



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

MARSELLE FERNANDES FONTENELLE

**A CONSCIÊNCIA DOS TRABALHADORES E A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO
PRODUTIVO BASEADO NO TOYOTISMO**

**FORTALEZA
2007**

MARSELLE FERNANDES FONTENELLE

A CONSCIÊNCIA DOS TRABALHADORES E A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO
PRODUTIVO BASEADO NO TOYOTISMO

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-graduação – Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, em 26 de junho de 2007, como requisito para obtenção do grau de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Subjetividades contemporâneas e comportamento coletivo.

Orientadora: Prof. Dra. Verônica Morais Ximenes

FORTALEZA
2007

MARSELLE FERNANDES FONTENELLE

A CONSCIÊNCIA DOS TRABALHADORES E A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO
PRODUTIVO BASEADO NO TOYOTISMO

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-graduação – Mestrado em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, em 26 de junho de 2007, como requisito para obtenção do grau de mestre em Psicologia.

Área de concentração: Subjetividades contemporâneas e comportamento coletivo.

Orientadora: Prof. Dra. Verônica Morais Ximenes

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Verônica Morais Ximenes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Cezar Wagner de Lima Góis
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Osterne Nonato Maia Filho
Universidade Estadual do Ceará – UECE

AGRADECIMENTOS

À minha família – meu pai, Fontenelle, e minha mãe, Elianice –, pelos esforços que me possibilitaram chegar a este momento; e aos meus irmãos, Marcília e Pedro, pelo apoio e convivência.

Ao Otávio, meu irmão amado, pela presença constante, por escutar os meus desabaços, pelas reflexões e, principalmente, pelo seu amor incondicional. Sem você, eu não teria chegado até aqui.

Às minha amigas-irmãs: Adriana, Márcia, Eveline, Liliane e Fernanda, pelo apoio, pelo carinho, pelos inesquecíveis momentos de “café com bobagem” e, principalmente, pela linda amizade.

À Fernanda, um agradecimento especial, pelos ensinamentos e pela imensa sabedoria.

Ao Héber, pela compreensão e ajuda em todos os momentos dessa caminhada.

À Verônica, minha orientadora, pela confiança, dedicação e apoio nas horas mais difíceis.

Aos meus amigos e amigas do mestrado e, em especial, ao Cláudio, pelas gargalhadas, vivências e momentos de aprendizagem.

À Lucilene, pelo apoio na fase de prospecção e levantamento de dados.

RESUMO

FONTENELLE, Marselle Fernandes. **A consciência dos trabalhadores e a implantação de um modelo produtivo baseado no toyotismo**. 2007. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

A realização dessa pesquisa partiu do interesse de explorar a relação entre a consciência dos trabalhadores e a implantação dos modelos produtivos de base toyotista, devido ao caráter pouco tematizado desta conexão. O objetivo central dessa investigação foi analisar o tipo de consciência dos trabalhadores a partir da implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do toyotismo, e os reflexos desse modelo na vida profissional e pessoal dos funcionários. Seus objetivos específicos foram: verificar os reflexos do modelo produtivo na prática profissional do trabalhador; analisar o tipo de consciência do trabalhador, a partir da implantação do modelo produtivo baseado nos princípios do toyotismo, e seus reflexos na compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho; verificar os impactos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador. A opção metodológica foi pelo método materialista histórico dialético, através de um estudo de caso em uma empresa do ramo têxtil. A empresa pesquisada foi escolhida por ter implantado um modelo produtivo de base toyotista desde 1994. Foram realizadas sete entrevistas semidiretivas com funcionários de ambos os sexos, que trabalhavam nas diversas áreas, sem restrição quanto ao nível hierárquico e função e que foram admitidos em 1993, um ano antes da implantação do modelo e que continuam trabalhando na empresa até a presente data. Constatou-se que a implantação do modelo produtivo provocou mudanças na rotina de trabalho, principalmente através da introdução das ferramentas: procedimento operacional e 5S. Percebeu-se que o modelo produtivo adotado na empresa não foi disseminado de forma sistêmica. Houve uma intensificação do trabalho após a implantação do modelo produtivo, principalmente no setor produtivo. Verificou-se que o tipo de consciência predominante nos trabalhadores entrevistados é a consciência transitiva ingênua porque existe uma compreensão da realidade, entretanto, ainda não há o aprofundamento da análise dos fenômenos, o entendimento das conexões que se estabelecem entre eles, a problematização da realidade, bem como a existência de uma postura própria, ativa, de transformação da realidade. Constatou-se também que independente de variáveis como formação escolar e nível hierárquico, algumas práticas do modelo produtivo tiveram repercussões na vida pessoal dos entrevistados, mais especificamente, na vida familiar.

Palavras-chave: Toyotismo. Metamorfoses do mundo do trabalho. Consciência.

ABSTRACT

FONTENELLE, Marselle Fernandes. The Conscience of employees and the implantation of a productive model in the toyotism. 2007. 137 p.

Dissertation (Master's Degree) – Post-graduation Program in Psychology, Humanity Department, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007

The realization of this research arose from the interest of exploring the relation between the workers' conscience and the implantation of productive models from a toyotism base, due to the little explored character of this connection. The main objective of this investigation was to analyze the kind of workers' conscience from the implantation of a productive model based on the toyotism postulations, and the reflexes of this model in the professional and personal lives of the employees. The objectives were: to verify the reflexes of the productive model in the professional practice of the employee, to analyze the kind of conscience of the employees from the implantation of the productive model based on the principles of toyotism, and its reflexes in the understanding of the changes both in the professional profile and work environment, and to verify the impacts of the productive model based on toyotist principles in the personal life of the worker. The methodological option was the materialistic historic dialectic method through a study case in a textile company. The researched company was chosen for having implanted a toyotist base productive model since 1994. Seven semi-directive interviews were performed with employees from both sexes who worked in various areas, without any restriction as to the hierarchic level and position, who were hired in 1993, one year before the implantation of the model, and who are still working in the company up to the present moment. It was verified that the implantation of the productive model caused changes in the work routine, especially through the introductions of the tools: operational procedure and 5S. It was noticed that the productive model used in the company was not disseminated in a systemic way. There was an intensification of work after the implantation of the productive model, mainly in the productive department. It was verified that the kind of predominant conscience in the interviewed employees is the transitive ingenious conscience because there is an understanding of the reality. Thus, there is not yet the deepening of the analysis of the phenomena, the understanding of the connections that are established among them, the problems related to reality as well as the existence of an active proper posture of transformation of the reality. It was also proved that independence of variables as school education and hierarchic level and some practices of the productive model had effects in the personal and, more specifically, family life of the interviewed employees.

Key-words: Toyotism. Metamorphosis of the work world. Conscience.

SUMARIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	07
2	CRISE DO CAPITALISMO E O SURGIMENTO DE UM NOVO MODELO PRODUTIVO	11
2.1	As transformações ocorridas no modelo de produção capitalista no final do século XX ..	12
2.2	Taylorismo/Fordismo	19
2.3	Toyotismo	26
3	O AMBIENTE DE TRABALHO NO FINAL DO SÉCULO XX	36
3.1	Breve panorama da sociedade contemporânea	36
3.2	O Trabalho na contemporaneidade	43
3.3	As metamorfoses do ambiente de trabalho	46
4	A CATEGORIA CONSCIÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O MUNDO DO TRABALHO	51
4.1	O psiquismo animal e a consciência humana	52
4.2	Consciência: algumas concepções teóricas	55
4.3	A consciência para a Psicologia Sociohistórica	59
4.4	Consciência e conscientização: contribuições de Paulo Freire	66
4.5	Consciência e trabalho	68
5	NAS TRILHAS METODOLÓGICAS	72
5.1	Problema da pesquisa	74
5.2	Método	76
5.3	As técnicas metodológicas	80
5.4	Escolha dos sujeitos participantes	82
5.5	Caracterização da empresa	85
5.6	Técnica de análise de dados	87
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
6.1	Caracterização dos sujeitos da pesquisa	92
6.2	Dimensão 1: rotina de trabalho	93
6.3	Dimensão 2: perfil profissional	100
6.4	Dimensão 3: ambiente de trabalho e a implantação do programa de qualidade	104
6.5	Dimensão 4: relação entre o programa de qualidade e a vida pessoal do trabalhador	119
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
8	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	126
	APÊNDICES	132
	ANEXOS	135

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O interesse de realizar esta pesquisa surgiu a partir de discussões sobre as metamorfoses do mundo do trabalho ocorridas ao longo de algumas disciplinas do mestrado, de leituras de teóricos ligados à área de trabalho, assim como da vivência particular da pesquisadora durante seus anos de experiência como profissional da área de psicologia do trabalho.

O tema relacionado às modificações no ambiente de trabalho e seus reflexos na construção de novas formas de ser, pensar e sentir dos trabalhadores é atual e está em ascendente difusão. Desde o final da década de 1970, com a crise no sistema de produção capitalista e o advento de um novo regime de regulação do capital denominado por Harvey (1986) de acumulação flexível, ocorreram inúmeras mudanças no mundo laboral. Um dos principais elementos foi a reestruturação produtiva.

Antunes (1998) ressalta que, dentre todas as formas produtivas que surgiram, o toyotismo foi a que mais impacto causou nas empresas – tanto pela proposta técnica, quanto pela capacidade de expansão nos diversos países. Segundo Coriat (1994), o toyotismo é um modelo produtivo que surgiu dentro das fábricas de automóveis Toyota (por isso a denominação toyotismo), no Japão. Ele se constitui num conjunto de princípios e ferramentas que propõem uma inovação na organização do trabalho. Como referência dentre os modelos produtivos, o toyotismo serviu de base para a formação de diversos modelos produtivos disseminados no Brasil com a denominação de Programa de Qualidade Total.

Alguns anos se passaram e considera-se que este seja o momento propício para a análise do impacto dos programas de qualidade de base toyotista na subjetividade do trabalhador. Pode-se levantar a tese de que os programas de qualidade estão em decadência, que se tratou de apenas mais um modelo de gestão que virou modismo dentro do ambiente organizacional. No entanto, o que se verifica é a consolidação desses programas, logicamente com os ajustes e adequações ao negócio e necessidades da organização, após todos esses anos. Além disso, é possível comprovar a vitalidade e permanência dos programas de qualidade através dos diversos prêmios voltados para esse modelo de gestão, bem como, a vasta literatura que trata sobre o assunto, publicada nos últimos anos.

Os principais problemas da investigação foram a verificação do reflexo do novo modelo produtivo no tipo de consciência do trabalhador – que compreenderia melhor sua prática profissional –, a análise da mudança do perfil profissional, o estudo do ambiente da empresa e a reflexão sobre o impacto, nos funcionários, das mudanças ocorridas no mundo do trabalho.

Para responder tais questões, foram analisados vários aspectos relacionados a essa problemática. Utilizou-se, como fundamento, uma pesquisa realizada com trabalhadores de uma empresa do ramo têxtil, considerada líder de mercado e uma das maiores da América Latina.

A consciência é uma das categorias mais investigadas no âmbito da Psicologia. Essa categoria ajuda a compreender e explicar o fenômeno da relação do homem com o mundo. A concepção de consciência neste estudo baseou-se nas definições de Leontiev, Vygotski e Paulo Freire. Com base nesses dois últimos autores, Góis (2005, p. 118) define a consciência “[...] como a propriedade da mente que dá sentido, tanto à vida psíquica, como à própria atividade externa dos indivíduos, e que esta atividade, por sua vez, orienta e dá a substância da própria consciência”. Apoiando-se nos tipos de consciência descritos por Freire (1980) – consciência semi-intransitiva, consciência ingênua-transitiva e consciência crítica –, foi possível analisar o tipo de consciência dos trabalhadores que participaram desta investigação.

A partir da problematização e dos pressupostos citados é que se formulou, como objetivo central, analisar o tipo de consciência dos trabalhadores que emerge a partir da implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do toyotismo. Dentro dos objetivos específicos, destacam-se:

- 1) verificar os reflexos do modelo produtivo na prática profissional do trabalhador;
- 2) analisar o tipo de consciência do trabalhador, a partir da implantação do modelo produtivo baseado nos princípios do toyotismo, e seus reflexos na compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho;
- 3) verificar os impactos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador.

Para o alcance dos objetivos ora apresentados, optou-se por utilizar como método o materialismo histórico-dialético. O tipo de abordagem técnica selecionada para esta pesquisa foi o estudo de caso. Para esta investigação, usaram-se as

técnicas metodológicas da observação e da entrevista. Foram realizadas sete entrevistas semidiretivas com funcionários de ambos os sexos, que trabalhavam nas diversas áreas, sem restrição quanto ao nível hierárquico e função e que foram admitidos em 1993, um ano antes da implantação do modelo e que continuam trabalhando na empresa até a presente data. A análise temática foi utilizada como ferramenta metodológica para sistematizar e operacionalizar a análise do discurso. A escolha de tais procedimentos metodológicos deu-se por sua eficiência na consecução dos objetivos formulados nesta dissertação.

Com já foi realçado, o local escolhido para desenvolver a pesquisa foi uma unidade que faz parte do maior conglomerado têxtil da América Latina. Essa corporação foi fundada em 1984 e é a maior fábrica de produção de índigo da América Latina. O programa de qualidade, denominado Controle Total da Qualidade (TQC), foi implantado nessa unidade em janeiro de 1994. Ela foi escolhida por causa de sua utilização como projeto-piloto no processo de implantação do novo modelo produtivo e gestor.

A dissertação está estruturada, inicialmente, em três seções teóricas. Na seção 2, apresenta-se a crise do capitalismo e o surgimento de um novo modelo produtivo com os seguintes tópicos: as transformações ocorridas no modelo de produção capitalista no final do século XX, taylorismo/fordismo e toyotismo.

Já na seção 3, apresenta-se o ambiente de trabalho no final do século XX, subdividido nos seguintes tópicos: breve panorama da sociedade contemporânea, o trabalho na contemporaneidade e as metamorfoses do mundo do trabalho.

Por fim, a seção 4 apresenta a categoria consciência e sua relação com o mundo do trabalho. Essa seção está composta pelos seguintes tópicos: o psiquismo animal e a consciência humana, consciência: algumas concepções teóricas, a consciência para a psicologia sociohistórica, consciência e conscientização: algumas contribuições de Paulo Freire e consciência e trabalho.

A metodologia da pesquisa é explicada em detalhes na seção 5. Após sua apresentação, a análise e a discussão dos dados e resultados da pesquisa a partir das dimensões e categorias de análise é efetuada na seção 6.

As considerações finais e principais conclusões são apresentadas na seção 7, juntamente com uma descrição das principais limitações da pesquisa e de sugestões de novas temáticas a serem pesquisadas, relacionadas aos assuntos aqui tratados. Na parte final da dissertação, apresentam-se as referências citadas no

texto, assim como os apêndices (roteiros de observação e entrevista, quadro temática de cada entrevista e o quadro geral) e anexos (termo de consentimento e formulário de aprovação pelo comitê de ética).

Acredita-se na relevância desta pesquisa por sua contribuição para o aprofundamento do tema abordado, pelo esforço empreendido na reflexão e produção de conhecimentos sobre a constituição da consciência do trabalhador contemporâneo, a partir da implantação de modelos produtivos de base toyotista.

2 CRISE DO CAPITALISMO E O SURGIMENTO DE UM NOVO MODELO PRODUTIVO

Para compreender melhor a possível relação entre as transformações do sistema capitalista e as mutações dos modelos produtivos, faz-se necessário, inicialmente, analisar as diversas fases de desenvolvimento do capitalismo, pois houve uma longa e complexa transformação desde o princípio da implantação desse modo de produção até os dias atuais.

Inicialmente, é importante considerar que capitalismo e capital são fenômenos distintos. Do ponto de vista econômico, capital é toda forma de acumulação de recurso ou de riqueza. O capitalismo é uma das formas possíveis de realização do capital, uma de suas variantes históricas. Assim como existia capital – antes do sistema de produção capitalista –, pode-se evidenciar sua continuidade após a extinção do capitalismo. Segundo Mészáros (2002), vive-se numa época de crise histórica que afeta todas as formas do sistema de capital – constituído pelo tripé *capital, trabalho e Estado* –, e não apenas o capitalismo. Esse autor propõe uma alternativa radical ao sistema atual, algo que vai além do capital, não se satisfazendo apenas com a superação desse último.

Constituindo-se como um sistema em última instância incontrolável, pois não tem limites para a sua expansão, Mészáros (2002) considera que o sistema do capital é essencialmente destrutivo em sua lógica. Essa tendência de destruição se acentuou no capitalismo contemporâneo, o que levou Mészáros (2002) a desenvolver a tese da taxa de utilização decrescente do valor de uso das coisas. Segundo ele, o capital não trata nem do valor de uso – o qual corresponde diretamente à necessidade – nem do valor de troca, como se estivessem separados, mas subordina radicalmente o primeiro ao último. Essa tendência decrescente de valor de uso das mercadorias, ao reduzir o tempo de vida útil das coisas, tem se constituído num dos principais mecanismos pelo qual o capital vem atingindo seu incomensurável crescimento ao longo da história.

Para Mészáros (2002), o capitalismo atual operou um aprofundamento da competitividade e da concorrência, gerando, dentre outras, duas graves conseqüências: a precarização, sem paralelos em toda a Era Moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio ambiente. No entanto, que

outras transformações ocorreram no sistema capitalista? Como o capitalismo atual está configurado? Quais são os elementos novos e quais se mantiveram do modelo anterior? Houve uma mudança na essência? O próximo tópico possui como objetivo responder a essas questões.

2.1 As transformações ocorridas no modelo de produção capitalista no final do século XX

Na trajetória de análise do sistema capitalista do final do século XX, há que se apontar para as contradições e heterogeneidades condizentes com a dinâmica própria desse sistema, como para as suas transformações, que começaram a se delinear mais claramente a partir da década de 1970.

Imbrizi (2005) afirma:

A própria diversidade de denominação para o período atual diz respeito tanto à heterogeneidade, quanto aos fatos enfatizados pelos autores: regime de acumulação flexível (Harvey), um novo padrão de desenvolvimento assentado na Terceira Revolução Industrial (Mattoso), globalização capitalista (Marini), regime de acumulação mundial predominantemente financeiro ou mundialização do capital (Chesnais) e a crise da sociedade do trabalho (Kurz). (IMBRIZI, 2005, p. 87).

Essa autora ressalta que, apesar dos diferentes modelos teóricos utilizados pelos autores mencionados, é possível indicar pelo menos três pontos comuns entre eles.

O primeiro ponto ressaltado por Imbrizi (2005) é que esses autores assinalam que, apesar das inúmeras mudanças ocorridas no sistema capitalista, a base continua a mesma, ou seja, o sistema capitalista se transformou, passou por diversas fases, contudo continua calcado na exploração da força de trabalho, na divisão do trabalho, na hierarquização e na orientação para o lucro.

O segundo ponto ao qual Imbrizi (2005) se refere trata da pertinência e adequação da denominação *capitalismo tardio* para esse período histórico. Segundo ela, no modelo teórico dos autores citados está presente a perplexidade diante do fato de que esse sistema – apesar de as condições materiais oferecerem a possibilidade real para a satisfação das necessidades dos indivíduos – continua a manter a maioria da população excluída dos seus benefícios.

O terceiro ponto em comum, conforme Imbrizi (2005), refere-se ao fato de os autores – ao localizarem o surgimento das transformações políticas, econômicas e tecnológicas entre as décadas de 1960 e 1970 – afirmarem que a grande maioria dessas mudanças atualizam condições que estão relacionadas a etapas anteriores do sistema capitalista.

Mesmo considerando que o fundamento axial do sistema capitalista não tenha mudado, Imbrizi (2005) aponta algumas rupturas do capitalismo tardio do final do século XX em relação aos três séculos anteriores: o crescimento vertiginoso do capital financeiro, que se transforma em controlador anônimo e invisível dos indivíduos; a forma de desenvolvimento econômico que combina crescimento com desemprego; e a eclosão de um surto de produtividade sem precedentes.

As mudanças estruturais e tecnológicas que marcaram essa nova fase do capitalismo determinaram, segundo Goulart e Guimarães (2002), o surgimento de uma nova ordem caracterizada pela globalização da economia, reestruturação do trabalho e fortalecimento da política neoliberal nos diversos países.

A globalização trouxe consigo a reestruturação mundial do capitalismo e o novo paradigma de produção industrial. A consolidação da política neoliberal determinou ajustes estruturais na economia e na flexibilização do trabalho; o sistema de produção em massa, em crise desde a década de 1960, foi rapidamente substituído pela chamada produção racional, que passou a ser adotada nas grandes empresas dos países ricos. Nos países de desenvolvimento tardio, como o Brasil, a absorção da globalização e a transição para o novo capitalismo vêm se dando à custa de muito sofrimento. (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 20).

Nos estudos de Álvaro Estramiana e Severiano (2003), pode-se verificar como o sistema capitalista passou por mudanças ao longo do seu desenvolvimento. Esses autores partem da concepção de que há elementos específicos que caracterizam a existência de três fases do sistema de produção capitalista. A primeira fase, o capitalismo de mercado, baseava-se fundamentalmente na produção, e o consumo era de caráter instrumental. A segunda fase correspondia à sociedade de consumo de massas, em que era possível verificar a produção em série (modelo fordista), em que o consumo estava orientado não para atender às necessidades básicas, mas para proporcionar satisfação aos desejos dos consumidores ávidos por símbolos de *status*. E, por fim, a terceira fase, que representa a sociedade de consumo segmentado. Essa formação social é caracterizada pela globalização da economia, por os objetos de consumo referirem-se às imagens da marca dos produtos e pela grande variedade de produtos

disponíveis, destinados aos diferentes segmentos sociais – o que provoca a sensação de que todos são livres para escolher qual o produto que melhor atende aos seus desejos individuais.

Antunes (1999) apresenta uma importante contribuição ao debate sobre as mudanças que se processaram no sistema capitalista, a partir dos anos 70. O autor cita alguns eventos por ele considerados como sinais que delineiam o quadro crítico de crise do sistema capitalista. Ele percebe alguns desses sinais como traços relevantes do novo cenário que estava se configurando, destacando os seguintes: a queda da taxa de lucro, após 1945, provocada pelo aumento do preço da força de trabalho e pela intensificação das lutas sociais dos anos de 1960; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção gerado pela incapacidade de responder à retração do consumo; hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia em relação ao sistema produtivo; maior concentração de capitais devido às fusões entre grandes empresas; a crise do *estado do bem estar social (welfare state)* e de seus mecanismos de funcionamento, bem como o incremento acentuado das privatizações.

