que a empresa almeja e as qualidades que esse trabalhador deve possuir, ou mesmo adquirir, para ser um vencedor. Nessa realidade de intensa competição, diz a mensagem, “**vencerão somente os melhores**”, os que estão qualificados para o mercado de trabalho. Em contraposição, se existem vencedores é porque existem perdedores, pois na lógica da

³⁵ Mensagem afixada no mural da empresa União no mês de janeiro de 2001.

concorrência, se o trabalhador não procurar aprender inglês ou espanhol, ser amigo do computador e não preencher seu tempo fazendo cursos rápidos, não conseguirá emprego e nem mesmo manter o seu. É uma construção perversa no sentido de colocar a culpa no próprio trabalhador, sendo que ele é a vítima e o fruto dessa realidade desigual e desumana. Percebemos ainda uma valorização e uma exaltação ao individualismo, estimulando um espírito de competição entre os próprios trabalhadores. Fazendo um parêntese, a grande sacada do capitalista é justamente esta, colocar os trabalhadores uns contra os outros, destruindo laços de solidariedade, organização e identificação enquanto classe. Quanto mais a empresa constrói perspectivas de melhoria, seja salarial, promoção de cargo e participação nos lucros da empresa, mais os trabalhadores dão o melhor de si para alcançar tais melhorias, aumentando assim o seu ritmo de trabalho. Mas é preciso evidenciar os antagonismos presentes na relação social estabelecida entre empresariado e trabalhadores. Nota-se que são escolhidos estrategicamente somente alguns trabalhadores para o recebimento dos resultados alcançados pela empresa, como por exemplo, os encarregados, os gerentes e os supervisores que ajudaram a empresa na aplicação e consolidação das suas práticas ideológicas. No entanto, aqueles trabalhadores, que também contribuíram para o aumento da lucratividade da empresa, recebem agora muito mais cobranças, exige-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade e se não estiverem satisfeitos, são demitidos. Portanto, a preocupação do texto é justamente essa, despertar no dia-a-dia dos trabalhadores, ações e comportamentos que visam melhorar o seu desempenho no trabalho, trazendo resultados à empresa. Vamos à outra mensagem:

“Empurre a sua Vaquinha”³⁶

“Um sábio passava na floresta com seu discípulo. Avistou uma casinha pobre, aos pedaços. Nela moravam um casal e três filhos – todos mal vestidos, sujos, magros e aparentando subnutrição. O sábio pergunta ao pai de família: Como vocês sobrevivem? Não vejo horta alguma, não vejo plantação alguma, não vejo animais”.

O pai respondeu: Nós temos uma vaquinha que nos dá alguns litros de leite por dia. Uma parte do leite, nós tomamos, outra trocamos na cidade vizinha por alimentos e roupas e assim vamos sobrevivendo...”

O sábio agradeceu e saiu novamente pelo seu caminho. Logo em seguida, o sábio avistou uma vaquinha e ordenou ao seu discípulo: “Puxe aquela vaquinha até o precipício e a empurre precipício abaixo! “Mesmo sem compreender a ordem, o discípulo a cumpriu. Empurrou a vaquinha no precipício. E ficou pensando na maldade do sábio em mandar matar a única fonte de subsistência daquela família. Aquilo não saiu da cabeça do discípulo por muitos anos.

Alguns anos depois, passando pela mesma região, o discípulo lembrou-se da família e do episódio da vaquinha. Resolveu voltar àquela casinha e... surpresa!!! No lugar da pobre casinha havia uma bela casa. Um pomar ao redor. Várias cabeças de gado. Um trator novo. Na porta da casa avistou o mesmo pai. Agora bem vestido, limpo, saudável. Logo apareceram a mulher e os três filhos. Todos bonitos e aparentando saúde e felicidade!

Quando o discípulo perguntou a razão de tanta mudança nesses últimos anos, o pai da família respondeu: “A gente tinha uma vaquinha que caiu no precipício e morreu. Sem a vaquinha a gente teve que se virar e fazer outras coisas que nunca tinha feito. Começamos a plantar, criar animais, usar a nossa cabeça para sobreviver e daí a gente viu que era capaz de fazer coisas que nunca tinha imaginado e de conseguir coisas que a gente achava impossível porque nunca havia tentado fazer. Sem a vaquinha, a gente foi à luta e a gente só tinha essa alternativa – LUTAR PARA VENCER!

Nesta semana, pense nesta estória. Todos nós temos uma “VAQUINHA” que nos dá alguma coisa básica para sobreviver e conviver com a “ROTINA”. Vamos descobrir qual é a “nossa vaquinha” e quem sabe aproveitar este momento de “CRISE” para empurra-la morro abaixo.

BOA SEMANA. SUCESSO...!!!!

³⁶ Texto afixado no mural da empresa União no mês de maio de 2000.

