



Leonardo Mello e Silva
Doutor em Sociologia. Professor do Departamento de Sociologia da USP.

A organização sindical face aos novos paradigmas de organização do trabalho¹

Resumo:

O texto aborda o impacto das mudanças organizacionais da fábrica reestruturada sobre o mundo do trabalho e, em especial, o sindicalismo. Detém-se na experiência do ABC paulista, berço do chamado 'novo sindicalismo', enfatizando os possíveis pontos de fricção entre uma tendência que historicamente apontava para o reforço de identidades coletivas e um movimento de modernização fabril que acentua a individualização e a des-solidarização de classe.

Palavras-chave: organização do trabalho; novos paradigmas produtivos; sindicalismo.

Abstract:

This paper deals with the impact of the organizational changes issued from the productive restructuring upon the labor, with special attention to unionism. It sheds light on the ABC's experience since the end of the seventies, the chest of the so-called Brazilian 'new unionism', stressing on the possible points of friction between two opposite trends: on one hand, a trend historically pointing to a reinforcement of collective identity, and on the other hand, another one based on factory's modernization that promotes either individualization and class desolidarity.

Key-words: work organisation; new models of production; unionism.

¹ O texto que segue é a reprodução da exposição feita por ocasião do painel "Os Anos 90: o futuro do mundo do trabalho e dos atuais paradigmas da organização sindical: o ABC 20 anos depois", realizado por ocasião do Seminário "1978-1998: o ABC da democracia", organizado pela Fundação Perseu Abramo, pelo Arquivo Edgard Leuenroth, pelo Programa de Pós-Graduação de Ciência Política da Unicamp e pelo Núcleo de Estudos dos Direitos e da Cidadania da USP, em maio de 1998, em comemoração pela passagem dos vinte anos das greves do ABC. Apesar de seu caráter um tanto quanto datado, penso que os problemas e desafios levantados, naquela ocasião, mantêm a sua atualidade. O feitiço sintético do texto, aliado ao fato de ter sido preparado para uma comunicação oral, dispensa um arrolamento bibliográfico sistemático, de que o leitor interessado certamente se socorrerá em vários dos textos disponíveis da literatura brasileira sobre o assunto. Elencar alguns deles aqui conduziria ao ponto que se buscou justamente evitar no início.

Os anos de 1980 foram, para a indústria brasileira, o período das primeiras experimentações em termos de inovações no mundo do trabalho. Essas inovações ocorreram em duas frentes, embora não necessariamente articuladas. A primeira frente referia-se à tecnologia: falava-se muito, então, em robôs, máquinas-ferramenta com comando numérico, controles lógico-programáveis. A segunda frente, por sua vez, dizia respeito à organização do trabalho: o protagonista mais famoso da época era o círculo de controle de qualidade.

Apenas mais tarde, na virada dos anos 80 para os 90, foi que a mentalidade gerencial assumiu uma abordagem mais sistêmica na qual as duas frentes passaram a ser vistas como indissociáveis, articuladas e necessárias – o “modelo japonês” ou a “produção enxuta” nomearam essa abordagem sistêmica. O movimento de modernização aprofundou-se, então, nessa última via. Não fazia mais sentido discutir se o robô substituíra o trabalho humano e em que dimensão quantitativa, pois o rumo das transformações revelou-se muito mais profundo, atingindo a divisão do trabalho mesma, como se verá a seguir.

O ABC esteve no centro dessas mudanças. As primeiras experimentações dos anos de 1980 foram acompanhadas pelos estudiosos do sindicalismo e do movimento operário imediatamente como uma reação à pujança reivindicativa oriunda da mobilização das greves pós-78.

Em seguida, percebeu-se que o sentido das mudanças tecnológicas e organizacionais obedeciam a uma lógica mais ampla de crise de um modelo de produção e de trabalho associado a um determinado modo de regulação. Era de se esperar que os seus efeitos se fizessem sentir em um país de economia periférica, porém integrado ao circuito de acumulação mundial. Portanto, as tendências de racionalização se

desenhavam como mais duradouras, fazendo par com a tendência à globalização da economia. A questão parecia residir na duração da transição: em termos polanyianos, não se discutia mais a *direção* da mudança, mas, sim, o *ritmo* da mudança.

