

# COMENTÁRIOS ACERCA DAS MODIFICAÇÕES NO PROCESSO DE TRABALHO, NO BRASIL: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA\*

*Naira Lima Lapis\*\**

O objetivo deste artigo é apontar algumas modificações que se vêm processando no mundo fabril, no Brasil. A abordagem dessa questão é realizada à luz das principais transformações ocorridas ao longo da história econômica do País. Intenta-se, assim, contextualizar alguns elementos acerca da industrialização brasileira, pois se acredita que essa reconstituição — mesmo que sumária — pode fornecer algumas indicações a respeito das mudanças mais recentes ocorridas nas formas de organização do processo de trabalho e seus nexos com as relações capital/trabalho no Brasil.

## 1 - O legado histórico

No início do século XX, Frederick Taylor divulgava nos Estados Unidos os **Princípios da Administração Científica**, cuja idéia central se expressa na "melhor maneira e no melhor tempo" de execução do trabalho. Com isso, surgia uma nova forma de organização do processo de trabalho, inspirada precisamente nos princípios e técnicas tayloristas, que passou a ser crescentemente adotada pelas unidades fabris daquele país. Suas características básicas definiam-se pela divisão entre planejamento e execução, pela fragmentação das tarefas, pela progressiva desqualificação dos trabalhadores e pelo estabelecimento de uma rígida hierarquia interna às empresas.

Foi no Pós Primeira Guerra Mundial que se generalizou, nos países capitalistas desenvolvidos, a utilização dos métodos propostos pelo modelo taylorista. Este objetivava promover modificações substanciais na organização do trabalho, com vistas a diminuir custos e a aumentar ganhos. A aplicação dos novos princípios, que tinham como suporte a mecanização, resultou também em aceleração dos ritmos, redução da porosidade da jornada de trabalho e parcelização das tarefas, transformando o trabalhador em trabalhador especializado. O "saber operário" pôde, assim, ser gradualmente

---

\* Este artigo é subproduto de uma linha de pesquisa Relações de Trabalho no Rio Grande do Sul, desenvolvida pelo Núcleo de Emprego e Relações de Trabalho (NERT) da FEE, com o apoio do CNPq e da FAPERGS. Agradeço aos colegas do NERT, Calino Pacheco Filho, Guilherme Xavier Sobrinho, Maria Isabel H. da Jornada e Raul Bastos, bem como ao Ricardo Brinco pela leitura cuidadosa e pelas sugestões, e à bolsista Débora Cabral pelo trabalho de digitação e conferência do texto. Eximo-os, obviamente, de equívocos remanescentes.

\*\* Socióloga da FEE e Pesquisadora do CNPq.

apropriado pelo capital e incorporado à máquina, determinando uma subordinação mais intensa do trabalho ao capital. Nesse contexto, a organização do trabalho passou a depender, cada vez mais, da máquina e, cada vez menos, das habilidades e do conhecimento do trabalhador.

O princípio da racionalidade, presente no pensamento de Taylor, pode ser identificado como o instrumento estratégico responsável pela eficiência do capitalismo. A tendência crescente à racionalização do processo de trabalho levou vários estudiosos a se debruçarem sobre o fenômeno, preocupados que estavam com o embrutecimento da conduta humana resultante da difusão dos princípios tayloristas embutidos na **administração científica**.

Uma das análises mais enfáticas acerca da degradação do trabalho nas sociedades industriais foi desenvolvida por Braverman, ao observar que:

"Quanto mais a ciência é incorporada no processo de trabalho, tanto menos o trabalhador compreende o processo; quanto mais um complicado produto industrial se torne a máquina, tanto menos controle e compreensão da máquina tem o trabalhador. Em outras palavras, quanto mais o trabalhador precisa de saber a fim de continuar sendo um ser humano no trabalho, menos ele ou ela conhece" (Braverman, 1977, p. 360).

Para compreender como, no caso brasileiro, deu-se a difusão das práticas tayloristas, é preciso ter presente que foi ao longo do período 1880-1930 que se instalaram os primeiros estabelecimentos fabris voltados à produção de bens de consumo não duráveis. Nesse estágio primário-exportador, a indústria não constituía naturalmente o setor central da economia, mas começava a ter peso crescente no processo de acumulação de capital.

A burguesia industrial nascente não tinha ainda formulado, por volta de meados dos anos 20, um projeto econômico para o País. Da mesma forma, não se verificava uma maior aplicação das práticas tayloristas nas empresas. Ainda assim, essa fração de classe já demonstrava ter incorporado em seu ideário alguns dos princípios tayloristas, especialmente aquele relacionado com a socialização da força de trabalho no aspecto referente à disciplina no trabalho.

Já o período pós 30 é caracterizado pela instauração no Brasil de uma nova ordem marcada, no plano político, pela incapacidade de qualquer uma das frações da burguesia — agrária, industrial e financeira — de assumir a hegemonia política, configurando-se uma situação de "vazio no poder". Com isso, o Estado que emergiu no pós 30, fruto de uma nova correlação de forças, caracterizou-se pelo fortalecimento do Poder Executivo e pela crescente centralização das decisões, acentuando sua autonomia relativa frente aos interesses das diferentes frações de classe.