Segundo Harvey (1996), a transformação na economia política do capitalismo no final do século XX é evidente. Para esse autor, foram e continuam sendo abundantes os sinais e marcas de modificações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas de Estado. No entanto, conforme ressalta Harvey (1996), as regras básicas do modo de produção capitalista continuam a operar como forças catalisadoras do desenvolvimento histórico-geográfico. É relevante considerar que, no intuito de manter esse modo de produção funcionando, foi necessário materializar o novo regime mediante normas, leis, regulamentos e hábitos que garantiam a consistência apropriada entre o regime de produção e os comportamentos individuais.

Harvey (1996), assim como Antunes (1999), destaca, dentro do processo de transformação do sistema capitalista, a crise do modelo taylorista/fordista e dos mecanismos de funcionamento do *estado do bem estar social*. Para o autor, foi no período de 1965 a 1973 que se tornou mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo¹ de conter as contradições internas do capitalismo. Os pontos de

¹ A escola keynesiana se fundamenta no princípio de que o ciclo econômico não é auto-regulador por si só, como pensavam os economistas neoclássicos, uma vez que, no sistema capitalista, ele é determinado pelo *espírito irracional* dos empresários. É principalmente por esse motivo, e pela

ruptura que originaram essa crise estavam relacionados ao modelo de produção capitalista e ao consumo de massas. O taylorismo e o fordismo haviam alcançado o máximo de rentabilidade e começavam a apresentar problemas técnicos e sociais. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho. Toda a tentativa de superar esses problemas esbarra na força e poder da classe trabalhadora, o que explica as greves e os problemas trabalhistas do período de 1968 a 1972. Em paralelo, as dificuldades inerentes ao *estado do bem estar* keynesiano torna-se o principal responsável pela crise social na esfera dos consumos públicos e sociais. Deve-se ressaltar que o keynesianismo é, por natureza, conjuntural. Como opera no âmbito de parâmetros institucionais do capital, não pode evitar sua postura conjuntural, independentemente de as circunstâncias vigentes favorecerem uma conjuntura de curto ou de longo prazo.

É oportuno ressaltar que Antunes (1999) considera que a crise do fordismo e do keynesianismo foi somente a expressão fenomênica de um quadro crítico mais complexo que exprimia, no seu sentido mais profundo, uma crise estrutural do capital, com relevante tendência decrescente da taxa de lucro.

Harvey (1996) diz que as décadas de 1970 e 1980 foram um período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. Nesse sentido, ele afirma:

No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começaram a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação novo, associado com um sistema de regulamentação política e social distinta. (HARVEY, 1996, p. 140).

Esse novo regime é chamado por Harvey (1996) de acumulação flexível e possui como marca essencial o confronto direto com a rigidez, principal característica do fordismo. Partindo do pressuposto de que a história nunca é uma evolução que se faz em linha reta e que os sistemas se sobrepõem e coexistem, o autor ressalta que, atualmente, a sociedade vive um período de transição entre o modelo capitalista atuante até o final do século XX e o sistema de acumulação

ineficiência do sistema capitalista em empregar todos que querem trabalhar, o que Marx chamava de “exército de reserva”, e que ajudava a manter baixo os salários dos trabalhadores, que Keynes defende a intervenção do Estado na economia. (ESCOLA KEYNESIANA. In: WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Escola-keynesiana>>. Acesso em: 15 fev. 2007).

flexível. Essa fase possui raízes profundas e complicadas, com reflexos nos domínios da vida cotidiana.

O novo sistema financeiro implementado a partir de 1972 forneceu muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro do que o sistema anterior. A acumulação flexível permitiu que o capital financeiro tivesse a capacidade de se mover rapidamente, desprezando as restrições de tempo e espaço. O movimento mais flexível do capital acentuou o novo, o fugidio, o efêmero e o contingente da vida, ao contrário dos valores mais sólidos, rígidos e estáveis implantados na vigência do fordismo.

Para Harvey (1996) o regime de acumulação flexível se constrói com base na maleabilidade dos processos, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, recorrendo a estratégias como à desconcentração produtiva e às terceirizações. Fundamenta-se num padrão organizacional avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão, bem como da introdução ampliada de computadores no processo produtivo e de serviços. Caracteriza-se, ainda, pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, como também pelo processo de intensificação da inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Contudo, é importante ressaltar que a acumulação flexível ainda é uma forma de capitalismo, e, como tal, algumas proposições centrais desse sistema de produção se mantêm: a orientação voltada para o crescimento; o crescimento em valores reais que se apóia na exploração do trabalho vivo na produção; e a busca constante pelo lucro.

A intensificação da flexibilidade e mobilidade permitiu que os empregadores exercessem pressões fortes de controle do trabalho sobre uma força laboral enfraquecida. Na era da acumulação flexível, merecem destaque, e são citadas como exemplos a seguir, as empresa ditas *enxutas*, ou seja, que possuem o menor quadro de trabalhadores e que conseguem manter os mesmos índices de produtividade.

O mercado de trabalho passou por uma profunda reestruturação com esse novo regime. Foi deflagrado o processo de desregulamentação dos direitos trabalhistas e da intensificação da precarização da força de trabalho. Os empregadores aproveitaram o enfraquecimento do poder sindical, que se tornou parceiro da empresa, e a existência de um excedente de mão-de-obra para impor regimes e contratos flexíveis. A flexibilidade, palavra de ordem desse período, tinha

como pressuposto atender somente às necessidades específicas de cada empresa. Dependendo do tipo de negócio, algumas empresas diminuíram a carga horária semanal, para que, em períodos de alta demanda, o trabalhador fosse obrigado a trabalhar além do estabelecido em contrato, e, em outros casos, a carga horária diária foi alterada e aumentado o intervalo entre os dois turnos visando adequar a jornada de trabalho a sazonalidade de cada atividade.

É difícil esboçar um quadro geral claro, visto que o propósito da flexibilidade é satisfazer as necessidades com frequência muito específicas de cada empresa. Mesmo para os trabalhadores regulares, sistemas como "nove dias corridos" ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregador a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, vêm se tornando muito mais comuns. (HARVEY, 1996, p. 143).

Enfim, foram criadas inúmeras situações de jornadas de trabalho flexíveis e de mutações no tipo de vínculo trabalhista somente para atender às necessidades de redução de custo e conseqüente aumento da competitividade das empresas. Essa flexibilidade, a princípio, não atendeu a demanda dos trabalhadores por emprego estável. Ao contrário, essas mudanças implicaram na redução do emprego regular e estável, em favor do crescente uso de formas flexíveis de contrato tais como contrato parcial, temporário ou subcontrato, criando uma nova configuração no mercado de trabalho.

No regime da acumulação flexível, uma nova estrutura do mercado de trabalho está sendo configurada. Harvey (1996) constata a existência de três grupos diferenciados.

Há o grupo que se compõe dos empregados em tempo integral, bem qualificados, com remuneração atraente e com perspectivas de promoção. Os membros desse grupo são essenciais para o desenvolvimento da empresa. Além disso, possuem alta flexibilidade e mobilidade para atender às expectativas do negócio. Todavia, vale ressaltar que esse grupo cada vez mais tende a diminuir.

Um outro grupo é composto pelos empregados em tempo integral, que possuem habilidades facilmente disponíveis no mercado, como por exemplo: pessoal da área de escritório e de trabalho manual pouco especializado. A principal característica desse grupo é a alta taxa de rotatividade.

O último grupo possui uma disponibilidade numérica ainda maior que o grupo anterior e inclui empregados em tempo parcial, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratados e autônomos. Os que fazem parte

desse grupo sofrem pela insegurança e instabilidade. Infelizmente, os números mostram que esse grupo, dentre os demais, é o que mais cresce.

Ao analisar essa estrutura do mercado de trabalho, pode-se perceber que a tendência é reduzir o número de trabalhadores que se encontram no grupo dos *estáveis* e com emprego regular e contratar mais trabalhadores que fazem parte do grupo que possui facilidade na contratação e na demissão, adequando-se à sazonalidade própria de cada negócio – ou seja, entra quando a empresa está bem e sai quando os resultados não estão bons. Essa flexibilidade só não é interessante para o trabalhador, que vive constantemente o *fantasma* do desemprego.

Como decorrência da reestruturação do mercado de trabalho, podem-se verificar mudanças na organização industrial. As terceirizações e as subcontratações abriram oportunidades para a criação de pequenos negócios, com características de trabalho doméstico, artesanal e familiar. Vale ressaltar que a forma de organização familiar não contribuiu para a ação dos sindicatos, que dependia bastante do grande número de trabalhadores das fábricas.

Um outro fato relevante, e que deve ser considerado na nova estruturação do mercado de trabalho, é o aumento da exploração da força de trabalho feminino em função do tempo parcial, com remuneração inferior àquela paga aos homens na mesma atividade.

As transformações do modelo de produção capitalista, apresentadas ao longo desta análise, evidenciam uma dinâmica própria, uma força revolucionária capaz de criar configurações novas e, com frequência, inesperadas para responder ao novo cenário que se apresenta. Antunes (1999) ressalta a capacidade de reorganização do capital e os novos elementos constituintes desse novo modelo.

Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital de instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores. (ANTUNES, 1999, p. 31).

Um dos elementos do novo modelo, citado por Antunes (1999), e que gerou um grande impacto no mundo do trabalho, foi a reestruturação do padrão produtivo, que, até aquele momento, estava estruturado com base no binômio taylorismo e fordismo. Acreditava-se que, atuando nesse aspecto específico, ou

seja, na esfera do modelo produtivo, poder-se-ia retomar os patamares de lucro existentes anteriormente.

Tumolo (1997) corrobora a tese de Antunes (1999) quando afirma que as novas formas produtivas e de gestão são identificadas como um dos elementos principais no universo das metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo.

Ao estudar as metamorfoses que ocorrem no mundo do trabalho, muitos autores identificam o seu “epicentro” nas modificações em curso nos processos de trabalho, expressas pela introdução das inovações tecnológicas articuladas com as novas formas de organização e gestão da produção. Tais mudanças são de tal magnitude que muitos autores lhes atribuem o estatuto de uma nova Revolução Industrial (a 3ª R.I. para quase a totalidade deles). (TUMOLO, 1997, p. 332).

Dada a relevância que o modelo produtivo possui para a consolidação do sistema capitalista, é fundamental o entendimento do binômio taylorismo/fordismo – modelo produtivo que vigorou até o final do século XX – e de como se processou a transição para as novas formas produtivas que surgiram com o advento do regime de acumulação flexível.

2.2 Taylorismo/Fordismo

A automação, a robótica, a microeletrônica invadiram o espaço do trabalho na década de 1970. O conjunto de inovações tecnológicas, as mudanças ocorridas na racionalidade do sistema capitalista e a nova lógica de mercado viabilizaram o surgimento de novas formas produtivas. Alguns modelos já se encontram consolidados e outros ainda estão em fase de concepção ou aprimoramento.

Mas, o que se entende como forma produtiva? Quais foram os modelos produtivos dominantes no sistema de produção capitalista? Entende-se como forma produtiva um modelo sistemático, baseado em princípios e procedimentos, que orientam a execução e o gerenciamento do processo produtivo da empresa.

De acordo com Maximiano (2000), o binômio taylorismo/fordismo era a expressão que designava o sistema produtivo que vigorou na indústria ao longo de praticamente todo o século XX. De uma forma sintética, pode-se afirmar que esse modelo produtivo se baseava na produção em massa de mercadorias a partir de um

trabalho parcelar e fragmentado. Ele compreende a fusão de técnicas científicas de organização do trabalho com um modelo produtivo.

Para facilitar a compreensão dos elementos constituintes desse binômio, é necessário analisar em separado, a princípio, as duas variáveis: taylorismo e fordismo.

Segundo Maximiano (2000), o taylorismo foi desenvolvido por Frederick Taylor (1856-1915), engenheiro estadunidense, que, embora tivesse sido ligado aos setores operacionais da empresa, é considerado o *pai da administração científica*. Em 1911, Taylor (1911) publicou *Os princípios da administração científica*, em que descrevia como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada por meio da decomposição e fragmentação do processo de trabalho e da organização das tarefas conforme padrões de tempos e movimentos.

Em relação ao planejamento e execução dos processos, Taylor (1995) entendia que todo e qualquer trabalho necessitava, preliminarmente, de um estudo para que fosse determinada uma metodologia própria, capaz de proporcionar seu máximo desenvolvimento. Cada atividade deveria ser executada de acordo com uma seqüência e um tempo programado anteriormente, de modo a não haver desperdício operacional na sua execução.

De acordo com Taylor, o caminho para resolver o problema dos salários era descobrir, de maneira científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho poderia ser feito. Sua resposta para esse problema foi o que ele chamou "estudo sistemático e científico do tempo", que consistia em dividir cada tarefa em seus elementos básicos e, com a colaboração dos trabalhadores cronometrá-las e registrá-las. Em seguida, eram definidos tempos-padrão para os elementos básicos. (MAXIMIANO, 2000, p. 164).

Com a fragmentação da tarefa, o trabalhador passa a desenvolver atividades cada vez mais simples, repetitivas, monótonas, padronizadas e desarticuladas com o todo do processo produtivo, provocando a superespecialização, que contribui claramente para maximizar, a alienação do trabalhador. A idéia da especialização foi aplicada na indústria americana e propagou-se rapidamente para outras atividades.

Taylor (1995) considerava imprescindível a aplicação de métodos científicos à administração para garantir o alcance da produção máxima a baixo custo. Ferreira, Reis e Pereira (2002) ressaltam que Taylor defendia alguns princípios fundamentais para o êxito do seu método. A seleção científica do trabalhador é um deles. Para Taylor (1995) o trabalhador deve desempenhar a

tarefa mais compatível com suas aptidões e habilidades. O treinamento também é fundamental para que se alcance a excelência no desempenho da tarefa. Foi Taylor (1995) quem elaborou os primeiros estudos essenciais em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados, pois acreditava que, oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.

Taylor (1995) inseriu, também, o princípio da supervisão funcional, estabelecendo que todas as fases de um trabalho deveriam ser acompanhadas, de modo a verificar se as operações estavam sendo desenvolvidas em conformidade com as instruções programadas anteriormente e se o número de unidades produzidas estava de acordo com o padrão de produção mínima. Um outro princípio que merece destaque é o que Taylor (1995) considerava fundamental: a repartição das responsabilidades – a atividade de planejamento e supervisão dos operários é exclusiva dos gerentes, e os trabalhadores responsabilizam-se pela função de execução.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), as idéias de Taylor representaram um avanço na forma de gestão do trabalhador em uma época que ainda sofria os reflexos dos regimes feudal e escravocrata. Seu método de administração criou condições necessárias para a melhoria da eficiência produtiva, da redução de custo e para o aumento de produtividade. Por isso, os conhecimentos científicos sobre a organização do trabalho foram intensamente apropriados pelo sistema produtivo fordista.

O fordismo foi idealizado pelo empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), fundador da indústria automobilística Ford. Ferreira, Reis e Pereira (2002) consideram Ford um dos responsáveis pelo salto qualitativo no desenvolvimento das empresas e pela mudança da realidade da produção industrial capitalista. Esse modelo foi implantado, primeiramente, nas indústrias automobilísticas dos Estados Unidos. Posteriormente, expandiu-se para as indústrias dos principais países capitalistas.

Ford apoiou-se nos métodos do taylorismo para implantar uma das principais características do fordismo: a produção em massa. Maximiano (2000) ressalta que a produção em massa foi reforçada pela racionalização da produção por meio da intensificação do parcelamento das tarefas, elemento do modelo taylorista.

O trabalhador não precisava deter um conhecimento integral do processo devido ao princípio da fragmentação das tarefas. Era necessária somente a resistência física e psíquica para executar gestos repetitivos e padronizados, de forma individual e sucessiva até o final do seu turno de trabalho. A produção em massa era realizada por trabalhadores predominantemente semiquilificados, o que possibilitou, segundo Antunes (1999, p. 37), o surgimento do operário-massa, que era “[...] o trabalhador coletivo das grandes empresas verticalizadas e fortemente hierarquizadas”.

Ao redor da linha de montagem, havia uma separação nítida entre a supervisão e a execução do produto. Cabia ao operário somente a execução das tarefas. Ele nunca participava do planejamento e do processo de organização do trabalho, sendo relegado a uma atividade repetitiva e, muitas vezes, sem sentido. Enfim, era retirada do trabalhador a dimensão intelectual do trabalho, tornando-o somente um apêndice da máquina.

Na linha de montagem, uma produção rígida vinculava trabalhos individuais. Nela a esteira produzia o ritmo e o tempo necessário para cada tarefa. Antunes (1999, p. 37) afirma que “[...] esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista [...] A atividade trabalho reduzia-se a uma ação mecânica e repetitiva”.

No início, o fordismo e o taylorismo enfrentaram fortes resistências, principalmente nos anos entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Nessa época, era difícil familiarizar o trabalhador com longas jornadas de trabalho rotinizado que exigiam pouco das habilidades manuais tradicionais. Para os capitalistas, também não era fácil recusar as racionalizações que visavam melhorar o desempenho e a eficiência da produção. Vale ressaltar que o trabalho massificado e rotinizado geravam empregos, em uma época de total esforço pós-guerra. Todavia, produzia condições precárias de trabalho, com locais insalubres e perigosos.

As formas de boicote e resistência ao trabalho taylorizado e fordista apresentaram-se de modos diferenciados. Conforme aponta Antunes (1999), foram utilizadas pelos trabalhadores desde ações individuais como o absenteísmo, a rotatividade e a busca por uma condição de trabalho não-operário, até formas coletivas de ação, tais como greve e operação padrão – diminuição do ritmo de

produção mediante trabalho mais *cuidadoso e zeloso* –, o que visava materializar a profunda insatisfação com o modelo taylorista/fordista.

O fordismo chegou à sua maturidade enquanto forma produtiva após 1945. Como tal, formou a base para um longo período de expansão pós-guerra que se manteve mais ou menos intacto até 1970. Nesse período, o fordismo/taylorismo possibilitou um grande acúmulo de capital. Mas, como ressalta Harvey (1996), o crescimento do fordismo/taylorismo dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos dos vários elementos envolvidos no processo de desenvolvimento do capitalismo.

O estado teve de assumir novos (keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção. O equilíbrio de poder, tenso mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, e que formou a base de poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por acaso – resultou de anos de luta. (HARVEY, 1996, p.125).

O compromisso entre capital e trabalho, mediado pelo Estado, ofereceu a ilusão de que se poderia ter um equilíbrio de forças entre esses dois atores, pois se acreditava que, por fim, o capital poderia ser definitivamente controlado e regulado por intermédio do compromisso que havia sido estabelecido.

Pode-se afirmar que a fusão da organização científica taylorista do trabalho com o fordismo representou a forma mais avançada de racionalização do processo de trabalho ao longo de várias décadas do século XX. Entretanto, em 1970, iniciou-se uma crise estrutural desse modelo que começou a dar sinais de esgotamento. Peres (2004) afirma que essa crise se caracterizou, principalmente, pela queda da taxa de lucro, aumento do desemprego estrutural e pela crise do Estado do bem-estar social.

Foi nesse novo contexto que o capital conseguiu se reorganizar, introduzindo novas formas produtivas que trouxeram diferentes desafios para o mundo do trabalho. Segundo Antunes (1998), compete a Sabel e Piore o pioneirismo na apresentação da tese da *especialização flexível*. Esse foi o termo adotado para expressar uma processualidade que, conforme o autor, teve a Terceira Itália, como um exemplo concreto. Essa experiência é de fundamental importância para se

compreender o advento das novas formas produtivas. Antunes (1998) ressalta esse aspecto quando diz:

[...] a Terceira Itália como experiência concreta, teria possibilitado o advento de uma nova forma produtiva que articula, de um lado, um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva baseada em empresas médias e pequenas, artesanais. Essa simbiose, na medida em que se expande e generaliza, supera o padrão fordista até então dominante. (ANTUNES, 1998, p. 17).

Sabel e Piore (1984 apud ANTUNES, 1998) afirmam que esse novo modelo produtivo recusa a produção em massa, própria do modelo fordista e resgata uma concepção de trabalho mais artesanal e flexível, o que, a princípio, atenuaria o aspecto de alienação do trabalho inerente ao processo produtivo fordista. Os autores ressaltam que a instauração de um novo modelo produtivo possibilitou o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente e dotado de maior realização no espaço de trabalho.

Vários autores fizeram críticas ao modelo proposto por Sabel e Piore. Apontaram, principalmente, a impossibilidade de aplicação de forma generalizada desse modelo, bem como a superficialidade das mudanças propostas. Inclusive, Antunes (1998) apresenta autores, tais como Clarke e Frank Annunziato, que defendem a tese de que as mudanças encontradas não caminhavam na direção da configuração de uma nova forma de organização do trabalho e que o fordismo continuava a dominar a economia. Para esses autores, a crise do fordismo não é nada de novo, é apenas um fenômeno da intensificação da crise do capitalismo.

Harvey (1996) apresenta uma análise que reconhece as mudanças ocorridas no regime capitalista do final do século XX e suas repercussões nos modelos produtivos. Ele ressalta o fato de que o fordismo se manteve atuante até a década de 1970, mas que as mudanças ocorridas após esse período possibilitaram o nascimento de formas produtivas totalmente novas ou o surgimento de uma combinação de processos produtivos que articula o fordismo com processos mais flexíveis e artesanais. Harvey (1996), todavia, alerta para o perigo de se exagerar na valorização das tendências de flexibilidade dos modelos produtivos, esquecendo a força que esses paradigmas ainda possuem até hoje. No entanto, mesmo considerando a presença marcante de elementos do taylorismo/fordismo nas empresas, não se pode negar a existência de novas formas produtivas no mundo do trabalho.

Segundo Goulart e Guimarães (2002), as novas formas produtivas foram formuladas baseando-se na excelência, na flexibilização, na qualidade, nos baixos custos e na polivalência e alta produtividade dos trabalhadores. Antunes (1998) ressalta a importância do modelo toyotista, dentre as inúmeras formas produtivas que surgiram, quando afirma que:

[...] foi, entretanto, o *toyotismo* ou o *modelo japonês*, que maior impacto tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que *alguns pontos básicos do toyotismo* têm demonstrado, expansão que atinge uma escala mundial. (ANTUNES, 1998, p. 23).