O documento acima tenta provocar nos trabalhadores uma certa reflexão sobre a vida e a importância do trabalho enquanto forma de vencer as vicissitudes do caminho. O exemplo da vaquinha serve para evidenciar características de alguns trabalhadores que estão na empresa, exercendo suas funções de forma desmotivada e sem sentido, pois a conformidade e a rotina tomaram conta do seu cotidiano. Podemos dizer que a figura da vaquinha simboliza a atitude de alguns trabalhadores que permaneceram estacionados no tempo, sem perspectivas, não acreditando mais na sua potencialidade e achando que sua função está de bom tamanho. É muito interessante esta história, na medida em que percebemos que ela constrói um tipo ideal de vida e de valores, pois na sociedade capitalista, você só “vence na vida” se tiver conquistado alguns bens materiais como: uma bela casa, uma poupança considerável no banco Itaú, várias cabeças de gado, um carro do ano, etc. Em contrapartida, aqueles que não conseguem “vencer na vida” são taxados de preguiçosos e acomodados. Portanto, quando a mensagem diz: “todos nós temos uma “VAQUINHA” que nos dá alguma coisa básica para sobreviver e conviver com “ROTINA”. Vamos descobrir qual é a “nossa vaquinha” e quem sabe aproveitar este momento de “CRISE” para empurrá-la morro abaixo, a empresa quer dos seus trabalhadores melhores resultados quanto à produtividade, eficiência, qualificação profissional e integração entre os seus, pois no contexto da reestruturação produtiva, sai de campo o funcionário que resolve tudo sozinho e entra a figura do funcionário polivalente, multifuncional, com bom tráfego em diversas áreas, com capacidade de aceitar as diferenças e agregar valores à empresa. Neste sentido, a empresa União busca, de certa forma, contratar e formar trabalhadores ideais, os que ela necessita nesse momento para atingir seus objetivos.

As fontes documentais utilizadas até aqui, nos permitiram compreender os objetivos e as várias táticas que a empresa União vem utilizando para obter, dos seus trabalhadores, certos comportamentos e atitudes que contribuem para o aumento da produtividade. Entretanto, é preciso evidenciar a opinião daqueles que vivenciaram estas estratégias no seu

dia-a-dia na empresa. Como esses trabalhadores dialogaram com estas práticas? Em seus depoimentos esses trabalhadores expressaram seus sentimentos frente às experiências vividas, às vezes de consentimento, às vezes de crítica e desaprovação. Nesse momento, atentemos para algumas delas:

“Tem trabalhadores que acham um tédio participar de cursos e palestras promovidas pela empresa, ficar não sei quantas horas sentado e vendo o cara falar sem parar, não é bem isso não. A partir do momento que você participa dos treinamentos e começa a colocar aquelas lições em prática, você sente o seu trabalho desenvolver e a possibilidade de ser reconhecido aumentar, nem precisa ser pelo dono da empresa não, se o próprio supervisor ou gerente chegar para você e falar assim: pó, você trabalhou bem hoje, então você está aprendendo muito e está aperfeiçoando o que você sabe né. Desde que estou na empresa União (1996), sempre foi altos e baixos, ora estava em cima, vinha um e me podava né,(risos). Então o que me motivou todos esses anos foi o seguinte. A partir do momento que eu fui reconhecido, a partir de tal dia você vai exercer a função de assistente de supervisão e você tem capacidade para isso e para muito mais. Então, a partir do momento que você, aquilo que eles chamam de massagear o ego, (risos)... A partir do momento que você massageia o ego do seu funcionário e você sente que seu superior ou mesmo o diretor, caso que aconteceu comigo, você vai se auto-incentivar, pó, eu estou sendo reconhecido pela empresa, então, eu vou dar mais e mais do que eu sei”³⁷.

Percebemos na fala do trabalhador, uma leitura positiva das práticas ideológicas, uma vez que estas foram muito bem assimiladas por ele. O fato de ser reconhecido pela empresa, no entanto, custou a ele vários anos de exploração no trabalho. A visão positiva que este funcionário associa-se ao fato dele ter sido promovido na sua função, o que não acontece com

³⁷ Entrevista gravada por mim com o funcionário da Logística R.A.C em 15/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG.

todos. Embora, a nível do discurso, as possibilidades de crescimento e de reconhecimento do esforço individual pela empresa seja para todos, na prática cotidiana a competitividade e a seletividade separa os mais aptos.

Já na fala de outros trabalhadores, essa leitura se dá de forma diferente:

“Acho os programas de treinamentos engraçados, eles são cômicos. Eles são superficiais, não conseguem atingir talvez o que eles realmente querem passar para as pessoas. Eles querem que você se sinta motivado, mas não dá condição para tal, simplesmente fica no mundo das idéias porque o que se passa nestes treinamentos em relação ao que é praticado dentro da empresa é uma distância assustadora. Como você se auto-motiva através de um curso, se na empresa o seu ambiente de trabalho é completamente desagradável. Olha você está numa palestra, ouvindo alguém tentando colocar na sua cabeça que a empresa onde você trabalha é a melhor do mundo, mas no entanto quando você chega no seu ambiente de trabalho, você não tem companheirismo, você não tem oportunidade e nem clima, é difícil estar motivado. Estou desmotivado quase diariamente, nós trabalhadores não temos o direito de escolher nada, tudo é imposto para você, a cadeia de comando, as decisões que são tomadas não cabem a você questiona-las e sim executar tudo que lhe é imposto, porque são normas, são leis da empresa, se você quiser manter o seu emprego, tem que obedecer as regras”³⁸.