Nessa passagem de uma economia capitalista agroexportadora para uma capitalista industrial, centrada na expansão do mercado interno e no desenvolvimento da indústria com base no modelo de substituição de importações, foram criadas as condições para a industrialização do País, ainda que não suficientes para a implantação da **grande indústria** (OLIVEIRA, 1975, p.31). Por outro lado, não tendo ocorrido a substituição da hegemonia de uma classe pela de outra, o Estado passou, gradativamente, a intervir de forma profunda e diversificada, a fim de assegurar a continuidade do processo de acumulação de capital. Na esfera política, estabeleceu uma aliança de classes, que visava incorporar as camadas populares ao processo político; na esfera social, instituiu medidas de regulamentação envolvendo capital e trabalho, com base

na legislação trabalhista; na esfera econômica, adotou uma política que, por um lado, controlava os mecanismos fiscais e cambiais e, por outro, assegurava a fixação de um patamar mínimo para os salários mediante a promulgação da lei do salário mínimo; na esfera institucional, enfim, criou mecanismos para a integração das diferentes regiões do País.

No período 1930-45, a lógica da acumulação de capital seguiu uma orientação diferente daquela vigente no período anterior. De fato, precedentemente, a expansão do capitalismo no Brasil estivera baseada na articulação das diferentes economias regionais que formavam a economia nacional. O novo movimento, que teve início no pós 30 e foi completado no decênio de 50, com a efetiva integração das economias regionais à nacional, esteve centrado no setor industrial e circunscrito preferencialmente à Região Sudeste. Configurava-se, dessa forma, uma nova divisão inter-regional do trabalho, cujo resultado seria a acentuação do desenvolvimento desigual e combinado do modo de produção capitalista no Brasil.

É importante ter em vista que, a nível mundial, foi nesse mesmo período que se desenvolveu e se consolidou o chamado modelo fordista, ainda que seu apogeu tenha ocorrido no Pós-Guerra. O fordismo aprimorou os princípios e técnicas tayloristas, com o objetivo de alcançar maior intensidade do trabalho e ganhos mais elevados de produtividade. Para tanto, instaurou a integração da produção — materializada na esteira mecânica que transporta a peça em elaboração e possibilita maior controle dos tempos e dos movimentos — e estabeleceu uma rígida fixação dos trabalhadores a seus postos de trabalho.

A organização do processo de trabalho segundo o modelo fordista estrutura-se com base em uma forma de produção semi-automatizada, que tem na linha de montagem sua expressão mais acabada. Visa à fabricação de grandes volumes de bens padronizados, destinados a mercados de massa.<sup>1</sup> Outro traço marcante desse modelo reporta-se ao princípio do repasse de parte dos ganhos de produtividade para os salários, via promoção de permanentes aumentos salariais.

O fordismo foi indiscutivelmente o fator responsável, no Pós Segunda Guerra Mundial, pelo dinamismo econômico dos países capitalistas avançados, caracterizado pelo binômio produção e consumo de massa. Sustentado pelo *Welfare State*, esse modelo de acumulação possibilitou a incorporação de parcela significativa de trabalhadores à sociedade de consumo.

Voltando a examinar o contexto brasileiro do período 1930-45, cabe destacar uma experiência concreta de veiculação das idéias de Taylor e de Ford no País, formalizada na criação, em 1931, do **Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT)**. Tendo sua diretoria integrada por expressivas lideranças empresariais de São Paulo,<sup>2</sup>

<sup>1</sup> As características aqui sucintamente apontadas expressam um entendimento desse modelo circunscrito à planta industrial. Uma concepção mais abrangente é aquela formulada pela escola francesa de regulação "(...) 'fordismo' designa o modo de desenvolvimento — articulação entre um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação 'monopolista' ou 'administrado' — que marca uma determinada fase de desenvolvimento do capitalismo em países do centro: os anos de prosperidade sem precedentes (a 'era de ouro') do sistema no pós-guerra" (FERREIRA, et al., 1991, p.4).

<sup>2</sup> Nilton Vargas (1985, p.164) destaca, dentre os sócios fundadores do IDORT, Henrique D. Villares, J. O. Monteiro de Camargo, Roberto Simonsen, José Ermirio de Moraes, Gastão Vidigal e Geraldo H. de Paula Souza.

essa instituição preocupou-se essencialmente com a divulgação dos princípios e técnicas tayloristas:

"A partir da sua criação, o IDORT recebeu o apoio das elites dirigentes, divulgando o ideário taylorista pela imprensa, rádio e ensino acadêmico. Para atingir esse objetivo, estruturou-se em duas divisões: uma que cuidava dos aspectos organizacionais e outra que desenvolvia os aspectos ligados à seleção e formação profissional, e higiene e segurança do trabalho" (VARGAS, 1985, p.165).

Os empresários reunidos no IDORT, em suas avaliações sobre a mão-de-obra no País, identificavam-na como pouco qualificada e detentora de um baixo nível de escolaridade. Nesse sentido, priorizavam a variável educação na formação da classe operária, acreditando nas suas virtudes como importante mecanismo para moldar o trabalhador, segundo a disciplina e a moral taylorista-fordista. Essas idéias viriam a materializar-se na fundação, em 1942, do **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**, orientado para o ensino industrial.