Tumolo (1997) também aponta a crise do modelo taylorista/fordista e ressalta a importância do modelo toyotista quando comparado aos demais modelos produtivos.

[...] o questionamento do modelo clássico taylorista/fordista de organização da produção, e a decorrente emergência de novos “modelos” (“Terceira Itália”, Suécia, Alemanha, Vale do Silício-EUA, Japão etc.). Dentre eles, o modelo japonês, ou ohnismo/toyotismo, é, sem dúvida, o que vem recebendo maior atenção e, conseqüentemente, é aquele que tem sido mais discutido. (TUMOLO, 1997, p. 333).

O toyotismo surgiu com o objetivo de superar as lacunas e deficiências do modelo anterior, o taylorismo/fordismo. Ele foi sistematizado a partir de princípios voltados para a valorização das pessoas e adequação ao novo modelo produtivo capitalista, por possuir como principal característica a flexibilidade, tanto no que diz respeito às necessidades do mercado, quanto no que tange à forma produtiva. Porém, o seu discurso não revela alguns aspectos importantes da realidade do mundo do trabalho contemporâneo, tais como: a precarização do trabalho e a flexibilização das relações trabalhistas.

Este modelo, chamado de toyotista, elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade no e do trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador. Oculta, porém, a exploração, a intensificação e a precarização do trabalho, inerentes à busca desenfreada do lucro [...] (PERES, 2004, p. 8).

A importância e a singularidade do modelo toyotista dentro do universo dos novos modelos produtivos é inquestionável, como podemos verificar a partir das aportações de teóricos como Harvey (1996), Tumolo (1997), Antunes (1998, 1999) e Peres (2004). Por isso, é necessário intensificar a análise dos seus elementos constitutivos, bem como compreender os reflexos da implantação desse modelo no espaço do trabalho e na subjetividade do trabalhador.

2.3 Toyotismo

Várias mudanças ocorreram nos espaços de trabalho visando recuperar o ciclo reprodutivo e, com isso, solucionar a crise do capital ocorrida a partir da década de 1970. A reestruturação do modelo produtivo foi uma delas e, talvez, a mais importante se se considerar que a forma produtiva e de gestão é o eixo central da empresa, a partir do qual todas as demais políticas e práticas de gestão se estruturam.

Como já foi dito anteriormente, o toyotismo foi o principal modelo produtivo que surgiu no final do século XX, decorrente das mudanças no sistema produtivo capitalista. Segundo Coriat (1994) ele implementou mudanças importantes na estrutura produtiva e tornou-se a base para a formatação de diversos modelos produtivos que foram disseminados no Brasil com a denominação de Programa de Qualidade Total. Esses programas se propagaram nos diversos ramos de negócio e tiveram uma forte repercussão na gestão de pessoas das empresas que adotaram essa nova sistemática produtiva. Contudo, para entender melhor os princípios e a forma de funcionamento dos Programas de Qualidade implantados nas empresas é necessário conhecer o que está na base da sua formulação, ou seja, o toyotismo.

Segundo Peres (2004), originário do Japão pós-1945, o toyotismo é um modelo produtivo que surgiu dentro das fábricas de automóveis Toyota (por isso a denominação Toyotismo), ganhou espaço e estendeu-se pelo mundo todo. É também conhecido por ohnismo, por ter sido criado por Ohno, engenheiro da Toyota.

Nos primórdios da construção desse modelo, os japoneses, por mais incrível que pareça, buscaram apoio junto a teóricos americanos, dentre eles Deming e Juran, visando encontrar alternativas viáveis capazes de reverter a baixa qualidade dos seus produtos. Esses teóricos norte-americanos ministraram treinamentos para os principais executivos japoneses. Maia Filho (1998) assinala que esses cientistas defendiam idéias pouco ortodoxas para o modelo americano, pois acreditavam que investir em qualidade era uma forma capaz não somente de satisfazer o cliente, mas também de reduzir custos e flexibilizar a produção.

A tese defendida pelo autor francês Coriat (1994), que fez uma ampla análise do toyotismo, é de que o modelo produtivo toyotista ou ohnismo constitui um

conjunto de inovações organizacionais cuja importância é comparável ao que foram em sua época as mudanças organizacionais trazida pelo taylorismo/fordismo.

Coriat (1994) ressalta que, para Ohno, a essência desse modelo produtivo é a produção a baixos custos de séries restritas de produtos diferenciados e variados.

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida, evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada a sua origem, esse sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção em massa planejado é relativamente refratário à mudança, o *sistema Toyota*, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso. (OHNO 1978 apud CORIAT, 1994, p. 30).

De uma forma sucinta, a fundamental oposição entre o sistema toyotista e o modelo produtivo anterior é que, no taylorismo/fordismo, eram produzidas grandes séries de produtos rigorosamente idênticos e, na toyotismo, tratava-se do contrário, do inverso, nesse sistema eram produzidas séries restritas de produtos diferenciados.

O que a história mostra é que as grandes inovações, em geral, não são criadas de uma forma abrupta, repentina. Pelo contrário, elas são o resultado de um longo processo de reflexão e de construção. Coriat (1994) descreve quatro fases que viabilizaram o surgimento e a formação do modelo toyotista.

Conforme Coriat (1994) a primeira fase (1947-1950) foi a introdução, na indústria automobilística japonesa, de inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil. A inovação consistia na sistemática de o trabalhador operar, simultaneamente, várias máquinas, pois a produção se estruturava em um processo produtivo flexível. Foi exigida, devido à nova forma de trabalho, uma nova organização e estruturação espacial das oficinas.

Coriat (1994) afirma que a segunda fase (1949-1950) refere-se à necessidade de a empresa aumentar a produção, sem aumentar o número de trabalhadores, visando responder à crise financeira. Três eventos importantes aconteceram nesses dois anos: a instalação de um plano de contenção de despesas determinado por um grupo bancário; uma greve de grande repercussão com a demissão de 1.600 trabalhadores; e a greve da Coreia, que ocorreu logo após as demissões, o que gerou grandes encomendas de pequenas séries à fábrica Toyota.

Essa situação de ter um efetivo reduzido e fluxo grande de encomendas fez com que a empresa buscasse soluções inovadoras.

A terceira fase (anos 1950) corresponde ao período de importação para as fábricas automobilísticas das técnicas de gestão dos supermercados dos Estados Unidos, que deram origem ao *kanban*. Conforme Coriat (1994), o *kanban* é um sistema de comunicação em que placas ou cartazes são utilizados para orientar a reposição das peças ou produtos. O *kanban* é a senha utilizada para apontar a necessidade de reposição. Para Coriat (1994) a quarta fase (1962-1973) está relacionada com a expansão do método *kanban* para as empresas subcontratadas e fornecedores.

Além dos eventos citados em cada fase, Coriat (1994) considera que houve três elementos estruturais que foram determinantes para a formação do modelo toyotista.

O primeiro elemento citado pelo autor foi a necessidade de atender as especificidades do mercado automobilístico japonês dos anos 50, que exigia produtos diferenciados e pedidos pequenos. Sendo assim, era necessária competência para atender com eficácia a esse cenário.

O segundo elemento foi a superação do caráter caótico da produção na Toyota e o restabelecimento da empresa após a crise financeira de 1949, com a implantação de diversas ações que visavam à redução de pessoal e ao ajuste da produção em relação às quantidades efetivamente produzidas.

O terceiro elemento referiu-se ao mercado de trabalho e às relações industriais marcadas por um sindicalismo combativo, responsável por inúmeras greves. Após várias derrotas do sindicalismo e demissões em massa, as empresas aproveitaram a desestruturação dos sindicatos e conseguiram transformá-los em sindicatos de empresa, funcionando segundo as regras e os procedimentos patronais. No entanto, segundo Coriat (1994), esse tipo de sindicato ainda não foi considerado suficiente, e, em 1954, era criado um novo sindicato ainda mais vinculado às estratégias da empresa. Em troca pelo máximo engajamento, foi dado aos sindicatos e trabalhadores um conjunto de contrapartidas explícitas e implícitas, como a obtenção do emprego vitalício para um terço dos trabalhadores e ganhos salariais decorrentes da produtividade.

O pensamento toyotista apresenta dois pilares que são considerados pelo seu criador como princípios fundadores do modelo, a saber: a auto-ativação e o *just in time*.

A auto-ativação, segundo Coriat (1994), é originada do conceito de automação, forjado a partir da contração das palavras: autonomia e automação. Designava a capacidade de dotar as máquinas automáticas de uma certa autonomia, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso. Assim, Ohno importa e desloca esse conceito, aplicando a situações de trabalho humano. A auto-ativação se desenvolveu a partir do duplo princípio de linearização da produção e de uma organização do trabalho a partir de postos polivalentes.

Coriat (1994) acredita que é nesse momento que uma forma própria japonesa de organização do trabalho se consolida. Essa nova via se distingue em relação ao método taylorista/fordista principalmente por “[...] avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes”. (CORIAT, 1994, p. 53) A desespecialização dos trabalhadores qualificados é de fato uma racionalização do trabalho e trata-se, também, de uma forma de atacar o conhecimento complexo dos trabalhadores visando diminuir seus poderes sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho. A intensificação ocorre tanto pelo fato de os trabalhadores atuarem simultaneamente em várias máquinas diversificadas, quanto pelo ritmo e velocidade da cadeia produtiva. A desespecialização e a intensificação do trabalho caminham juntas e fazem parte de um único movimento. O autor assinala que a intenção da desespecialização foi vivida pelos trabalhadores como um ataque ao seu exercício profissional e ao seu poder de negociação.

Segundo Coriat (1994), o método de produção *just in time* constitui o segundo pilar do toyotismo. O *just in time* é um sistema de produção em que o produto ou matéria prima chega ao local necessário, para o seu uso ou venda, sob demanda, no momento exato em que for necessário, o que atenua a necessidade de estoque. Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 151) conceituam *just in time* como “[...] a sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes”. A produção é variada, diversificada e voltada diretamente para atender as exigências mais individualizadas de consumo. Quem decide o que será produzido é o consumidor,

pois a produção é desencadeada a partir do pedido de consumo. É o avesso do fordismo, quando primeiro se produzia e só depois o produto era vendido. Esse sistema tende a reduzir os custos operacionais já que diminui a necessidade de estocagem, pois a produção se apóia no estoque mínimo.

O sistema *kanban* foi fundamental para a gestão desse tipo de produção, pois estabelecia o fluxo produtivo da venda para a produção, em que cada posto de trabalho emitia uma instrução ao posto de trabalho anterior, informando a quantidade e o tipo de peça necessária para executar a sua encomenda. Em síntese, conforme define Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 151), *kanban* é “[...] um sistema de informação visual que aciona e controla a produção”. Isso acontece de tal modo que somente são produzidas as quantidades exatamente necessárias, mantendo, dessa forma, o estoque zero. Percebe-se que a inovação do *kanban* é essencialmente organizacional e conceitual, não sendo necessário nenhum tipo de tecnologia para a sua implantação.

O *kanban* consiste em um conjunto de princípios não tayloristas. Ele contribuiu, segundo Coriat (1994, p. 58) para instaurar “[...] uma função geral de fabricação cuja característica central é a de reagregar tarefas que, segundo as recomendações tayloristas, são cuidadosamente e sistematicamente separadas”. Na visão desse autor, é possível evidenciar quatro importantes agregações com a implantação desse princípio: a polivalência e pluriespecialização dos operadores que passam a atuar em vários postos de trabalho; a introdução nas funções dos operadores de tarefas como diagnóstico, reparo e manutenção, pois estes passam a ser capazes de diagnosticar as falhas no processo e ter autonomia para efetivar os reparos necessários; introdução das tarefas de controle de qualidade nos próprios postos de trabalho; e agregação das tarefas de programação do processo produtivo às tarefas de fabricação. É visível com a redistribuição de tarefas a transferência para os trabalhadores de parte das competências gerenciais, que eram executadas pelos supervisores.

Complementar ao modo de produção *just in time*, as técnicas de linearização da produção estabeleceram um *lay-out* da linha de montagem, cuja característica central é que as *entradas* e *saídas* da linha deviam estar frente a frente. Esse tipo de arquitetura das linhas poderia garantir a busca da produtividade pela flexibilidade das tarefas.

No aspecto referente à estrutura organizacional, é importante assinalar que o processo produtivo baseado no toyotismo estrutura-se a partir de uma empresa enxuta e flexível. Coriat (1994, p. 34) afirma que a empresa toyotista possui um número mínimo de trabalhadores e é “[...] capaz de absorver com um efetivo reduzido as flutuações quantitativas e qualitativas da demanda”. Isso significa que a empresa é estruturada com equipamentos e pessoal estritamente necessários para atender a sua demanda mensal. Inclusive as suas terceirizadas possuem uma estrutura de pessoal mínima e bastante horizontalizada, ou seja, com poucos níveis hierárquicos, adotando os preceitos aplicados pela empresa contratante.

Ao contrário das empresas fordistas que eram empresas grandes, com muitos trabalhadores, com excesso de pessoal na sua linha de produção e com pouca flexibilidade, as empresas que adotaram o sistema toyotista construíram um novo tipo de empresa caracterizada por ser pequena, com uma estrutura mínima e flexível.

Quando se faz necessário, as empresas enxutas ampliam a sua capacidade de produção mediante contratos temporários, subcontratação ou terceirizações. A capacidade de *crescer* está em conformidade com a exigência de flexibilidade dos novos modelos produtivos e das relações de trabalho deles decorrentes. Considerando o princípio da empresa mínima, as indústrias toyotistas investem naquilo que é o seu foco de negócio e terceirizam as atividades que são consideradas meio, ou seja, aquelas atividades que são de apoio ou contribuem para o processo produtivo, mas que não fazem parte da finalidade principal do seu negócio. De uma forma geral, atividades como logística, serviços gerais, segurança e suporte administrativo foram as principais áreas terceirizadas. Para acompanhar as mudanças que estavam ocorrendo nas empresas clientes, as empresas terceirizadas começaram a implantar os métodos e procedimentos do modelo toyotista, gerando, com isso, sua expansão em larga escala.

Segundo Coriat (1994), podem-se considerar traços constitutivos do toyotismo alguns outros procedimentos ou princípios.

O *procedimento dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)*, que são grupos compostos por trabalhadores, que são instigados a discutir o seu trabalho e desempenho com o objetivo de melhorar a produtividade de sua área de trabalho ou de sua empresa como um todo. O CCQ possui como missão identificar, analisar e propor soluções para os problemas diagnosticados pela empresa. Falconi (1992, p.

63) acredita que “[...] através dos grupos de CCQ é possível aos operadores exercerem o ‘controle’, propondo alterações aos procedimentos-padrão-de operação [...]”;

O *princípio do Controle da Qualidade Total*, que implica no controle total da empresa por meio de métodos que são executados por todos os trabalhadores que visam à sobrevivência da empresa;

A Qualidade Total é assegurada pelo Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*), baseado em um sistema de métodos estatísticos, centralizado no melhoramento administrativo. Seus resultados são garantia da qualidade, redução de custos, cumprimento dos programas de entrega, desenvolvimento de novos produtos e administração do fornecedor. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 153).

O princípio da eliminação do desperdício, com a implantação de princípios de organização do ambiente de trabalho. Uma das principais ferramentas nesse sentido é o programa 5S que consiste em cinco etapas que visam criar um ambiente favorável para a qualidade, a saber: utilização, organização, limpeza, saúde e disciplina. “O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade.” (FALCONI, 1992, p. 173);

O *procedimento do trabalho em equipe, células de produção ou times de trabalho*, que são formas de gestão da força de trabalho bastante utilizadas pelas empresas. “A ênfase é no trabalho em grupo, na cooperação, no aproveitamento da potencialidade humana.” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 153);

O *princípio da gerência participativa*, que visa ao envolvimento e ao comprometimento máximo de todos os trabalhadores com os procedimentos e resultados da empresa.

A administração japonesa se baseia na forma participativa de gestão, envolvendo os aspectos citados no capítulo anterior: participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido através de liderança, comunicação bilateral, participação nos resultados. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p.151).

O toyotismo se instaura baseado no pressuposto de resgate do trabalhador enquanto sujeitos pensantes. Falconi (1992, p. 149), um dos principais teóricos do modelo japonês no Brasil, diz que esse modelo “[...] é baseado essencialmente num programa de educação e treinamento através do qual todas as pessoas da empresa devem mudar a sua maneira de pensar”. A qualificação

profissional é um dos elementos centrais no modelo produtivo toyotista, pois o deslocamento do foco do componente manual do trabalho para o componente intelectual requer um outro perfil de trabalhador.

O sistema de educação e treinamento, na perspectiva toyotista, visa qualificar os trabalhadores para atenderem os requisitos necessários ao desenvolvimento de novas atividades. Eles são qualificados na própria empresa por meio de treinamentos de sensibilização para esse novo modelo produtivo, bem como mediante cursos que visam ao aprendizado de conceitos e ao desenvolvimento de habilidades necessárias à implementação e à utilização dos métodos inerentes a esse modelo.

A assimilação pelas empresas das novas tecnologias de processo (trazidas pela microeletrônica, informática e outras técnicas afins) passa a requerer do trabalhador competências de leitura, interpretação de textos, raciocínio abstrato, capacidade de trabalhar em grupos, facilidade de comunicação. (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 25).

A visão de homem no modelo toyotista é bastante diferente do modelo anterior. Se antes o homem era visto como um apêndice da máquina, nessa perspectiva ele é visto como um ser pensante, consciente das suas responsabilidades e da importância da sua função dentro do processo produtivo. O toyotismo valoriza o trabalhador que participa dos processos decisórios, que pensa para agir, que é capaz de atuar em diversas funções e, principalmente, aquele que se compromete com os resultados da empresa. Com isso, pode-se afirmar que o trabalhador meramente executor não era mais interessante para a empresa frente ao operário multifuncional e participativo.

O capital “destrói”, então, o operário-executor e “constrói” o profissional polivalente, flexível, participativo, organizativo e altamente especializado. Por que ter trabalhadores que são meros executores se é mais rentável ter profissionais que são, ao mesmo tempo, executores e administradores, que conhecem o processo produtivo e são extremamente capazes de identificar e corrigir erros? (PERES, 2004, p. 6).

É devido a esses pressupostos que Antunes e Alves (2004) afirmam que é no modelo produtivo toyotista que a captura da subjetividade do trabalhador adquire o seu pleno desenvolvimento. Os autores ressaltam que, desde o surgimento do modelo capitalista, no binômio taylorismo/fordismo, sempre houve a necessidade do envolvimento do trabalhador no processo produtivo. Essa exigência foi se aprimorando chegando ao seu apogeu no modelo toyotista.

Apesar disso, o autor nos faz refletir sobre a permanência da alienação no processo produtivo. Entende-se como alienação a ruptura, a cisão entre o trabalhador e aquilo que ele produz. Ele afirma que a essência da alienação do trabalho encontra-se presente no modelo japonês, apesar das diversas estratégias utilizadas visando a maior participação e comprometimento do trabalhador. Antunes e Alves (2004) ressaltam que, de uma forma aparente, há a minimização da alienação mediante redução da separação entre elaboração e execução, da redução dos níveis hierárquicos nos espaços organizacionais e dos espaços criados para discussão dos problemas. No entanto, a subjetividade que emerge tende a ser uma subjetividade estranhada em relação ao que se produz e a quem se produz.

Mesmo considerando as possibilidades e limites do modelo toyotista, ele tem se tornado a *referência* no período recente, propagando-se em escala ampliada, nos vários continentes. Esse fato se deve à sintonia e ao alinhamento dos princípios desse modelo produtivo com a fase atual do capitalismo, que requer competitividade, diferenciação e qualidade. No que se refere à transferência do sistema toyotista para outros países, Coriat (1994) faz uma crítica contundente a esse processo.

O que se assiste é uma tentativa de aclimatar certas técnicas do Ohnismo, introduzidas em geral de maneira isolada e limitada: um pouco de CCQ aqui, uma pitada de *Just in Time* ali... isto para não falar das técnicas múltiplas (tecnologias de grupo, MRP...) qualificadas de "japonesas" e que são de fato técnicas americanas dos anos 1960 ou 1970 [...] (CORIAT, 1994, p. 12).

Esse autor ainda ressalta que, especificamente no Brasil, que teve o auge da implantação desse modelo na década de 1990, o toyotismo tem sido implantado de forma parcial e limitada porque se depara com a falta ou pouca qualificação do trabalhador e com a instabilidade do mercado de trabalho. Nessas condições, conforme Coriat (1994), o paradigma toyotista é utilizado somente como ferramenta de racionalização do já existente, e não como um sistema coerente de organização do trabalho que possui um novo discurso sobre a organização da produção diferente do modelo taylorista/fordista.

De fato, não se pode questionar que o toyotismo refere-se a uma nova forma de organização do trabalho, cuja finalidade essencial precisa ser analisada com profundidade. O quadro atual é de desordem. Para alguns autores como Coriat (1994) e Falconi (1992), as mudanças trouxeram ganhos importantes para o trabalhador em comparação com o taylorismo/fordismo, como a ampliação do saber

fazer, a autonomia e a participação. Contudo, para outros autores como Harvey (1996), Tumolo (1997), Antunes (1999) e Peres (2004), o que aconteceu foi o crescimento da insegurança no mundo do trabalho com o desemprego e o subemprego, a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, sindicatos debilitados, crescente exclusão social e concentração de renda.

Apesar de a existência desses elementos não se dever somente ao modelo toyotista, não há como negar que seu surgimento e sua propagação contribuíram para a intensificação desses fenômenos. Dissociar o modelo produtivo toyotista da realidade do mundo do trabalho atual é, no mínimo, assumir uma postura ingênua.

É no contexto de expansão do modelo toyotista no Brasil, onde coexistem métodos japoneses com velhas práticas fundamentadas na lógica taylorista/fordista (muito comum ainda no nosso país), que se faz necessário o aprofundamento da reflexão sobre as repercussões das mutações no processo produtivo advindas do toyotismo e a construção de um novo ambiente de trabalho, diferenciado e particular, como características próprias capazes de impactar sobremaneira na subjetividade dos trabalhadores. É sobre esse novo ambiente de trabalho que se vai discorrer a seguir.