Nota-se uma leitura crítica e questionadora tanto dos programas de treinamento, quanto das palestras e mensagens, o que indica que nem sempre os trabalhadores podem ser considerados vítimas, pois se o sistema funciona tão bem, é porque existe respaldo de homens e mulheres.

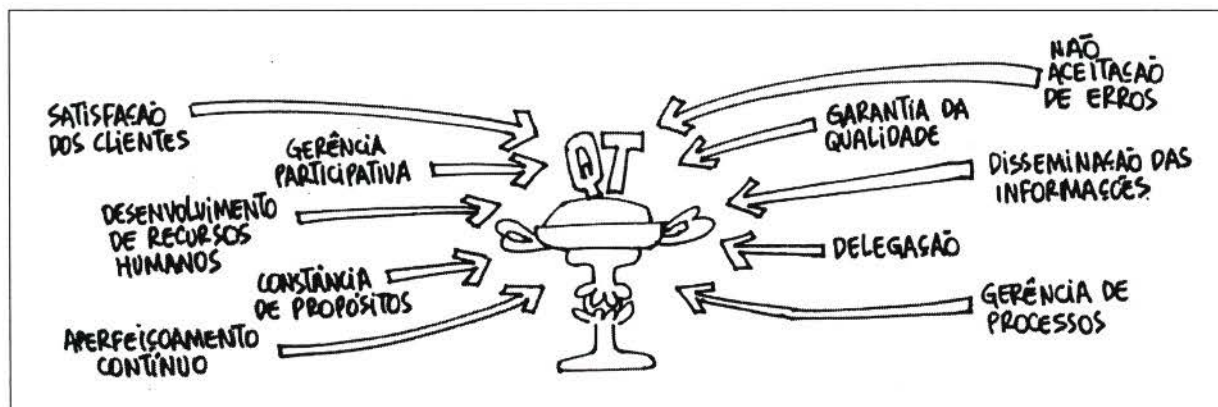
³⁸ Entrevista gravada por mim com o funcionário da área administrativa S.S.B. em 11/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG

Através do diálogo com as fontes, pude perceber que foram várias as estratégias utilizadas pela empresa para obter dos seus trabalhadores comportamentos e ações que mais tarde resultariam em vitórias para a mesma. Estratégias estas que tiveram consentimento por parte de alguns trabalhadores e críticas para outros. Nota-se que a eficácia dessas práticas se efetivou com aqueles trabalhadores que acreditaram na expectativa do seu crescimento dentro da empresa, expectativa essa vivenciada por grande parte dos trabalhadores. Constatada a farsa da falácia, alguns trabalhadores desistiram de esperar, outros ainda permanecem iludidos e a grande maioria ainda se submete devido à ameaça de serem demitidos.

Dedico o próximo capítulo a análise de um programa específico da empresa – Qualidade Total – que simboliza uma mudança no pensamento gerencial dentro da União Comércio Importação Ltda.

CAPÍTULO III

EM BUSCA DA QUALIDADE TOTAL: A CONSTRUÇÃO DO TRABALHADOR IDEAL.



O desenho acima caracteriza os **10 Princípios da Qualidade Total**, uma prática muito utilizada e disseminada no mundo empresarial, que resume hoje as condições necessárias para que uma empresa sobreviva e se desenvolva nesse ambiente competitivo e de rápidas mudanças. A preocupação com essa realidade fez com que a empresa União, adotasse essa prática e repensasse toda sua política de organização voltada tanto para o processo produtivo quanto para as relações de trabalho.

A qualidade total é apenas uma parte do CCQ'S (Círculos de Controle de Qualidade). Foram desenvolvidos no Japão, a partir dos anos 50, por gerentes de empresas e pequenos grupos de funcionários que se reuniam para discutir problemas e soluções para uma melhoria da qualidade e da produtividade. Tais práticas alcançaram um alto nível de difusão entre as empresas daquele país e foram apontadas como um dos principais fatores responsáveis pelo desempenho das empresas japonesas. Os CCQ's foram introduzidos no Brasil no início da década de 70, mas foi nos anos 80 que conquistaram corações e mentes de inúmeros executivos e empresários. O país foi considerado o quarto em termos de desenvolvimento do CCQ. Naquele período, vários estudos procuraram explicar a proliferação dessa técnica. O argumento principal era que o interesse dos empresários e executivos brasileiros pelos CCQs

demonstrava uma reação à crise econômica e às mudanças sociais pelas quais passava o país, com o início da redemocratização das instituições políticas e a revigoração do movimento sindical.