Quais eram as características desse novo paradigma que se avizinhava (e que, em alguns casos, já está bastante implantado, talvez mesmo esgotado)?

Em primeiro lugar, é necessária uma periodização. Em geral, a literatura discrimina três momentos históricos de desenvolvimento dos sistemas de produção e de trabalho:

1) o momento de produção baseada no ofício;

2) o momento de produção em massa;

3) o momento de produção enxuta.

Hoje, muitas indústrias – especialmente as baseadas em produção em série – estariam se orientando em direção a esse terceiro sistema ou “paradigma” de produção e trabalho.

Quer seja em sua versão “modelo japonês”, quer em sua versão “produção enxuta”, a incidência desse novo paradigma pode ser observada em três momentos-chave do sistema produtivo:

- no desenvolvimento do produto (momento da concepção);
- na manufatura (momento da produção), e
- na relação entre clientes *versus* fornecedores.

Também se deve registrar que sua eficácia é desigual, segundo os setores de atividade nos quais se aplica. Há uma literatura vastíssima, por exemplo, para a indústria automobilística. Isso é compreensível. Afinal, o fordismo ficou associado à produção de automóveis, o mesmo acontecendo com o toyotismo. Assim, tais modelos parecem mais adequados a esse ramo industrial. No entanto, seus princípios espalham-se também por outros ramos.

Tome-se, por exemplo, um dos elementos centrais do novo paradigma: a redução de estoques. Esse princípio vale

tanto para produtos semi-acabados de uma montadora de veículos quanto para componentes sólidos que vão entrar na composição final de um medicamento (indústria farmacêutica), por exemplo. Além disso, o mesmo princípio da redução de estoques, ou de *buffers*, vale tanto para a manufatura (relação *intra-firma*) quanto para a relação entre clientes e fornecedores (*inter-firmas*).

A seguir listamos algumas características que dizem respeito, apenas, a seus efeitos para o mundo do trabalho, descartando seus aspectos, digamos, macroeconômicos.

Há um risco assumido de estarmos idealizando um pouco o modelo. Por exemplo, ainda há uma permanência não negligenciável de prescrição e de operação de trabalho baseada na tarefa, cujos vínculos com a produção em massa são evidentes. Porém, penso que algumas de suas linhas-de-força são persuasivas o suficiente para desestruturar um certo formato de representação sindical. Até porque, no fundo, é isso o que interessa nesta comunicação.

Essas características são, portanto:

1) o sistema baseia-se na contribuição de sugestões (conhecimento) e na capacidade de resolver problemas por parte dos operadores diretos;

2) ênfase no trabalho em grupo – como o desafio de resolver problemas relativos ao processo de produção é permanente, o grupo está em melhores condições para fazê-lo do que cada trabalhador isoladamente;

3) um sistema baseado na qualidade e no melhoramento contínuo – não há limite para o melhoramento, ele deve ser uma meta sem fim a ser perseguida;

4) um modelo de relações de trabalho que privilegia a *pessoa*, e não o *emprego* – não há incompatibilidade entre trabalho em grupo e privilégio da pessoa (é o que se verá mais adiante);

5) muda o sentido da “carreira” – o salário, nesses novos modelos de organização, sanciona as diferenças individuais de habilidades, de escolaridade,

dade, de performance etc. Antes, valia a máxima: “trabalho igual, salário igual”. Hoje, isso mudou. Cada trabalho era rigorosamente esquadrinhado, segmentado em tarefas componentes e, daí então, hierarquizado: a “grade” salarial seguia aquele sistema de classificação. Havia regras estritas de mobilidade baseadas, principalmente, na antigüidade. As negociações coletivas (*collective bargaining*) espelhavam aquela realidade. A generalização da negociação e, em nível societal, a própria noção de um *tempo social*², válido para os assalariados e também para os não-assalariados (aqueles que, de alguma forma, dependiam dos primeiros), baseava-se nisso.