No entanto, apesar do empenho do IDORT em divulgar no Brasil os princípios e técnicas tayloristas-fordistas e do fato de os empresários, sobretudo paulistas, já adotarem algumas práticas desse modelo em suas unidades fabris, o período 1930-45 acabou não se diferenciando muito do anterior, dada a timidez das experiências realizadas.<sup>3</sup>

O período seguinte — 1945-64 — foi marcado pelo término do Estado Novo e pela redemocratização do País. Os direitos políticos foram restabelecidos, materializados na liberdade de expressão e na organização dos partidos e sindicatos. Deve salientar-se, todavia, que tais mudanças ocorreram sob a égide de um Estado que, cada vez mais, assumia posições fortemente centralizadoras, limitando as possibilidades de participação das diferentes classes sociais. De acordo com Diniz (1983, p.7):

"(...) a experiência democrática dessa fase conduziria à instauração de um sistema semicompetitivo, caracterizado pela reduzida autonomia dos mecanismos representativos, pelo desenvolvimento de um setor empresarial atrelado aos favores do Estado e pela expansão de uma classe trabalhadora organizada em sindicatos estreitamente ligados à burocracia estatal".

Essa nova fase, em particular a partir de meados da década de 50, foi marcada pelo fim da integração econômica do mercado interno, pela consolidação do processo de concentração industrial na Região Sudeste, liderado por São Paulo, e pela substituição de um padrão de acumulação calcado em bens de consumo não duráveis por outro baseado na produção de bens de consumo duráveis e de bens de capital. Acompanhando as mudanças, dois atores passaram a atuar com redobrado vigor: o Estado e o capital estrangeiro. Quanto ao primeiro, ocorreu o fortalecimento de seu papel no domínio da infra-estrutura econômica, bem como o de árbitro das negociações

<sup>3</sup> Ressalte-se não ser intenção deste texto reconstituir os diferentes estágios de desenvolvimento do modelo taylorista-fordista no Brasil, tarefa especialmente árdua, dada a complexidade do tema. Pretende-se, apenas, através de alguns exemplos, mostrar a forma como esse modelo foi adaptado no País. Dentre os estudos sobre o fordismo no Brasil, cabe serem referidos Pereira (1979) e, mais recentemente, Silva (1991)

entre diferentes frações do capital. Processou-se, ainda, uma ampliação do espectro de sua atuação econômica, sendo-lhe reservado uma nova função, qual seja, a de produtor de insumos básicos.

O capital estrangeiro, por sua vez, vislumbrava, na industrialização das sociedades periféricas, uma nova via para sua expansão. Ora, o padrão de acumulação característico do período em análise — centrado no departamento de bens de consumo duráveis — exigia a modernização da estrutura industrial brasileira, pressupondo grandes investimentos. Sendo inviável a realização de transformações substanciais apenas com base no financiamento interno, era inevitável o recurso ao capital estrangeiro. A partir desse ponto, a industrialização do País passou a apoiar-se em um tripé formado pelo Estado, pelo capital estrangeiro e pelo capital privado nacional.

Segundo Nilton Vargas, essa página da história econômica brasileira — particularmente durante o Governo Kubitschek — coincide com a da segunda fase de difusão do taylorismo no País. Assim, enquanto o período precedente se caracterizara sobretudo pela propagação dos princípios tayloristas-fordistas, os novos tempos anunciavam a efetiva difusão e incorporação dos métodos e técnicas tayloristas-fordistas. A indústria automobilística, em especial, destacava-se como o exemplo mais vigoroso do processo de industrialização então em curso.

"A indústria automobilística foi lançada como a grande propulsora dessa **modernização**. Do ponto de vista do processo de trabalho, estava sendo lançada no Brasil a fase da produção em massa, segundo as técnicas fordistas de produção" (VARGAS, 1985, p. 179).

O Governo Kubitschek caracterizou-se por uma significativa expansão da economia, impulsionada pelo setor industrial. No entanto, se é certo que, ao início de seu mandato, foi possível manter o pacto populista de Vargas com as diferentes classes sociais, ao se aproximar o final de seu Governo os desequilíbrios acumulados passaram a provocar a desestruturação da aliança de classes que sustentava o Estado populista. Por um lado, a condução da política econômica ocasionava a elevação da inflação, determinando a corrosão do poder aquisitivo dos salários; por outro, a implantação do setor de bens de consumo duráveis carregava em si mesmo a possibilidade de um alto grau de concentração da renda. Com isso, tendia a acentuar-se o diferencial na relação salário real/produzibilidade.

A expansão econômica do Governo Kubitschek cedeu lugar, sob o Governo Goulart, a uma brusca desaceleração no ritmo de crescimento da economia, manifestada nas amplas margens de ociosidade da estrutura industrial. Cresceram também os índices de inflação, e acentuou-se a queda dos salários reais dos trabalhadores, provocando uma forte resistência sindical. Na verdade, os elementos de crise já estavam presentes no Governo Kubitschek, passando apenas a manifestar-se com maior intensidade.

Na medida em que se processava a radicalização da luta política por parte dos trabalhadores e de outros segmentos sociais, as forças conservadoras retiraram-se da aliança e passaram a buscar uma articulação com os militares. O desenlace ocorreu com a mudança da correlação de forças que sustentava o Estado populista e sua substituição pelo Estado autoritário, que contou com a adesão da burguesia industrial nacional.

O Estado que emergiu no pós 64 caracterizava-se pela acentuação de sua autonomia relativa frente aos interesses das diferentes frações de classe e pelo reforço de seu papel enquanto agente principal da acumulação, sendo enormemente ampliadas suas funções econômicas de provedor de infra-estrutura e de insumos básicos.

