

NAS TRILHAS DE UMA SOCIABILIDADE PRIVADA: EXPERIÊNCIAS DE CÉLULAS DE PRODUÇÃO EM SÃO PAULO

Leonardo Mello e Silva¹

Sandra Rufino²

Ana Maria Sanches³

RESUMO

O texto trata do sistema de manufatura celular em fábricas do ramo de confecções em São Paulo. A hipótese central é de que um tal sistema de organização contribui para a privatização das relações de trabalho, na medida em que dissolve a identidade coletiva de classe e promove valores individualistas e competitivos a partir das exigências econômicas de qualidade e produtividade. Primeiramente é feita uma comparação entre as características do novo modelo e as do modelo anterior, baseado na linha de produção. Em seguida é descrito sucintamente o funcionamento das células, sendo apresentados os dados da pesquisa em duas empresas do ramo, porém, com produtos distintos. Discute-se o significado da polivalência e da importância da formação no novo modelo, confrontando-os contudo com os constrangimentos do mercado de trabalho. Por fim, o artigo aponta para um aprofundamento da hipótese inicial por meio de uma abordagem mais qualitativa, e do deslocamento para a realidade extra-fábrica.

Palavras-chave: células de produção, *teamwork*, organização do trabalho, reestruturação produtiva.

ABSTRACT

This text approaches the system of production cell in textile factories in São Paulo. The main hypothesis is that such an organization system contributes to the privatization of labour relations, because it dissolves collective class identity and promotes individual and competitive values due to the economic demands for quality and efficiency. First, there is a comparison among the characteristics of the new and the previous model, based on production line. Second, there is a brief description of how cells work, showing the survey data of two companies, but for different products. It is discussed the meaning of polivalence and importance of designing a new model, however facing problems of the work market. Finally, the article points to an in-depths of the preliminary hypothesis by means of a more qualitative approach and the shift to an extra-textile reality.

Key words: production cells, *teamwork*, labour organization, productive restructuring.

1. Professor doutor da FFLHC/USP, e-mail leogmsilva@hotmail.com

2. Doutoranda da Engenharia de Produção da EPUSP, e-mail: ssrufino@usp.br

3. E-mail: anasanches@terra.com.br. Colaboraram os bolsistas Raissa Gambi e Ananias de Souza Correa.

INTRODUÇÃO

Grande parte da literatura sobre mudanças organizacionais dentro da tendência de reestruturação produtiva das empresas, a partir dos anos 80, reza que as células de produção são uma alternativa à lógica do posto de trabalho. “Célula” e “posto” remetem a dois modelos ou paradigmas de organização do trabalho distintos, cada qual com sua coerência própria: por um lado, a lógica seguida pela produção japonesa ou “ohnoísta” (toyotista); por outro, a lógica da produção taylorista-fordista, estando essa última imediatamente identificada à linha-de-montagem. Nas empresas de nossa pesquisa, o que se observou foi a convivência entre elementos desses dois modelos ou “paradigmas”.

O texto pretende explorar essa ambigüidade e extrair dos elementos de campo indicações que permitam situar o problema da tendência privatizante dos novos métodos de organização do trabalho e do significado sociológico do trabalho em grupo.

- Com relação ao primeiro ponto, a abordagem depende de uma caracterização das tendências mais abrangentes nas quais a classe se situa: identidade assalariada *ou* precarização e informalidade? Em outros termos, inclusão *ou* exclusão?
- Com relação ao segundo ponto: uma remissão freqüente da questão da classe social para um enquadramento em termos dos pares *público e privado*. A classe comunga do conjunto de significados que estão do lado do *espaço público*, enquanto a empresa aproxima-se, ao contrário, do lado do *privado*.
- Com relação ao terceiro ponto, o trabalho em grupo ou em células permite discutir a hipótese de uma conversão “comunal” para o espaço fabril, com características de uma sociabilidade pouco diferenciada e “solidária”, em tensão permanente com uma tendência individualista e produtivista, posta em ação pelo processo de trabalho.

Os elementos estão propositalmente misturados e traçar sua unidade será o desafio maior do texto. A discussão será feita à medida em que os resultados da pesquisa forem sendo apresentados.

Ao escolher a organização celular como objeto desta pesquisa, partimos da hipótese de que as células de produção permitem uma leitura privilegiada do processo de privatização e individualização das relações do trabalho porque passam hoje os atores coletivos.

Portanto, todas as formas públicas de participação estariam sendo colonizadas pelo produtivismo oriundo dessa nova organização do trabalho. Nesse sentido, os sindicatos funcionariam como uma espécie de “dique” a esse movimento de privatização e individualização, ao tentar impedir que a lógica produtivista se apodere de todas as reservas de sociabilidade disponíveis. Daí, a sua função pública.

1 - DO PÚBLICO E DO PRIVADO NA NOVA ORDEM PRODUTIVA

Três são as frentes em que se pode identificar a transformação em curso, que consiste em substituir a referência coletiva da classe pela referência individual do trabalhador ou trabalhadora.

No primeiro caso, *no âmbito da organização do trabalho*, o indicador mais forte é a querela, ainda relativamente confinada a uma discussão entre especialistas, que opõe as noções de “qualificação” e “competência”: enquanto a primeira remete a uma normatividade reconhecida em última instância pelo Estado, a segunda é validada sempre pela empresa⁴. No segundo caso, *no âmbito do mercado de trabalho*, os indícios são os novos contratos associados à pessoa ou a uma fração da força-de-trabalho (terceirizada) subcontratada para realizar ou suprir necessidades específicas das empresas. No terceiro caso, *no âmbito das relações industriais*, a individualização pode ser percebida através dos tipos de negociação que se deslocam mais e mais de uma abrangência pública para uma abrangência mais restrita, privada: caso em que a negociação se desloca do setor para a empresa.

No entanto, não é tão simples descartar uma tendência como algo nefasto. Nas análises que faz a ciência social, os juízos de “positivo” e “negativo”, ou de que “antes era melhor”, não fazem sentido fora de uma referência que é social, isto é, experimentada por uma coletividade como um fato evidente por si mesmo, quase natural (embora o processo de sua constituição não seja nem evidente, nem natural – muito pelo contrário). Tudo isso para dizer que é preciso ir com cuidado na avaliação sobre a tendência de individualização. Antes de atribuir um valor a ela, vale a pena observar onde se manifesta para perceber o seu alcance. Somente percebendo essa dimensão social é que a individualização pode ser colocada sob um

4. Consultar Mello e Silva (2002).

pano de fundo histórico, com atores coletivos (mesmo que não se vejam como tal, mas apenas enquanto “indivíduos”) que vão dotar de significação as posições “pró” e “contra”.

Ora, sabemos que a história é a história de lutas de coletividades umas contra as outras, as quais buscam impor seu ponto-de-vista e seu poder político. Assim, à pergunta primeira sobre a pertinência do diagnóstico da individualização como síntese das tendências do mundo do trabalho hoje, bastaria uma mirada para aqueles três âmbitos das relações de trabalho, a fim de aquilatar a presença desse vetor atravessando “campos” distintos em que se recorta, tradicionalmente, o estudo do trabalho. Não é nossa intenção realizar essa empreitada neste texto. Aqui vamos nos deter apenas no primeiro campo, isto é, no âmbito da organização do trabalho, e dentro dele focalizaremos apenas um aspecto pontual: a organização das chamadas “células de produção”, que são uma modalidade de trabalho em grupo.

O segundo elemento que depõe pela pertinência daquele diagnóstico de individualização é o conjunto transformado de técnicas gerenciais que vêm do modelo japonês e da *lean-production* até as fórmulas e modelos mais recentes ao estilo “gerência por objetivos”, nos quais a coletividade fordista forjada no processo de trabalho é substituída por novas coletividades, principalmente associadas à empresa: mesmo que a individualização, nesse caso, não chegue propriamente até o indivíduo (como ocorre no modelo japonês), ela ao menos desorganiza – como acontece hoje – o par coletivo *versus* individual, ou público *versus* privado, que estavam consagrados no período da produção em massa para um consumo indiferenciado e sem a preocupação aparente com a “qualidade” do produto.