O sistema era também altamente formalizado (i.e. burocratizado) ou “rígido”. Na verdade, o sistema baseava-se no *emprego*, mais do que no *trabalho*; então, o salário dependia da situação do indivíduo diante do primeiro, não do segundo. E as diferenças “formais” eram baseadas no sistema de classificação das atividades ou tarefas, identificadas, minuciosamente, segundo uma divisão do trabalho estrita. Na produção enxuta, a própria definição do “emprego” deixa de estar associado a um conjunto pré-estabelecido de tarefas; então, torna-se menos importante o que o indivíduo de fato faz, mas, sobretudo, o que ele é *capaz de fazer*. O trabalhador deve se movimentar entre vários postos, ou “trabalhos”, ou (na terminologia antiga) “empregos”. Assim é pensada a rotação e o aprendizado contínuo. Para isso, é necessária uma redução da estrutura de cargos e salários. Há um progressivo descolamento entre salário e emprego, na medida da introdução de bônus e outros prêmios.

6) a produção enxuta (*lean-production*) demanda a *mobilização* do interesse, do conhecimento, da atenção e da motivação do trabalhador (chamo a isso de “obsessão”).

No saber de ofício, o conhecimen-

to do processo, bem como as possibilidades de inovação pertenciam ao trabalhador, que podia negociar esse ativo no mercado, diante de outras fábricas ou unidades de produção. Na produção em massa esse saber foi banalizado e dissociado da figura do trabalhador individual.

Na produção enxuta, as novas qualificações e habilidades não repõem o antigo saber de ofício. Isto é, não há uma volta ao estilo de divisão do trabalho anterior à produção em massa, como, às vezes, pode-se pensar (não se trata, pois, de uma volta à antiga divisão do trabalho). Tal passagem ficou conhecida classicamente como o deslocamento da posse dos instrumentos de trabalho do seu detentor original – o trabalhador – para um novo proprietário, que passa a pô-los em funcionamento de maneira ampliada e transformada (maquinário).

Hoje, cada empresa detém um conjunto de conhecimentos bastante particularizado de seu sistema produtivo. Isso ocorre porque as empresas vão, cada vez mais, diferenciando seus produtos por meio da diferenciação tecnológica, e esse investimento vai-se concentrando em poucas companhias no mundo. Portanto, o *locus* da inovação tende a ser uma grande empresa com conexão global, o que significa, antes de tudo, capacidade de investimento e de competição extremamente desiguais em relação às empresas locais. Agora, cada empresa detém um conjunto de conhecimentos necessários para pôr em andamento o seu processo de trabalho, e um tal conjunto passa a ser relativamente intransferível. É como se cada empresa fosse um “mundo” à parte.

Definidos dessa maneira, os sistemas de produção acarretam uma série de conseqüências importantes. Primeiro, para a divisão do trabalho, pois a ênfase na inovação, mais do que no prosseguimento de tarefas repetitivas, reserva um papel importante aos trabalhadores,

na medida de sua capacidade de propor mudanças, evitar erros, solucionar pequenos problemas ordinários sem ter de chamar constantemente os técnicos – ou seja, acarreta maior iniciativa e responsabilidade.

Em segundo lugar, acarretam conseqüências para a organização do trabalho, uma vez que levam ao surgimento dos times de trabalho, ou do trabalho em grupo, ou da manufatura celular, no qual o pressuposto é de que o trabalho cooperativo induz a uma maior probabilidade de inovação, já que maximiza os esforços para encontrar a solução de gargalos da produção.

Uma decorrência do tipo de organização do trabalho nos novos modelos ou paradigmas de produção é o fato de a orientação conflitiva entre gerência e trabalhadores ceder vez a um propósito comum: zelar pela *performance* econômica da firma, isto é, pela capacidade de colocação de seus produtos no mercado. Isso depende, em um grau importante, da qualidade do produto. E a qualidade é função direta da atenção e do comprometimento da força-de-trabalho da empresa. Portanto, o círculo se fecha: comprometimento → qualidade → competitividade.

Em terceiro lugar, uma conseqüência decisiva para a representação do mundo do trabalho é o fato de os sindicatos baseados no ramo industrial perderem a sua força diante de uma nova divisão do trabalho e de uma nova organização do trabalho. Ora, os sindicatos estão estruturados em bases geográficas e por ramo industrial de atividade, não em bases de empresa.