Na fase de implantação do regime militar, o Estado adotou uma série de medidas econômicas e políticas, tendo como objetivo levar a cabo seu projeto de modernização econômica. No plano político, assistiu-se ao dismantelamento da ordem vigente anterior. Os sindicatos, em particular, foram submetidos à intervenção, enquanto a fixação das regras salariais, até então uma atribuição da Justiça do Trabalho e dos sindicatos, passou à instância governamental. No plano econômico, o Estado pós 64 colocou em prática uma política econômica de austeridade, centrada no combate ortodoxo da inflação e na contenção salarial.

O período 1964-67 foi marcado pela recessão econômica, iniciando-se esta após uma fase de recuperação, fruto das mudanças implantadas durante o período recessivo, que preparou o cenário para o chamado "milagre econômico". Essa conjuntura de expansão manteve-se até 1973, quando voltou a se fazer sentir a desaceleração da economia.

No período compreendido entre os anos 60 e 70, consolidou-se, no Brasil, o padrão de gestão das empresas baseado nos princípios e métodos tayloristas-fordistas. De fato, o trabalho parcelado em cadeia passou a fazer-se presente em grande número de indústrias, sobretudo naquelas dos setores metal-mecânico (notadamente a indústria automobilística) e têxtil. Verificou-se também a penetração das práticas tayloristas-fordistas nas indústrias de móveis, confecções e calçados, especialmente naquelas de maior porte.

## 2 - Os anos 70 e 80: traços da crise

A partir dos anos 70, nos países centrais, começaram a manifestar-se sinais de esgotamento no padrão de crescimento econômico, configurando uma situação de crise do fordismo. No âmbito econômico, isso traduziu-se em quedas nos níveis de produção e de produtividade, enquanto recrudescia o ritmo da inflação. No plano social, por seu turno, era freada a tendência ao pleno emprego e ao aumento progressivo dos salários, fruto das pressões sindicais. Foi igualmente enfraquecido o **Estado de Bem-Estar** a partir da contenção dos investimentos de caráter social, prejudicando as políticas nesse domínio (educação, saúde, habitação, seguro-desemprego, etc.). A atuação conjunta desses fatores acabaria por repercutir negativamente sobre o consumo de massa, sustentáculo do modelo fordista.

O entendimento da crise aqui esboçada deve ser buscado no entrelaçamento de diferentes elementos: desorganização das relações internacionais na órbita financeira, choques do petróleo (1973 e 1979) e esgotamento do modelo fordista de organização do processo de trabalho. É no bojo dessa crise que passa a ser questionado o padrão de produção e de consumo vigente, vindo a se estruturarem novas formas de organização da produção e do trabalho — caracterizadas por uma produção mais flexível<sup>4</sup> — como alternativas à crescente inadequação do modelo taylorista-fordista.

<sup>4</sup> Uma fecunda polêmica processa-se entre os estudiosos das novas formas de organização do processo de trabalho. Enquanto para alguns representam uma ruptura com o paradigma taylorista-fordista (modelo de especialização flexível para Piore e Sabel), para outros expressam uma atualização do fordismo (neofordismo para alguns autores da escola de regulação francesa)

As repercussões da crise e as transformações afetando os países capitalistas avançados passaram a fazer-se sentir no Brasil, a partir de fins da década de 70, quando se encerrou a conjuntura de expansão e a economia ingressou em um período de crise, que se prolonga até os dias de hoje.

Segundo Fábio Erber, o conteúdo da crise brasileira da década de 70 difere do daquela das economias centrais, na medida em que, para estas últimas, se tratava essencialmente de uma questão de esgotamento do modelo fordista, e, para a economia brasileira, de uma crise de natureza fiscal. Em outros termos, o financiamento do desenvolvimento econômico brasileiro esteve assentado na dívida externa, na dívida pública e nas transferências de renda via inflação (ERBER, 1992, p.24). Com a elevação das taxas de juros internacionais, desencadeada pela política econômica dos Estados Unidos em 1979, desfez-se o frágil equilíbrio que sustentava o tripé Estado—capital estrangeiro—capital privado no Brasil.

A década de 80, por sua vez, foi marcada por um baixo e descontínuo crescimento econômico, com sobreposição da crise industrial à fiscal do decênio anterior.

"Após quase uma década de crescimento industrial espasmódico, o que era essencialmente uma crise financeira se torna uma crise industrial propriamente dita, em termos de capacidade tecnológica de produção do parque industrial e, conseqüentemente, da sua competitividade industrial (...)" (ERBER, 1992, p.25).

## 2.1 - Empresários e trabalhadores no contexto da crise

Foi no quadro de conjuntura adversa descrito acima que se verificou um revigoreamento da atuação dos empresários na defesa de seus interesses específicos. Dois exemplos demonstram sua capacidade de articulação, com destaque para a fração industrial. O primeiro deles expressou-se na intensa mobilização verificada entre 1975 e 1977, quando importantes lideranças do empresariado nacional se empenharam em reclamar da excessiva interferência do Estado na condução da política econômica, no que se convencionou chamar de **campanha contra a estatização**. Os protestos culminaram na divulgação do **1º Documento dos Empresários do Fórum da Gazeta Mercantil**, em 1978, contendo reivindicações relativas à diminuição do papel do Estado e a mudanças nos rumos econômicos e políticos do País, incluindo o retorno à democracia. A propósito, é importante sublinhar que a efervescência social que marcou os anos 1978 e 1979, cujo ápice coincidiu com as greves do ABCD paulista, levou os empresários a recuarem de seus propósitos de restabelecimento imediato da ordem democrática, não hesitando os mesmos em apoiarem a intervenção repressiva nas greves e sindicatos.