3 O AMBIENTE DE TRABALHO NO FINAL DO SÉCULO XX

Antes de se discutirem, especificamente, as mutações no ambiente de trabalho em decorrência das transformações no sistema capitalista e da implantação do modelo produtivo toyotista, é necessário partir do pressuposto de que os espaços de trabalho são, na realidade, um microcosmo, no qual as características globais presentes na sociedade como um todo se refletem. Há uma profunda interação e uma troca permanente entre o modelo produtivo em vigência e a formação da sociedade. Sendo assim, é necessário contextualizar essa sociedade para que, em seguida, possa-se fazer um corte e delimitar o ambiente de trabalho como o objeto específico de discussão.

O sistema de produção capitalista é um dos fatores determinantes para a construção de um modelo de sociedade, ou seja, ele estabelece uma infra-estrutura na qual elementos como cultura, valores, modos de existências se constroem. É incontestável que se está diante de novos comportamentos, hábitos, modelos sociais e regras e que esses elementos estão sendo conformados, visando garantir a unidade e a consistência do novo modelo de produção capitalista, que foi denominado por Harvey (1996) de acumulação flexível.

As transformações ocorridas no capitalismo e no modelo produtivo com a passagem do fordismo/taylorismo para o toyotismo, a partir da década de 1970, assinalam o surgimento de um novo modelo de sociedade e, por conseqüência, de um mundo do trabalho com sinais e marcas próprias. Que modelo de sociedade está sendo construído? Quais são as premissas que norteiam esse modelo? Quais são os elementos fundamentais? O próximo tópico discorre sobre essas questões.

3.1 Breve panorama da sociedade contemporânea

A formação dos sujeitos está diretamente vinculada às articulações entre estes e a sociedade na qual estão inseridos. Dessa forma, pode-se afirmar que as transformações ocorridas nas práticas sociais, culturais e econômicas a partir da década de 1970 alcançaram dimensões globais e transcenderam aspectos como

classe social e território, produzindo modos de subjetivação próprios desse momento histórico.

Vários teóricos desenvolveram modelos explicativos visando a uma melhor compreensão das principais transformações sociais, culturais, econômicas e psicológicas ocorridas a partir desse período. Elegeram-se aspectos importantes dos modelos de alguns desses teóricos para ajudar no delineamento de uma visão geral desse novo momento histórico. Esse procedimento também permitirá uma análise mais precisa dos elementos fundamentais para a estruturação do modelo de sociedade que surge nesse período. A escolha dos aspectos apresentados nessa discussão foi pautada no critério de relevância dentro do arcabouço teórico estudado, bem como na sua forte implicação no universo do trabalho.

Pode-se iniciar a trajetória desta investigação por meio do esforço empreendido por Palmade (2001) no intuito de dar mais clareza aos diversos discursos construídos a partir desse novo momento histórico. Nesse sentido, a autora, trabalhando a partir de alguns conceitos da teoria psicanalítica, organizou os discursos em quatro grandes teses. Essas teses estão permeadas por um sentido de *perda* considerada pela autora como algo dominante no período.

A primeira tese trata da perda dos fundamentos, da transcendência, da sublimação², como perda do sentido. Nessa classe, a autora agrupou as teses relativas ao abandono da superação dialética das contradições da estrutura social à crise do saber, ou seja, ao enfraquecimento da busca da verdade como busca do sentido humano e à emergência da perversão como sintoma do enfraquecimento da sublimação. O abandono da superação das contradições sociais está relacionada com o abandono da luta pela emancipação do sujeito trabalhador, que se adaptou ao discurso funcionalista das organizações que visa manter o sistema integrado e coeso. Nesse sentido, Palmade (2001) afirma que:

A emergência do pensamento funcionalista que reduz os indivíduos a condutas adaptativas, visando a manutenção e o desenvolvimento do sistema, decreta o fim do pensamento dialético como agente da emancipação. (PALMADE, 2001, p. 95).

A segunda tese refere-se ao enfraquecimento do laço social. As teorias com esse enfoque, segundo Palmade (2001), correspondem à interpretação de que se está em uma época caracterizada pela emergência do individualismo.

² A sublimação é um conceito chave na teoria psicanalítica e refere-se a um processo dialético entre princípio de prazer/princípio de realidade, indivíduo/sociedade. (PALMADE, 2001, p. 97).

Inicialmente, é preciso considerar que, historicamente, a tese do individualismo, que muitas vezes é vista como sinônimo de enfraquecimento da integração social, corresponde, na realidade, conforme a autora ressalta, a momentos de transição entre um modelo de sociedade mais tradicional um paradigma mais moderno, em que se enfatiza a idéia do sujeito enquanto ator social que busca se livrar da internalização das normas e valores da cultura estabelecida. Esse tipo de individualismo não corresponde necessariamente a uma perda do laço social.

Contudo o que se apresenta nesse momento histórico é o individualismo como fim, como valor supremo. Então, a segunda tese corresponde ao enfraquecimento do laço social devido à supervalorização do individualismo enquanto fim em si mesmo. Nesse sentido, o enfraquecimento do laço social é visto como perda, conforme observa Palmade (2001, p. 100), “[...] como a perda de um processo de apoio social e histórico das identidades”. O novo individualismo corresponde às teses sobre o caráter narcísico do individualismo – para o qual a auto-referência, a onipotência do desejo e/ou do pensamento, a negação da diferença (alteridade, realidade, temporalidade) são as características mais significativas. Essas características são contraditórias em relação aos princípios de manutenção do vínculo social. Segundo Palmade (2001), o laço social se constitui baseando-se nos ideais coletivos compartilhados, que proporcionam uma identificação mútua.

Como conseqüência, o laço social constitutivo da consciência de classe torna-se enfraquecido, cedendo espaço à ideologia das classes dominantes. Os conflitos de classe não promovem uma consciência de classe capaz de agir de forma revolucionária. Pelo contrário, o que se verifica é uma simbiose entre as forças produtivas e as relações de produção.

As perdas do laço social, em função do laço de identificação à empresa, organização apresentada pela ideologia como autônoma e consensual, através de seu caráter individualizante, enfraqueceria as estruturas coletivas de defesa internas/externas. Essa mudança enfraqueceria o laço social quanto mais as pessoas se encontrassem em uma situação econômica com grande risco de perder o trabalho (ou ter de trocá-lo). (PALMADE, 2001, p. 102).

A terceira tese corresponde à clivagem³ das identificações sociais. Segundo Palmade (2001), a sociedade atual é caracterizada pela existência de

³ Clivagem refere-se à divisão, ruptura.

clivagens entre esferas tecno-econômicas, políticas e culturais. Segundo a autora, as contradições mais marcantes e, que por esse motivo, gerariam mecanismos de clivagens mais consistentes, seriam as que estão relacionadas à esfera tecno-econômica. A insegurança existencial deriva das clivagens entre as identificações específicas dos valores de cada esfera.

A quarta e última tese diz respeito à fragilização das bases identitárias. Conforme Palmade (2001), a interpretação de psicanalistas e psicossociólogos sobre esse tema consiste na hipótese de clivagens ou contradições entre as identificações psicoafetivas e as identificações sociais. A perda do apoio no universo simbólico do passado refere-se à perda do apoio das identificações na história, na tradição, na genealogia familiar. Há um investimento demasiado no futuro, no moderno, na mudança e uma necessidade de rompimento com os modelos propostos pela tradição.

A perda das mediações entre o psicoafetivo e o social corresponde à perda da família como instituição básica na função de socialização. Sendo assim, não são possíveis mediações entre as identificações afetivas com os pais e as identificações com a sociedade. Outro aspecto que diz respeito à fragilização das bases identitárias refere-se à perda da relação apoiada nos dois pais, conseqüência da diminuição do valor do casamento e da possibilidade sempre presente de uma separação e da presença feminina cada vez maior no mundo do trabalho.

A partir do arcabouço conceitual desenvolvido pelo sociólogo Zygmunt Bauman (2001)⁴, pode-se concluir que a “modernidade é líquida”. Bauman (2001) utiliza as características próprias dos líquidos para construir um modelo explicativo dos principais fenômenos da sociedade atual. Ele afirma que a “fluidez” ou “liquidez” são as principais metáforas capazes de captar o estágio presente da era moderna. Segundo o autor, os fluidos não mantêm suas formas e estão sempre propensos a mudar, movem-se com facilidade, escorrem, esvaem-se, contornam os obstáculos, invadem e inundam os caminhos, não fixam o espaço nem prendem o tempo. Essa fluidez, mobilidade e versatilidade dos fluídos é o que os associa à idéia de leveza.

Essa nova ordem, segundo o autor, promoveu o derretimento dos “sólidos” – estruturas estabelecidas, resistentes às mudanças e que persistiam no tempo –,

⁴ Zygmunt Bauman é um sociólogo polonês. Iniciou sua vida acadêmica na Universidade de Varsóvia. Atualmente é professor emérito na Universidade de Leeds (Inglaterra) e Varsóvia (Polônia). Considerado um dos maiores pensadores contemporâneos, ele é conhecido por desenvolver uma sociologia crítica e de caráter emancipatório.

considerado como traço marcante da modernidade. “Tudo o que é sólido se desmancha no ar”, já dizia Karl Marx, no seu livro Manifesto Comunista escrito há 159 anos, em 1848.

Os sólidos que estão derretendo neste momento são os elos que uniam as escolhas individuais em projetos e ações coletivas. Atualmente, segundo Bauman (2001), é-se guiado somente pelos valores e posicionamentos individuais, faltam padrões gerais, regras coletivas, códigos de referência que possam orientar as ações. Para o mundo atual, as decisões e a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das escolhas é toda dos indivíduos. Não há um contexto maior, um projeto coletivo que justifique e apóie os atos dos indivíduos.

Bauman (2001) ressalta que é impossível negar ou subestimar a profunda mudança que o advento da “modernidade fluida” produziu na condição humana. A fluidez do cenário requer que se repensem alguns conceitos a que se estava acostumado a utilizar para dar conta da realidade.

A questão tempo/espaço é um dos conceitos-chave, propostos por Bauman (2001), para se compreender o estágio atual da história. Diante de um momento histórico repleto de rupturas, não é difícil crer que as concepções de tempo e espaço, criadas necessariamente mediante práticas e processos sociais, sofressem mutações. Cada forma de produção e formação social incorpora um agregado particular de práticas e conceitos do tempo e espaço.

Nesse momento, abolem-se as barreiras espaciais. Segundo Bauman (1999, p. 85), “No mundo em que habitamos, a distância não parece importar muito. Às vezes parece que existe para ser anulada, como se o espaço não passasse de um convite a ser desrespeitado, refutado, negado”. Na prática, isso significa que a velocidade do movimento chegou a seu limite. A idéia de imobilidade só faz sentido em um mundo parado ou que assim fosse percebido como ocorria nas sociedades tradicionais. Entretanto, o sentimento dominante é que não há fronteiras, não há limites, tudo se move, não há razão para se ficar num lugar específico. Fixar-se ao solo não é tão importante, se esse espaço pode ser abandonado imediatamente ou em pouquíssimo tempo, dadas as novas oportunidades que surgem em outros lugares. Como diria Bauman (1999, p. 86), “[...] pelo menos, espiritualmente, somos todos viajantes”.

A aceleração do tempo influenciou de forma particular a maneira atual de pensar, sentir e agir dos indivíduos. Conforme Harvey (1996, p. 258) “[...] a primeira

grande consequência importante foi acentuar a volatilidade e efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias, valores e práticas estabelecidas”. Além disso, tornou-se visível a ênfase conferida aos valores e virtudes da instantaneidade (alimentos e refeições instantâneas) e descartabilidade (produtos descartáveis). Além de se jogar fora bens produzidos, está-se também atirando fora valores, estilos de vida, relacionamentos, lugares e modos adquiridos de agir e ser.

A ênfase no individualismo configura-se como um outro elemento chave desse período, a partir do modelo teórico de Bauman (2001). Os sujeitos contemporâneos estão diante de um elenco de possibilidades, muitas vezes contraditórias. Os padrões não estão dados nem são evidentes. Portanto, as decisões são tomadas com base quase que exclusivamente nos desejos, nas referências particulares, sem a interação com projetos e posicionamentos coletivos.

Pode-se dizer que tudo corre por conta do indivíduo. Cabe a ele descobrir o que é capaz de fazer, assim como escolher os fins a que essa capacidade poderia melhor servir, aceitando a inteira responsabilidade por suas escolhas e não culpando ninguém pelas consequências desagradáveis.

As preocupações são privadas, bem como os meios de lutar para resolvê-las. Atitudes de cooperação, solidariedade e apoio foram substituídas por posturas solitárias. Cada um fazendo por si e para si mesmo. Tentar resolver ou envolver-se com problemas coletivos torna os indivíduos *presos* e dependentes dos outros. O fenômeno do individualismo possui reflexos no âmbito da família, das relações afetivas, do trabalho e da comunidade.

Para Bauman (2001), o consumo é, também, um dos elementos fundamentais no esforço de compreensão do mundo atual. Bauman (1999, p.87) diz que “[...] nossa sociedade é uma sociedade de consumo”. Vive-se numa sociedade onde o que prevalece é a atividade de comprar. O que se faça, qualquer que seja o nome atribuído às atividades de cada indivíduo, age-se como se se estivesse indo às compras. Compra-se tudo: comida, casa, automóveis, amigos, amores, inclusive um sentido para a nossa existência. É oportuno ressaltar que o ato de consumir sempre fez parte da vida de todos os seres humanos desde tempos remotos. Na fase industrial, a sociedade era de produtores. Hoje, não se tem mais a imensa necessidade de mão-de-obra industrial, portanto, engajam-se os indivíduos na sociedade como mero consumidores. Isso não significa dizer que, na época anterior,

não existiam consumidores e que, na época atual, não existam produtores, pois, no limite de análise, não há consumidores sem produtores. Segundo Bauman (1999, p.88) “[...] a diferença entre os dois estágios da modernidade é apenas de ênfase e prioridades – mas essa mudança de ênfase faz uma enorme diferença em praticamente todos os aspectos da sociedade, da cultura e da vida individual”.

O mundo está repleto de possibilidades. A tarefa mais difícil para um consumidor é a necessidade de estabelecer prioridades, a necessidade de dispensar algumas opções inexploradas. Para o consumismo atual não está na ordem de prioridade a satisfação das necessidades básicas para viver tais como: moradia, alimentação, saúde e educação. Ele está pautado na busca por satisfazer desejos mais efêmeros e voláteis, de satisfação instantânea, que não precisam de justificativa ou de causa para existirem e que estão sempre prontos para serem substituídos por outros bens de consumo.

Hoje o que se vê é uma combinação de consumidores sempre ávidos a consumir coisas novas e rapidamente satisfeitos com as atrações já obtidas e um mundo transformado em todas as suas dimensões afetivas, culturais e econômicas, conforme o padrão de consumo, ou seja, pronto para mudar com a velocidade cada vez maior para manter-se sempre atraente ao consumidor. A avidez da qual se fala não corresponde à idéia de adquirir ou possuir algo no seu sentido material, mas refere-se à excitação por uma sensação nova, ainda não experimentada.

Para aumentar sua capacidade de consumo, os consumidores não devem ter nunca descanso. Precisam ser mantidos acordados e em alerta sempre, continuamente expostos a novas tentações, num estado de excitação incessante – e também, com efeito, em estado de perpétua suspeita e pronta insatisfação. (BAUMAN, 1999, p. 91).

Tomando como referência as aportações teóricas apresentadas neste item, pode-se concluir que as transformações ocorridas na sociedade a partir da década de 1970 são forças atuantes e marcantes no contexto social. Entre os inúmeros impactos produzidos no cotidiano dos sujeitos, pode-se verificar que essas forças estão possibilitando a constituição de ambientes de trabalho singulares, próprios deste momento histórico.

3.2 O Trabalho na contemporaneidade

O ambiente de trabalho é um reflexo do modelo de sociedade no qual está inserido e das formas produtivas que predominam nessa formação social. Ele interage com a sociedade e pode até criar algo novo, no entanto, estará permeado de elementos do mundo *lá fora*. Para se iniciar essa discussão, precisa-se delimitar conceitualmente o principal elemento que define os espaços de trabalho: a categoria trabalho. Isso se faz necessário porque não se estão analisando outros ambientes como, por exemplo, o ambiente escolar, o ambiente familiar ou o ambiente comunitário.

Mas a que trabalho está-se referindo? Segundo Albornoz (2004), a palavra trabalho, no idioma português, tem sua origem nos termos latinos *tripalium* e *trabacula*, que estão associados a instrumentos de tortura. Entretanto, o trabalho sempre deve estar associado a sofrimento ou pode-se pensá-lo como atividade essencialmente humana de transformação da natureza? Por ser trabalho uma categoria polissêmica, é fácil de entender que possa apresentar inúmeros significados e sentidos. Daí as inúmeras possibilidades de definição.

Concordamos com a tese de Marx (1985) de que o trabalho é a dimensão primária, originária, ponto de partida para a realização das necessidades humanas e sociais. Ele afirma que:

O trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza [...] Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. (MARX, 1985, p. 149).

Para Marx (1985), o trabalho é o elemento fundante da sociabilidade humana, tendo dupla dimensão: revela a necessidade natural do homem de transformar o mundo para satisfazer a suas necessidades; e, enquanto atividade criadora de valor de uso, realiza-se e efetiva-se no interior e por meio de uma forma específica de sociedade historicamente determinada. As necessidades são históricas e modificam-se de acordo com as condições oferecidas pela natureza e, posteriormente, pelas condições sociais e materiais de existência. Imbrizi (2005, p. 140) afirma que “[...] é por meio do trabalho que o homem transforma as condições

naturais em condições sociais e, ao mesmo tempo, modifica a natureza e é modificado”.

O homem é o único ser que trabalha e hominiza-se a partir do trabalho. A atividade trabalho, desde o seu início, sempre foi coletiva, ou seja, é realizada mediante interação com outros homens. Duarte (2004) ressalta que, no ato de produzir os meios de satisfação das suas necessidades, podem-se encontrar alguns aspectos fundamentais, a saber: a constituição da consciência, a produção de instrumentos e a produção das relações sociais. Assim, pode-se dizer que a consciência, a produção de instrumentos (do mais primitivo ao mais complexo), as diversas formas de os seres humanos se organizarem são aspectos que adquiriram uma existência objetiva, como resultado do trabalho. Nesse mesmo processo, foi sendo produzida a fala, a mais fundamental forma de linguagem humana. Os produtos materiais e imateriais do trabalho estão relacionados com a produção e reprodução da cultura humana.

Segundo Antunes (1999), em uma perspectiva histórica, o trabalho intermediou a formação da sociedade, da cultura e da humanidade do homem. Isso significa que, por meio do trabalho, o homem se objetivou. Com o passar do tempo, essa objetivação foi se transformando em trabalho expropriado. Surge, nesse momento, a sociedade capitalista, tendo como bases fundamentais para a sua formação: a propriedade privada, a exploração do trabalho e a divisão social do trabalho.

Contudo, a dimensão ontológica do trabalho independe das determinações históricas e do modelo de sociedade no qual está inserido. Hoje em dia, utiliza-se a palavra *trabalho* para se referir a uma série de conceitos. No entanto, identifica-se principalmente com o conceito de emprego. Emprego é uma forma específica de trabalho econômico regulado por um acordo contratual e próprio de uma sociedade específica – a sociedade capitalista.

Tendo em vista que a categoria trabalho é uma categoria polissêmica, é necessário ressaltar que, quando se refere à categoria trabalho como elemento fundante da formação do homem, está-se ressaltando mais precisamente o trabalho de forma concreta. Pode-se conceituar trabalho concreto como atividade inerente à condição humana, trabalho útil cujo produto é um valor de uso.

Essa atividade de trabalho é uma condição da existência humana independente de qual seja a sociedade; é uma necessidade natural eterna

que medeia o metabolismo entre o homem e a natureza, e, portanto, a própria vida humana. (MARX 1985 apud BOTTOMORE 2001, p. 382).

Um aspecto fundamental, inerente à discussão sobre o trabalho, refere-se à não explicitação de qual dimensão do trabalho. Talvez, a não consideração da dupla dimensão da categoria trabalho – trabalho concreto e trabalho abstrato – proporcione um equívoco de análise. O trabalho abstrato apóia-se no trabalho concreto, mas seu objetivo final é gerar valor. As duas dimensões relacionam-se, entretanto possuem pontos fundamentais de diferenciação.

Todo trabalho é, de um lado, dispêndio de força humana de trabalho, no sentido fisiológico, e, nessa qualidade de trabalho humano igual ou abstrato, cria o valor das mercadorias. Todo trabalho, por outro lado, é dispêndio de força humana de trabalho, sob forma especial, para um determinado fim, e, nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores-de-uso. (MARX 1971 apud ANTUNES, 1998, p. 76).

Portanto, o que se está vivenciando é uma crise do trabalho concreto ou o rareamento do emprego enquanto forma de trabalho abstrato? Concorda-se com Antunes (1998) quando ele ressalta que a recusa radical do trabalho abstrato não deve levar à recusa da possibilidade de conceber o trabalho concreto como elemento fundante da atividade humana. Na realidade, o que se está vivenciando é uma crise da sociedade do trabalho abstrato, ou seja, do trabalho relacionado com a produção de valor, devido às inúmeras transformações ocorridas no mundo do trabalho a partir das novas configurações adotadas pelo sistema de produção capitalista.

Os críticos da sociedade do trabalho, ao constatarem na prática a perda da relevância do trabalho abstrato, tendem a generalizar ao considerar que o que se está vivendo é o fim da sociedade do trabalho no seu sentido mais amplo. O trabalho útil, criador de valor de uso, relação entre o homem e a natureza, é indispensável à existência humana e, como já foi citado, independe do modelo de sociedade no qual está inserido. No entanto, não se pode deixar de apontar para o fato de que, na sociedade capitalista, o trabalho adquire característica abstrata, em detrimento do seu caráter concreto. Muitas vezes, no lugar de crescimento e desenvolvimento do homem, o trabalho proporciona sofrimento e desumanização.

As inúmeras transformações do sistema capitalista repercutiram de forma decisiva no entendimento do que significa o trabalho de forma ampla, na contextualização do trabalho dentro da sociedade, bem como nas mudanças do ambiente no qual o trabalho se processa.