Além disso, há uma modificação importante também no que tange ao solo sobre o qual incide a arregimentação da ação coletiva: o emprego cede lugar ao trabalho. Isto é, o sindicato, tal como o conhecemos ainda hoje, é uma instituição que retira a sua força de um pressuposto: o de que representa uma massa de trabalhadores cujo

² Devo essa observação à minha colega e interlocutora Vera da Silva Telles.

conteúdo da atividade é, mais ou menos, indiferenciado. Isso quer dizer que à ação instrumental do sindicato (como representante de interesses) corresponde o *emprego* como sinônimo de trabalho. Os operários *faziam* algo – e isso era o importante –, não havendo muita preocupação acerca do *quê* exatamente se fazia, de que forma, com que investimento cognitivo ou ausência dele (embora saibamos hoje, graças aos ergonomistas e psicopatologistas do trabalho, que uma atividade prática sem investimento cognitivo é uma aberração). Tanto é assim, que uma das fontes permanentes de tensão da instituição sindical no último século foi alimentada, justamente, pela colocação em causa, por parte dos próprios trabalhadores, das condições de trabalho e da organização do trabalho. A crise entre base e cúpula, ou as críticas à burocratização, expressavam a crise dessa orientação muito mais voltada para as condições do emprego – em uma palavra, na manutenção e vigilância da relação salarial – do que propriamente do trabalho.

Um tal papel instrumental do sindicato pode ser comparado com o seu papel em um período histórico imediatamente anterior. Quando o trabalho estava associado ao saber do ofício, o sindicato, então, nesse caso, tinha uma função próxima do mutualismo, em que uma das tarefas mais importantes era defender o patrimônio do “fazer” contra a desvalorização representada pela produção em massa.

Um outro aspecto ainda do papel instrumental do sindicato é que, por ser relativamente indiferente ao tipo e ao conteúdo do trabalho efetuado por seus representados, havia a possibilidade, no horizonte, de extensão da ação sindical.

A consolidação da produção em massa parecia apontar para dois caminhos: o primeiro era a extensão do assalariamento como condição dominante de acesso à renda por um contingente cada vez maior de pessoas (o que, bem

entendido, não seria necessariamente sinônimo de “proletarização”); o segundo era a crescente banalização do trabalho (o que Harry Braverman chamou de tendência à “degradação” do trabalho). Ora, nenhum desses dois caminhos parece ser socialmente factível, pelo menos no mesmo sentido que o foram antes. O assalariamento encurta, e uma segmentação de qualificações parece jogar em direções opostas uma grande parcela realizando trabalhos rotineiros ou repetitivos, enquanto uma parcela privilegiada alcança postos dotados de maior significação tanto produtiva quanto subjetiva.

Sendo assim, a capacidade de generalização da ação coletiva do sindicato fica bastante abalada. Para a parcela que fica empregada, submetida aos novos métodos de organização, contudo, o efeito não é menor. Isso porque a cultura sindical não está aparelhada para lidar com um padrão de representação que, ao invés de extrair sua força do homogêneo, tem de extrair sua força da distinção.

Uma série de desafios emergem daí:

1) Como os sistemas de produção são cada vez mais particularizados e restritos ao âmbito da empresa, conforme já mencionado, há um grande interesse em tornar o seu espaço um espaço, de fato, de socialização, ou seja, de fonte de identidade. Parte da mentalidade dos novos modelos de gestão pode ser traduzida como a tentativa de fazer coincidir os interesses do trabalhador com os interesses da empresa.

2) Nesse sistema, a gerência se torna um competidor do sindicato, porque:

- a gerência ou a organização do trabalho incitam o comprometimento do trabalhador;
- ao mesmo tempo, promove o incentivo à qualificação do trabalhador.

3) A gerência consegue para o trabalhador tudo o que ele conseguia pela via dos sindicatos: a gerência *substitui* os sindicatos, em termos de satisfação de certos interesses materiais (mas também simbólicos: reconhecimento, por

exemplo);

4) O papel social e cognitivo do trabalhador é valorizado (é difícil lutar contra isso – quem quer voltar para o sistema de produção em massa, taylorizado e estupidificante?);

5) Ao tomar parte/participar (nem que seja de modo restrito) das decisões estratégicas da empresa, os trabalhadores e os sindicatos se sentiriam concernidos pela sobrevivência e os destinos dela. Por exemplo, a necessidade de aumentar a competitividade das fábricas.

Feitas essas observações, vejamos brevemente a encruzilhada histórica na qual se encontram os sindicatos no Brasil.