O outro exemplo revelador do peso político do empresariado brasileiro deu-se ao final da década de 80, com as significativas mobilizações — e ampla utilização dos meios de comunicação, partidos, manifestações de rua, etc. — para impedir a incorporação à nova Constituição de itens relativos à redução da jornada de trabalho, à estabilidade no emprego e ao direito irrestrito de greve.

Já no contexto da crise dos anos 80, expressivas lideranças empresariais desencadearam um amplo debate em torno de questões relacionadas com a livre iniciativa,

privatização, reforma do Estado e economia de mercado, em uma demonstração inequívoca da adesão dos empresários aos princípios neoliberais. De fato, tendo como referência o receituário neoliberal, passaram a propor, face ao padrão de crescimento sustentado pelo Estado, a reordenação do capitalismo brasileiro, com base no fortalecimento do papel da empresa privada e do mercado. É de notar-se, todavia, que pairam dúvidas quanto às reais possibilidades de a classe empresarial romper com os traços marcantes da ordem vigente anterior, como a sua subordinação ao aparelho estatal. Com efeito, a partir de entrevistas recentes realizadas com industriais tradicionais e emergentes, verificou-se que:

"A identificação com valores da modernidade liberal, presente no discurso da elite entrevistada, não se coaduna com a avaliação que a própria liderança faz do conjunto do empresariado. Na caracterização das principais debilidades do setor privado, foram ressaltadas dimensões como a excessiva dependência ao Estado, o apego a práticas protecionistas, o temor ao risco e a arraigada atuação de oligopólios. Isso sugere que, na percepção das elites, ainda sobrevivem, no meio empresarial, traços bastante visíveis do antigo padrão de relacionamento com o Estado e das características do padrão de industrialização anterior, a despeito da valorização do novo" (DINIZ, BOSCHI, 1992, p.29).

O sindicalismo brasileiro, por sua vez, passou igualmente por uma fase de reestruturação, associada à conjuntura generalizada de crise. A base sindical corporativa foi questionada, e assistiu-se ao florescer de um "novo sindicalismo", em meados da década de 70, com atuação não mais restrita a reivindicações de cunho econômico e que transbordou para questões de ordem política, com o engajamento na luta pela democratização do País, pelo direito à greve, por autonomia sindical, por melhores condições de trabalho e por negociação direta com o patronato. A organização e a mobilização dos trabalhadores no transcurso dos anos 70 e 80 refletiram-se nos direitos sociais conquistados — mesmo que parciais — e incorporados à Constituição de 1988.

"A nova Constituição eliminou o poder de intervenção do Estado nos sindicatos (...) garantiu o direito à livre associação (...) o direito de greve (...) mas manteve o sistema confederativo (...) a unicidade sindical e a contribuição sindical obrigatória. A manutenção desses dispositivos e a necessidade de uma ampla legislação regulamentar para os vários pontos em aberto mostram os limites que ainda permanecem para o efetivo exercício da liberdade e autonomia sindical" (MATTOSO, OLIVEIRA, 1990, p.25-26).

## **2.2 - Para enfrentar a crise: as mudanças em curso no processo de trabalho**

As profundas alterações que marcaram o cenário nacional nos anos 70 e 80 foram também acompanhadas por um início de reestruturação industrial, com vistas a fazer frente a um novo patamar de competitividade no plano internacional. À semelhança dos países desenvolvidos, novas tecnologias e formas diferentes de organização do trabalho passaram a ser adotadas, em maior ou menor escala, pelas empresas brasileiras como respostas do capital aos desafios do mercado mundial.



Estudos recentes<sup>5</sup> demonstram que está em curso, no País, um processo de mudança da base técnica e de transição das antigas formas tayloristas-fordistas de organização do processo de trabalho para novas modalidades assentadas na flexibilidade e na integração. Com isso, vão sendo progressivamente incorporados elementos para a definição de um outro padrão tecnológico e de gestão da força de trabalho.

Em termos das mudanças tecnológicas em andamento, verifica-se a crescente inclusão de dispositivos microeletrônicos da mais variada ordem à estrutura industrial brasileira. A nova base técnica resultante permite organizar o processo produtivo sob a forma da automação flexível, ensejando a fabricação de diferentes produtos em pequenas e médias séries e facilitando o ajuste às condições de mercado. Nesse sentido, opõe-se ao paradigma taylorista-fordista, cuja lógica se baseia no princípio da produção em grande quantidade.

A rápida resposta às exigências da demanda — calcada agora em produtos seletivos e específicos — pressupõe a utilização de um ferramental diversificado: em termos de equipamentos, destacam-se sistemas CAD/CAM e máquinas-ferramentas CNC; em termos da organização da produção e do trabalho, podem ser citados *just-in-time* e *Kanban*, apenas para mencionar algumas das técnicas mais difundidas.