Entretanto, não bastava somente discutir problemas e soluções para uma melhoria da qualidade e produtividade, era preciso implementar outras estratégias e colocá-las em prática. Assim, as empresas passaram a integrar os CCQs aos **Programas de Qualidade Total**. Com a abertura do mercado nos anos 90, os programas de qualidade total tornaram-se a prática mais disseminada e utilizada no meio empresarial, uma prática complexa que visa mudanças comportamentais, não somente dos trabalhadores, como também do próprio empresariado. Portanto, a prática da **Qualidade Total** obtém-se com o envolvimento, sem exceções, de todas as pessoas da empresa, com a abrangência de todos os processos. Trata-se de uma nova “cultura” a ser implantada, pois compreende o entendimento, a aceitação e a prática de novas atitudes e valores a serem incorporados definitivamente ao dia-a-dia da empresa. Neste sentido, a empresa União compreendeu muito bem a “lição de casa”. Agora atentemos um pouco mais para os 10 princípios da Qualidade Total, retirados do documento, e utilizado pela empresa para divulgar sua nova política organizacional:

1. Satisfação dos clientes

Os clientes são a própria razão da existência de uma empresa. Saber como eles avaliam os produtos ou serviços que lhes são oferecidos é o primeiro passo. Empresa que busca qualidade estabelece processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Mas não basta isso. É preciso transformar as impressões colhidas dos clientes em indicadores precisos de seu grau de satisfação, como se fosse um termômetro. A gestão pela qualidade assegura satisfação não só do cliente final, mas de todos aqueles que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados de todos os níveis.

2. *Gerência participativa*

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados e encarregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o “efeito sinergia”, onde o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. Liderar significa: mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes. Vamos eliminar o medo. E ouvir sempre o que pensam os subordinados. Vamos estimular a formação dos Times da Qualidade, que têm como objetivo resolver problemas que afetam metas de trabalho.

O sentido da gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa, ampliam a interação com seus clientes diretos, fornecedores, acionistas, controladores, sindicatos e comunidade.

3. *Desenvolvimento dos Recursos Humanos*

As pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações produtivas. Nelas, passa a maior parte do tempo útil de suas vidas, onde buscam não apenas remuneração digna, mas espaço e oportunidade de demonstrar suas aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Preencher essas legítimas aspirações, de quem as tem, é multiplicar o potencial de iniciativa e de trabalho do ser humano.

Ignora-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, “ao tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito da Qualidade Total, que tem como base à participação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos.

Nova postura dos empregados, em relação ao trabalho que desenvolvem nas empresas, com atitudes e comportamento positivos.

4. *Constância de propósitos*

A adoção de novos valores é processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, até que a mudança desejada se torne irreversível.

A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações.

5. Aperfeiçoamento contínuo

O tempo de mudanças em que vivemos faz alterar rapidamente as reais necessidades dos clientes, com o avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento. Novas oportunidades de negócios, daí decorrentes, são disputadas por acirrada concorrência.

Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil que conquista, a cada dia, novas leis e regulamentos para a garantia da qualidade dos produtos e serviços colocados no mercado.

Nessa nova ordem, onde o consumidor fala mais alto, não há espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma “cultura” de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. Isso só acontece quando a empresa oferece mais do que lhe é cobrado, ao superar as expectativas e ganhar a admiração dos clientes. São estes os caminhos para a excelência em tudo que se faz.

6. Gerência de processos

A empresa pode ser vista como um grande processo que tem como finalidade (missão) atender às necessidades dos seus clientes/usuários, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e beneficiados/manufaturados, através de seus recursos humanos e tecnológicos.

Esse grande processo se subdivide em outros processos mais simples, que é o da tarefa individual. Os vários processos se interligam formando várias cadeias cliente-fornecedor. Gerenciar processo significa: planejar, desenvolver, executar, controlar e agir corretivamente. Para que seja possível acompanhar, controlar e avaliar é indispensável que cada processo tenha indicadores que possam mensurar aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia). A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, propicia queda de barreiras entre áreas, eliminação de feudos e promoção de maior integração na empresa.

7. Delegação

Onipresença, onisciência e onipotência. Com os três atributos divinos, seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro de sua organização: relacionar-se diretamente com o cliente, com todos eles, em todas as situações. Como quase sempre isso é impossível, só há uma saída, delegar competência, para que a empresa possa ter o melhor relacionamento com sua clientela e dele retirar aquelas informações que são imprescindíveis ao aperfeiçoamento da qualidade, em todos os setores. Delegar apenas, porém não basta. É necessário saber delegar, transferir poder e responsabilidade às pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado.

8. Disseminação de informações

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. A participação coletiva na definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa no contexto da empresa.

9. Garantia da Qualidade

O registro e o controle de todas as etapas relativas ao processo produtivo proporcionam uma maior confiabilidade ao produto perante o mercado. O que poderá ser melhor alcançado ainda com a obtenção da certificação de adequação à Norma ISO 9000, emitida por órgãos certificadores nacionais. A qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

10. Não-aceitação de erros

O padrão de desempenho desejável deve ser o de “zero defeito”. Princípio a ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades. Todos na empresa devem ter a clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Isso dá a partir das definições acordadas entre empresa e clientes e da conseqüente formalização dos processos do princípio da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais cedo aparece no processo.