II

No final dos anos 1970, a questão da dignidade operária era, sobretudo, posta como uma questão de reconhecimento de um ator coletivo; e a democracia, como instrumento de afirmação daquele ator coletivo. Como o ambiente para o exercício democrático era muito estreito, foi preciso forçá-lo através de mobilização e lutas. O resto da história todos nós conhecemos: o movimento operário, ao lutar por seus interesses de classe, terminou por ser a vanguarda da luta pela redemocratização, naquela conjuntura.

Ora, o que vemos agora, às vésperas de quase trinta anos daqueles episódios marcantes para a história moderna do País? A questão da dignidade operária é reposta como uma questão de reconhecimento individual do trabalhador, isto é, as gerências devem levar em conta, se quiserem obter a lealdade e o comprometimento com a produção, o “moral” do trabalhador, entendido como a afirmação e manutenção do respeito próprio, essencial para aquele comprometimento.

O indivíduo não entra mais como uma agregação às taxas de absentismo porque, se ele está de fato compro-

metido com os destinos da empresa, não é lógico que ele, nem a empresa, desejem altas taxas de rotatividade. Aliás, o absentéismo e a rotatividade minam a filosofia do trabalho em grupo. Esses (absentéismo/rotatividade) passam a ser não apenas problemas para o indivíduo ou a empresa, mas problemas primeiramente para o grupo.

No caso do reconhecimento individual do trabalhador, trata-se também – ninguém pode negar – de uma expansão da democracia, porém em uma outra chave: a democracia continua sendo o instrumento reconhecido de acesso à dignidade, uma vez que pressupõe negociação, acordo e confronto entre posições divergentes. Por outro lado, o ambiente democrático já não é mais estreito; ele possibilita o acesso às demandas dos movimentos e atores vários da sociedade. Então, “democracia”, nessa outra chave, é entendida muito mais na sua acepção de liberdade e autonomia individuais, assim como o respeito ao *foro íntimo* e às escolhas que remetam a um “bem-estar” do sujeito, especialmente em sua relação com o trabalho. O sistema parece mais “democrático” se ele considera o “respeito próprio” como um componente importante, enquanto que a democracia como instrumento de afirmação de direitos coletivos entende que esta última é uma pré-condição para o exercício da liberdade individual, em uma palavra: para as escolhas privadas.

No entanto, operou-se um deslocamento aqui: já não é mais um indivíduo que, por meio de seu contrato de trabalho, demarca os limites do “eu” e do “nós”; entre sua privacidade – de sua realização pessoal – e sua participação cognitiva e afetiva, bem como a luta para obtê-la, no caso dela lhe ser negada. É o coletivo, na figura da empresa, que põe o campo dos relacionamentos e da interação do trabalhador. Portanto, o grupo é apenas uma instância ou uma forma de acesso a uma coletividade

de maior, que é a empresa. Por isso, foi dito anteriormente que a ênfase no indivíduo (enquanto “pessoa”) não era incompatível com o trabalho em grupo. Ora, em uma sociedade como a brasileira, na qual a institucionalização dos direitos sociais não contribuíram para reforçar a noção de autonomia, e em que as carências materiais são tantas, o processo de transmutação de “dávivas” em “direitos” é, relativamente, fácil de entender.

Nos anos 1970, a luta pela democracia capitaneada pelo movimento operário era conjugada em duas frentes, porém ambas tendo como fonte um interesse particularizado, de classe: a primeira dizia respeito ao salário, isto é, o sistema político fechado legitimava o arrocho, na medida em que não havia transparência e liberdade para contestar a manipulação de índices; a segunda, dizia respeito à liberdade no local de trabalho. O interessante é o fato de que, mesmo tendo por fonte um interesse particularizado (de classe), a reivindicação por democracia tinha um potencial para se generalizar. A liberdade no local de trabalho era logo associada à liberdade no sistema político como um todo, assim como a reivindicação pela negociação direta com os patrões punha em xeque o sistema estatal de relações de trabalho – a possibilidade de negociar salários seria também o mote para negociar tudo quanto estivesse travado pelo exercício autoritário do poder.

Dos anos 1990 em diante, a liberdade no local de trabalho – e, portanto, democracia no local de trabalho – aparece como uma exigência do próprio processo produtivo, mas suas possibilidades de generalização são limitadas. Nem todas as empresas podem apostar na produção enxuta. Além disso, o raio de escolhas disponíveis é limitado também às características tecnológicas das empresas.