2 - AS NOVAS TÉCNICAS DE GESTÃO DO TRABALHO: UM ENFOQUE PONTUAL

2.1 - A Reestruturação Produtiva

As razões para o diferencial de produtividade da produção japonesa ou *lean-production* são bem conhecidas: maximização no uso da capacidade instalada, cortando os “tempos mortos”. A utilização permanente das máquinas e instalações, assim como a extração do máximo de engajamento produtivo da força-de-trabalho, constitui o norte da orientação das práticas de gestão japonesas, mesmo que elas apareçam sob o manto de outras determinações, como a tecnológica. As novas

tecnologias microeletrônicas ajudam, mas são claramente secundárias diante do rearranjo organizacional das plantas e do controle do tempo que ele permite. As inovações aplicadas no maquinário encontram um limite na própria capacidade do operador em processar, dentro de um tempo de trabalho que é contabilizado individualmente, uma série quase simultânea de ordenamentos que se conectam antes e depois de sua intervenção, mais ou menos como acontece na linha de montagem. A diferença dessas inovações com relação à linha de montagem clássica fica por conta de que não se trata agora de uma operação apenas, mas de várias que o trabalhador realiza ou pode realizar dentro de sua tarefa, que passa a ser, por sua vez, um conjunto agregado de tarefas.

Um lugar privilegiado para captar esse processo é no tipo de trabalho em grupo ou em “células” que se tem espalhado por entre as empresas “modernas”. As passagens que serão objeto de análise mais abaixo são extraídas de visitas preliminares efetuadas em duas fábricas do setor de confecções em São Paulo. A idéia que vai-se sustentar é de que esses novos arranjos organizacionais mantêm uma compatibilidade com o processo de individualização do trabalho.

2.2 - As células de produção

Podemos identificar, na literatura corrente sobre o assunto, dois enfoques predominantes: um enfoque que enfatiza o aspecto organizacional e outro que enfatiza o aspecto técnico-econômico, assumido esse último em geral pela engenharia de produção.

De acordo com o primeiro enfoque, “a organização celular é uma organização por pequenas equipes dotadas de autonomia suficiente para auto-organizar seu trabalho (...) e tem uma origem já distante, pois as primeiras experiências aconteceram nos anos 50, quando se começou a falar de equipes semi-autônomas” (Zarifian, 2001).

Portanto, a organização celular tem como uma de suas referências os GSAs (grupos semi-autônomos) dos modelos europeus de organização do trabalho (experiência sueca sobretudo), que, ao lado do modelo japonês, dão forma à chamada acumulação ou especialização flexível, com todas as suas contradições e limitações (Antunes, 1995).

No Brasil, uma das empresas pioneiras a utilizar a organização celular foi a Alpargatas, no início da década de 70, quando a fabricação de calças jeans era o seu carro-chefe. Hoje a maioria das grandes empresas do ramo de confecção utiliza-se dos seus conceitos.

Já o segundo enfoque realça a natureza dos sistemas produtivos orientados ao produto como uma vantagem competitiva traduzida, entre outros, nos aspectos importantes de melhor qualidade e prazos de fabricação menores, utilização eficiente de recursos e simplificação do controle de produção e do fluxo de materiais (Massote, 2001).

O quadro a seguir apresenta as diferenças básicas entre produção em células e a linha convencional.

Quadro 1
Diferenças Básicas entre Produção em Células e Linha Convencional

Produção em células	Produção em linha convencional
- Maior velocidade de resposta	- Resposta lenta e baixa flexibilidade
- Predomina participação em grupo	- Predomina o posto individualizado
- Maior controle da qualidade	- Dificuldade na localização de defeitos
- Redução de estoques intermediários	- Alto estoque intermediário p/ dia seguinte
- Maior polivalência	- Operador centrado em única máquina
- Possibilidade de evolução contínua	- Inibe a criatividade

A característica principal do processo celular é que exista um razoável número de produtos e alguma similaridade entre alguns, possibilitando a formação de “famílias”. A formação de famílias tem como objetivo agrupar modelos com a máxima semelhança, para obter maior aproveitamento de mão de obra e máquinas. Definidas as famílias os próximos passos seriam: cálculo para distribuição de máquinas/mão-de-obra; e definição do *layout* (posicionamento das máquinas).

Avaliar o número de máquinas existentes na fábrica, seu espaço físico e o tempo operacional dos produtos, além de selecionar operadoras polivalentes para pontos-chave, também são mudanças que devem ser implementadas. Não basta juntar as máquinas em forma de “U” e dizer que está sendo utilizado o sistema celular. Algumas atitudes devem ser tomadas: é preciso ter um profissional para orientar a

criação de condições para que toda a fábrica assimile e se conscientize das mudanças que surgirão.

Percebem-se algumas transformações na organização dos processos de trabalho em que são aplicadas células de produção, mas isso não significa necessariamente que as tradicionais formas tayloristas/fordistas (estudo de tempos e movimentos, padronização de processos, linhas de montagem, entre outras) tenham sido abandonadas.

A busca por maior flexibilidade e a tentativa constante de eliminar os chamados “tempos mortos”, combinadas ao uso do conhecimento dos trabalhadores sobre os “macetes” do processo produtivo, levando a mudanças na divisão das tarefas e na intensidade e ritmo com que as atividades são desempenhadas, persistem como um objetivo de base. Uma das ferramentas que têm sido difundidas com esse fim é justamente o trabalho em grupo (equipes ou times, chamado também de *teamwork*), que utiliza a lógica “vários homens para vários postos de trabalho e um conjunto de tarefas”. Trata-se não de um grupo que apenas discute determinado processo (como é o caso do CCQ - Círculo de Controle de Qualidade), mas de uma equipe que em tese detém um conjunto de responsabilidades operatórias (Dieese, 1997).

Com relação à gestão do trabalho, ainda estão muito presentes estilos gerenciais autoritários. Tem havido um esforço no treinamento comportamental de gerentes, chefes, mestres, supervisores, líderes e de todos aqueles que detêm alguma parcela do poder hierárquico na organização empresarial, mas os resultados são ainda incipientes. Podemos observar isso nas empresas aqui estudadas.

Esse novo comportamento tem por objetivo enfatizar a motivação dos trabalhadores, a realização de treinamentos contínuos e a capacitação para desempenhar algumas atividades de controle, antes realizadas por chefias. Com isso, ocorre uma redução de níveis hierárquicos e do número de chefes. A própria lógica da nova organização produtiva embute mecanismos de controle que permitem a redução hierárquica. É o caso do *just-in-time*, dos conceitos de cliente interno e do binômio cliente-fornecedor em todo o processo produtivo, do controle autônomo de defeito, da inspeção de qualidade feita pelos próprios operadores. O modelo pressupõe idealmente a autonomia dos próprios trabalhadores quanto à condução dos processos produtivos.

2.3 - Das limitações inerentes ao modelo de organização celular

Antes de quaisquer considerações de ordem mais geral quanto às implicações das discrepâncias observadas na prática das empresas pesquisadas em relação ao modelo ideal aqui esboçado, resgataremos primeiramente os aspectos que são considerados limitações inerentes ao próprio modelo de organização por célula:

- tendência ao confinamento das equipes em si mesmas, o que leva cada célula a cuidar apenas do seu próprio resultado e de suas próprias obrigações, sem se sentir solidária com as outras;
- extensão do mesmo fenômeno ao nível dos membros da equipe, no âmbito de uma célula em particular;
- as competências se segmentam sem que a empresa consiga produzir uma visão de conjunto de desempenho e perde-se a eficácia das interações entre equipes;
- encerra diferentes ocupações em si mesmo, embora uma ampla parcela dos problemas e eventos importantes toque várias ocupações ao mesmo tempo e precise da sua cooperação;
- o confinamento das equipes em si mesmas resulta num clima de competição entre os grupos, e que se projeta a partir dos seus próprios membros. Esse confinamento responde pela falta de comunicação entre eles, já que o foco de atenção é dirigido unicamente para a superação ou cumprimento das metas de produtividade estabelecidas para cada unidade (equipe).

3 - OS DADOS DA PESQUISA

Do ponto de vista operacional da pesquisa, os passos foram os seguintes⁵:

visita às empresas e observação do funcionamento do processo de trabalho, visando aquilatar o significado inovador (ou não) das células, de um ponto de vista mais objetivo (relatos da gerência e documentos da empresa);

- entrevista com as operárias das células;
- aplicação de questionário entre os participantes das células, visando captar o juízo que eles constróem do sistema, supondo-se um contraste com a organização anterior do trabalho, chamado de sistema “em linha”.