No que diz respeito especificamente às transformações em curso na gestão da força de trabalho, tem-se observado o aumento do número de unidades fabris que colocam em prática métodos gerenciais que exigem um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Nesse sentido, estão sendo implantados programas participativos voltados à motivação da mão-de-obra, com vistas a obter melhorias contínuas no processo de trabalho, sendo o *Kaisen* e os círculos de controle de qualidade (CCQs) — ambos inspirados no modelo japonês — os instrumentos mais utilizados.

É preciso enfatizar que a difusão dessas inovações organizacionais e tecnológicas vem se processando de forma bastante lenta, com a ênfase sendo dada às mudanças organizacionais.<sup>6</sup> O fato é que a incorporação de equipamentos de base microeletrônica requer investimentos elevados, o que esbarra na generalizada escassez de recursos nesse momento de crise por que passa a economia brasileira. Registre-se ainda que são sobretudo as empresas de grande porte, operando nos setores mais dinâmicos e preferencialmente voltadas para o mercado externo, que estão incorporando as novas formas de organização do trabalho e da produção.

As transformações em andamento no processo de trabalho industrial, no País, mesmo que circunscritas, têm provocado impactos não desprezíveis. De fato, parece não haver dúvidas de que as empresas que introduziram inovações no âmbito do processo produtivo e na gestão da mão-de-obra contabilizam resultados positivos, medidos em termos de substanciais incrementos de produtividade, redução de custos

---

<sup>5</sup> Pesquisas empíricas acerca das mudanças recentes na organização do processo de trabalho no Brasil vêm sendo realizadas por estudiosos com formação profissional diferenciada, o que atesta a preocupação interdisciplinar no tratamento do tema. Dentre eles, destacam-se: N. Castro; A. Fleury; A. Guimarães; H. Hirata; J. Humphrey; M. Leite; J. Tauille; M. Salerno.

<sup>6</sup> Chama-se atenção que os dados sobre difusão de inovações organizacionais e de equipamentos são bastante precários; os existentes são o resultado, na sua maioria, de estudos de caso, que, dada a sua natureza, dificultam tentativas de quantificação. Daí a cautela que é preciso ter no manuseio das informações disponíveis.

e melhorias na qualidade dos produtos. O seu sucesso último, contudo, depende de algumas estratégias subjacentes às novas formas de organização da produção e do trabalho e que podem ser sintetizadas na equação **engajamento, confiabilidade e eficiência** por parte dos trabalhadores.

Com efeito, segundo as tendências que se afirmam, a qualidade do produto passa a ser responsabilidade do produtor direto. Isto é, o controle de qualidade é incorporado ao próprio processo produtivo, distinguindo-se, assim, do modelo taylorista-fordista, onde essa tarefa competia a um **departamento de qualidade**.

Por outro lado, a utilização maciça de uma força de trabalho semiqualficada e com alto grau de especialização, típica do fordismo, é substituída pela utilização intensiva de uma mão-de-obra dotada de maior qualificação e de uma certa polivalência, em consonância com as características de flexibilidade a nível da produção e dos postos de trabalho. Agrege-se ainda o fato de, sob a égide da automação flexível, o processo produtivo transformar-se, cada vez mais, em um sistema integrado; onde qualquer interrupção deve ser evitada, tendo em conta representar custos elevados.

O conjunto de alterações assim desencadeadas — na medida em que requer múltiplas habilidades e maiores responsabilidades por parte dos trabalhadores no chão-de-fábrica, bem como sua efetiva cooperação na realização das metas da empresa — coloca a necessidade de toda uma política voltada a programas de treinamento e formação profissional. Nesse sentido, conforme o resultado de pesquisas empíricas realizadas em empresas do País que estão alterando seu processo de trabalho, a exigência de maior nível de escolaridade por parte do trabalhador tem constituído um requisito importante nos esquemas de recrutamento adotados.

### **3 - Reflexões em torno das mudanças**

Com base nos comentários realizados neste artigo, é possível depreender traços característicos do processo de industrialização brasileiro, alguns dos quais cabe aqui retomar, na medida em que se constituem em importante instrumental para pensar as mudanças recentes que estão ocorrendo no mundo fabril.

No que diz respeito ao Estado, verifica-se que este assumiu historicamente as mais diferentes funções, desempenhando o papel de agente principal da acumulação e caracterizando-se como essencialmente autoritário. Quanto à burguesia industrial, esta não se constituiu historicamente em classe hegemônica, diferenciando-se, assim, das burguesias das economias centrais, que souberam conduzir as transformações econômicas e políticas necessárias.

No caso brasileiro, coube ao Estado, em aliança com as classes dominantes, o papel de indutor do processo de desenvolvimento. Todavia cabe frisar que a existência de um Estado interventor, com fortes traços autoritários, e a ausência de hegemonia da burguesia não engendraram industriais passivos e desarticulados. Ao contrário, a revisão histórica revelou sua influência no plano político e sua capacidade de articulação na defesa de seus interesses específicos, tendo sempre como traço marcante o conservadorismo. De fato, essa fração de classe não hesitou, nos momentos em que viu seus interesses ameaçados, em recorrer ao autoritarismo, utilizando-se, não raras vezes, do aparato estatal.

Na verdade, o empresariado brasileiro tem se pautado por uma prática de conivências, salvo em momentos de fortalecimento excessivo das funções do Estado, quando se sente relegado a um plano secundário. Essa cumplicidade fortifica-se quando se interpõe um outro personagem: o trabalhador. E, na correlação de forças que então se estabelece, o movimento sindical tem estado em profunda desvantagem.