Ao analisar os 10 princípios da Qualidade Total, percebemos por parte da empresa União uma adoção de um novo estilo e pensamento gerencial, objetivando principalmente uma nova organização frente à competitividade. Neste sentido, a implantação do programa da Qualidade Total, atendia de forma significativa aos interesses da empresa, quanto à formação de uma nova “cultura” e política organizacional. O programa era aplicado sob forma de treinamentos, cursos e palestras buscando despertar nos trabalhadores a importância do seu envolvimento nos assuntos que dizem respeito aos interesses e metas traçadas por ela. Os cursos eram desenvolvidos, durante toda uma semana, envolvendo principalmente, os funcionários da área da logística, considerado um setor problemático para empresa, onde os índices de rotatividade, faltas no trabalho, desmotivação e baixa produtividade eram visíveis e notados por grande parte dos encarregados. Teoricamente, a implantação do programa da qualidade total, veio de certa forma solucionar todos esses problemas. Neste sentido, a empresa visava construir e disseminar todo um clima de motivação e perspectivas. Portanto, o “sucesso” do programa era evidenciado nas mudanças e relações de comportamentos e atitudes dos trabalhadores no seu dia-a-dia de trabalho.

Do ponto de vista da empresa, implantar o programa da Qualidade Total, significava uma reestruturação produtiva e administrativa frente aos desafios e obstáculos de um cenário marcado pela competitividade e constantes mudanças. Os principais alvos destes programas são os trabalhadores. Nas palavras de Maria Tereza Leme Fleury:

“A adoção dos chamados programas de qualidade implicam mudanças significativas nas empresas. Da própria noção de qualidade, como conformação a uma norma, ou a uma série de especificações a serem adotados pelo coletivo de trabalho, isto é, por todos os funcionários, independente do nível hierárquico da empresa decorre o seu caráter potencializador de mudanças. A questão da qualidade é colocar o produto direto, face ao problema da valorização, ou seja, a visualização da expressão do usuário, satisfeito ou não

com o produto. Isto requer que o trabalhador esteja mais integrado e participativo na definição e realização do que é produzir com qualidade”³⁹

Neste sentido, o programa promove um envolvimento de todos os trabalhadores da empresa, uma mudança de atitudes e comportamentos em relação ao trabalho. A construção do trabalhador ideal está presente em cada princípio do projeto. No plano do discurso, palavras como participação, aperfeiçoamento, disciplina e cooperação, são expressões que buscam tocar na subjetividade de cada um. A todo o momento o programa visa construir relações de harmonia e compromisso do trabalhador para com os interesses da empresa. Como se trabalhadores e empresa fosse um só corpo e um só pensamento, todos juntos caminhando numa só direção. Como se todos fossem iguais e que tivessem os mesmos ideais e preocupações, negando a própria existência de conflitos e pluralidade de interesses. O programa é utilizado de forma sutil na medida em que exige dos seus trabalhadores uma nova postura em relação ao trabalho que desenvolvem na empresa, com atitudes e comportamentos que venham trazer “sucessos” para a mesma. Entretanto, por trás desta aparência de valorização do ser humano, a empresa constrói novas relações de poder.

Quanto à eficiência deste programa, a sua receptividade pode ser notada junto aos trabalhadores do setor de logística, que é um dos departamentos da empresa que concentra o maior número de funcionários e que o nível de rotatividade é sempre uma constância. São trabalhadores operacionais que possuem uma baixa escolaridade e cargos em que podem ser substituídos a qualquer momento. É também o local em que a política da qualidade total é bem mais trabalhada e o discurso da valorização e do crescimento dentro da empresa estimulado, pois é um setor estratégico da empresa, onde a separação, a conferência e o carregamento das mercadorias finalizam todo o processo de trabalho. Não que os trabalhadores da área administrativa, da tecnologia e de transportes estejam isentos de tal

³⁹ TEREZA, Maria Leme Fleury. *Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional*. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo. Mar/Abr.1993.

influência, pelo contrário, são passíveis também de assumirem determinados valores da empresa.

No entanto, ao analisarmos os depoimentos dos trabalhadores, tanto da área de logística quanto da área administrativa, referente ao seu cotidiano no espaço de trabalho, estes apresentaram suas próprias leituras desta realidade vivenciada por eles. Observemos alguns dos seus depoimentos a seguir:

*“A empresa que adota o programa de qualidade total, tem como preocupação ajudar o funcionário e a si mesma, educando a própria empresa e seus funcionários, ela vai crescer”.*⁴⁰

*“Com a implantação do programa da Qualidade Total, pra dizer a verdade, acho que não mudou muita coisa não, ficou muita expectativa para muita pouca realidade. Não foi aquilo que todo mundo estava esperando. Falavam que ia melhorar, que a empresa estava crescendo e que todos iriam ter uma oportunidade, desde que todos realmente vestissem a camisa da empresa. Os anos se passaram, e já estava lá há seis anos e sete meses, e nunca vi ninguém crescendo lá dentro e tendo seu salário aumentado, é uma coisa difícil de se acreditar. Aumentou foi a cobrança em relação ao seu trabalho”.*⁴¹

“A quatro anos que eu estou na empresa, percebi que o nosso trabalho piorou e muito com a implantação da qualidade total. Mudou sim para pior, porque com a visão de crescimento a empresa poderia criar um novo ambiente de trabalho e também novas perspectivas e oportunidades em relação a salário e cargos dentro da empresa, realidade essa que não foi concretizada, alimentando na cabeça das pessoas algo que não existia. Hoje o nosso trabalho está muito mais difícil por causa dessa concorrência, os trabalhadores não tem mais espírito de ajuda e se acharem que tem uma oportunidade de crescer, estes usam

⁴⁰ Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário da área Administrativa A.F.A. em 05/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG

⁴¹ Entrevista gravada por mim com o ex-funcionário da área de logística M.C.S. em 14/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG

algumas pessoas de trampolim para estar crescendo dentro da empresa e isto criou um certo distanciamento entre os trabalhadores, agravando as condições de trabalho”⁴².