3.1 - Características das empresas pesquisadas

A pesquisa iniciou-se no segundo semestre de 2001 e está em curso. Como dissemos anteriormente, trata-se de duas empresas do setor têxtil no ramo de confecções, situadas na Região Metropolitana de São Paulo, que adotaram o modelo de organização do trabalho em células de produção. As fábricas serão designadas doravante como empresas A e B. Tanto na empresa A quanto na B, o contingente afetado pelas células é exclusivamente feminino, pois trata-se de atividades de costura nos dois casos: confecção de cuecas e confecção de capas para bancos de veículos automotores, respectivamente.

3.1.1) Empresa A

Trata-se de uma empresa de porte entre médio a grande, especializada na produção de subcalças para homens (cuecas), atualmente empregando cerca de 600 funcionários (400 nas células). O seu sistema de produção é classificado como produção em massa orientada para estoque. A empresa trabalha com o modelo de organização em células de produção desde o início dos anos 90.

A fábrica consiste em dois andares de produção, tendo ao todo 20 células, as quais trabalham com diversos modelos do produto. Cada célula contém três ilhas, cada uma contendo um processo distinto: montagem, colocação de elástico e *silk screen*-acabamento.

Na primeira ilha (montagem), as funcionárias recebem bandejas de peças cortadas para a montagem, tendo duas entradas para a fase inicial. O processo é balanceado, de acordo com a complexidade da costura.

5. Mais à frente, no item 5, é feita uma discussão metodológica mais detida.

Na segunda ilha (colocação de elástico), com uma equipe menor de funcionárias, o processo também é balanceado pela complexidade.

Na terceira e última ilha, é realizado o processo de acabamento e controle de qualidade, “silkagem”, e embalagem.

São estabelecidas metas de produção para cada grupo de produto. A aferição destas metas é realizada diariamente, quiçá por hora, como demonstrado na tabela a seguir (aferido em um período de três horas de produção do modelo X do produto).

Enquanto na confecção há somente mulheres, os homens ficam com a função de corte e de reposição de estoque, abastecimento das células e estocagem do produto acabado. O corte do tecido para confecção das peças dos modelos é feito em outro galpão próximo à fábrica, por funcionários homens que, segundo relatos, também trabalham em célula.

Ainda, no que diz respeito às relação e condições de trabalho, foram observados os seguintes aspectos:

– a empresa possui como *política de pessoal* um plano de cargos e salários. Segundo informações do RH, utiliza-se uma tabela de salários, que serve de referência para as admissões (piso salarial) e movimentos ascendentes e horizontais de pessoal por área/função. Os movimentos ascendentes se dão em função de dois critérios: antiguidade no posto ou função e qualificação. É o caso das atuais supervisoras;

Quadro 2
Metas de Produção para Cada Grupo de Produto

Horários	Produto X				
	Meta	Cel. 01	Cel. 04	Cel. 05	Cel. 13
08:00	336	144	260	320	200
09:00	672	504	548	660	500
10:00	952	720	836	922	800
11:00	1.371				
13:00	1.623				
14:00	1.969				
15:00	2.295				
16:00	2.585				
17:00	2.998				

Nota: O momento da visita deu-se exatamente pelo período da manhã, o que explica que as metas a partir das 11hs ainda não tivessem sido postas.

– a *admissão* é feita nos moldes tradicionais de recrutamento e seleção de pessoal, exigindo-se das operárias uma escolaridade média e habilidades básicas de costureira;

– há poucas exigências de pré-requisitos na admissão, em função do treinamento específico a que são submetidas as operárias admitidas e que podem chegar a ter a duração de cerca de um ano. Somente quando a funcionária está plenamente adestrada é considerada apta a integrar uma célula de produção. Porém, ela pode também ser requisitada, ao longo do seu treinamento, para suprir a eventual falta de uma outra operária já experiente. Isto também é uma certa forma de treinar em serviço, ou seja, na execução do próprio trabalho. Um outro ponto a considerar para a ênfase nesse tipo de treinamento é que há escassez no mercado de operárias qualificadas, além, é claro, das especificidades da produção da própria empresa;

– afora o treinamento de capacitação específico, não há um *programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal*, que permita um aperfeiçoamento das operárias e seu crescimento pessoal e profissional. Em certo aspecto, isto é coerente com a falta de políticas de pessoal e de carreira da empresa, o que limita a ascensão e desenvolvimento profissional da operária. Por outro lado, nos fornece pistas para uma outra constatação bastante grave relacionada com o nível de competição entre e inter-células, a saber: o *sistema de remuneração* por produtividade dentro das células, que oferece às operárias a possibilidade de “engordar”, ao final de cada mês, seus parcos salários (chegando a até 30% do seu valor). As metas são estabelecidas diariamente e diariamente elas têm que superar suas performances anteriores, isto é, aqueles índices alcançados no dia anterior, configurando-se uma situação de auto-superação constante e intensificação do trabalho que, sob condições estressantes (ruído intenso, posturas inadequadas sobre móveis e equipamentos nada ergonômicos, visão apurada sob luz fluorescente, ritmo igualmente intenso e pressão por produtividade crescente, etc.), dão lugar a uma situação autofágica dentro do grupo (exclusão das menos aptas), além de gerar um quadro expressivo de rotatividade;

– o caráter autofágico das células reside no sistema de avaliação das operárias, que se processa com base exclusivamente no cumprimento das metas de produção. Se a operária não atinge a meta ou prejudica a performance da célula, ela é automaticamente transferida para outra célula e, no limite, desligada da empresa. Assim, a *avaliação do desempenho* que deveria funcionar como instrumento indicador de

necessidade de treinamento, seja para correção de discrepâncias no desempenho (através de re-treinamento, capacitação, etc.), seja para o desenvolvimento das mais aptas, é na verdade um dispositivo de “expurgo” e eliminação das menos aptas e, simultaneamente, de “continuismo” das mais aptas. Trata-se na verdade de um instrumento de seleção e exclusão;

– as *metas de produção* diárias são estabelecidas pela gerência de acordo com a estratégia de negócios da empresa. A alegada autonomia dos membros da célula não se evidencia nem no “como”, nem no “que fazer”. Ela se expressa na verdade mais adequadamente no ritmo que desejam imprimir ao trabalho, motivado unicamente pelo prêmio por produtividade. Aí, os membros das células ditam a escolha dos seus próprios integrantes, dizem quem desejam ou não como companheira de célula, em função do quanto esta é capaz de produzir e ajudar o ganho de produtividade de todas. Elas se tornam fiscais de suas próprias colegas e decidem quando afastar as menos aptas, levando a decisão da célula para a supervisora que apenas cumpre o “veredicto” do grupo;

– as *relações horizontais* caracterizam-se assim pela competição, que parece ser bem vista pela empresa, como uma forma de incitação à maior produtividade. Por outro lado, *as relações hierárquicas*, a julgar pelas fortes limitações de autonomia e o clima organizacional predominante, é ainda ao velho estilo da última instância, o supervisor ou o gerente;

– o RH fala de uma “polivalência” que na prática se dá mais pelo rodízio das operárias entre células dentro da mesma atividade do que entre atividades diferentes, e ainda assim muito esporadicamente. Este quadro reforça a impressão de trabalho repetitivo e pouco significativo. *A interação* entre as integrantes da célula é mais gestual, fria, impessoal, já que as próprias condições de trabalho não dão margem a diálogos, trocas ou aprofundamento das relações;

– há que ressaltar, nessas condições, a *carga horária de trabalho* de um único turno de nove horas, tendo início às 7:00 e término às 17:00, com intervalo de uma hora para o almoço, que é feito na própria fábrica;

– por fim, a relação da empresa com o *sindicato* é considerada amigável, até porque este não parece criar muitos “problemas”, haja vista o seu distanciamento aparente (ver mais à frente sobre o papel do sindicato) relativamente às questões que afetam a qualidade de vida no trabalho das operárias.

Concluindo, desta primeira empresa fica a impressão de que o modelo de produção por células não chegou a ser inteiramente implantado ou mesmo que sua implantação não se deu na íntegra, com todas as conseqüências apontadas na literatura, reforçando pois o seu caráter seletivo e híbrido.

Essas questões serão retomadas quando da interpretação dos dados do questionário.

3.1.2) Empresa B

Trata-se de uma empresa de porte entre pequeno a médio, especializada na produção de revestimento interno de veículos, empregando atualmente cerca de 100 funcionários (71 nas células). O seu sistema de produção é classificado como produção intermitente voltada totalmente para encomenda. A empresa é a terceira, e última, em sua cadeia produtiva. Trabalha com o modelo de organização em células de produção desde meados dos anos 90.