3.3 As metamorfoses do ambiente de trabalho

Como é o mundo do trabalho hoje? Quais as características que predominam nesse novo ambiente? O que de fato compõe o mundo do trabalho?

Muitos autores – como Harvey (1996), Antunes (1998), Bauman (2001) e Palmade (2001) – identificam as mutações que aconteceram no contexto social e a introdução do sistema produtivo toyotista, como os principais responsáveis pela conformação desse novo ambiente de trabalho, em que predomina o modelo da acumulação flexível. Para se montar esse cenário, desenvolveu-se um paralelo entre algumas características da sociedade contemporânea, apresentadas na seção anterior, e os principais elementos encontrados nos mundo do trabalho atual.

Iniciaremos pela discussão do individualismo no mundo do trabalho. Bauman (2001, p.170) nos diz que “[...] a incerteza do presente é uma força individualizadora”. Isso significa que a incerteza que sempre existiu na vida do trabalho na sociedade contemporânea toma uma outra forma. É uma incerteza que divide, que separa os sujeitos, fazendo com que a idéia de interesse comum seja cada vez mais confusa, perdendo seu valor prático. Os trabalhadores vivem os seus projetos, sonhos, medos e angústias de forma solitária. Não há um posicionamento pautado em um projeto coletivo.

Cada pessoa no seu emprego age como se sua permanência e crescimento na empresa dependesse somente dela, do seu desempenho particular. Embora exista o discurso visando estimular o trabalho em equipe, o acerto e o erro são vistos como um resultado individual. Esse pressuposto está na base da remuneração estratégica⁵, um dos mais recentes modelo de remuneração, que possui como característica principal a valorização do trabalho individual, em que as negociações são realizadas pessoa a pessoa, e, por conseqüência, ocorre o aumento da competição entre os empregados e perdas salariais para o conjunto da classe trabalhadora.

O individualismo dificulta ainda mais as possibilidades do desenvolvimento e a consolidação de uma consciência de classe dos trabalhadores, fundada em um

⁵ A remuneração estratégica tem como pressuposto pagar de forma diferenciada a cada trabalhador, de acordo com a sua contribuição, para a criação de valor para a empresa. Nesse contexto, o salário fixo e variável e os benefícios são negociados individualmente. (BRITO, 2005, p. 121).

sentimento de pertencimento de classe, cedendo espaço para as ideologias dominantes tão presentes no cotidiano das empresas e na sociedade como um todo. É comum ouvir trabalhadores afirmando de forma enfática que não há mais a classe trabalhadora propriamente dita e que se deve fazer uma parceria com a empresa porque se a empresa ganha, o trabalhador, também, ganha. Pode-se encontrar uma vasta literatura de gestão voltada para o discurso do *você é o seu próprio negócio*, fortalecendo a idéia de que emprego assalariado é coisa do passado.

Esse quadro de crise na sociedade contemporânea afetou de forma profunda os movimentos sindicais, originando a mais intensa crise de toda a sua história. Crise sindical que se defronta com um contexto complexo que possui diversas tendências. Conforme Antunes (1998), uma das tendências é:

Uma crescente individualização das relações de trabalho, deslocando o eixo das relações entre capital e trabalho da esfera nacional para ramos da atividade econômica e destes para o universo micro, para o local de trabalho, para a empresa e, dentro desta, para uma relação cada vez mais individualizada. Esta tendência se constitui num elemento essencialmente nefasto do sindicalismo de empresa, do “sindicato-casa”, que se originou na Toyota e hoje se expande mundialmente. (ANTUNES, 1998, p. 65)

A desregulamentação e precarização do trabalho tornaram as formas tradicionais de sindicalismo inadequadas para responder às demandas de uma classe que não se sente *classe* e para mobilizar trabalhadores cada vez mais identificados com o discurso do empreendedorismo⁶, que nada mais é do que a representação concreta de uma postura individualista de enfrentamento da realidade. É nesse contexto adverso que se desenvolve o sindicalismo de participação em substituição ao sindicalismo de classe. Esse tipo de sindicalismo é extremamente parceiro dos discursos empresariais. Há a predominância da negociação, do acordo e da conciliação. Questões como mercado, legitimidade do lucro, propriedade privada e emancipação humana estão cada vez mais distantes dos discursos das lideranças sindicais.

Além disso, as organizações modernas adeptas dos novos modelos produtivos, norteadores das políticas de recursos humanos, aproveitaram-se do apogeu do individualismo, do enfraquecimento dos vínculos estabelecidos pelo

⁶ Empreendedor é utilizado para designar, principalmente, as atividades de quem se dedica a geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos e serviços, seja na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção e organização. Com Peter Drucker, em 1970, foi introduzida à palavra empreendedorismo o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. (EMPREENDEDORISMO. In: WIKIPEDIA. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo> >. Acesso em: 14 mar. 2007).

trabalho e do medo da perda do emprego para estimular à adesão aos novos valores pelos trabalhadores.

Desse modo, os valores tais como autonomia, responsabilização, lealdade, consenso, liderança democrática, abertura das relações, flexibilidade, devem se desenvolver, sob a condição de se identificarem aos objetivos da organização (ou dos gerentes) e à sua cultura. (PALMADE, 2001, p.103).

Davel e Vergara (2006) corroboram a tese de Palmade (2001), pois consideram que o processo de implantação de uma nova cultura resulta muito mais do comportamento de obediência e conformidade às políticas da organização do que de mudanças de valores que sejam realmente consistentes.

Essa situação paradoxal de completa identificação com a organização ou com as funções administrativas (nos casos de chefias e gerências) somente fortalece o sentimento de individualismo e enfraquece a integração social.

A mobilidade, por sua vez, invade o mundo do trabalho. Não há fronteiras para o capital. Os fluxos de capital podem ir e vir de uma maneira tal que parecem desprezar qualquer restrição de tempo e espaço que costuma ter efeito sobre as atividades de produção e consumo. O capital não possui vínculo com o local. Ele é móvel o suficiente para determinar os atrativos necessários para a sua permanência. Na verdade, o que prevalece é o crescimento do lucro e a satisfação dos acionistas.

Mas o capital se tornou exterritorial, leve, desembaraçado e solto numa medida sem precedentes, e seu nível de mobilidade espacial é na maioria dos casos suficiente para chantagear as agências políticas dependentes de território e fazê-las se submeterem as suas demandas. (BAUMAN, 2001, p. 172).

E, sendo assim, os governos se ajustam às exigências visando evitar a ameaça da falta de investimentos. Os ajustes significam baixos impostos, isenções de taxas, leis trabalhistas mais flexíveis, investimentos em infra-estrutura (estradas, energia, água etc.) e até doações de terrenos para a construção da empresa. Apesar de tudo isso, após um determinado período o capital está livre para mover-se novamente.

Nesse contexto, de mobilidade do capital, o trabalhador se torna nômade. Na *modernidade sólida*, os trabalhadores tinham emprego fixo que durava, na maioria das vezes, por toda a vida. Era freqüente encontrar pessoas que tiveram um único emprego durante toda a sua vida. Hoje, segundo Davel e Vergara (2006), os modernos discursos de gestão de pessoas estimulam a diversidade, as múltiplas

experiências. O trabalhador é instigado a buscar ansiosamente por novas posições dentro da empresa (mobilidade interna), como também, caso tenha atingido o mais alto nível na hierarquia funcional, ele deve procurar novos e melhores empregos em outras organizações. Agindo assim, a sua empregabilidade estará garantida.

As fábricas eram grandes monumentos e abrigavam milhares de trabalhadores. Tanto a fábrica quanto o trabalhador possuíam endereço fixo. Essa situação mudou. Hoje, as grandes fábricas praticamente não existem, o avanço tecnológico proporcionou a existência de equipamentos mais avançados que ocupam menos espaços. Além disso, a linha de montagem foi, em parte, descentralizada. Pode-se fabricar *partes* de um produto ao mesmo tempo e em lugares diferentes. Basta somente que seja mais rentável. Então, alguns trabalhadores movem-se em busca dos locais escolhidos pelo capital. Não possuem raízes, deslocam-se em função da disponibilidade de emprego e das melhores condições de trabalho. Para Bauman (2001), um exemplo disso são os fluxos de imigração existentes em todo o planeta. Isso não significa liberdade, pois o trabalhador acaba tendo que se adequar a uma realidade de trabalho precário com poucas opções.

Conforme Antunes (1999), a flexibilidade é o elemento primordial na configuração do modelo produtivo toyotista. Portanto, a flexibilidade é a palavra de ordem dentro das novas organizações. O mercado é flexível, as empresas precisam ser flexíveis para serem competitivas e, por conseqüência, o trabalhador deve incorporar e vivenciar ao limite os princípios da flexibilidade. Ele deve ser flexível desde as pequenas ações cotidianas até a assunção e desenvolvimento de outras atividades, o que o tornará um trabalhador multifuncional, capaz de atender às diversas demandas da empresa e, com isso, agregar valor ao seu trabalho. Há um discurso dentro das empresas de que a *atitude flexível* ajudará o trabalhador a lidar com o cenário de instabilidade e incerteza cada vez mais comum no âmbito das organizações.

Porém, na prática, o conceito de flexibilidade aplicado às relações de trabalho no ambiente organizacional trouxe também o advento dos contratos por tempo determinado, temporário, contrato por tempo parcial e subcontrato. Isso resultou no seguinte fato: a convivência de longo prazo foi substituída pelo curto prazo, os empregos são momentos transitórios. Com isso, não é possível construir regras de convivência, vínculos duradouros, sentimentos de dependência mútua,

projetos e sonhos coletivos. Sendo episódico, o trabalho não constrói sentimentos de lealdade e compromisso mútuo, pelo contrário, as ações tendem a ser individuais e competitivas.

De acordo com Bauman (1999), o consumo passa a ocupar um lugar privilegiado na vida dos trabalhadores. Pode-se afirmar que o trabalho formal era o principal critério de cidadania na modernidade. Na realidade, o trabalho, enquanto elemento fundante da sociabilidade humana, é algo determinante para a identidade e o posicionamento do sujeito na sociedade. No entanto, percebe-se que, no atual momento histórico, outros princípios que definem a cidadania estão sendo incorporados, e o consumo começa a ser o critério de inclusão no sistema. Em alguns espaços da sociedade contemporânea, o que identifica o ser humano não é aquilo que ele faz, mas aquilo que ele é capaz de consumir.

As transformações no ambiente de trabalho foram intensas e profundas, como se pôde perceber ao longo desta exposição. Vários elementos que antes eram os eixos estruturadores dos espaços de trabalho ruíram e foram substituídos por novos elementos. As práticas cotidianas nas empresas atuais demandam das pessoas atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade e, também, comprometimento e adesão aos valores da organização. Simultaneamente, verifica-se a intensificação da desregulamentação das relações de trabalho e desestruturação da classe trabalhadora.

As características do novo ambiente de trabalho provocaram a alteração dos procedimentos e das ferramentas de trabalho, assim como influenciaram a construção de um novo tipo de consciência nos trabalhadores. No próximo capítulo, será discutida a relação entre a consciência e o trabalho.

4 A CATEGORIA CONSCIÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O MUNDO DO TRABALHO

A mudança do modelo produtivo fordista/taylorista para o sistema toyotista, como as metamorfoses que ocorreram no ambiente de trabalho contemporâneo, trouxe conseqüências importantes na formação do indivíduo, pois não se pode negar que há um profundo vínculo entre o trabalho e a constituição dos sujeitos. O trabalho, enquanto transformação da natureza, é o aspecto mais importante na formação do indivíduo, e a consciência surge no processo de internalização do trabalho enquanto atividade que possui um significado.

Partindo do pressuposto de que a consciência não é imutável, que é um processo em contínua transformação, considera-se que a implantação de novas formas de organização do trabalho – como o surgimento do modelo toyotista – influenciou a construção de nova consciência nos trabalhadores. Mas, para se compreender melhor esse fenômeno, é necessário que se analise com profundidade a categoria consciência.

Discorrer sobre o conceito de consciência é, na verdade, buscar compreender uma das categorias mais analisadas e discutidas na Psicologia e em outros campos do saber. Por ser algo amplamente discutido, por possuir várias dimensões e por deter um caráter multidisciplinar, o tema consciência provoca uma diversidade de enfoques.

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Houaiss (2004), pode-se compreender a categoria consciência a partir dos seguintes significados:

1. compreensão que se tem da própria existência; 2. conhecimento, discernimento; 3. faculdade de se julgar moralmente; 4. posse das faculdades como ver, ouvir, pensar etc.; 5. sentido de responsabilidade, dever; 6. dignidade, honradez. (HOUAISS, 2004, p. 181).

A descrição do dicionário aponta para alguns rumos de entendimento. O que de fato é aquilo que denominamos consciência? Como ela se constitui e se transforma? Qual a sua relação com o trabalho? Eis algumas questões que se buscará compreender a partir da análise efetuada neste item.

A princípio, pode-se dizer que o homem é um ser natural como qualquer outro animal. Todavia, ele se destaca entre os demais animais por sua capacidade

de pensar, de agir de forma consciente. Ele é um animal que simboliza, que cria o novo, que transforma a natureza visando produzir as condições necessárias para sua existência, para além de um sistema de necessidades naturais e transcendendo sua condição natural.

Para viabilizar sua existência, o ser humano precisa atuar, precisa relacionar-se ativamente com o mundo exterior. Ao agir, modifica o mundo e a si mesmo. Pode-se dizer que, em um processo permanente de troca e interação, o homem interfere na realidade e, ao mesmo tempo, é afetado por essa realidade, transformando-se. Codo (1988, p. 50) esclarece a dupla relação homem-meio quando afirma: “O Homem produz a sua própria existência, portanto produz a si mesmo, para tanto se relaciona com os outros, portanto produz e é produzido pelo outro”.

A consciência é uma categoria de análise que ajuda a descrever e a explicar o fenômeno da relação do homem com o mundo, das suas experiências com seu ambiente social e cultural, assim como possibilita compreender o desenvolvimento dos registros psicológicos construídos a partir dessa relação. Góis (2005) confirma essa idéia quando diz que:

Dado que não se pode reduzir a consciência ao estudo do comportamento animal, nem isolá-la do desenvolvimento cultural nem das relações sociais, o tema da consciência continua sendo um tema de importância e interesse no debate psicológico atual, especialmente o debate realizado nos campos da Psicoterapia, da Neuropsicologia, da Psicologia Cognitiva e da Psicologia Social e Comunitária. (GÓIS, 2005, p. 94).

Sendo assim, é notória a relevância do estudo da consciência dentro da Psicologia, apesar das inúmeras controvérsias que essa discussão implica.

4.1 O psiquismo animal e a consciência humana

Apesar de se reconhecer que a consciência é própria do humano, pode-se verificar que, anterior à história da consciência humana, existe um longo e complexo processo de desenvolvimento do psiquismo animal, que ocorre pautado pela evolução biológica. Cada etapa do seu desenvolvimento corresponde à passagem a novas condições interiores e exteriores de existência para os animais. Por uma

necessidade de se adaptar a situações mais complexas, o sistema nervoso e os órgãos da sensibilidade dos animais foram se aperfeiçoando e se diferenciando. Em resposta à transformação das condições da existência, a atividade, que vincula o animal à sua realidade objetiva, muda sua estrutura. Isso provoca uma transformação da organização física dos animais, o aparecimento de órgãos ou a alteração das suas funções que originam uma forma superior de reflexo psíquico. Leontiev (1978) define reflexo psíquico da seguinte forma:

[...] o aparecimento de uma irritabilidade em relação aos agentes exteriores que preenche a função de sinal. A aptidão dos organismos para refletir as ações da realidade circundante nas suas ligações e relações objetivas: é o reflexo psíquico. (LEONTIEV, 1978, p. 19).

Não há atividade animal que não responda a uma necessidade estritamente biológica. Os animais, quando se relacionam com o seu ambiente externo, realizam atividades que resultam na satisfação das suas necessidades. Independentemente do nível de complexidade, o motivo de qualquer atividade animal é satisfazer uma necessidade biológica. A atividade é considerada bem sucedida quando a necessidade é satisfeita e malsucedida quando a necessidade não é satisfeita. Pode-se verificar variações comportamentais em um animal em particular. Entretanto, todo o seu esforço para se adaptar ao meio ambiente está determinado pelo repertório comportamental da sua espécie, incluindo a sua capacidade de interagir e aprender, pois a atividade vital é flexível e inteligente.

Segundo Leontiev (1978), o processo de formação do ser humano foi diferente. A partir do estágio evolutivo do *Homo Sapiens* (o homem propriamente dito), pode-se dizer que o ser humano tornou-se biologicamente formado, possuindo todas as propriedades biológicas necessárias para o seu desenvolvimento sociohistórico. As transformações biológicas que durante os estágios anteriores foram intensas, a partir desse momento, de uma certa forma, se estabilizaram, não ocorrendo nenhuma mudança tão significativa. A sua base biológica está formada e, a partir dessa fase, o seu desenvolvimento social depende cada vez menos das suas transformações biológicas. Em outras palavras, ele continua submetido às leis orgânicas, porém elas não determinam o desenvolvimento sociohistórico do homem e da sociedade.

Não se pode negar a animalidade do homem. Contudo, ele está também submetido a leis sociohistóricas, daí sua natureza social e histórica. Borsoi (2004) confirma o exposto acima quando afirma:

[...] o processo de hominização implica, por um lado, um distanciamento cada vez maior das barreiras naturais, tornando o homem cada vez menos natural e cada vez mais social, sem que, no entanto, seja possível negar sua base biológica; por outro lado, obriga a transformação da natureza à imagem e semelhança do próprio homem. Por essa razão, Marx pode falar de uma natureza social e de uma sociedade natural, de um homem social e de uma existência natural do homem. (BORSOI, 2004, p. 23).

O homem é um ser natural como qualquer animal. Entretanto, existem inúmeras diferenças entre a atividade e o psiquismo animal e a atividade e consciência humana. O psiquismo humano, a consciência humana, é uma forma absolutamente diferente de psiquismo, com propriedades funcionais específicas. Leontiev (1978) aponta algumas diferenças consideradas pelo autor como fundamentais para estabelecer a distinção entre o psiquismo animal e a consciência humana. A primeira e fundamental diferença consiste em que a atividade dos animais é biológica e instintiva, ou seja, a atividade do animal está diretamente relacionada com a satisfação de uma necessidade biológica. Dessa forma, a atividade dos animais está sempre limitada às suas relações biológicas e instintivas. Outra diferença importante é que, para o animal, todo objeto da realidade ao seu redor é sempre inseparável das possibilidades de realização de suas necessidades instintivas. A relação do animal com o objeto não existe independentemente deste último. Com a consciência humana ocorre algo diferente. O homem, quando entra em relação com algo, distingue tanto o objeto concreto dessa relação, quanto a relação em si.

Por fim, pode-se destacar como traço essencial do psiquismo animal o tipo de relação que este estabelece com seus semelhantes, ou seja, relações idênticas às que ele possui com os objetos, pautadas unicamente pela esfera das relações biológicas instintivas. Com o ser humano é diferente. A relação de cada indivíduo com o outro é construída com base nas condições sociais e históricas concretas nas quais está inserido. Estão implicados na relação as necessidades particulares, as afinidades e a história de vida de cada sujeito.

A passagem à consciência é o início de uma etapa superior do psiquismo. O reflexo consciente, diferentemente do reflexo psíquico próprio do animal, é o

reflexo da realidade concreta que distingue as relações que existem entre o sujeito e o mundo que o circunda.

Diz Leontiev (1978):

A passagem à consciência humana, assente na passagem a formas humanas de vida e na atividade do trabalho que é social por natureza, não está ligada apenas à transformação da estrutura fundamental da atividade e ao aparecimento de uma nova forma de reflexo da realidade; [...] o essencial, quando de passagem à humanidade, está na modificação das leis que presidem ao desenvolvimento do psiquismo. No mundo animal, as leis gerais que governam as leis do desenvolvimento do psiquismo são as da evolução biológica; quando se chega ao homem, o psiquismo submete-se às leis do desenvolvimento histórico. (LEONTIEV, 1978, p. 68).

A consciência humana é capaz de estabelecer a diferença entre a realidade objetiva e o seu reflexo. Dessa forma, o homem é capaz de diferenciar sua impressão da realidade, da realidade propriamente dita, bem como de desenvolver a capacidade de observar a si mesmo.

Embora exista um certo consenso entre os modelos teóricos de que a consciência é uma forma superior de psiquismo e que possui propriedades próprias de funcionamento, há vários pontos de vista, muitos deles divergentes, sobre esse mesmo conceito. É por isso que se faz necessária, quando se busca uma análise mais aprofundada desse tema, a apresentação de algumas concepções teóricas para que se possa delimitar com clareza qual o pressuposto teórico que permeia e apóia o desenvolvimento deste estudo.

4.2 Consciência: algumas concepções teóricas

O debate sobre a categoria consciência tem avançado. As diversas contribuições enriquecem esse tema e ajudam no desafio de compreender o de que trata essa categoria tão complexa.

No entanto, para delimitar a concepção de consciência que foi adotada neste trabalho, é necessário, a princípio, discutir algumas abordagens teóricas que estudam essa categoria. É oportuno ressaltar que essa discussão não se propõe a ser uma análise profunda e minuciosa da categoria consciência em cada arcabouço teórico apresentado nesta seção. O que se pretende é estabelecer a visão geral do conceito em cada teoria, ou seja, delinear seus limites e alcances. Todavia,

assumindo essa posição, está-se ciente de que se pode ser superficial em alguns momentos.

É importante ressaltar que a escolha das teorias foi realizada com base em critérios considerados relevantes para o estudo da categoria consciência. A Psicologia da Gestalt foi escolhida por ser uma teoria consolidada, com um arcabouço conceitual bastante desenvolvido e, principalmente, porque possui a consciência como um dos seus principais fundamentos teóricos. A outra abordagem escolhida foi a Psicanálise, pois – apesar de privilegiar a categoria inconsciente nos seus estudos – possui uma definição explícita do conceito de consciência, inclusive em relação ao inconsciente. Por fim, escolheu-se a Psicologia Sociohistórica porque os teóricos que embasam essa abordagem, tais como Vygotski e Leontiev, tratam, nos seus estudos, dos aspectos essenciais da consciência e do seu desenvolvimento, bem como enfatizam a relação entre a atividade e a consciência.