“Nos programas de qualidade total tem falado muito sobre o trabalho e a importância dele para a empresa. Nós temos que cumprir aquela meta de serviço com sinceridade e com muita honestidade, pois hoje está muito difícil arrumar trabalho, a gente tem que dá valor no trabalho da gente e sempre procurar nos aperfeiçoar cada mais, participando sempre de reuniões e dialogando com os funcionários e gerência”⁴³.

Ao analisar a fala desses trabalhadores sobre a implantação da qualidade total e suas relações, percebi que alguns reagem de forma satisfatória, são mais produtivos, acreditando que um dia a empresa reconhecerá o valor de seu trabalho, seja aumentando seu salário ou o promovendo para outro cargo. Outros questionam esta estratégia da empresa, principalmente aqueles que, a curto prazo, não são contemplados com ganhos materiais. A recusa à esta política adotada se faz de forma sutil, quer pela aparente adesão, comparecendo e executando as tarefas de forma mecânica, quer manifestando descontentamento por situação vivenciada, mas permanecendo na empresa. Talvez a conjuntura do capitalismo atual, marcada pelo desemprego, justifique em parte, essas atitudes.

O desenho abaixo demonstra muito bem o significado que os encarregados do programa visavam transmitir: A vitória daqueles que “vestem a camisa da empresa” e que agora colhem os frutos dessa dedicação.

⁴² Entrevista gravada por mim com o funcionário da área Administrativa S.S.B em 11/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG.

⁴³ Entrevista gravada por mim com o funcionário da área de Expedição A. L.M em 12/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG.

O TRABALHADOR IDEAL!



Na mensagem desta ilustração, os trabalhadores compõem um time de vencedores, cujo troféu é a própria qualidade total. Esta vitória só poderia ser conseguida com a efetivação dos 10 princípios da Qualidade Total, que visam construir uma “cultura da participação”, onde “o todo é maior do que a soma das partes”.

Portanto, a empresa União constrói um modelo de trabalhador ideal através do exemplo do Sr Antonio Lemos, que vendeu 23 anos de sua vida para empresa. Convidado para inaugurar a nova sede da empresa, o Sr. Lemos expressou algumas palavras desse momento: *“Eu tive essa oportunidade de falar um pouco sobre a União e falei muito emocionado e fiquei muito satisfeito, com o coração cheio de alegria. Considero a empresa como minha família, deposito nela todo o meu amor e carinho. É muito bom ter esse tempo todo na empresa, acreditamos na diretoria, estou muito satisfeito e a empresa só está crescendo e isso é muito bom para nós e para a cidade de Uberlândia”*.

Diante de tudo que está acontecendo no mundo do trabalho, o enfraquecimento dos sindicatos, a flexibilização das leis trabalhistas, o aumento do desemprego e do trabalho informal, os baixos salários, o que faz com que grande parte dos trabalhadores ainda “vistam não só a camisa da empresa, mas também a cueca”? Por que os laços de solidariedade e luta política a favor dos seus interesses estão cada vez mais distantes ou mesmo se perdendo?

São questões que muito me angustiam e foram um pouco elucidadas num trabalho intitulado “A Banalização da Injustiça Social”⁴⁴ de Christophe Dejours. Psicólogo e especialista do trabalho, ele faz uma análise da situação econômica da França, uma conjuntura social que se assemelha em muitos pontos com uma situação de guerra. Nas palavras do próprio autor:

*“Com a diferença de que não se trata de um conflito armado entre as nações, mas de um a “guerra econômica”, na qual estariam em jogo, com a mesma gravidade que na guerra, a sobrevivência da nação e a garantia da liberdade. Nada menos que isso! Nessa guerra, o fundamental não é o equipamento militar ou o manejo das armas, mas o desenvolvimento da competitividade”*⁴⁵.

Em outras palavras, é uma guerra que defende a saúde e a sobrevivência da empresa. Expressões como: “enxugar o quadro”, “tirar o excesso de gordura”, “arrumar a casa”, são palavras muito utilizadas no meio empresarial e que justificam as decisões de remanejamento, rebaixamento ou dispensa, que segundo o autor, causam nas pessoas sofrimentos, medo, aflições e angústias, prejudicando a integridade física e mental. É uma realidade que está posta não somente para a França, mas que serve de análise para outros países, respeitando as suas particularidades. Portanto, seu objeto de estudo é justamente o sofrimento causado pelo trabalho, pois as empresas mostram somente suas fachadas e vitrines, mas por trás dessas vitrines, existe o sofrimento daqueles que trabalham. Com uma análise profunda e crítica ao

⁴⁴ DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2001.