Numa crítica ao modelo de *supply chain*, o diretor de produção abordou as desvantagens dos subcontratados em relação ao tomador, e principalmente em relação às montadoras, que são a ponta da cadeia de produção. Essas últimas mantêm as subcontratadas em uma posição de subordinação, em que elas não têm espaço para negociações ou proposições, abalando assim o discurso do “ganha-ganha” nas relações de parceria na cadeia de suprimentos, em que teoricamente todos seriam beneficiados. Isso coloca a empresa citada em uma situação de fragilidade, na iminência de perder mercado por causa da presença de concorrentes internos ou em alguns casos “importados” pelas próprias montadoras, dificultando o planejamento. O efeito se faz sentir imediatamente nos negócios. Em função da entrada de novos concorrentes, por exemplo, a empresa B chegou a perder cerca de 50% de seu mercado, há algum tempo, mantendo ainda hoje toda uma seção (onde havia células) desativada.

A fábrica funciona em um galpão plano (um andar de produção), tendo em funcionamento duas células, as quais trabalham com demandas diárias de diversos modelos do produto (capas para assentos de veículos), e de diversos contratantes. Funcionam em dois turnos de 6h de produção, pela manhã e à tarde.

De acordo com a gerência de produção, o arranjo celular, juntamente com os equipamentos adquiridos – onde as trabalhadoras trabalham em pé ao invés de

sentadas – e implementação de técnicas de qualidade, fez a produtividade aumentar 10%, além de reduzir o número de peças com defeitos.

A produtividade da fábrica é de 25 a 30 conjuntos de revestimento carros/h. Todos os forros destinados ao carro são confeccionados por grupos (encosto dianteiro, traseiro, apoio de cabeça, assento dianteiro e traseiro, etc., de acordo com o modelo) agrupados em uma única embalagem.

Existe ainda um terceiro grupo de máquinas mais antigas que estão organizadas por processo e que são utilizadas em horas extras (banco de horas), trabalhando com produtos que não pertencem ao *core business* da empresa (como capas para sofás e capas protetoras de estofados de carros).

O produto “carro-chefe” da empresa, para uma margem de segurança e garantia de atendimento da demanda, trabalha com até três dias de estoques de matéria-prima e produto final.

No que diz respeito às relações e condições de trabalho, pode-se dizer que a empresa B acompanha praticamente as mesmas características da empresa A, porém com uma diferença fundamental quanto à formação de salários: aqui não há “bônus” ou prêmio por produtividade.

3.2 - Resultados dos questionários aplicados

Em primeiro lugar, é necessário advertir que os números absolutos do total da população entrevistada nas empresas A e B diferem bastante: 260 (pouco menos de 2/3 do total de empregados nas atividades fabris da empresa) e 63 (90% dos empregados na mesma condição), o que pode causar variações grandes de percentual no segundo caso, enquanto a distribuição é mais homogênea no primeiro.

A avaliação das células: As células, na avaliação das próprias trabalhadoras, não são à primeira vista encaradas de maneira negativa. Ao contrário, na empresa A, 36% consideraram a experiência “boa” (29%) ou “muito boa” (7%) e 43% têm uma avaliação apenas razoável, enquanto somente 19% classificaram-na como “ruim”. Dependendo da expectativa social com o sistema de células, esse pode ser um resultado decepcionante. Por exemplo, quanto maior for o investimento de

uma empresa (tanto material quanto simbólico, envolvendo propaganda, cursos, palestras) na aplicação do novo modelo de organização, mais se espera que ele esteja impregnado no cotidiano de trabalho, com evidentes conseqüências na opinião imediata daquele que é seu público-alvo. Uma avaliação que se apresenta como “razoável” pode, nesse caso, estar indicando algumas reservas quanto ao mencionado modelo. Não se sabe se tais reservas se referem à maneira como foi implementado ou ao próprio modelo em si. Essa distinção não é sem importância. Já na empresa B, o juízo é mais enfático, pois, enquanto 67% viam a experiência como “boa” (45%) ou “muito boa” (22%), apenas 6% achavam-na “ruim” e 27% “razoável”.

Analisando a avaliação das células, encontra-se como aspecto positivo, apontado pela maioria das entrevistadas, a possibilidade de fazer várias operações diferentes: 39% na empresa A e 70% na empresa B. No entanto, na empresa A um número muito próximo (34%) declarou também que não há muitos aspectos positivos no sistema de células. Apenas 23% responderam que o aspecto mais positivo seria um maior contato com as colegas, naquela que seria a resposta mais próxima de um ganho de sociabilidade resultante da organização do trabalho: contrariamente ao que é apresentado como uma das principais motivações, tanto para empresários (que assim melhorariam o ambiente de trabalho) quanto para trabalhadores (que dessa forma teriam um trabalho mais significativo do que quando organizados “em linha”), essa possibilidade não mereceu grande destaque. De modo inverso, a ênfase na chance de “fazer várias operações diferentes” pode estar denunciando a monotonia e a intensificação do ritmo - típicas, aliás, da linha - além do vislumbre de uma melhora na qualificação, pelo fato de poder aprender tarefas diferentes em outros postos. Mas não se deve perder de vista que “fazer várias operações diferentes” pode estar associado diretamente à possibilidade de incremento salarial, *via* “prêmio” por produtividade.

De fato, a intensificação é confirmada quando se indaga sobre os aspectos negativos do sistema de células. Na empresa A, quase 60% apontaram o ritmo muito intenso. Na empresa B, 54% declararam que o aspecto negativo no novo formato é que “a preocupação em errar é maior”. O ritmo intenso na empresa B aparece em segundo lugar como o aspecto mais negativo (30%). Na empresa A, o segundo maior (22%) aspecto negativo é apontado no fato de que “toda a hora há mudança de produto”. Nesse último caso, os graus crescentes de flexibilidade do processo produtivo vão acumulando um sentimento de desestabilização das rotinas consagradas e reproduzidas pelo coletivo operário, daquilo que pode ser uma forma de

“proteção” ou de “estratégia defensiva” calcada nos ciclos repetitivos da atividade. A preocupação em errar aparece em terceiro lugar na empresa A (16%) como aspecto negativo das células, confirmando uma característica que tem sido bastante mencionada nos estudos críticos do *teamwork*: a exploração da insegurança quanto à própria *performance*.

À medida que novos dados vão se juntando e um conhecimento mais inteiro do sistema vai emergindo, a “razoabilidade” levantada na resposta ao questionário na empresa A vai tomando uma forma mais realista: ela parece ser bem a expressão de um equilíbrio entre a recusa (ruim: 19%) e a necessidade, isto é, o salário – que aumenta com os prêmios.

Antes e depois das células: Sempre que se fala no “novo” sistema se está supondo que havia um anterior, diferente em importantes aspectos do atual. O contraponto ao sistema de células é a produção chamada “em linha”, isto é, em uma seqüência de atividades ou tarefas destinadas à confecção de um único produto de cada vez. A organização do trabalho aproxima-se, nesse caso, do modelo dito “clássico” (Zarifian, 1990), isto é, taylorista-fordista. A introdução do sistema de células nas duas empresas não é recente, datando do início da década de 90 na empresa A e de meados desta década na empresa B. Isso permite um certo distanciamento no julgamento entre os dois sistemas ou modelos de organização do trabalho pelas próprias operadoras, pois a taxa de permanência no emprego deixa margem a uma comparação por quem viveu os dois momentos distintos. Mas a maioria fez a experiência em outra empresa, antes de se empregar nas duas empresas da amostra. Na empresa A, dois terços das entrevistadas chegaram a trabalhar no sistema de linha de produção antes de trabalhar no formato de células. Desse universo, a metade passou por ele em outra empresa. Na empresa B, 76% das trabalhadoras trabalharam no sistema de linha antes do sistema de células, sendo que desse total, 62% passou pelo sistema em outra empresa. O contingente da população atualmente empregada que experimentou os dois sistemas internamente, ou seja, que viveu as duas “épocas” de organização do trabalho varia de 29% para a empresa A e 21% na empresa B. Como quer que seja, a maior parte sabe do que se trata quando se menciona um “antes” e um “depois”. Eles estariam, em tese, bem posicionados para avaliar se de fato houve uma ruptura, em termos da organização do trabalho e da percepção dessa mudança para os próprios operadores diretos. Apenas 1/3 na empresa A e 1/4 na empresa B já nasceram, por assim dizer, “celulares”: são os mais jovens, tendo sido essas empresas provavelmente a sua primeira experiência pro-

fissional ou, alternativamente, uma população que rodou por outras empresas com o mesmo sistema de trabalho. Essa última hipótese não é tão longínqua e improvável, porque as células de produção estão mais espalhadas do que se supõe no ramo de confecção, tendo como ícone o pioneirismo da Alpargatas, em São Paulo, de onde saiu inclusive boa parte dos quadros gerenciais envolvidos com a implantação do sistema alhures – casos das duas empresas de nossa amostra. Mesmo que não se possa saber exatamente se os que nunca trabalharam em linha antes sejam ou não jovens, é certo que a rotatividade nas duas empresas indica um alto índice de *turn-over*: 42% estão na empresa A há menos de um ano, enquanto 69% estão entre 1 e 5 anos na empresa B.