Inicialmente, tratar-se-á da Psicanálise. Embora Sigmund Freud, o criador da psicanálise, nunca tenha publicado um trabalho específico sobre a consciência, em vários pontos da sua obra faz referências ao tema.

Seria um engano pensar que, por ser uma teoria e clínica do inconsciente, a psicanálise não se ocupa com a consciência. Basta pensar em toda a importância que a psicanálise dá ao discurso do paciente. Todas as representações e processos inconscientes de que trata a psicanálise só podem ser inferidos daquilo de que o paciente tem consciência. (GOMES, 2003, p. 3).

Ele ainda destaca que, no modelo teórico da psicanálise, a consciência está em conexão com o sistema responsável pelos processos psíquicos em geral: percepção, memória, desejos e fantasias. Segundo Gomes (2003), podem-se encontrar, no capítulo sétimo da *Interpretação dos sonhos*, algumas indicações sobre a concepção de consciência para Freud. Nesse capítulo, Freud afirma que:

... a consciência, que tem para nós o sentido de um órgão sensorial para a apreensão de qualidades psíquicas, é excitável, no estado de vigília, a partir de dois lugares. A partir da periferia do aparelho global, do sistema de percepção, em primeira linha; e em seguida, a partir das excitações prazer e desprazer... Mas ... a consciência... tornou-se um órgão sensorial para uma parte de nossos processos do pensamento. Há... duas superfícies sensoriais, uma do perceber, a outra voltada para os processos de pensamento pré-conscientes. (FREUD 1900/1982 apud GOMES, 2003, p. 6).

Gomes (2003) ressalta que a consciência é para Freud um sistema específico do aparelho psíquico, responsável pela percepção do mundo exterior, de

sentimentos e de processos do pré-conscientes. Para Gomes (2003), a análise do discurso do paciente indica que o conteúdo da consciência é sempre marcado pela influência do inconsciente. Na prática psicanalítica, pode-se verificar que o analista explora aquilo que o paciente pode ter consciência, para chegar ao seu inconsciente.

A Gestalt-terapia é uma das teorias que discute o conceito de consciência no seu arcabouço teórico. Essa teoria criada por Frederick Perls em 1940 sofreu influência da Psicologia da Gestalt. Segundo Perls (1981, p. 19) “[...] a premissa básica da Psicologia da Gestalt é que a natureza humana é organizada em partes ou todos, que é vivenciada pelo indivíduo nestes termos, e que só pode ser entendida como uma função das partes ou todos dos quais é feita”.

A Gestalt-terapia fundamenta-se no existencialismo e na fenomenologia para desenvolver uma teoria que fornece coerência e suporte ao seu modelo terapêutico. É a partir da fenomenologia, que nasceu com as análises de Franz Brentano sobre a intencionalidade da consciência, que a Gestalt-Terapia discute e analisa a categoria consciência.

A maior contribuição de Brentano para a psicologia foi a noção de intencionalidade. Mas essa noção está pesadamente conectada a outras, e traz em si mesma uma tentativa de descrever a totalidade da psique humana como uma tensão direcionada à realidade. (MACIEL, 2001, p. 30).

Segundo o autor, para Brentano a característica fundamental e intrínseca dos atos psíquicos é a intencionalidade. Sendo assim, para a Gestalt-Terapia não existe uma consciência em si, com uma estrutura psíquica específica. Há uma consciência enquanto consciência de algo. A consciência somente se define a partir desse movimento, dessa intencionalidade, dessa relação entre o sujeito cognoscente e o objeto conhecido.

Se o objeto é sempre um objeto-para-uma-consciência, ele não será jamais objeto em si, mas objeto-percebido, ou objeto-pensado, memorado, imaginado etc. A análise intencional vai nos obrigar assim a conceber a relação entre a consciência e o objeto sob uma forma que poderá parecer estranha ao senso comum. Consciência e objeto não são, com efeito, duas entidades separadas na natureza que se trata, em seguida, de pôr em relação, mas consciência e objeto se definem respectivamente a partir dessa correlação que lhes é, de alguma maneira, co-original. (DARTIGUES 1973 apud RIBEIRO, 1985, p. 43).

A Psicologia Sócio-Histórica possui como categorias fundamentais a consciência e a atividade. Ela se baseia principalmente nas aportações teóricas de

Vygotski e Leontiev e toma como método o materialismo histórico e dialético. Essa abordagem teórica considera que as categorias consciência e atividade permitem analisar a constituição do homem e a sua relação com o mundo. Para essa teoria, o homem está em relação com o mundo, interfere nesse mundo a partir da sua atividade prática e, ao mesmo tempo, constitui-se a partir dessa relação com o mundo exterior.

Segundo Aguiar (2002), para a Psicologia Sociohistórica é pela atividade externa que se criam as possibilidades de construção de um mundo interno. É importante frisar que a atividade de cada indivíduo é determinada pela forma como a sociedade se organiza para o trabalho, entendido este como trabalho concreto, como ato de transformar a natureza para produzir a existência humana.

A Psicologia Sociohistórica compreende a consciência “[...] como um sistema integrado, numa processualidade permanente, determinada pelas condições sociais e históricas, que num processo de conversão se transformam em produções simbólicas, em construções singulares”. (AGUIAR, 2002, p. 98). Nesse sentido, é fundamental frisar o aspecto social e histórico da consciência e sua origem a partir da relação do homem com sua realidade.

Diante da exposição efetuada, considera-se que o arcabouço teórico da psicanálise não está apropriado à análise do fenômeno ao qual este trabalho se propõe investigar, uma vez que – apesar de existirem algumas referências sobre o conceito de consciência na psicanálise – é o inconsciente que ocupa o lugar central na teoria. Além disso, a concepção de consciência na teoria psicanalítica não privilegia a relação da consciência com a atividade prática do sujeito e as condições sociais e históricas na qual o indivíduo está inserido, elemento fundamental para a discussão da categoria trabalho.

A Gestalt-terapia, de fato, privilegia a categoria consciência no seu modelo teórico, bem como, considera a relação entre consciência e mundo, sendo o mundo a realidade percebida pelo sujeito. No entanto, a Gestalt-terapia não enfatiza a relação da consciência com a atividade prática dos indivíduos, nem tampouco a constituição da consciência a partir da relação dialética entre o sujeito e a realidade específica na qual ele está inserido.

Portanto, considerando o conceito de consciência adotado pela Psicologia Sociohistórica e a ênfase que ela atribui à relação entre a consciência e a atividade prática do sujeito, entendida enquanto trabalho na sua dimensão concreta, acredita-

se que seja possível construir um arcabouço teórico que permita refletir sobre o objeto de estudo deste trabalho. Dessa forma, na seção seguinte, aprofundar-se-á na análise da categoria consciência, suas origens, desenvolvimento e desdobramentos à luz da Psicologia Sociohistórica.

4.3 A consciência para a Psicologia Sociohistórica

Segundo Bock (2002), a Psicologia Sociohistórica, que toma como base a Psicologia Histórico-Cultural de Vygotski, fundamenta-se no marxismo e adota o materialismo histórico dialético como teoria e método.

O materialismo dialético é a base filosófica do marxismo e, como tal, realiza a tentativa de explicar de uma forma coerente e lógica os fenômenos da natureza e como a sociedade se estrutura e funciona. Triviños (1987, p. 51) diz que “[...] por um lado, o materialismo dialético tem uma longa tradição na filosofia materialista e, por outro, que é também antiga concepção na evolução das idéias, baseia-se numa interpretação dialética do mundo”.

O método dialético leva em conta o processo permanente de mudanças, de perene transformação de todas as coisas, do eterno devir. Contrapõe-se a toda metafísica e, ainda, ao método dialético idealista de Hegel. Para o materialismo dialético, a base do desenvolvimento do mundo é objetiva e real, a natureza é material, enquanto a consciência e as idéias são reflexos do mundo. Segundo Gorender (1998, p. 35), o novo materialismo apresentado por Marx e Engels, se “[...] desentranha da crítica ao materialismo de Feuerbach, cuja influência foi decisiva para que Marx e Engels dessem o passo da superação radical da filosofia hegeliana”. Ele ainda ressalta que o novo materialismo de Marx e Engels é crítico e revolucionário e que retirou da filosofia de Hegel o seu núcleo racional – a dialética, que, na concepção materialista, identificou-se com o processo de devir da natureza e da história.

Para Bock (2002), o método materialista dialético caracteriza-se principalmente por três aspectos:

Uma concepção materialista, segundo a qual a realidade material tem existência independente em relação à idéia, ao pensamento, à razão; [...]

uma concepção dialética, segundo a qual a contradição é característica fundamental de tudo o que existe, de todas as coisas; [...] uma concepção histórica, segundo a qual só é possível compreender a sociedade e a história por meio de uma concepção materialista e dialética, ou seja, segundo a qual a história deve ser analisada a partir da realidade concreta e não a partir das idéias, buscando as leis que a governam (visão materialista); (BOCK, 2002, p. 33).

Os trabalhos de Vygotski (1997) contribuíram para a compreensão da importância dos preceitos marxistas para a Psicologia. No manuscrito *A consciência como problema da psicologia do comportamento*, escrito em 1924, o autor já começa a desenvolver o princípio da origem social da consciência individual. Nesse artigo, o autor faz uma profunda crítica à nova psicologia que, segundo ele, não era capaz de dar conta da natureza psicológica da consciência e agir como se esta não existisse. Para a Vygotski, a principal consequência desse fato é que os novos sistemas de psicologia surgem com alguns “defeitos” intrínsecos.

O primeiro deles é não considerar o problema da consciência. Isso inviabiliza a possibilidade de pesquisar os aspectos mais complexos do comportamento humano que, em geral, não se apresentam de forma tão aparentes. O segundo é que a Psicologia que se constrói excluindo a consciência possui métodos que se privam do meio mais fundamental para investigar as reações que não são vistas facilmente, tais como os movimentos internos e a fala interna. Para Vygotski (1997), são justamente os movimentos internos que orientam o comportamento humano.

O terceiro é que o estudo do comportamento humano é efetuado do mesmo modo que se analisa o comportamento animal. Com isso, desfaz-se toda a diferença entre o comportamento do animal e do homem. O quarto defeito refere-se à exclusão da consciência dos estudos da psicologia, o que faz com que seja mantido o dualismo e o espiritualismo da Psicologia Subjetiva. Ao eliminar a consciência, uma parte importante da Psicologia se fecha definitivamente no campo biológico.

Por fim, ao excluir a consciência, fecha-se o acesso ao estudo dos problemas mais complexos como a estrutura do comportamento humano. Dessa forma, a psicologia manterá a falsa concepção de que o comportamento é uma soma de reflexos.

Vygotski (1997) aponta de qual forma a psicologia deve compreender o problema da consciência. Ele afirma:

A psicologia deve colocar e resolver o problema da consciência na perspectiva de considerá-la como interação, reflexão, excitação recíproca de diferentes sistemas de reflexos. É consciente o que se transmite a outros sistemas na qualidade de excitante e provoca neles uma resposta. A consciência é sempre um eco, um aparato de resposta. (VYGOTSKI, 1997, p. 50).

No entanto, para se avançar na análise da categoria consciência na Psicologia Sociohistórica, é necessário apontar a concepção de homem na teoria de Vygotski e que, de uma certa forma, também embasa a Psicologia Sociohistórica. Sendo assim, o homem é visto como um ser inerentemente social, produto ao mesmo tempo da evolução biológica da sua espécie – filogênese (daí o seu caráter natural), mas também é produto histórico. O homem está em permanente mutação, constitui-se sob condições sociais específicas, bem como não pode ser compreendido fora de suas relações e da sociedade na qual vive. Ele é um ser ativo, que – embora seja constituído a partir de determinadas condições sociais e históricas – é capaz de criar e inovar a sua própria realidade, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades.

A formação do homem acontece, então, na relação dialética entre o sujeito e mundo ao seu redor, constituídos dos mais diversos espaços (casa, família, trabalho, lazer etc). A objetividade torna-se subjetiva, e a subjetividade é objetivada. A constituição do plano particular do indivíduo não ocorre como um mero deslocamento da realidade social para o plano individual. A apropriação da realidade objetiva ocorre de forma ativa, permitindo a criação de algo novo, singular. Como confirma Aguiar (2000), a partir de algumas idéias de Leontiev.

A realidade objetiva não depende de um homem particular: ela preexiste e, nessa condição, passará a fazer parte da subjetividade de cada homem em particular. Nesse momento, ao mesmo tempo que é realidade objetiva, independente do sujeito em particular, ela se “nega enquanto tal” (como realidade objetiva), justamente porque passa a ser realidade subjetiva. (AGUIAR, 2000, p. 4).

Com relação à origem da consciência, Leontiev (1981) ressalta que, mesmo possuindo uma larga pré-existência na evolução do mundo animal, como citado anteriormente, a consciência surge pela primeira vez no homem durante o processo de estabelecimento do trabalho e das relações sociais. Por isso, desde o seu início, ela é um produto social. Em outras palavras, é pela atividade externa que se cria a possibilidade de reconstrução da atividade interna. Nesse sentido, Aguiar (2000) afirma que

Cabe frisar que a atividade de cada indivíduo é determinada pela forma como a sociedade se organiza para o trabalho, entendido nesse caso como transformação da natureza para a produção da existência humana, algo que é só possível na vida social. (AGUIAR, 2000, p. 4).

Leontiev (1978) acredita que a consciência humana não é algo imutável. Alguns dos seus traços característicos possuem perspectiva de desenvolvimento e outros estão condenados a desaparecer, dependendo do momento histórico. Por isso, segundo esse autor, deve-se considerar a consciência no seu vir-a-ser, na sua dependência direta da existência do sujeito – do lugar onde vive, das condições históricas e sociais na qual está inserido e nas relações que estabelece com os demais indivíduos.

O desenvolvimento da consciência em cada indivíduo não é necessariamente idêntico ao processo sociohistórico de produção da consciência social. O reflexo consciente do mundo não surge no indivíduo como resultado da projeção direta sobre o seu cérebro das representações e conceitos elaborados por gerações anteriores. A consciência do sujeito é produto da sua atividade singular no mundo. Esta se efetua mediante sua história de vida, por meio das relações sociais construídas por ele e por intermédio das condições sócio-históricas concretas nas quais está inserido.

Aguiar (2000) aponta para o fato de que a linguagem, sendo produzida social e historicamente, é fundamental no processo de constituição do sujeito e de mediação das relações sociais. É por meio dela que os indivíduos estabelecem contato com o seu ambiente, com os outros indivíduos e consigo mesmo. É a partir da linguagem que o indivíduo apreende e materializa o mundo das significações. A linguagem é um produto da coletividade. Os signos são os meios de contato com o mundo exterior e também do homem consigo mesmo e com a própria consciência. Segundo a autora, para Vygotski os signos são a forma primordial de apreensão da consciência. Nesse ponto, Aguiar (2000) nos alerta para o fato de que há uma controvérsia que coloca em conflito algumas idéias de Vygotski e Leontiev. Para Vygotski, a análise semiótica é o único método adequado para estudar a estrutura do sistema e do conteúdo da consciência.

As palavras desempenham um papel central não só no desenvolvimento do pensamento, mas também na evolução histórica da consciência como um todo. Uma palavra é um microcosmo da consciência humana. (VYGOTSKI 1998 apud AGUIAR 2002, p. 100).

Segundo Góis (2005), Vygotski acreditava que, para se estudar a consciência, era necessário:

Reconhecê-la em suas bases histórico-culturais, nas quais a atividade instrumental e semiótica, e a intenção social, ocupam lugar de destaque, sem obviamente excluir o desenvolvimento da atividade biológica da espécie e a maturação do organismo. (GÓIS, 2005, p. 96).

No entanto, Leontiev (1981) propõe a atividade como sendo a unidade de análise mais adequada para o estudo da consciência humana. O autor direcionou a maior parte dos seus estudos em busca de compreender a relação entre consciência e atividade. Na visão de Leontiev (1981), a consciência se dá no processo de incorporação da atividade prática dos indivíduos. É por meio da atividade externa que se criam as possibilidades da construção de um mundo interno. Mas o que se entende como atividade? Na maioria das situações, as atividades humanas são constituídas por um complexo conjunto de ações. Esse complexo conjunto é formado por processos de apreensão, interiorização e transformação da realidade.

Os diversos tipos de atividade podem ser diferenciados entre si mediante seus traços significativos: por sua forma, por sua via de realização, pelas suas características espaço-temporais ou por seus mecanismos fisiológicos. Contudo, o traço mais importante, que distingue uma atividade de outra, é o seu objeto. O objeto determina a direção da atividade. Para Leontiev (1981), o objetivo da atividade é o seu motivo real. O conceito de atividade está necessariamente relacionado com o conceito de motivo. A atividade não existe sem um motivo. Esse motivo pode ser algo tanto apresentado pelo mundo externo, como algo idealizado, restrito à imaginação do sujeito que estimula e conduz a ação em direção ao objetivo. Um mesmo motivo pode ter diferentes objetivos e, dessa forma, gerar diferentes ações. As atividades que aparentemente não possuem um motivo, na realidade possuem um motivo subjetivo e oculto.

É por meio da atividade que o sujeito muda a sua realidade e a si próprio. Mas, o que dá sentido à atividade do sujeito? Segundo Leontiev (1978), o sentido pessoal da atividade é dado por aquilo que vincula, na consciência do sujeito, o conteúdo da sua ação ao motivo dessa ação. Os aspectos afetivo-emocionais estão diretamente conectados ao sentido da ação. Ele afirma que:

O surgimento na atividade de ações e processos orientados em direção a um objetivo tem sido historicamente consequência do trânsito do homem à vida em sociedade. A atividade dos participantes de um trabalho em

conjunto é estimulada pelo produto de si mesma, que primariamente responde na forma direta às necessidades de cada um. (LEONTIEV, 1981, p. 83).

Alguns autores, conforme Aguiar (2000), consideram que Leontiev (1981) enfatiza o papel dominante da ação prática, em detrimento da mediação semiótica, explicando a atividade humana pela própria prática. Por outro lado, afirmam que Vygotski destaca e prioriza a esfera simbólica e comunicativa da consciência humana, considerando que a linguagem e os outros signos não podem ser analisados de forma independente da realidade material e da prática dos indivíduos. Segundo a Aguiar (2000), Vygotski entende que a atividade humana não é internalizada de uma forma pura, não é a atividade em si que é internalizada, mas sim a atividade com um significado, mediada semioticamente.

A consciência, como um processo, abriga o aspecto psicológico, ou seja, a realidade social transformada em psicológica. Esse processo, sempre em elaboração, redonda em formas de pensar, sentir e agir, que estão, também, sempre em construção. Dessa maneira, o homem ao internalizar alguns aspectos da estrutura da atividade, internaliza de fato não apenas uma atividade, mas uma atividade com significado, como um processo social que, como tal, é mediado semioticamente, ao ser internalizado. (AGUIAR, 2000, p. 5).

Se a compreensão da gênese da consciência reside no entendimento da atividade significativa, então, pode-se concordar com Vygotski quando ele considera que a palavra é a unidade de análise da consciência, visto conter os elementos constitutivos e inseparáveis da consciência: o pensamento e a linguagem.

Leontiev (1978) denomina pensamento o processo de reflexo consciente da realidade, a capacidade humana de tomar consciência das relações e interações que se estabelecem entre os diversos objetos, inclusive àqueles que não estão acessíveis à percepção imediata. O pensamento contém o social, é ideológico, mas também, pertence ao sistema psíquico, que é único, particular, próprio de cada sujeito.

Vygotski (2000), no seu estudo sobre a relação entre pensamento e linguagem, afirma que encontrou no significado da palavra a unidade que reflete de forma simples a relação entre ambos. O autor postula que o significado da palavra “[...] é uma unidade indecomponível de ambos os processos e não podemos dizer que ele seja um fenômeno da linguagem ou um fenômeno do pensamento. A palavra desprovida de significado não é palavra, é um som vazio.” (VYGOTSKI, 2000, p. 398).

Da mesma forma, Aguiar (2002) destaca a importância da relação entre o pensamento e a palavra. Para ela, na tentativa de compreender a consciência como construção social, não é possível separar pensamento e palavra, pois o pensamento passa a existir por meio da palavra.

Para Aguiar (2002), Vygotski faz uma distinção entre o significado e o sentido e, ao discutir esses dois conceitos, aponta para a dimensão social e pessoal que constitui a consciência. O significado é elaborado historicamente e faz parte do sistema social, portanto é algo mais estável. O sentido de uma palavra se constitui na dialética entre os significados sociais e a vivência pessoal. Vygotski (2000, p. 465) afirma que “[...] o sentido da palavra é a soma de todos os fatos psicológicos que ela desperta em nossa consciência. Assim, o sentido é sempre uma formação dinâmica, fluida, complexa [...]”. O processo de construção de sentido é permeado pelas emoções e afetos.

Góis (2005, p. 98) considera como uma das principais contribuições teóricas de Vygotski a idéia de que o fundamental para a compreensão da consciência é o estudo do sentido pessoal: “[...] o significado (sentido coletivo) é supra individual e constitui o conteúdo da consciência social, enquanto o sentido (significado pessoal) só pode ser individual, ou melhor, psicológico”.

No esforço de se compreender a consciência como atividade significativa, não se pode esquecer que essa atividade não é somente cognitiva, ela possui uma dimensão emocional. A emoção é inerente ao desenvolvimento da condição humana. Pensamento e linguagem não podem ser compreendidos separados da emoção, pois são gerados a partir do desejo, interesse, vontade de cada sujeito. Cada pensamento, cada fala possui uma dimensão emocional e volitiva, porque expressa uma interpretação particular, única, que o sujeito faz de um evento específico que lhe afeta, de algo que faz sentido para ele. Sendo assim, não faz sentido a dicotomia estabelecida entre a razão e a emoção.

Lane (1994 apud BONFIM 2003, p. 47) destaca a natureza mediacional das emoções.

Emoção, linguagem e pensamento são mediações que levam à ação, portanto somos as atividades que desenvolvemos, somos a consciência que reflete o mundo e somos a afetividade que ama e odeia esse mundo, e com esta bagagem nos identificamos e somos identificados por aqueles que nos cercam. (LANE 1994 apud BONFIM, 2003, p. 47).

Sendo assim, o pensamento e a linguagem devem ser concebidos como emocional. Isso significa que ambos sempre terão como elemento constitutivo a dimensão afetiva.