Por uma estranha encruzilhada, a

velha reivindicação de autonomia no local de trabalho não parece incompatível com os novos métodos de gestão. E parece, assim, um aprofundamento da democracia nos locais de trabalho.

Por fim, a trajetória dos anos 1970 aos 1990 tem mostrado que o movimento sindical mais organizado tem lutado, no Brasil, justamente para tomar parte ou influir em itens da pauta “privada” das empresas. Isto é, ser parceiro ou co-determinante em suas decisões estratégicas, decisões essas que incluem planos de investimento de capital, escolha de tecnologias e de produtos, mudanças no processo de trabalho, sub-contratação, localização de fábricas novas, deslocalização de sítios industriais antigos, contratações, treinamento etc. Uma tal prática “propositiva” iniciou-se com a câmara setorial, no início dos anos 1990. E, no entanto, esse tem sido um foco de resistência por parte dos empresários, ao invés de fazer parte de uma tática sua, isto é, de ganhar os sindicatos para a política da empresa.

As predisposições de participação não incluem a discussão daquele tipo de pauta mencionado anteriormente – só a muito custo os sindicatos têm conseguido imiscuir-se nesses assuntos. A participação é requerida apenas no nível do chão-de-fábrica, não na formulação de uma política da empresa a longo prazo³. Nesse ponto, o “comprometimento”, que deveria atravessar da produção às decisões estratégicas, fica no meio do caminho. Existe uma enorme desconfiança, por parte dos empresários, com respeito à participação dos sindicatos em tal âmbito “macro”. Essa desconfiança impede a consecução de uma estratégia completamente *sistêmica* por parte da empresa. A regulação conjunta capital *versus* trabalho para os assuntos localizados do dia-a-dia de produção é permitida; para os assuntos corporativos, não – quando, na verdade, deveria ser o contrário: trabalho

³ Se essa resistência ocorre ali onde os sindicatos são mais fortes (no ABC), pode-se imaginar o cenário em outros ramos de atividade...

em grupo e ênfase no conhecimento, ao invés de somente discussão de problemas relacionados ao trabalho, deveriam requerer, como um desdobramento lógico, a participação nos negócios da empresa, já que o “destino” dos seus trabalhadores está associado ao “destino” dela.

De um certo ponto de vista, portanto, as classes sociais no Brasil incorporaram a democracia como ponto de partida para a resolução dos conflitos trabalhistas. Nesse sentido, a convivência entre atores antes inconciliáveis é, sem dúvida, um avanço. Um avanço que deve muito ao movimento sindical autônomo e aguerrido, que teve em São Bernardo a sua figura de proa. O fato de sentarem à mesa e exercitarem a interlocução aberta de problemas que afetam um lado ou outro – ou, às vezes, os dois (capital e trabalho) – é um procedimento que reforça o espaço público.

De um outro ponto de vista, contudo, a medida da convivência revela-se insuficiente para perceber as implicações das transformações que estão se processando no chamado chão-de-fábrica. É possível que tais transformações estejam mesmo a alterar aquela medida. Explico: o padrão da convivência democrática no espaço público entre capital e trabalho pode tornar disponível apenas um raio restrito de escolhas para os atores. Quando os destinos do trabalhador ficam atados aos destinos da empresa, a capacidade de escolha reduz-se, ao invés de aumentar. O aprendizado cativo de uma força-de-trabalho qualificada e apta a pôr em andamento determinados processos produtivos move-se dentro de um mercado estreito, de poucas empresas ou poucas seções que detêm maquinário e equipamento específicos, muito especializados ou organizados de forma a facilitar o fluxo e abrir espaço ao “pensar” a produção, ao invés de simplesmente executá-la. Nesses casos, obviamente, todos gostariam de estar incluídos: os salários podem ser vantajosos, os benefícios também, os

planos e investimento de carreira podem ser uma realidade. Mas não se esqueçam de que o chamado bom “ambiente” de trabalho, baseado em grupos ou times, exige que o trabalho também seja suportável nesse nível, isto é, ele tem de funcionar quase à guisa de um *micro espaço público*, onde são discutidos os problemas, propostas soluções, ouvidas as várias opiniões, etc. O problema é que esse *micro espaço público* move-se dentro de um rol de diferenças muito limitado: poucos têm o passaporte para cruzar as suas fronteiras. E entre aqueles que o possuem, o liame entre um consenso imposto e um acordo baseado em regras, fruto de escolhas confrontadas entre uns e outros, é muito frouxo.