O funcionamento das células. O que elas desvelam? Desvelam a vontade de formação: Na empresa A, a polivalência - A passagem de uma operária de uma célula a outra aparece traduzida como “polivalência” pela organização. É quando ela substitui uma colega faltosa, em primeiro lugar. Como a rotatividade é alta, há uma necessidade permanente de alocar uma operária de uma célula para outra, a fim de preencher os vazios criados pelo absentéismo. Algumas tarefas requerem uma qualificação mais apurada; as operações são mais sofisticadas por causa das máquinas exclusivas, dedicadas ao processo produtivo da confecção de cuecas. Assim, é preciso treinar as trabalhadoras para efetuar operações específicas de costura, às vezes bem difíceis. O treinamento completo que habilita a operação de todas as máquinas pode chegar até a um ano. No fundo, a polivalência visa uma compatibilidade da relação trabalho humano-máquinas, evitando os tempos mortos. O ajuste é feito pela alocação da força-de-trabalho onde as máquinas estejam momentaneamente ociosas. Portanto a gestão das pessoas – característica do sistema de células – preenche uma função produtiva evidente e direta, além de outros ganhos indiretos que são o envolvimento, a possibilidade de inovações incrementais, a indiferença em relação às iniciativas sindicais ou coletivas, etc.

Um outro significado para o termo “polivalência” está associado a expectativas diversas, que são basicamente duas: 1) a possibilidade de trocar de células sendo uma possibilidade também de trocar de postos, aprender outras operações e portanto aperfeiçoar o conjunto de conhecimentos que cada trabalhador traz consigo – inclusive para usá-los fora da empresa, no mercado de trabalho – é um dos atrativos do trabalho em grupo; 2) outro atrativo, mais ou menos evidente para os casos em que a organização do trabalho estava disposta anteriormente em linha, é a possibilidade de fugir à intensificação e à monotonia que estão associadas àquela forma de

trabalho. No entanto, nem um nem outro significado parecem estar presentes de maneira muito marcante como se poderia esperar à primeira vista.

Se 25% das trabalhadoras entrevistadas declararam que encaram com naturalidade e até gostam quando têm de passar de uma célula à outra, para substituir uma colega, 40% reagiram com indiferença a essa possibilidade. Nesse conjunto de “indiferentes”, conviria explorar as razões para um tal estado de espírito, pois a distribuição das respostas pode esconder motivos diversos. Tomando aqueles 40% como o total, 15% disseram que encaram com naturalidade a mudança de célula, porém, preferiam continuar fazendo a mesma operação de sempre, enquanto outras 15% declararam que substituem a colega, mas realizando a mesma operação a que estavam destinadas em sua célula de origem, ou seja, não houve mudança das tarefas com a substituição. Já para os 10% restantes, “tanto faz”. Esses três conjuntos de respostas “indiferentes” permitem interpretações que se abrem para algumas outras hipóteses.

Em primeiro lugar, o conjunto mais definitivo de indiferença está entre as 10%. Entretanto, entre os outros dois grupos (15% cada um), vetores mais específicos podem estar em ação. No primeiro caso, aquele do grupo que declara encarar com naturalidade a mudança de célula mas prefere continuar onde está, o desafio da mudança pode significar uma desestabilização de um arranjo todo pessoal entre a operadora, a máquina e o ambiente que pode ser doloroso quebrar: em suma, a arbitragem entre ficar e mudar envolve mais variáveis que o simples apelo da polivalência e da mobilidade não é capaz de seduzir. Entra aqui o elemento de “proteção” que o trabalho – mesmo repetitivo – acaba significando. Embora se trate de uma estratégia, em última instância, individual, ela pode estar mais espalhada entre o coletivo de trabalho do que se supõe.

No segundo caso, a substituição da colega se faz sem modificação de tarefas, basicamente realizando na célula de chegada o mesmo que era feito na célula de origem. Aqui, é o elemento propriamente da organização que explica a indiferença. Sem chegar ao ponto extremo da recusa (que, enfim, não está disponível como uma opção, quer explícita, quer implicitamente) em trocar de célula, a mudança também não angaria grandes entusiasmos porque o possível ganho de polivalência e qualificação é mínimo.

Assim, os 10% de indiferença *sem mais* podem se aproximar de um ou outro conjunto de 15%, dependendo de qual aspecto se queira ressaltar e as razões em

causa para ela. Permanece, contudo, como um dado por si só revelador que a referida mudança na verdade não ocorre com muita frequência mas apenas raramente, conforme é atestado por 35% do conjunto das respostas. Dessa forma, é preciso ter em conta que todas as hipóteses acerca dos motivos que podem estar por trás das decisões acerca de mudar ou não de célula devem considerar dois fatos básicos: 1) não se trata propriamente de uma “escolha” – até por causa da presença do prêmio de produtividade; 2) essa mudança ocorre entre uma parcela relativamente restrita do universo da força-de-trabalho, se forem considerados o escopo e os propósitos explícitos da organização.

Essa última percepção acaba sendo reforçada indiretamente por uma outra pergunta, que tinha a intenção original de medir o grau de solidariedade interna das células, ou daquilo que estamos chamando de sociabilidade do grupo de trabalho. Quando indagadas se gostariam que, na nova localização da fábrica, as mesmas colegas de célula fossem mantidas, a resposta majoritária (44%) foi afirmativa, pois elas sabiam que as células serão mantidas com as mesmas pessoas, sendo incomum que a maioria “rode” por entre as células como um investimento deliberado em formação e sem uma razão aparente (cobrir a falta de uma colega).

Na empresa B - Os 47% que responderam encarar com naturalidade e até gostar quando têm a oportunidade de passar de uma célula a outra, pois têm a chance de mudar um pouco de operação, sugerem que o ritmo é intenso, mais do que na empresa A. A segunda maior incidência de respostas à questão das transferências de uma célula a outra confirma essa suspeita: 18% declararam que essa mudança não ocorre com muita frequência, apenas raramente. Não se fala de “polivalência” por aqui.

A formação. Aproveitar as chances que são oferecidas diante do ambiente hostil lá fora: empresa A – Para saber se a empresa funciona como uma verdadeira “escola” em termos da qualificação das operárias no *set* – como foi levantado pela administração na empresa A –, procurou-se apreender a percepção das próprias trabalhadoras sobre a possibilidade de encontrar um novo emprego na mesma função, caso saíssem por algum motivo (voluntário ou involuntário). O resultado não confirma de maneira tão peremptória a tese da “escola”, pois apenas 31% responderam positivamente, isto é, afirmando que encontrariam com facilidade um novo emprego na mesma função, uma vez que são muito bem treinadas. Já 34% pensam que essa possibilidade existe, porém, em outra função. Dada a busca pela polivalência,

em que todos seriam capacitados, em tese, a cumprir todos os requisitos de qualificação para “rodar” por entre todos os postos de trabalho, esse último contingente poderia reforçar a tese da multifuncionalidade como um ativo importante adquirido e, de certa forma, “doado” pela empresa. Porém, há uma grande probabilidade de que esse ganho adicional representado pela chance de aprender e praticar várias tarefas diferentes, abrindo mais um *front* em termos do repertório de especializações que o trabalhador leva para o mercado, seja ilusório.