4.4 Consciência e conscientização: contribuições de Paulo Freire

Paulo Freire (1980) contribui na busca por uma compreensão mais profunda da categoria consciência, pois esta é um dos elementos essenciais da sua teoria. Segundo Góis (2005, p. 117), as concepções de consciência de Vygotski e Freire não são contraditórias, mas sim ampliam a análise dessa categoria em contextos sociais mais desfavoráveis economicamente: “[...] entre elas não há uma oposição, mas uma ampliação e adequação às questões do desenvolvimento sócio-econômico e da educação, especialmente nos países mais pobres”.

O autor considera que os dois eixos principais da teoria de Paulo Freire são: o conhecimento crítico e a conscientização. Para Freire (1987), ao se conhecer a realidade, tem-se progressivamente a conscientização ou o aprofundamento da tomada de consciência.

No primeiro momento, o homem se aproxima da realidade, apreendendo-a não a partir de uma posição crítica, mas de uma posição ingênua. Essa fase de tomada de consciência não pode ser considerada conscientização. A conscientização exige que essa etapa inicial de compreensão da realidade de uma forma ingênua seja ultrapassada, para que se possa apreendê-la de uma forma crítica. Quanto mais se avança nesse processo, mais a realidade se desvela aos olhos do sujeito e torna-se possível analisar e compreender mais profundamente os fenômenos que fazem parte do mundo. Freire (1980, p. 29) sintetiza com bastante propriedade o que é a conscientização ao afirmar que “A conscientização é isto: tomar posse da realidade [...]”.

A compreensão de Freire (1980) sobre a consciência baseia-se na idéia de interação consciência-mundo. Não existe consciência de um lado e mundo de outro. Isso exige que os homens assumam a condição de sujeito que faz uma reflexão sobre o seu mundo e, com base nessa análise da situação, constroem e reconstroem a realidade a partir das condições objetivas e concretas da sua vida. Os

atos e as relações que o indivíduo estabelece no decorrer da sua vida determinam e explicam sua visão com relação ao seu mundo e a compreensão de si mesmo em relação a esse mundo. Por isso, não é possível existir a conscientização sem a relação reflexão-prática. Freire (1980, p. 26) afirma que: “A conscientização não pode existir fora da ‘práxis’, ou melhor, sem o ato ação-reflexão. Esta unidade dialética constitui, de maneira permanente, o modo de ser ou de transformar o mundo que caracteriza os homens”.

Em Freire (1980), podem-se identificar três tipos de consciência, a saber: a consciência semi-intransitiva, a consciência ingênua-transitiva e a consciência crítica. Segundo o autor, para se compreender os tipos de consciência, faz-se necessário considerar a realidade histórico-cultural como uma superestrutura em relação à infra-estrutura criada nas relações sócias pelas quais o trabalho do homem constrói o mundo.

Freire (1980) destaca que a principal característica da consciência semi-intransitiva é a sua quase aderência à realidade, na qual o indivíduo dela não se distancia suficientemente para conhecê-la de forma crítica. Esse tipo de consciência é construído historicamente pelas estruturas sociais fechadas e dependentes. Os homens cuja consciência se encontra nesse nível carecem da capacidade de percepção da estrutura da realidade, não conseguem objetivar os fatos e as situações problemáticas da vida cotidiana. Não percebendo a estrutura, atribuem a origem desses fenômenos a uma procedência superior ou a si mesmos. Em ambos os casos, a problemática não se encontra na realidade objetiva.

A transformação da estrutura da sociedade como fruta da ação humana contribui para mudanças qualitativas no nível de consciência. Sendo assim, a consciência ingênua-transitiva surge, embora ainda consciência dominada quanto ao tipo anterior, conforme ressalta Freire (1980), mas indiscutivelmente uma consciência mais disposta a compreender a estrutura da realidade, em que o sujeito amplia a sua capacidade de apreensão da origem dos fatos, das contradições da sua existência e da relação desta com as condições objetivas da sociedade. Em outras palavras, há uma melhora consistente no desvelamento da relação indivíduo-mundo.

A consciência transitiva crítica, segundo Freire (1980), caracteriza-se pela profundidade no processo de explicação e apreensão da estrutura da realidade. Essa compreensão se dá com base em princípios racionais. A consciência crítica

permite que o sujeito assumira uma posição de reflexão sobre os seus atos e o mundo ao seu redor, no intuito de investigar as causas dos problemas e compreender a rede de relações e contradições na qual ele e os demais indivíduos estão inseridos e que influenciam na constituição da sua subjetividade. Esse tipo de consciência da realidade implica que o sujeito assumira uma posição de compromisso perante a construção e a transformação da realidade.

O processo de conscientização possui um vínculo direto com os tipos de consciência. Supõe a superação do estado de consciência semi-intransitiva ou ingênua-transitiva com a finalidade de desenvolver a consciência crítica, permitindo ao indivíduo tomar posse e construir a sua história.

Os tipos de consciência descritos por Freire (1980) podem ser relacionados com a descrição que Leontiev (1981) faz sobre as mudanças radicais que a consciência sofre no seu processo de desenvolvimento. Para o autor, primeiramente a consciência se apresenta em forma de imagem psíquica diante do sujeito e do mundo que o circunda. Nesse momento, a atividade é de caráter prático, externo. Em uma etapa posterior, a atividade torna-se também objeto da consciência: o sujeito toma consciência das ações das outras pessoas e das suas próprias ações. Nessa fase, as ações são vias de comunicação, significando as intenções do sujeito mediante os gestos e a linguagem oral. Este fato se constitui uma premissa para o surgimento das operações e ações internas, que se originam na mente, no plano da consciência.

4.5 Consciência e trabalho

Pode-se considerar o trabalho como a da principal atividade humana e que se diferencia das outras atividades porque possui na vida pessoal do sujeito uma função psicológica de suma importância. O trabalho humano é uma categoria central para entender o processo de formação e constituição dos indivíduos. É fato que a vida dos homens não se reduz ao trabalho, mas não pode ser compreendida na sua ausência. Clot (2006, p. 76) ressalta que “[...] o trabalho, a atividade mais humana que existe, é fundamental na construção do valor que cada um atribui a si mesmo”.

O que diferencia o homem dos outros animais? O trabalho. Como se sobrevive? Pelo trabalho. “É que o homem é o único animal que produz a sua existência, somos o que somos pelo trabalho, ele é o nosso modo de ser.” (CODO, 2004, p. 19).

Para Antunes (1999, p. 136), o trabalho constitui-se como a categoria que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social: “Ele está no centro do processo de humanização do homem”.

Pode-se afirmar que a natureza humana é metamorfoseada no processo laborativo. Nas palavras de Lukács (1980 apud ANTUNES, 1999, p. 143), pode-se compreender a relação entre as transformações internas do homem e a sua relação com o trabalho.

O homem que trabalha deve planejar cada momento com antecedência e permanentemente conferir a realização dos seus planos, crítica e conscientemente, se pretende obter no seu trabalho um resultado concreto o melhor possível. Esse domínio do corpo humano pela consciência, que afeta uma parte da esfera da consciência, isto é, dos hábitos, instintos, emoções etc. é um requisito básico até no trabalho mais primitivo, e deve dar uma marca decisiva da representação que o homem forma de si mesmo. (LUKÁCS 1980 apud ANTUNES 1999, p. 143).

Leontiev (1978, p. 70) afirma que “[...] o aparecimento e o desenvolvimento do trabalho, condição primeira e fundamental da existência do homem, acarretaram a transformação e a hominização do cérebro, dos órgãos da atividade externa e dos órgãos do sentido”. O autor enfatiza que as modificações anatômicas e fisiológicas decorrentes do trabalho provocaram uma transformação na aparência física do homem, como também, na sua organização anatômica e fisiológica.

A atividade trabalho, desde o seu início, sempre foi realizada coletivamente, por meio da interação com outros homens. A existência de formas de vida em comum com um alto nível de desenvolvimento foi um dos elementos que contribuíram para o aparecimento do trabalho. Codo (1988, p. 54) afirma que “[...] o trabalho enquanto modo de produção de sua existência exigiu do homem a convivência em grupos, o desenvolvimento da linguagem e a divisão do trabalho”.

Mas, como se processa a relação entre a consciência e o trabalho? O conceito de consciência que se adotou neste trabalho se apóia nas concepções teóricas de Vygotski, Leontiev e Paulo Freire. Para esses autores, a consciência surge pela primeira vez no homem durante o processo de estabelecimento do

trabalho, enquanto transformação da natureza, e das relações sociais. Segundo esses teóricos, a consciência é constituída a partir da relação entre o sujeito e o mundo no qual está inserido e está diretamente vinculada com a incorporação da sua atividade prática. Mas, segundo Aguiar (2000), essa incorporação da atividade prática não é apenas um ato de transposição da atividade pura em si para o mundo interno do indivíduo, mas sim a internalização, pelo sujeito, da atividade com um significado e mediada semioticamente.

Se a gênese da consciência reside no processo de incorporação da atividade significada dos indivíduos, então a consciência se constitui por meio do trabalho, enquanto processo de transformação da natureza. Leontiev (1981) reforça a importância do trabalho para a constituição da consciência quando cita uma afirmação de Marx (1985 apud LEONTIEV 1981, p. 22) que diz “[...] o trabalho passa constantemente da forma de atividade a forma de existência [...]”. Pode-se encontrar essa idéia em Codo (1988, p. 56), quando enfatiza a relação entre consciência e trabalho e ao afirmar:

Vimos que a atividade produtiva humana, pela via do desenvolvimento imbricado da linguagem, dos instrumentos de trabalho e de divisão do trabalho produz a consciência através da dialética homem/natureza, homem/homem que se expressa por uma tensão perene entre o indivíduo como sujeito individual e coletivo do seu próprio destino [...]. (CODO, 1988, p. 56).

Compartilha-se do ponto de vista de Góis (2005), que reconhece que, a partir das teorias desenvolvidas por Vygotski, Leontiev e Freire, é possível compreender a consciência como um elemento capaz de dar sentido tanto à vida psíquica como à atividade externa dos indivíduos.

Compreendemos a consciência como a propriedade da mente que dá sentido, tanto a vida psíquica, como a própria atividade externa dos indivíduos, e que esta atividade, por sua vez, orienta e dá a substância da própria consciência. Portanto, esta é formada, sob determinadas condições da atividade prática e social da própria mente. (GÓIS, 2005, p. 118).

A consciência não é passiva, não surge de um processo de adaptação, mas de uma apropriação da realidade sociohistórica e cultural na qual o indivíduo está inserido. Dado que a consciência possui um caráter ativo, que está em permanente construção e que sua constituição está vinculada ao trabalho, pode-se concluir que as transformações nas formas produtivas e no ambiente de trabalho estão influenciando a construção de uma nova consciência.

Para se adentrar no movimento interno de constituição dessa nova consciência, pode-se apoiar na teoria vygotskiana que indica o sentido pessoal como uma forma de objetivar a consciência. O sentido pessoal que está presente na linguagem de cada sujeito é singular e particular. Por intermédio dele, pode-se analisar a consciência.

A partir da análise do sentido pessoal, com base na teoria de Freire (1980), podem-se identificar os tipos de consciência dos trabalhadores que vivenciaram o processo de mudança das formas produtivas, bem como o aspecto referente ao desenvolvimento da consciência, com a passagem da condição semi-intransitiva para a condição ingênua-transitiva e da condição de transitividade para a consciência crítica, mediante o processo de conscientização.

Abordaremos, a partir de agora, a relação entre a teoria e prática nas seções de metodologia, análise e discussão dos dados e considerações finais.

5 NAS TRILHAS METODOLÓGICAS

Alguns dizem que pesquisar o cotidiano é difícil e complicado. Mas é no cotidiano que tudo acontece. É aí onde as atividades diárias que fazem parte da vida das pessoas na casa, na escola, no trabalho, nos espaços de lazer se efetivam. É lá onde estão as explicações e sínteses buscadas pela ciência, onde as certezas são confirmadas ou negadas. É na prática cotidiana e nas vivências dos problemas que geralmente surge o assunto ou tema a ser pesquisado. Garcia (2003, p. 195) diz que “[...] o problema é que o cotidiano é a hora da verdade”.

Dado que o cotidiano é o lugar onde tudo acontece, por que é difícil estudá-lo? Pode-se afirmar que o cotidiano é um espaço de complexidade, onde os acontecimentos aparecem, desaparecem e reaparecem de forma transformada. É no cotidiano que a teoria se atualiza e se renova, a partir das transformações freqüentes que ocorrem na realidade na qual os indivíduos estão inseridos. Por isso, verdades que hoje são ditas como incontestáveis, podem ser negadas amanhã.

Sente-se dificuldade em estudar o cotidiano porque o indivíduo é ensinado a pensar linearmente, sem considerar as contradições e a multiplicidade de saberes que estão envolvidos num mesmo fenômeno. Como destaca Garcia (2003, p.196), “[...] impossível investigar o cotidiano preso aos limites da visão disciplinar, pois, se assim o fazemos, da realidade veremos apenas o que o nosso estreito ponto de vista unidisciplinar nos permite ver”.

Amatuzzi (1994, p. 73) afirma que “[...] há vários caminhos para a investigação do humano. A ciência com certeza não é o único, e talvez nem o mais rico. A poesia é uma forma de investigar o humano, a literatura, o teatro”. A arte, de uma forma geral, rompeu com a visão disciplinar e superou o problema da visão limitada, revelando, ao mesmo tempo, diferentes ângulos que compõem a totalidade. A arte revela a multiplicidade. Talvez seja por esse motivo que muitas vezes a arte se antecipa à ciência.

Na origem, a ciência se colocava como una: os fatos humanos e sociais não são diferentes dos fatos naturais e, portanto, devem ser investigados da mesma forma. Pouco a pouco, percebeu-se que o que é próprio do humano não se deixa captar pelos métodos das ciências, pois seus pressupostos não lidavam com a liberdade, a autodeterminação e a subjetividade. Dessa forma, as ciências humanas

foram nascendo no interior da ciência, que foi rebatizada pelos humanistas como ciência natural. AmatuZZi (1994) traduz as diferenças de pressupostos entre os dois tipos de ciência, nos seguintes termos:

As ciências humanas estudam não o mundo como natureza, mas a relação homem-mundo. Não é possível abstrair o homem que estuda, e considerar somente o objeto puro. Se nas ciências naturais se pretende evitar ao máximo o envolvimento do pesquisador, nas humanas o que se tem a fazer é tirar proveito desse envolvimento. É uma outra concepção de ciência, outro modelo epistemológico, outro paradigma. (AMATUZZI, 1994, p. 75).

Pesquisar o cotidiano humano implica na impossibilidade de dissociar sujeito e objeto. A pesquisa surge a partir das inquietações e desejos do pesquisador. Assim, desde o início há uma escolha, há um olhar do pesquisador que recorta a realidade. Portanto, as questões que o pesquisador se coloca não são neutras. Elas partem da vivência particular de cada cientista.

No decorrer do processo da pesquisa, verifica-se uma relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto, inseridos num contexto em que se revela e se oculta a realidade. O princípio da separação sujeito-objeto, que pautou durante muito tempo a construção do saber científico, está seriamente debilitado com a desmistificação da objetividade e a reivindicação de uma perspectiva metodológica que considere a subjetividade, a inter-relação entre esses dois atores: pesquisador e pesquisado. Nesse sentido, Esteban (2003) ressalta:

O objeto puro, que pode ser conhecido naquilo que ele é, deixa de ter sentido por passar a ser compreendido como um objeto co-produzido pelo sujeito que o conhece, sendo a produção e o conhecimento processos atravessados pelas relações estabelecidas. (ESTEBAN, 2003, p. 129).

Tendo como referência esses pressupostos, buscam-se caminhos, isto é, métodos que ajudem a traçar um curso investigativo que não negue a complexidade do cotidiano e que valorize e compreenda a interação sujeito e objeto. Caminho que se faz ao caminhar, que permite a abertura para o novo e inesperado, como também, para erros e incertezas.

5.1 Problema da pesquisa

Acredita-se no pressuposto de que a pesquisa surge das inquietações, vivências e desejos do pesquisador. Sendo assim, pode-se iniciar esse item afirmando que o trabalho em questão não está fora desse princípio. Ele surgiu a partir de discussões sobre as metamorfoses do mundo do trabalho ocorridas ao longo de algumas disciplinas do mestrado, de leituras de diferentes enfoques e posicionamentos de teóricos ligados às áreas de trabalho, da psicologia sociohistórica e da sociologia, tais como: Zygmunt Bauman, David Harvey, Ricardo Antunes, Leontiev, Vygotski, assim como da vivência particular da pesquisadora durante seus anos de experiência como profissional da área de psicologia do trabalho.

Desde o início da atividade profissional da pesquisadora, em 1994, eram visíveis as mudanças que estavam se processando no mundo do trabalho. Independentemente do tipo e do porte da organização, todas essas transformações acenavam com um discurso de competitividade. Muitas dessas empresas se encontravam em processo de implantação de alguns dos diversos modelos produtivos e de gestão que foram construídos com base nos princípios e nas ferramentas do toyotismo, os quais foram disseminados no Brasil com o nome de Controle Total da Qualidade (TQC) ou Programa de Qualidade Total.

Esses modelos foram implantados com objetivo de tornar as empresas mais competitivas, de aumentar a qualidade de sua produção e de atender de forma satisfatória uma clientela cada vez mais exigente. Os programas implantados acenavam com propostas positivas para os trabalhadores: diminuição do nível hierárquico, estímulo ao processo criativo, melhoria da qualificação profissional, aumento da participação nos processos decisórios, maior responsabilidade, incentivo à cooperação por meio de trabalho em equipe e estímulo ao desenvolvimento do saber e da capacidade crítica dos trabalhadores mediante sua participação e envolvimento em todo o processo produtivo.

As melhorias preconizadas pelos programas de qualidade se confrontavam com uma realidade repleta de dificuldades e contradições. Pôde-se constatar que a implantação de muitos desses programas foram simultâneos ao processo de aumento do desemprego estrutural, com a redução do quadro das

empresas e a exigência cada vez maior de dedicação e comprometimento dos trabalhadores que permaneceram na organização. Esse fenômeno pode ser traduzido por um engajamento excessivo que provocou uma incapacidade de estabelecer um posicionamento crítico diante das inúmeras demandas do capital. Os trabalhadores que não conseguiram se adaptar aos novos paradigmas foram desligados com a justificativa de que não acompanharam o ritmo ou não compreenderam a essência da mudança. Nesse sentido, o trabalhador arcou com toda a responsabilidade por sua eventual incapacidade de adaptação ao novo modelo produtivo.

Alguns anos se passaram, e as empresas mantiveram os programas de qualidade implantados. Atualmente, pode-se verificar que os programas customizados para atender às necessidades de cada negócio estão em fase de consolidação. As diversas ferramentas e práticas já passaram pelo período de ajustes inerente a qualquer processo de mudança organizacional. Agora, após mais de vinte anos do início das implantações dos programas de qualidade no Brasil, considera-se que este seja o momento propício para se analisarem os resultados alcançados por esses novos modelos produtivos.

Na verdade, pensa-se que um dos mais importantes aspectos a ser analisado nessa nova forma produtiva é seu impacto na subjetividade do trabalhador. O principal problema da investigação foi verificar o reflexo do novo modelo produtivo no tipo de consciência do trabalhador. Isso o ajudará a compreender a sua prática profissional, a mudança do perfil profissional, o ambiente da empresa e as transformações ocorridas no mundo do trabalho.

Essa questão se refere a um dos principais aspectos dos programas de qualidade baseados no modelo toyotista – resgatar o trabalhador enquanto indivíduo pensante, capaz de compreender a sua prática profissional e as relações que se estabelecem entre a empresa e o mundo. Isso é uma questão que se faz problema porque, do ponto de vista da subjetividade, essa compreensão do sujeito se caracteriza como um avanço, pois o modelo anterior – Taylorismo/Fordismo – considera o homem como apenas mais um recurso no processo produtivo, fragmentando a sua atividade e não proporcionando as mesmas condições de exercer aquilo que lhe é próprio: a capacidade de pensar sobre o que faz e propor melhorias. Sendo assim, nos perguntamos: Esse modelo produz trabalhadores mais conscientes? Que tipos de consciência estão sendo produzidos? De fato, o

trabalhador assume, nesse modelo, o lugar de sujeito pensante que compreende a sua prática e as conexões existentes entre a sua realidade e o mundo ao redor? Todas essas indagações apontam para um cenário problemático e que merece uma análise aprofundada, dado o seu impacto na subjetividade do trabalhador contemporâneo.

Para responder a esse questionamento, foram analisados vários aspectos relacionados a essa problemática, tendo como base uma pesquisa realizada com trabalhadores de um ramo de produção, o ramo têxtil, e, mais especificamente, de uma unidade produtiva específica de uma empresa desse ramo, considerada líder de mercado e uma das maiores da América Latina.

No momento em que se presencia um longo debate sobre as mudanças no mundo do trabalho e, mais precisamente, sobre os reflexos do modelo da acumulação flexível na construção de modelos produtivos de inspiração toyotista, é necessário analisar e discutir que trabalhador está sendo construído a partir dessa realidade.

Diante das inúmeras questões elencadas ao longo deste trabalho, objetiva-se responder algumas delas. Mais precisamente, tomou-se como objetivo central analisar o tipo de consciência dos trabalhadores que emerge a partir da implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do toyotismo. Dentro dos objetivos específicos destacam-se:

- 1) verificar os reflexos do modelo produtivo na prática profissional do trabalhador;
- 2) analisar o tipo de consciência do trabalhador, a partir da implantação do modelo produtivo baseado nos princípios do toyotismo, e seus reflexos na compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho;
- 3) verificar os impactos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador.

5.2 Método

O método científico utilizado em uma investigação nada mais é do que o um conjunto de procedimentos técnicos definidos pelo pesquisador que são

aplicados para ajudá-lo a atingir seus objetivos. Mas, será que qualquer método está adequado aos objetivos propostos pela pesquisa? Qualquer um será capaz de analisar e interpretar os dados? Na realidade, o método adotado não pode ser algo aleatório. Ele deve estar em consonância com o quadro teórico no qual a pesquisa se insere.