⁴⁵ Ibidem p.13

sistema capitalista neoliberal, Dejours tem como preocupação refletir sobre a seguinte questão: “Por que uns consentem em padecer sofrimento, enquanto outros consentem em infligir tal sofrimento”?. Ele pensa a lógica do sistema capitalista através das condutas humanas, pois se a máquina de guerra neoliberal funciona tão bem, é porque homens e mulheres consentem em dela participar. Por quê?

Segundo o autor, todos partilham um sentimento de medo diante da ameaça de exclusão e, por outro lado, nem todos partilham do ponto de vista que as vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social seriam também vítimas de uma injustiça. Existe por parte de muitos cidadãos, uma dissociação entre sofrimento e injustiça. A hipótese levantada por Dejours é que, desde 1980, houve uma transformação qualitativa da sociedade, que passa a reagir de forma diferente às injustiças sociais.

Entendo que a sociedade assimila e muito os valores e princípios do capitalismo. A injustiça sofre um processo de banalização e tolerância social, as pessoas não conseguem, ou às vezes não querem perceber o sofrimento dos outros. Achem que tudo que acontece na vida (a fome, o desemprego, a miséria) é natural e tem a sua razão de ser. Essa forma de entender a realidade Dejours caracteriza enquanto uma postura de defesa. Ao se construir toda uma estratégia de defesa, acabamos por sermos cúmplices e colaboradores de uma realidade desigual e marcada pelas injustiças sociais. Convém fechar os olhos e os ouvidos ao sofrimento e a injustiça em nome do individualismo e dos valores capitalistas cada vez mais presentes em nossa vida?

Como entender a conformação dos trabalhadores, que se submetem às estratégias empresariais, mesmo sentindo que isto lhes custa mais trabalho e menos vida?

Nesta monografia tentei desenvolver algumas reflexões, a partir do estudo da empresa União Comércio Importação e Exportação Ltda, considerando as características do

capitalismo contemporâneo, sem a pretensão, no entanto, de oferecer respostas para questão tão complexa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta monografia foi buscar compreender as transformações ocorridas no mundo trabalho, destacando essencialmente as novas relações de poder construídas pelo homem para satisfazer os desejos e interesses materiais da parcela da população que usufrui do processo de acumulação. Historicamente, a realização desses desejos foram obtidos à custa de muita exploração, desigualdade e violência.

Vivemos numa realidade em que a própria sobrevivência humana está sendo ameaçada, os laços de solidariedade se transformam em competitividade, o sentimento de indignação e justiça se transformam em tolerância, enfim, a cada dia deixamos de ser humanos para tornarmos uma máquina produtiva que não pode parar.

Percebemos as várias estratégias e práticas utilizadas no meio empresarial para atender as necessidades do lucro e da acumulação. Nesse contexto, o departamento de Recursos Humanos assume uma grande importância. É o setor da empresa em que as políticas de organização do trabalho vão ser construídas e disseminadas. Neste sentido, cabe ao setor de Recursos Humanos, não somente selecionar os trabalhadores “ideais” para o ingresso na empresa, como também fazer com esse trabalhador tenha atitudes e ações que venham ajudá-lo no sentido de melhorar o seu desempenho, ou seja, garantir que esses trabalhadores se identifiquem com os ideais da empresa e produza de forma satisfatória.

A partir das falas dos trabalhadores e das experiências de cada um, percebemos que estes apresentaram suas próprias leituras, às vezes de consentimento, às vezes de crítica e desaprovação.

Refletir sobre os trabalhadores nas condições do capitalismo nessas últimas décadas, não é uma tarefa fácil, requer um olhar não só sobre a questão do desemprego, mas muito mais sobre as relações de trabalho. As pressões sobre os trabalhadores empregados têm se revelado uma outra questão social que as apologias sobre o avanço tecnológico tendem a

desconhecer. A todo o momento os trabalhadores lidam com o medo e ameaça do desemprego e para garantir a sua sobrevivência, acreditam que precisam se adaptar a essa realidade, submetendo-se às diversas formas de controle e exploração.

O tema trabalho/empresa abre um leque de possibilidade de análises que essa monografia tentou apontar. Entender as reestruturações das organizações produtivas dentro das empresas é importante para o historiador, mais não é só isso. É preciso recuperar nelas os trabalhadores, que têm sobre essas tecnologias avaliações diversificadas. Enfrentar essa temática possibilita-nos compreender as mudanças recentes do mundo do trabalho e suas repercussões na vida cotidiana de milhões de brasileiros que enfrentam essa situação, onde eu me incluo.

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1999.

————— *A metamorfose do Mundo do Trabalho e os Desafios para o sindicalismo*. Texto publicado no Caderno da Associação dos docentes da Universidade Federal de Uberlândia, edição de 03/09/95, serviu de base à exposição feita em 24 de agosto de 1995, promovido pelo Departamento de Ciências Sociais/CAPES/ UFU.

DEJOURS, Cristophe. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro – FVG, 2001.

FONTANA, Josep. “Reflexões sobre a história, do além do fim da história”. In: análise do passado e projeto social. Bauru, SP, 1998.

FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo: UNESP, 1997.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Loyola, 1993.

HELENA, Luci Maciel. “*A Árvore da Produção*”, o trabalho dos assistentes sociais nas empresas capitalistas”. Uberlândia: Instituto de História/Universidade Federal de Uberlândia, 1999. (Monografia).

MARTINS, Renato e DOMBROWSKI, Osmir. *Mapa do Trabalho Informal* – Perfil sócio-econômico dos trabalhadores informais na cidade de São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2000.

MARX, Karl. *O Capital*. São Paulo: Abril Cultural, 1984. Vol. 1, tomo 2. Pp.07/54.

MATTOSO, Jorge. *O Brasil Desempregado*. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2000.

Núcleo de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Regional e Urbano, do NEST – Núcleo de Estudos de Economia Social e do Trabalho e do CEPES – Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos Sociais, do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia. *Condições Sócio-Econômicas das Famílias de Uberlândia*, 2001.

RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F.P. *O que é Taylorismo*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 4º.1987.

SAMUEL, Raphael. "História Local e História Oral". In: *Revista Brasileira de História*. São Paulo: Marco Zero/ANPUH, 1990 nº 19, p.239.

SIMONINI, Gizelda Costa da Silva. *Telefonia: Relação empresa e cidade. 1954/1980*. São Paulo: Puc, 1994. (Dissertação de Mestrado).

SOUZA, Ianni Borges Melo. *A Nova Ordem do Trabalho: Um Estudo de Caso sobre o Grupo Martins*. Uberlândia: Instituto de História/Universidade Federal de Uberlândia, 2002. (Monografia).

SOUZA, Reinaldo Leandro. *Recursos Humanos, Um estudo de caso*. Uberlândia: Instituto de História/Universidade Federal de Uberlândia, 1999. (Monografia).

VOLDMAN, Daniele. "A invenção do depoimento oral". In: FERREIRA, Marieta de M. e AMADO, Janaina. *Uso & abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 1998, 2ª ed., p.250-251.

FONTES DE PESQUISA

Artigos de Revistas, Jornais e Apostilas de treinamento.

ARAGÃO, Guilherme. A dança das profissões. *Estado de Minas*, 25 de Abril a 1º de Maio de 2000, p.8

COUTINHO, Fernando Garcia. Opinião econômica. Crise, qualificação e inserção no mercado. *Estado de Minas*, 2001, p.2

DIAS, Dorival. Relações humanas sofrem com a visão desenvolvimentista. Opinião. *Jornal Correio*, agosto de 2000.

LAHOZ, André. Nova Economia. O que há de mera espuma e de realidade no fenômeno já definido como forma mais avançada de capitalismo. *Revista Exame*, nº 17, edição 695. 28/agosto/1999, p.125.

LARANJA, Elcio. Uberlândia tem mais de 35 mil indigentes. *Jornal Correio*, 15 de Julho de 2001.

ROBERTO, Paulo Motta. Todo Mundo se julga vitorioso, inclusive você: A Motivação e o Dirigente. Ver. *Adm. Pública*. Rio de Janeiro, Jan/mar. 1986.

SERAFIM, Manuel. Cidade vive momento de Recuperação. *Jornal Correio*. Uberlândia, Agosto de 2002.

SALVADOR, Arlete e CAPRIGLIONE. Especial: Quando a emoção é inteligência. Empresas e escolas aderem à tese de que o sucesso depende mais dos sentimentos do que do QI. *Veja*, 15 de janeiro, 1997, p.66.

SIMONETTI, Eliana e RICARDO, Grinbaum. Assombração Nacional. O aumento acelerado das demissões começa a provocar inquietação no Brasil. *Veja*, 11 de fevereiro, 1998.

DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA

Fonte: *Perfil da Empresa União*, 2002. Texto elaborado pelo setor de Marketing.

“Empurre a sua Vaquinha” Texto de motivação afixado no mural da empresa União, maio de 2000.

“10 Dicas para ser um Vencedor!” Texto de motivação afixado no mural da empresa, junho de 2002.

Apostila: Programa de desenvolvimento da Qualidade Total, União 1998/1999.

ENTREVISTAS

- ✓ Entrevista gravada com ex-funcionário AFA. em 05/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG. Iniciou na empresa em 1998, exercendo a função de Auxiliar Administrativo, saindo da mesma em 2001.
- ✓ Entrevista gravada com o funcionário S.S.B em 11/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG. Trabalha na empresa desde 23 de agosto de 1998, atuando no departamento financeiro.
- ✓ Entrevista gravada com o funcionário A.L.M. em 12/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG. Está na empresa desde 1979, atualmente ocupa o cargo de encarregado de expedição.
- ✓ Entrevista gravada com ex-funcionário M.T.S em 14/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG. Iniciou o seu trabalho na empresa em Janeiro de 1995, como separador de mercadorias, após seis meses foi promovido à conferente e desde então até a sua saída, em março de 2002 exercia a mesma função.
- ✓ Entrevista gravada com o funcionário R.A C. em 15/08/2002, na cidade de Uberlândia-MG. Está na empresa desde 1996, atualmente exerce a função de supervisor.