Gráfico 1

Percepção das trabalhadoras ao passar de uma célula a outra



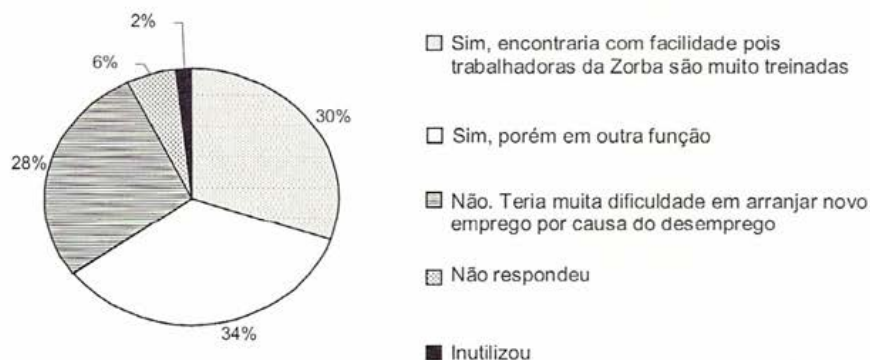
Como mostra a resposta à pergunta sobre a substituição de uma colega em outra célula, essa mudança não chega a ocorrer com muita frequência (35%) e, quando ocorre, não parece obedecer à lógica da multiquificação, pois uma parcela da força de trabalho que investe na mudança percebe que não houve mudança efetiva de tarefas com a substituição (15%). Embora essa parcela seja estatisticamente pequena, ela ganha relevância quando associada às outras respostas à mesma pergunta, que incluem a indiferença (10%) e o sentido de uma mudança a contragosto (15%). Portanto, a avaliação menos negativa sobre a mudança de célula – em que a oportunidade de mudança de rotina poderia dar a entender uma chance de acumular aprendizado novo, mas também, por outro lado, simplesmente uma maneira de enfrentar o cansaço de operações repetitivas na célula de origem – resume-se a apenas 25% das respondentes.

Assim, ficamos reduzidos a três grandes blocos quanto à possibilidade de encontrar um novo emprego na mesma função: pouco menos de um terço acre-

ditando que essa possibilidade é real, dado o treinamento efetuado quando empregadas na empresa em questão, e um contingente levemente inferior (28%) apostando que isso seria muito difícil, dada a conjuntura de desemprego que paira generalizadamente. No meio, e com leve predominância sobre os outros dois blocos (34%), uma parcela que acha ser possível encontrar um novo emprego, mas não na mesma função. Não é factível inferir daqui que o treinamento realizado e a qualificação adquirida no processo de trabalho da empresa sejam suficientemente sólidos para furar os obstáculos estruturais do mercado de trabalho setorial.

Gráfico 2

Percepção das trabalhadoras sobre a possibilidade de encontrar um novo emprego na mesma função



Empresa B - Na empresa B, muitas acham que seria difícil encontrar um novo emprego (qualquer que ele seja) por causa do desemprego (44%). Entretanto, um contingente também considerável acha exatamente o contrário, que encontraria com facilidade, pois as trabalhadoras ali são muito bem treinadas (37%), quer dizer, também funcionaria, em certo sentido, como uma “escola”. Quanto à mudança de uma célula para outra, a maior parte, quase a metade (47%), declara que encara com naturalidade e até gosta, porque tem a oportunidade de mudar um pouco de operação. Ou seja, tanto quanto na empresa A, a interpretação aqui pode se abrir para dois caminhos: possibilidade de autoformação, acumulando novos e mais conhecimentos ao estoque das tarefas originais; e chance de fugir ao fardo de operações repetitivas.

De toda a forma, o investimento em formação, que parece ser uma preocupação presente nos dois casos, deve ser encarado diante da situação do mercado de trabalho. Ele alimenta uma tendência centrífuga, ou seja, para dentro do espaço privado da empresa: na medida em que o panorama não é muito alentador “lá fora”, é preciso aproveitar as oportunidades que são oferecidas “aqui dentro”. As células, sendo uma via de acesso a essa formação, desejada e proposta praticamente, têm assim uma boa chance de serem bem vistas pelas operárias. Nesse sentido preciso, as células não “escondem” nenhum propósito explorador. Sendo promessa de mobilidade, são agarradas como se agarra uma chance – mas apenas em parte, como se viu: não mais de cinquenta por cento. E como na análise da poesia de Pessoa que “é o que se sente sendo”, aqui a análise das células diz que elas “são” o que “se sente que elas são” – formação e aumento da cadência, pressão do ritmo, etc. – ambigüidade que mal esconde as linhas-de-força que vagueiam por sobre a situação.

Grau de solidariedade interna das células ou sociabilidade de grupo de trabalho: É na medida em que se perscruta o funcionamento real da célula, em termos das decisões nos momentos-chave, momentos dos problemas, quando eles surgem, que se pode aquilatar a contraposição entre uma lógica produtiva e uma lógica social, de grupo, bem como o entrecruzamento entre ambas. Justamente, o cruzamento entre essas duas lógicas parece ter sido um sucesso. Dizendo de outro modo: de como os argumentos próprios de cada esfera se confundem, de maneira a não mais obedecer a uma distinção entre o que pertence ao patrimônio das relações sociais *strictu sensu*, por um lado, e aquilo que pertence às relações sociais gestadas no interior da empresa (e que tem nos instrumentos de gestão recentes, baseados na ênfase em equipes de trabalho, uma fonte poderosa e influente), por outro lado.

O problema logístico mais comum é o desbalanceamento da célula, isto é, o diferencial de produtividade individual que reflete na produtividade coletiva. Nesse sentido, captar o pendor produtivista no momento em que uma estratégia grupal de proteção dos menos *performantes* poderia ser solicitada pareceu um bom indicador desse cruzamento, no sentido de saber para onde pende a balança. Questionadas sobre a reação quando uma colega de trabalho apresenta dificuldade em realizar a sua tarefa e compromete a produtividade da célula, 77% responderam que não diminuem o próprio ritmo e continuam a produção para não comprometer a meta de produção da célula, enquanto 7% afirmaram que aguardam a própria colega pedir para ser substituída. O único esboço de comportamento solidário, na forma

de diminuição do próprio ritmo para não sobrecarregar a colega, surgiu em não mais do que 10% das respostas.

O resultado é inequívoco: o predomínio do comportamento orientado para as metas é arrasador e não há dúvida para onde pende a balança - *ao menos para responder a questão tal como ela foi posta*. Nossa suspeita é que é preciso ir mais fundo e explorar mais detidamente a hipótese do triunfo desse cruzamento e da colonização bem-sucedida da lógica produtiva no coração do trabalho em grupo, em que haveria em tese maiores chances de construção de uma sociabilidade antagônica. É o que uma abordagem de feição qualitativa tentará captar.

3.3 - Intercurso digressivo

Pensar em termos de oposição entre comportamento solidário, trazido da esfera fora do âmbito das relações sociais da empresa, *versus* racionalidade orientada para o interesse individual invadindo o espaço de constituição da identidade antagônica de classe típico da sociedade moderna-industrial (espaço esse que é uma reação exatamente àquela racionalidade individualista) é pobre e limitado, se pensarmos na ambição da explicação sociológica.

A ambição sociológica desloca o foco da resolução política daquele conflito – que é sem dúvida importante – para as condições de possibilidade da apresentação dos agentes coletivos seja como contendores, seja como parceiros, por exemplo. Se o conflito de classes é o ponto de partida, ele não pode justamente se esgotar na postulação de interesses divergentes ou mesmo irreconciliáveis, mas voltar-se para dentro de si próprio, num movimento tentativo de perscrutar suas bases de apoio simbólico, material e mesmo afetivo. Para o analista, o que passa a ser interessante é se perguntar sobre como o conflito – ou, no caso, o não-conflito – é mantido. Nada mais previsível, pois, num ambiente de apaziguamento e diluição da disputa pública entre instituições e sujeitos coletivos com propostas divergentes de organização da vida civil em sociedade⁶, o que aparece idealmente como ofensa à dignidade do cidadão (pelo seu poder de emitir juízos diferentes, personalizados e racionais na *cidade de todos*) tomba para a naturalidade e a apatia, chocando apenas a quem

6. Ver: Oliveria (1999).

está fora dos constrangimentos que pesam na formação dos juízos, e portanto da adesão às formas de “cooptação” e de “consentimento” que projetam a ordem de um lado só.