Efetivamente, a história do movimento sindical no País foi forjada, desde a Revolução de 30, sob a tutela do Estado, o que restringiu enormemente sua capacidade de levar avante uma prática política autônoma. Por outro lado, o sindicato brasileiro foi alvo, sobretudo no pós 64, durante o regime militar, de uma desenfreada repressão: restrição ao direito de greve, perseguição e prisão de líderes sindicais, intervenção, interdição formal de reivindicações de cunho político, etc.

"O sindicato pós-populista, interiorizando todas essas proibições, se esvazia, se despolitiza. (...) Ele se transforma no instrumento dócil do patronato que se utiliza da mediação sindical para a própria gestão do processo de trabalho" (HIRATA, 1980, p.88).

Nesse contexto global, o desenvolvimento do capitalismo brasileiro engendrou algumas especificidades na transposição do modelo taylorista-fordista. Assim, enquanto nos países centrais as negociações coletivas, com ênfase em cláusulas econômicas e sociais, se efetivaram pela via democrática, o Brasil definiu-se pela via autoritária. Uma das expressões mais vigorosas dessa estratégia do capital para realizar a acumulação esteve associada à contínua concentração de renda. Tal processo acompanhou toda a implantação do modelo de industrialização brasileiro — e tornou-se um de seus pilares —, excluindo parcela significativa da população dos benefícios do desenvolvimento econômico e resultando em acentuada desigualdade social. Esta constituir-se-á em uma das especificidades do desenvolvimento no Brasil, diferenciando-se, assim, da forma de desenvolvimento capitalista levada a efeito nas economias centrais. De fato, a acumulação de capital propiciou o crescimento econômico brasileiro de forma excludente e concentracionista, contrariando o princípio fordista de, através de repasses dos ganhos de produtividade aos salários, alavancar o consumo de massa.

Para tanto, foi montado um aparato autoritário, sempre com vistas a restringir a iniciativa operária. No interior da fábrica, os métodos mais variados foram utilizados, desde a cooptação dos trabalhadores até o emprego do despotismo fabril, submetendo-os às regras da produção. Os sindicatos, por sua vez, foram cerceados em suas atividades, de forma a impedir a organização e a luta da classe trabalhadora, constituindo essa uma outra diferença em relação aos países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, por exemplo, a implantação do padrão taylorista-fordista deu-se dentro de um marco negociado, sob a égide de sindicatos fortes.

As evidências estão a indicar que esse legado histórico está refletindo-se nas mudanças em curso na estrutura produtiva do parque fabril nacional. Ao se contrastar o caso brasileiro com o dos países desenvolvidos,<sup>7</sup> verifica-se que, nestes últimos, o processo de reconversão da estrutura industrial em direção às novas formas de

<sup>7</sup> Faz-se referência aos casos sueco (plantas de Kalmar e Uddevalla pertencentes ao grupo Volvo), italiano (na região da Emilia Romagna) e japonês (Toyota), que, embora apresentem diferenças entre si, guardam algumas características comuns, as quais foram delineadas acima. Ressalte-se que traços dos modelos sueco e italiano podem também ser encontrados em países como a França e a Alemanha. Uma síntese dessas três experiências encontra-se em Ferreira et al. (1991). Sobre o modelo sueco, ver Leite (1991).

organização do processo de trabalho e de produção vem sendo acompanhado de alguns elementos compensatórios à classe trabalhadora.

Nesses países, a contrapartida do capital face às novas exigências à força de trabalho materializa-se na implementação de políticas de estabilização da mão-de-obra, na reduzida diferenciação salarial e em salários mais altos e em melhores condições de trabalho (redução do esforço físico, espaços para descanso, diminuição do ruído ambiental, limpeza, luminosidade, etc.). Observa-se ainda a existência de postos de trabalho menos rígidos, trabalho em equipe e uma mão-de-obra com elevado grau de formação. O nível de desemprego é baixo, e as mudanças são realizadas com a participação dos sindicatos.

No contexto brasileiro, o encaminhamento é distinto. Assim, nas unidades fabris que estão efetuando modificações em sua estrutura produtiva, o que tem sido constatado é a permanência da assimetria, salvo exceções, entre incrementos na produtividade e aumentos reais de salários. Observa-se também que a implementação de uma efetiva política de estabilização da força de trabalho tem esbarrado tanto na postura conservadora do empresariado como no quadro recessivo prolongado, configurando uma situação de aumento do desemprego. A respeito dessas considerações, é bastante ilustrativa uma pesquisa<sup>8</sup> que vem sendo realizada junto aos grandes empresários do setor metalúrgico do RS. No plano do discurso, os industriais entrevistados posicionam-se favoravelmente pela diminuição da rotatividade da mão-de-obra, por salários mais elevados e por melhores condições de trabalho. No entanto observa-se que o discurso tem pouca aderência com a realidade, pois, quando se buscou contrastar o depoimento dos empresários com o de líderes sindicais, ou mesmo quando se visitou as instalações de algumas das fábricas selecionadas, o quadro que se descortinou era outro — demissões, salários apenas um pouco acima da média, condições de trabalho precárias.