Não se trata de “discutir tudo”, de forma a tornar inviável o fluxo da produção (mesmo os diretores e supervisores mais “abertos” reconhecem que esse é o limite para o “reunionismo” dos grupos de trabalho). Trata-se de encontrar uma margem onde possam convergir as exigências da produção e as potencialidades dos operadores diretos, de tal maneira que as escolhas sejam fruto dessa confrontação. Se é assim, então é de um espaço público, na acepção original do termo, que se trata, porque, em última instância, o móvel é a negociação. Negociação sobre o tempo, por exemplo. Sabe-se que o tempo dos trabalhadores homens é diferente do tempo das trabalhadoras mulheres. Por conseguinte, essa diferença tem de ser levada em conta. Sabe-se que há diferenças de habilidade, de velocidade e de precisão: nem todos podem possuir as mesmas qualidades na mesma medida. Isso deve, então, ser posto na mesa, a menos que alguém queira “esconder o jogo” com vistas a “sair na frente” dentro do grupo. Sabe-se também que a pressão (aquilo que se costuma designar como *stress*) e a intensificação podem estar escondidas em atividades consideradas qualificadas.

Por outro lado, nem todo aumento do ritmo ou intensificação é negativo,

do ponto de vista do trabalhador: às vezes pode ser uma forma legítima de sublimação. Tudo vai depender de se essa estratégia individual é explorada pela direção e pela gerência ou se ela é negociada no interior do grupo como uma regra.

Enfim, o trabalho em grupo é sempre uma faca de dois gumes. Tanto mais ele dá certo, tanto mais ele é produtivo, e tanto mais ele se aproxima de um padrão de comportamento e relacionamento sociais designados pela sociologia por *comunal*.

Ora, as relações comunais tendem a estreitar o raio de contatos sociais, ao invés de difundi-los. As relações societárias tendem à multiplicação dos encontros entre as pessoas. As relações comunais, ao contrário, promovem o isolamento e o fechamento em torno de núcleos auto-suficientes, com escassa diferenciação, divisão pouco complexa do trabalho e organizados com base em famílias, não em indivíduos. Ora, quem ainda não ouviu o discurso de que a empresa é uma “grande família”? Ou de que é “preciso vestir a camisa”? Essas são incitações que clamam por uma identificação mais comunal do que societal. Historicamente, as relações societárias estão associadas com a expansão do mercado. E o mercado, pelo menos em tese, possibilita uma gama muito grande de escolhas ou de encontros. Se pensarmos que, na era da produção em massa, tratava-se de um trabalho com conteúdo banalizado, então a possibilidade de intercambialidade desses trabalhos era grande.

É nesse sentido, pois, que é preciso analisar profundamente se o espaço do trabalho em grupo, do time ou da célula é, de fato, – ou pretende ser – um *micro espaço público*. Ou se ele, simplesmente, é uma forma de sancionar uma segmentação entre os “eleitos” e os “de fora”. É claro que é melhor estar incluído e fazer parte de um grupo em que a empresa investe do que ser “excluído” dele. Só que os “eleitos” fecham-se em si mesmos. O movimen-

to é ambíguo e, já que falamos de “desafios”, vamos falar também de um lado que pode ser visto como acarretando benefícios possíveis para os sindicatos.

Primeiro, o “comprometimento” é uma faca de dois gumes para a empresa, pois o sindicato ganha mais poder. Nesse sentido, a empresa torna-se mais fragilizada: paradas pontuais em linhas, áreas ou seções vitais, estratégicos para o processo de trabalho, são temidos (os *buffers* são muito mais cruciais do que na produção em massa). Ações coletivas “micro” (isto é, em nível da empresa) passam a ter mais eficácia do que ações “macro”, em nível de setor ou ramo industrial.