Uma coisa é certa a partir do funcionamento das células de produção: as bases para o conflito de classes não se estreitam, ao contrário, se alargam, pois o conflito de classes retira sua força do interesse material e da linguagem do contrato, que tem *mais* e não *menos* vigência com os métodos participativo-produtivistas em ação nas empresas. A discussão e os conflitos internos giram em torno de metas de produção e seu bônus e prêmios correspondentes, além da pauta clássica – que se mantém, é claro – sobre horas extras, turnos e jornada de forma ampla. Portanto, parte desse estoque gerencial moderno e flexível alimenta e reproduz a velha agenda fordista.

Mas pode, também, de tudo aqui sair um outro lado, ao invés do reforço da contratualização, o elogio do conformismo e da cordialidade que aplaca o sofrimento com o “podia ser pior”. Assim, a base material do comportamento solidário de classe, que existe na afirmação da contabilidade racional-com-respeito-a-fins lembrada a intervalos de hora em hora nas células de produção (quando os operários confrontam a quota prescrita e a quota real), não desemboca na luta coletiva, mas sim no seu contrário, isto é, no individualismo do tipo todos contra todos e cada um por si, que é também um desdobramento legítimo (dentro da visão-de-mundo que ordena aquela prática) daquela base material originária: teríamos então aqui algo como o *self-made-man* e o empreendedorismo levados até o coletivo de trabalho.

Em termos formais, o desbalanceamento entre *processo de trabalho* (a organização do trabalho: quer seja fordista ou flexível) e *relação salarial* (o fantasma do desemprego e a situação do mercado de trabalho) impede qualquer modalidade de regulação ao estilo dos “Trinta Gloriosos”⁷: o comportamento racional insuflado pelo produtivismo celular não encontra uma base hierárquica e tradicional como no Japão, mas também não encontra o terreno *includente*⁸ de um mercado de

7. Como se sabe, a coerência do modo de regulação monopolista assenta-se no par *processo de trabalho* (o taylorismo e o fordismo) e *relação salarial* (salário nominal de referência indexado aos níveis de produtividade da produção em massa, gerando um mercado de consumo de massas). Esse par está na base de toda a formulação da chamada “Escola da Regulação” francesa. Veja: Boyer, (1996). Para um balanço mais atual, consulte: Boyer e Saillard (1995).

8. Uma reflexão nesse sentido, que a nosso ver reforça a interpretação que estamos adiantando neste ponto preciso, está em Cohn, (2002).

trabalho que prepara a base para ações contratuais coletivas, de classe. Na falta de um parâmetro societal muito nítido, ele descamba ora para o individualismo típico do capitalismo concorrencial pré-fordista, ora para o seu contrário: um organicismo um tanto quanto forçado, vindo das gerências. Todos os dois visivelmente “sem lugar”. Nenhum deles é capaz de projetar um horizonte de previsibilidade e estabilidade para a organização do trabalho. A empresa A mudou-se de São Paulo para Cotia porque foi adquirida por um grupo americano. A empresa B está na iminência de fechar uma *joint-venture* para uma linha de produção no México, enquanto a abertura ou não de novas seções com novas células depende das oscilações do mercado. Em ambos os casos, as células respondem, ajustando seu modo de funcionamento às idas-e-vindas das estratégias e oportunidades empresariais, muito mais do que à coerência de um qualquer modelo endógeno de funcionamento que explique a “vida” delas, células (ou sua sociabilidade), em si mesmo.

3.4 - Mudança de localização da fábrica (empresa A)

Com relação à mudança da fábrica – de um bairro da região oeste da cidade para um outro município da Região Metropolitana de São Paulo –, a avaliação das trabalhadoras foi majoritariamente de resignação. Se elas pudessem escolher entre permanecer na antiga localização ou transferir-se para as novas instalações, teriam preferido sem dúvida a primeira opção (60%). Para um quinto delas, a mudança, ou não, é indiferente (“tanto faz”): ou porque as perspectivas de permanecer na empresa são exíguas, ou porque o vínculo empregatício é tão mais importante que a localização acaba sendo uma variável nitidamente secundária, mesmo significando sacrifícios em termos de deslocamento e administração do tempo. Há boas razões para supor que essa segunda alternativa é a mais plausível. Com respeito à percepção de como a mudança afetará a vida privada delas, o equilíbrio entre a resignação e o sentido de necessidade é bem marcado. Confrontadas diante da pergunta se a mudança vai afetar as suas vidas, 41% das respondentes afirmaram que sim, pois levarão muito mais tempo para ir e voltar ao trabalho, enquanto 42% declararam que “não importa para onde a fábrica vá, o importante é continuar empregada”.

Essa é uma indicação que aponta para o quanto a relação salarial persiste como um horizonte organizador dos arranjos particulares dos membros da classe. Uma

classe pauperizada, fragilizada pelo bombardeio organizacional que enfatiza a competição, e ainda órfã das instituições representativas que lhe são próprias. A avaliação negativa sobre a presença sindical fala por si mesma: apenas 20% esboçaram algum tipo de compreensão ao menos do papel do sindicato, sendo que, desse conjunto, 8% o consideraram “muito ativo”, ao passo que os restantes 12% o entenderam muito ativo, porém, tendo dificuldade de atuar dentro da empresa e, com isso, “não sabe o que se passa dentro da empresa”. Do total dos respondentes, 27% declararam simplesmente não conhecer o sindicato, enquanto a maior parte (49%) o considerou distante da realidade, apenas preocupado com acordos de cúpula [Na empresa B, o quadro não foi diferente, com a importante ressalva de que a queixa endereça-se à *prática* do sindicato – o fato deste último só se preocupar com acordos de dirigentes, sem muita atenção à base – e não ao desconhecimento do sindicato].

Para outro um quinto das respondentes, contudo, a mudança foi boa, porque a nova fábrica fica mais próxima de casa. Apenas em 13% se percebe uma decisão definitiva de recusa: não pretendem continuar trabalhando na empresa em sua nova localização.

O grau de pregnância da relação salarial na estratégia de vida das operárias e suas famílias (61% são mães) é um tópico que deve ser ressaltado, com implicações teóricas não desprezíveis, que, no entanto, não serão exploradas aqui.

4 - BREVE ANÁLISE CONCLUSIVA DOS CASOS ESTUDADOS

A conclusão geral a que se chega da análise dos dois casos, envolvendo tanto os questionários quanto a observação direta, é que, embora sejam dois modelos de organização do trabalho (“em linha” e “em célula”) trata-se, em suas linhas gerais, de um mesmo princípio de *divisão do trabalho*.

Adicionalmente, algumas conclusões tópicas merecem ser destacadas. Como constatamos no caso da empresa B, não são os ganhos de produtividade que determinam o fator motivacional das equipes, confirmando também as pesquisas da psicologia industrial de que o efeito estimulante dos salários opera assimetricamente, logo não gera motivação, ou gera uma motivação momentânea.

Ali verifica-se um alto grau de motivação, mesmo entre aqueles trabalhadores que não recebem prêmios por produtividade. Além disso, a produtividade cresceu em todas as áreas, mesmo naquelas em que o modelo de organização por célula não foi adotado.

Do que decorre, e de tudo que se observou na prática, podemos afirmar que o modelo:

- não é o único determinante de uma excelência em produção ou em produtividade (na empresa B verificaram-se ganhos de produtividade nos outros setores também);
- não garante a sobrevivência da organização (a empresa B já perdeu uma boa fatia do mercado para a concorrência);
- não determina motivação entre e nos grupos de trabalho;
- não favorece a aludida cooperação, mas acirra a competição (na empresa A o modelo é marcado pela busca contínua de aumentos de produtividade e os próprios membros de uma equipe escolhem e rejeitam seus integrantes, em função da sua capacidade produtiva);
- os laços de pertença são impostos de fora para dentro e não foi observado o desenvolvimento de laços de dentro para fora (embora a pesquisa careça de elementos muito conclusivos para determinar o alcance exato dessa afirmação).

Essa última observação nos remete à próxima e última seção de nosso trabalho.