Verifica-se ainda, no caso brasileiro, que as tentativas de revisão da estrutura de cargos são pouco consistentes e que os programas de treinamento são muito tímidos diante dos baixos níveis de formação — escolar e técnica — da classe trabalhadora. Agrega-se, finalmente, o fato de as mudanças na produção e na gestão da mão-de-obra virem sendo conduzidas, na maioria dos casos, sem a participação dos sindicatos e, não raras vezes, dispensando a discussão com o coletivo de trabalhadores diretamente envolvido na mudança. A esse respeito, são inquietantes as palavras de um empresário: "Nós introduzimos algumas mudanças surdamente, gradualmente, sem estardalhaços, e sem dizer o que era. Quando os trabalhadores se deram conta, elas já estavam a meio caminho."<sup>9</sup>

Essas observações sobre o caso brasileiro tornam-se ainda mais preocupantes quando se visualizam as novas formas de gestão do trabalho sob outro ângulo, que não exclusivamente o de seu caráter positivo. Assim, no que se refere ao conteúdo do trabalho, as novas formas de gestão têm ocasionado: (a) maior intensificação do trabalho no chão-de-fábrica, à medida que é exigida do trabalhador a operação

<sup>8</sup> Esse estudo é parte da linha de pesquisa Relações de Trabalho no Rio Grande do Sul, que trata do empresariado e da organização do trabalho no RS. Integram a equipe, além da autora, as Sociólogas Ilaine Zimmermann e Maria Isabel H. da Jornada.

<sup>9</sup> Conforme pesquisa citada na nota 8.

simultânea de diferentes equipamentos computadorizados; (b) desgaste mental do trabalhador, provocado pela atenção permanente para detectar problemas nas máquinas; (c) eliminação de postos de trabalho, com reflexos sobre o emprego. Chama-se também atenção aqui, em nível mais propriamente especulativo, de que as novas formas de organizar o trabalho — ao dependerem, para sua eficácia, do envolvimento e do comprometimento da mão-de-obra — poderão repercutir no campo da subjetividade do trabalhador, talvez engendrando uma **geração do consentimento**, para usar uma expressão de Michael Burawoy.



Dado esse quadro, o desafio que se impõe é o de questionar a forma autoritária que pautou historicamente as relações de trabalho no Brasil. Nesse sentido, cabe aos atores sociais envolvidos reverem suas práticas. Ao empresariado, romper com a dependência ao Estado — sobretudo no que se refere à interferência estatal na relação capital/trabalho — e adotar uma postura democrática de reconhecimento do papel do sindicato enquanto instância legítima de representação dos interesses dos trabalhadores. Ao sindicato compete entender melhor o alcance das alterações que estão se processando no mundo do trabalho e nos rumos do capitalismo. Aqui se localiza um ponto estratégico para o movimento sindical. O conhecimento da realidade certamente instrumentalizará a atuação do sindicato de forma mais eficiente e competente, possibilitando que as mudanças se realizem dentro de um marco onde os trabalhadores tenham uma intervenção efetiva na negociação de seus interesses.

## Bibliografia

- BRAVERMAN, Harry (1977). **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar.
- BURAWOY, Michael (1990). A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.5, n.3, p.29-50.
- DINIZ, Eli (1983). **Empresariado e transição política no Brasil: problemas e perspectivas**. México. (Mimeo). (XI International Congress of the Latin American Studies Association)
- DINIZ, Eli, BOSCHI, Renato (1992). Lideranças empresariais e problemas da estratégia liberal no Brasil. Rio de Janeiro: IUPERJ/CLACSO/ISA. (Mimeo) (Seminário Internacional "Estratégias Liberais de Refundação, Dilemas Contemporâneos do Desenvolvimento")
- ERBER, Fábio (1992). Desenvolvimento industrial e tecnológico na década de 90: uma nova política para um novo padrão de desenvolvimento. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.13, n.1, p.9-42.
- FERREIRA, Cândido et al. (1991). **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**. São Paulo: ABET. (Mimeo)

- HIRATA, Helena (1980). Movimento operário sob a ditadura militar (1964-1979). In: **INTRODUÇÃO** a uma história do movimento operário brasileiro no século XX. Belo Horizonte: Vega. p.82-110.
- LEITE, Maria de Paula (1991). O modelo sueco de organização do trabalho. In: LEITE, Maria de Paula, SILVA, Roque Aparecido da, org. **Modernização tecnológica, relações de trabalho e prática de resistência**. São Paulo:IGLU/ILDES/LABOR. p.143-164.
- MATTOSO, Jorge, OLIVEIRA, Marco A. de (1990). Crise econômica e desafios do sindicalismo brasileiro. Montevideo: INCASUR. (Mimeo) (Seminário "Crisis, Desafios y Respuestas del Sindicalismo del Cono Sur y Brasil": para década del 90)
- OLIVEIRA, Francisco de (1975). **A economia brasileira: crítica à razão dualista**. São Paulo: Brasiliense. (Seleções CEBRAP, 1)
- PEREIRA, Vera Maria Candido (1979). **O coração da fábrica: um estudo de caso entre operários têxteis**. Rio de Janeiro: Campus.
- SILVA, Elisabeth B. (1991). **Refazendo a fábrica fordista**. São Paulo: Hucitec/FA-PESP.
- VARGAS, Nilton (1985). Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. **Ciências Sociais Hoje**, São Paulo: Cortez/ANPOCS, p.155-189.