A produção enxuta pode acarretar uma mudança no padrão de ação sindical. O problema aqui é se o sindicato deve abrir mão das chamadas demandas “distributivas” – salários e benefícios para todo o ramo industrial. E, supondo que ele não abra mão das demandas distributivas, persiste o problema dos critérios: se “negociação por cima” ou “negociação por baixo”, ou melhor, se pretende estender os benefícios a todos, ou apenas a uma parte restrita da classe ou do setor.

Em segundo lugar, por mais que gerência e sindicatos pareçam cada vez mais convergentes do que divergentes, ainda há uma agenda que é tipicamente sindical: condições de trabalho (em termos ergonômicos, por exemplo), saúde e segurança. Como esses itens estão associados às condições de trabalho, e essas últimas são fundamentais para o equilíbrio dos times ou grupos de trabalho (problemas de insalubridade e acidentes não podem conviver com trabalho “comprometido”), de tal forma que não possa haver uma incompatibilidade entre esses (grupos) e aquelas (condições de trabalho), então é de se supor que haja um campo estratégico para a ação sindical aqui.

Terceiro, dado o papel central do “comprometimento” e dos times ou grupos de trabalho, os sindicatos podem ter sob sua jurisprudência um repertório importante para negociar com os empresários e gerentes, tais como: o processo de seleção dos líderes dos times de trabalho, por exemplo, ou ainda, o conteúdo do papel dos supervisores ou líderes. Esse é outro dos aspectos da fragilidade da produção enxuta.

Em quarto lugar, os sindicatos têm ainda muito o que fazer, desde que a velha cultura gerencial da produção em massa persista, mesmo naquelas empresas que movem-se em direção à produção enxuta. Ou ainda, o sindicato pode funcionar como um vigilante dos, digamos, “verdadeiros princípios” da produção enxuta, evitando o seu abastardamento. Por exemplo, evitando que seus princípios sejam usados apenas para intensificar o trabalho, implementar horas-extras, etc.

Por último, o papel do sindicato pode ser reforçado desde que ele tenha como influir na negociação de *critérios* nas mudanças que têm lugar dentro da organização. Além dos exemplos acima, pode-se citar outros nos quais o que está em jogo são normas (de conduta ou de justiça); isto é, o papel do sindicato sempre será importante quando o que estiver em discussão for as regras – por exemplo, quanto ao escopo e/ou limites das funções ou das tarefas devidas ao time de trabalho; quanto às transferências de seção, ou quanto a interpretações distorcidas do modelo. Enfim, a discussão em torno das regras é uma discussão em torno da interpretação do modelo da produção enxuta. Se a gerência ou os sindicatos têm a palavra correta, a interpretação mais razoável, vai depender da capacidade de legitimação do discurso de um ou outro. “Dar o braço a torcer” pode ser uma

concessão política muito forte para os gerentes, por exemplo. Como disse o Diretor de Relações Institucionais de uma grande empresa do complexo químico de São Paulo por ocasião de uma das reuniões da câmara setorial, em 1995, trata-se de uma questão de *poder*.

Com isso, o problema de saber se os novos modelos de organização do trabalho consagram ou não a democracia nas relações entre capital e trabalho, ou se, finalmente, patrões e empregados encontraram um *fórum* civilizado, deixando de lado o surrado “sindicalismo de porta de fábrica”, por um lado, e a conhecida violência, por outro, é uma questão mal posta. Evidente que a convivência democrática em espaços públicos é uma avanço em relação a 1978. A questão está em saber se o raio e as opções de escolha para os assalariados, mesmo para aqueles que participam das experimentações chamadas de “virtuosas”, tendem a aumentar ou a reduzir-se.

No primeiro caso, a empresa não pode funcionar como uma camisa-de-força; não pode funcionar como um mundo à parte; afinal não se é cidadão “de uma parte”.

No segundo caso, assume-se uma parcialidade dos “incluídos” e uma apartação em relação aos “de fora”, isto é, em relação ao mundo social de forma mais ampla. No máximo, sanciona-se uma “comunidade”, não uma “sociedade”.

Quanto aos sindicatos, a tarefa não é pequena. Trata-se de, num caso, apostar nos conflitos da produção enxuta e demonstrar o seu afastamento do mundo civil, ou, num outro caso, continuar a defender legitimamente os interesses de classe, mesmo que com uma base menor, ainda que mais qualificada – nesse caso, vestindo a carapuça do corporativismo.