5 - "METODOLOGIA" COMO HISTÓRICO DE APROXIMAÇÃO DO OBJETO

As respostas ao questionário capturam um momento congelado do tempo. Muitos fatores podem estar influenciando as respostas. Em primeiro lugar, não se tinha a dimensão do estado das relações sociais dentro da empresa: se a situação era de tensão ou de relativa calma; se o momento de aplicação do questionário sucedia a algum movimento reivindicativo ou a algum evento relevante em termos da vida coletiva do grupo de trabalhadores. Em segundo lugar, a maneira como o questio-

nário é apresentado também influencia poderosamente, sendo um viés dos mais importantes. Nos dois casos, o questionário foi introduzido pela gerência; entregue em um dia e recolhido no dia seguinte, isto é, ele não foi preenchido no local de trabalho. Por outro lado, praticamente todo o contingente da força-de-trabalho na empresa B e mais da metade da empresa A foi contemplado, o que contribuiu para compensar as variações subjetivas de ânimo que fatalmente estão presentes nessas ocasiões. Também foram levadas em conta as anotações à margem em muitos dos questionários devolvidos. Essas anotações são elucidadoras porque atestam, por um lado, os limites do instrumento e, por outro, serviram para entender certas respostas e orientar novas perguntas. Todo o cuidado foi envidado para deixar claro aos trabalhadores que se tratava de uma pesquisa desvinculada de quaisquer propósitos “oficiais”, ou seja, que ela não serviria para medir nada que fosse apropriado pela empresa. Porém, a distância entre intenção e efeito prático na interpretação que fazem os próprios atores é quase sempre a regra nas ocasiões de encontro entre o investigador e seu objeto. O destino da intenção é absolutamente incontrollável, tanto maior quanto maior for o desconhecimento daquele estado das relações sociais mencionado logo acima.

Nesse sentido, o questionário foi muito mais um instrumento de *aproximação* da realidade daquele estado, e menos de resoluta afirmação sobre o funcionamento ordinário e a vida das células, embora tivesse esse propósito explícito. As células de produção não podem ter o seu significado desvendado completamente sem levar em conta o *local de trabalho* onde elas são aplicadas, nem a *organização* a qual elas se subordinam. Esse conhecimento foi aos poucos sendo obtido através do questionário como pretexto, e de boa dose de conversa e convencimento também.

Assim, foi possível apurar que na empresa A o contexto estava completamente submetido ao fato da mudança da fábrica de um bairro da Zona Oeste de São Paulo para um município limítrofe. Esse dado poderia condicionar algumas respostas, pesar no juízo sobre a empresa ou inibir determinadas características das células que estávamos buscando apreender. Incluímos então algumas perguntas no questionário relativas à mudança. Quanto à empresa B, nenhum fato excepcional foi observado, mas a percepção da importância do dado sobre a localização da fábrica e o local de moradia dos trabalhadores, trazida da empresa A, induziu o interesse para esse dado ali também. Através de uma provocação orientada em conversas com trabalhadores, foi possível traçar o histórico do deslocamento da fábrica: da Região do ABC para um município limítrofe à Zona Leste. No entanto, como não

se tratava de um assunto urgente, não foram incluídas perguntas sobre esse acontecimento no questionário. Nos dois casos de mudança de local, a proximidade com outras unidades do grupo foi o elemento comum. A fábrica de cuecas aninhou-se junto a outras fábricas dedicadas a outros produtos, todos da área têxtil e confecções, que já funcionavam de longa data no mesmo local. Esse processo está ligado à aquisição do fabricante de cuecas por um grande grupo norte-americano. A fábrica de capas automotivas, por seu turno, veio para uma região que já era uma espécie de “pólo” têxtil porque concentra fábricas desse ramo, embora nenhuma com a especialidade no produto. Mas o fornecimento do tecido, originário de uma fábrica do mesmo grupo do de capas (propriedade meio-alemã, meio-brasileira), localizada nas proximidades, explica a lógica da transferência. Em ambos os casos, a desnacionalização de parte ou da totalidade das empresas ocorreu em período relativamente recente: imediatamente à consecução da pesquisa, na fábrica de cuecas, e em meados dos 90, na fábrica de capas para veículos.

A mudança geográfica e sua implicação no cotidiano dos trabalhadores, assim como na relação desses últimos com a organização – o que afeta, ou pode afetar, as formas de gestão implementadas por ela – revelaram-se, no processo de pesquisa, uma “frente” de investigação, imprevisível de início, mas que pode explicar determinadas escolhas feitas no interior do processo de trabalho fabril. Ela constituiu-se, portanto, em uma *hipótese* de pesquisa, à guisa de uma senda aberta no seio da pergunta inicial – constituem-se as células de produção em formas de sociabilidade operária novas, capazes de incutir uma identidade coletiva concorrente à identidade de classe, supondo que essa última tenha de fato vigorado? – que pode ou não conduzir a um refinamento e problematização da pergunta. Depende da riqueza das conexões encontradas. Por exemplo: até que ponto a proximidade de moradia das operárias costureiras – tanto na empresa A quanto na B – ajuda na constituição de um “clima” satisfatório, desejável em todos os sentidos, para o bom desenrolar das células (o que quer dizer também: da *produtividade* delas)? Ou será que, dada a segmentação e a divisão do trabalho que orientam no fundo uma modalidade de trabalho em grupo conspurcada em seu idealismo originário, esse elemento tenha pouca importância explicativa? Ou ainda, tenha sua importância *não pelas mesmas razões* apregoadas pela propaganda gerencial sobre o “clima” da organização, mas, ao contrário, para manter uma sociabilidade talvez exatamente *contra* aquela propaganda e práticas? Ainda dentro do exemplo da moradia, é evidente que ela não é importante em si, mas na conexão que estabelece com uma possibilidade de socia-

bilidade fora do local de trabalho, isto é: vizinhança e amizade, circulação física (encontros forçados no ponto de ônibus ou no mercado) e troca de bens materiais e simbólicos (sal, açúcar e conversa). Se o local de moradia ajuda na manutenção desses valores e práticas, então o patrimônio social que é levado até a organização fabril deve ser forte o suficiente para contrapor-se às disposições espaciais da tecnologia de grupo – cujo interesse está sobretudo na extração da produtividade. Ou, pode ser também completamente indiferente a ela, isto é, qualquer que seja a alocação das operárias pelas células, a gerência falha em “implicar” a sua força-de-trabalho. Fragilidade da gerência em aplicar conseqüentemente o receituário da *lean-production* ou força do grupo solidário de trabalhadoras que guarda o excedente de motivação para fora do tempo de trabalho, no ambientes de entrada e saída da fábrica, almoço e pausas?

Do que foi dito anteriormente decorre a seguinte indicação: para tentar medir o grau de sucesso das empresas em forjar uma sociabilidade interna à organização do trabalho, do qual a célula é tradução, é necessário uma mirada para *fora* da fábrica, a fim de responder à questão: contra que laços coletivos anteriores ela vem se contrapor? Para isso é preciso supor, em primeira instância, que as organizações estão efetivamente interessadas em aplicar os novos métodos de gestão, sobretudo no quesito que orienta a gerência a oferecer uma margem de autonomia de escolha (tanto produtiva quanto relacional) para os próprios trabalhadores com relação ao trabalho que executam. Com base na observação da organização do trabalho das células, e nas respostas aos questionários sobre esse ponto, é possível pôr em dúvida uma tal disposição por parte das empresas.

Com isso pode-se perceber que a hipótese sobre a importância da análise do local de moradia, espécie de desvio de rota, na verdade serviu para reforçar e refinar a pergunta originária da pesquisa. Mas tal hipótese não estava prevista, ela foi construída à medida que o campo foi mostrando a interveniência de questões mais urgentes que poderiam *enviesar* a pergunta de base.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, Ricardo, *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez, 1995.
- BOYER, Robert. *A escola da regulação*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BOYER, Robert; SAILLARD, Yves. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. Paris: La Découverte, 1995.
- DIEESE. *Boletim Dieese*, dezembro 1997. Disponível em: <<http://www.dieese.org>>. Acesso em: 15.08.2002.
- COHN, Gabriel. *A sociologia e o novo padrão civilizatório*, 2002, inédito.
- MASSOTE, Alexandre A. *Contribuição para avaliar a interface entre a aplicação da tecnologia de grupo e o projeto de células de manufatura, considerando aspectos importantes para o desempenho*. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica USP, 2001.
- MELLO E SILVA, Leonardo. Qualificação versus competência: um comentário bibliográfico sobre um debate francês recente. *BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, 53, 2002: 103-117.
- OLIVEIRA, Francisco de. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: o totalitarismo neoliberal. In: OLIVEIRA, F. e PAOLI, Maria Célia. *Os Sentidos da Democracia: políticas do dissenso e hegemonia global*. Petrópolis: Nedic/Fapesp/Vozes, 1999: 53-81.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo: competência*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *La nouvelle productivité*. Paris: L'Harmattan, 1990.