Haguette (1995, p. 63) destaca que tanto os quantitativistas como os qualitativistas estão de acordo sobre a necessidade de diferentes métodos para cada tipo de objeto. Segundo a autora, “[...] os métodos quantitativos supõem uma população de objetos e observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam a especificidade de um fenômeno em termos de sua origem e de sua razão de ser”.

Haguette (1995) identifica, ainda, três situações em que o foco são os indicadores qualitativos: 1) quando a evidência qualitativa substitui a informação estatística; 2) nas situações que visam captar dados psicológicos, como atitudes, motivos, pressupostos etc; 3) nas situações de análises de indicadores de funcionamento de estruturas e organizações complexas.

Conforme Richardson (1999, p.29), o método quantitativo se “[...] caracteriza pelo emprego de quantificação tanto na etapa de coleta de dados, quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas”. Esse método é usualmente utilizado em estudos descritivos, quando o pesquisador deseja descobrir e classificar a relação entre as variáveis. O autor enfatiza que os estudos que enfatizam a correlação de variáveis são importantes porque permitem especificar, mediante técnicas estatísticas, o grau de correlação de diferentes variáveis, contribuindo para o entendimento da forma como esses fatores estão influenciando um determinado fenômeno.

Richardson (1999) apresenta algumas críticas de natureza filosófica, política e técnica ao método quantitativo que se consolidaram a partir da década de 1970, a saber: ênfase na explicação; redução da ciência ao campo do observável; separação entre os fatos e seus contextos; ênfase no dado empírico e sua reificação; e insistência na crença em uma ciência livre de valores. Em princípio, o método qualitativo está mais direcionado para investigações que analisam situações complexas. Richardson (1999) afirma que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas

variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p. 39).

Em 1970, com o avanço das idéias relacionadas aos aspectos qualitativos de análise da realidade, abriu-se o caminho para o confronto das duas diferentes perspectivas de entendimento do real: quantitativa e qualitativa. Em contraposição à atitude positivista de aplicar às ciências humanas os mesmos métodos da ciência natural, começaram a ser aplicadas formas de pesquisas com tendência qualitativa, na busca de alternativas metodológicas para a análise da realidade.

Dessa forma, segundo Triviños (1987), iniciou-se a falsa dicotomia quantitativo-qualitativo. Para o autor, essa dicotomia, sob o ponto de vista marxista, não possui razão para existir. Toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa. Para Triviños (1987, p. 118) “[...] os marxistas afirmam que existe uma relação necessária entre mudança quantitativa e a mudança qualitativa. E esta, como sabemos, resulta das mudanças quantitativas que sofrem os fenômenos”.

Diante do pressuposto teórico que fornece suporte para o desenvolvimento deste estudo, considera-se que esta investigação possui como método o materialismo histórico dialético, pois, além de ressaltar o contexto do fenômeno social que está em estudo, esse paradigma privilegia a prática e o propósito transformador do conhecimento que se adquire a partir da realidade.

O método dialético é capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas, se existem, e realizar através da ação um processo de transformação da realidade que interessa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 125).

Maia Filho (1998) define o materialismo histórico dialético destacando as vertentes de postura, método e prática que o caracterizam.

O materialismo histórico dialético se caracteriza, desta forma: como postura, por sua oposição às oposições metafísicas e individualistas; como método, por sua opção pela categoria da totalidade, ou seja, pela supremacia do todo sobre as partes, rompendo, assim, com o dualismo e o individualismo metodológico e, finalmente, como prática, à medida que reconhece a que produção do conhecimento é necessária para transformar a sociedade, não sendo condição suficiente sem a intervenção da “práxis” humana no próprio processo histórico. (MAIA FILHO, 1998, p. 40).

Segundo Triviños (1987), o materialismo histórico dialético foi consolidado por Marx e Engels, tendo como base a dialética materialista, que possui uma concepção materialista do mundo, da história e do pensamento, e não idealista, como a teoria hegeliana.

De acordo com Maia Filho (1998), Marx – apesar de não ter, inicialmente, aceito a dialética hegeliana – posteriormente verifica a importância da racionalidade existente na lógica de Hegel. A dialética possibilita o conhecimento das conexões, a interdependência e a interação entre os diversos fenômenos analisados, desde que se busque o racional dentro desses fenômenos e se compreenda o fenômeno na sua totalidade.

[...] ele adota a categoria da "totalidade" não como um princípio filosófico-especulativo, mas como um método, verdadeiramente, capaz de compreender a relação do simples para o complexo. A categoria está associada, assim, não a uma totalidade na idéia e pela idéia, mas num todo que possa ser cotejado com a realidade dos fatos". (MAIA FILHO, 1998, p. 39).

Uma pesquisa que segue uma linha metodológica baseada no materialismo histórico-dialético deve conceber a realidade como algo objetivo, que existe fora da consciência. Essa realidade está em permanente evolução, mas é passível de ser conhecida e aprendida.

Para Triviños (1987), existe um procedimento geral que orienta o desenvolvimento das pesquisas de cunho materialista, histórico e dialético. A princípio, o pesquisador deve efetivar uma contemplação viva do fenômeno mediante informações, leituras, documentos etc. Em seguida, deve analisar o fenômeno, verificar as suas partes e a relação com o todo. Conhecer as relações sociohistóricas do objeto pesquisado. Estabelecer amostra significativa e levantar dados por intermédio de diversos instrumentos. Por último, deve estabelecer a realidade concreta do fenômeno, ou seja, definir as suas possibilidades e limites, o conteúdo e a forma, o que existe de geral e o que é singular nesse fenômeno.

O tipo de abordagem técnica selecionada para esta pesquisa foi o estudo de caso. O estudo de caso "[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado". (GOODE; HATT, 1969, p. 422).

De outra forma, Tull (1976, p 323) afirma que "[...] um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Yin (2005, p. 23)

afirma que "[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, esse método é adequado para responder às questões "como" e "por quê" – indagações explicativas, que tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas observados diretamente e/ou mediante entrevistas sistemáticas.

5.3 As técnicas metodológicas

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a técnica metodológica da entrevista para apreensão de uma realidade particular (estudo de caso). Essa técnica estava em consonância com o método utilizado e com o processo de levantamento dos dados da pesquisa. Nesta seção, abordar-se-á, de forma resumida, a técnica citada.

A entrevista é costumeiramente utilizada com o objetivo de coletar dados sobre um determinado problema. A entrevista permite uma interação entre pesquisador e pesquisado. No entanto, é importante salientar que a forma da entrevista dependerá do contexto no qual ela será realizada e do tipo de informação que se deseja obter. As informações coletadas são objeto de análise sistemática e reflexão efetuada pelo investigador.

Conforme Quivy (1992), há alguns modelos de entrevista: a entrevista semidirigida ou semidirigida; a entrevista centrada; e as entrevistas aplicadas nos casos de análise das histórias de vida – que são extremamente profundas e pormenorizadas e acabam se dividindo em várias entrevistas. O autor considera

como uma das vantagens da utilização da técnica da entrevista a flexibilidade e a pouca diretividade por parte do investigador.

Na pesquisa em questão, foi aplicada a entrevista semidiretiva. Quivy (1992) enfatiza que esse tipo de entrevista é bastante aplicada nos casos de pesquisa social.

É semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob formulação prevista. Tanto quanto possível, “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. (QUIVY, 1992, p. 192).

Ainda com Quivy (1992), pode-se considerar que a técnica da entrevista é especialmente eficaz nos casos em que a pesquisa possui como objetivo: analisar o sentido que sujeito atribui à sua prática e às suas vivências existenciais; investigar alguma situação ou problema; e reconstituir acontecimentos ou experiências passadas.

Foram realizadas, primeiramente, entrevistas semidiretivas com três gestores das seguintes áreas: Controle Total da Qualidade – TQC (responsável pelo gerenciamento do modelo produtivo e de gestão), Recursos Humanos e Controle da Qualidade. Essas entrevistas tiveram um roteiro semi-estruturado, que procurou abordar aspectos referentes ao modelo de produção e de gestão. Com isso, objetivou-se efetuar o diagnóstico e a avaliação das ferramentas e práticas gerenciais que compõem esse paradigma (APÊNDICE 01).

No roteiro da entrevista, as informações foram agrupadas em quatro dimensões de análise: motivos que levaram a implantação do modelo produtivo; descrição das práticas e ferramentas; relação das ferramentas com a gestão de pessoas; e pontos fortes e críticos. Essas entrevistas também funcionaram como um pré-teste, pois permitiram avaliar o local da realização, o tempo gasto e, principalmente, levantar os principais conteúdos e vocabulários relativos ao modelo produtivo – informações fundamentais na redação do roteiro que seria aplicado nas entrevistas com os demais funcionários.

Com o objetivo de analisar o tipo de consciência dos trabalhadores a partir da implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do paradigma

toyotista e os reflexos desse modelo na vida profissional e pessoal dos funcionários, foram realizadas sete entrevistas semidiretivas com trabalhadores de diversos níveis que laboravam na empresa à época do processo de implantação do modelo produtivo.

A escolha da entrevista individual ocorreu devido à opção em priorizar o sentido (pessoal e particular) em relação ao significado (compartilhado). (LEONTIEV, 1978). Contudo, é importante ressaltar que a experiência singular de cada sujeito apresenta tanto elementos singulares – próprios da história específica de cada indivíduo –, quanto itens do contexto histórico, cultural e social no qual o sujeito está inserido. Portanto, a partir da vivência de cada sujeito entrevistado pode-se estabelecer uma relação com a teoria que fornece suporte a este estudo.

As entrevistas com SA, SB, SC e SD foram realizadas no dia 23/02/07; com o SE, SF e SG, no dia 10/03/07. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, em uma sala reservada. Antes do início de cada entrevista, foram apresentados aos entrevistados os objetivos da pesquisa e as informações sobre o sigilo dos depoimentos. Cada entrevistado assinou o termo de livre consentimento (ANEXO 01). Todas as entrevistas foram gravadas, conforme autorização prévia de cada entrevistado, para facilitar o processo de análise e registro das informações.

É oportuno salientar que, após a escolha da empresa a ser pesquisada, da definição das técnicas metodológicas que seriam utilizadas e da elaboração dos instrumentos de coleta de dados, submeteu-se a pesquisa à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará. Na reunião do dia 27 de abril de 2006, o Comitê de Ética aprovou a realização da investigação conforme o projeto apresentado (ANEXO 02).

5.4 Escolha dos sujeitos participantes

Para selecionar a empresa a ser pesquisada, enviou-se uma carta a seis empresas, explicando os objetivos e solicitando uma visita com o intuito de analisar o modelo produtivo implantado nessas corporações. Essas organizações foram escolhidas porque possuem um modelo de produção e de gestão baseado nos

pressupostos do toyotismo, implantado há mais de três anos e por serem reconhecidas, no seu ramo de negócio, como empresas líderes de mercado.

Das seis que receberam a carta, somente três empresas – duas do ramo têxtil e uma do ramo metalúrgico – responderam a solicitação e autorizaram a visita. Analisou-se o modelo produtivo e de gestão de cada uma a partir dos seguintes critérios (TABELA 01): 1) tempo de implantação do modelo produtivo e de gestão baseado nos princípios do toyotismo (três anos, no mínimo); 2) processo de desenvolvimento do sistema de melhoria contínua; 3) técnicas voltadas para a gestão de pessoas e desenvolvimento da capacidade crítica do trabalhador; 4) abertura da empresa para a realização da pesquisa. Os critérios de melhoria contínua e gestão de pessoas foram avaliados com as notas de 01 a 04, considerando a seguinte gradação: 01 – ruim, 02 – razoável, 03 – bom e 04 – excelente.

TABELA 01 – Critérios de avaliação das empresas

EMPRESAS	TEMPO DE IMPLANTAÇÃO	MELHORIA CONTÍNUA	GESTÃO DE PESSOAS	ABERTURA PARA PESQUISA
Têxtil (1)	10 anos	02	02	Pouca abertura
Têxtil (2)	13 anos	03	04	Total abertura
Metalúrgica	12 anos	02	03	Total abertura

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2006).

Com base no resultado da análise, optou-se por desenvolver a pesquisa na empresa têxtil 02, considerada líder no seu ramo de negócio, com mais de 40 anos de experiência no mercado.

A pesquisa ocorreu em uma unidade dessa empresa que possui 3.000 funcionários, localizada no estado do Ceará. Essa unidade foi escolhida porque foi utilizada como projeto-piloto no processo de implantação do novo modelo produtivo e de gestão em 1994. O paradigma implantado na unidade fabril foi concebido a partir dos pressupostos do modelo produtivo toyotista e sistematizado conforme o programa de qualidade elaborado pela equipe do professor Vicente Falconi, denominado de Controle da Qualidade Total - TQC (modelo japonês). Atualmente, o modelo produtivo e de gestão encontra-se estabilizado, sofrendo apenas revisões periódicas que visam à melhoria da gestão e dos processos.

A população de estudo definida para a pesquisa foi composta de 105 funcionários de ambos os sexos, que trabalhavam nas diversas áreas, sem restrição quanto ao nível hierárquico e função, admitidos em 1993, um ano antes da implantação do modelo, e que continuam trabalhando na empresa até a presente data.

A intenção no processo de escolha do grupo a ser entrevistado era manter a coerência com o método materialista dialético que supera a falsa dicotomia entre qualitativo e quantitativo. Sem desconsiderar a importância do critério quantitativo, a ênfase foi privilegiar a experiência particular e a compreensão que cada sujeito tinha do processo de implantação do novo modelo produtivo.

O grau ou intensidade do nível de informação, seu poder de explicação, compreensão e generalização, por sua conexão direta com o todo que lhe dá suporte, é quem confere, na verdade, a qualidade à informação obtida, e não o número de casos estudados, como preconizam os estudos de caráter, notadamente, empírico-positivistas. (MAIA FILHO, 1998, p. 37).

A escolha dos participantes se deu mediante relação em que constava o nome de todos os funcionários que trabalhavam na empresa desde 1993. Foram escolhidos, aleatoriamente, quatro trabalhadores que participaram do processo de implantação do modelo produtivo por meio do envolvimento em treinamentos, da participação em comitês e da formatação das ferramentas. Como os quatro trabalhadores se encontram, atualmente, em funções de liderança, considerou-se que era imprescindível coletar informações dos trabalhadores que desempenham atividades operacionais para obter olhares e vivências a partir de uma outra posição hierárquica dentro da organização. Sendo assim, a partir de uma escolha aleatória, realizaram-se três entrevistas com trabalhadores que estavam no nível de operação.

É importante ressaltar neste momento que, ao estudar essa amostra específica, não se partiu do pressuposto de que representaria o universo dos trabalhadores das indústrias têxteis que vivenciaram a implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do toyotismo. Estava-se ciente de que se tratava de uma experiência particular dos sujeitos pesquisados. Sabia-se, porém, que os dados coletados referentes a essa experiência poderiam ser de extrema valia à construção de reflexões que ajudariam na proposição de intervenções de caráter coletivo.

5.5 Caracterização da empresa

A unidade pesquisada faz parte do maior conglomerado têxtil da América Latina, que iniciou sua história no ano de 1966. A empresa possui como missão atender o mercado de maneira ampla, oferecendo produtos que superem a expectativa e satisfaçam a exigência dos seus clientes. Oferece uma grande diversidade de produtos fabricados em suas unidades de negócios de índigos, brins, tecidos sintéticos, malhas e fibras. Possui como visão de futuro ampliar sua participação no mercado externo, tornando-se uma empresa globalizada.

A unidade pesquisada foi fundada em 1984 e é a maior fábrica de produção de índigo da América Latina. O programa de qualidade, denominado Controle Total da Qualidade (TQC), foi implantado nessa unidade em janeiro de 1994, com o objetivo, segundo o Gerente da área, de melhorar os processos e atender as exigências do mercado, que buscava produtos de qualidade. Na época da implantação, a fábrica tinha 3.500 funcionários – atualmente possui 3.000. Em março de 1995, o programa se expandiu para todas as unidades da empresa localizadas no Nordeste. Evidentemente, esta pesquisa não poderia abranger todas as unidades da empresa no Nordeste. Por isso, o estudo se restringiu à unidade-piloto onde foi iniciado o programa de qualidade. Além disso, esta investigação não tinha um interesse quantitativo, mas sim qualitativo com relação às informações obtidas ao longo da pesquisa.

O próprio nome do programa, TQC, que se tornou a denominação da área que gerencia todo o programa de qualidade, já aponta para os pressupostos conceituais escolhidos para a sistematização do programa de qualidade. Ele foi concebido tendo como base os conceitos e ferramentas do programa de qualidade sistematizado pela equipe do professor Falconi Campos, o qual teve como arcabouço teórico orientador o modelo produtivo toyotista ou japonês. A estrutura organizacional da Gerência de TQC é composta de um gerente e 15 analistas, perfazendo um total de 16 pessoas responsáveis por 14 unidades onde trabalham 12 mil funcionários.

O gerente da área de TQC afirmou que:

(...) então ficou decidido que iniciariamos pela padronização dos processos visando à perpetuação das melhorias conquistadas (...) (Entrevista Gerente – SB R4, L12)

A padronização foi implantada, segundo ele, não no intuito da certificação na norma ISO 9001, mas para gerar resultados, com dados mensuráveis. Ele ressaltou que essa iniciativa foi diferente dos outros programas de implantação porque, normalmente, estes se iniciavam pela definição de indicadores e metas.

A padronização do processo implicou na descrição de todas as etapas: preparação e execução do processo; estabelecimento do resultado esperado; e existência de equipamentos necessários. A padronização do processo definiu, também, os critérios de qualidade, as ações corretivas, a forma de inspeção do produto e os procedimentos referentes ao controle do desempenho da máquina. Com isso, a empresa esperava que, no dia-a-dia, o operador não precisasse cumprir ordem. A rotina passou a ser responsabilidade do próprio operador. Conforme o Gerente de TQC:

(...) o operador passa a participar da gestão do processo, ele é o dono de uma etapa, mesmo que seja uma pequena etapa do processo. (Entrevista Gerente - SB R4, L12).

Em 1998, a empresa foi certificada na norma ISO 9001:1994. A partir desse momento, iniciou-se o fortalecimento do aspecto referente a indicadores do sistema de gestão. Cada unidade trabalha os resultados dos seus indicadores mediante Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e utiliza a metodologia do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Atualmente, a empresa é certificada nas normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, que tratam da gestão ambiental, além de possuir o selo verde da Oeko-Tex.

O Sistema de gestão possui ainda uma ferramenta muito forte que é o programa de melhoria de qualidade, com indicadores de qualidade para o produto em cada unidade. Os grupos de melhoria estão atuando com ações visando à redução de custo devido ao momento crítico vivenciado pelo ramo têxtil.

No aspecto de gestão de pessoas, o gerente da área de TQC resalta que a implantação do novo modelo de gestão teve um impacto decisivo no papel das lideranças. Ele afirma que, devido à gestão da rotina ter ficado sob a responsabilidade do operador, foi atribuído ao supervisor a atividade de melhoria e acompanhamento dos resultados. Essa mudança de atribuição requisitou um novo perfil, e muitos dos supervisores que não se adaptaram a esse modelo foram

desligados. Atualmente, os supervisores utilizam uma ferramenta denominada *gestão à vista*, que é um quadro localizado em cada setor no qual pode ser visualizada a meta de cada equipe referente aos aspectos de qualidade, de eficiência e de produtividade. E, a partir dos resultados de cada setor, a empresa distribui entre os funcionários o prêmio de participação nos resultados.

O funcionário é sensibilizado para o programa desde a sua *entrada* na empresa. No treinamento introdutório, o novo funcionário participa de um treinamento chamado TQC para conhecer o sistema e as suas principais ferramentas. Em seguida, eles são treinados nos procedimentos operacionais que definem o que devem fazer e como fazer na sua rotina de trabalho. Segundo a consultora de RH, os funcionários possuem 2% das horas trabalhadas para se reciclarem por intermédio de treinamentos. Para estimular a criatividade dos trabalhadores, a empresa implantou um programa de proposição de sugestões e que premia as melhores idéias apresentadas pelos funcionários.

5.6 Técnica de análise de dados

Segundo Quivy (1992), a análise das informações coletadas compreende múltiplas operações, mas três etapas são obrigatórias: descrição e preparação dos dados necessários para verificar os objetivos; análise das relações entre as variáveis; e a comparação dos dados observados com os resultados esperados.

A análise temática é uma das formas possíveis de análise de conteúdo, como ressalta Richardson (1999). Ela foi utilizada nesta pesquisa como uma forma de sistematizar e operacionalizar a análise do discurso. Góis (2005) ressalta que a análise de discurso ocupa cada vez mais relevância no âmbito da investigação social.

Entre outros aspectos, especialmente em Psicologia, a objetivação e o conhecimento do sujeito que discursa, mediante a escrita (discurso permanente, texto) ou a fala (discurso transitório, conversação). (GÓIS, 2005, p. 113).

Góis (2005) afirma que, na fala de cada sujeito, há uma riqueza que se apresenta não somente nos significados coletivos, mas, também, nos elementos

como a pausa e a entonação. Todos esses elementos estabelecem uma forma própria de expressão e de significação pessoal acerca do mundo e de si mesmo. Para Góis (2005), o discurso do sujeito permite compreender aspectos importantes da existência dos indivíduos e da relação que estes estabelecem com o mundo.

O discurso da pessoa nos permite, em Psicologia, Psicoterapia e Educação, apreender e compreender aspectos essenciais do processo de construção-destruição-reconstrução de sua existência (Frankl, 1990), da organização e funcionamento de sua atividade consciente (Luria, 1989, 1990) e da relação que estabelece com os outros e com o seu mundo histórico-cultural enquanto ato de explicação e de transformação da realidade (Freire, 1979; Vygotski, 1993). (GÓIS, 2005, p. 115).

Ainda com Góis (2005, p. 116), pode-se observar que a análise do discurso em Psicologia, “[...] nos permite objetivar estruturas e conteúdos psicológicos particulares que, em geral, deixam de ser considerados ou se apresentam muito mais limitados em outros métodos, inclusive na análise de conteúdo”.

Barros (2007, p. 81) considera que “[...] a análise temática consiste numa modalidade de análise por categoria, calcando-se na decodificação de um texto em diversos elementos que são classificados e agrupados de forma coerente”. Segundo Richardson (1999), a análise temática envolve a escolha de temas no texto. Nesta pesquisa, os temas foram retirados das entrevistas conforme o problema da investigação. Eles foram divididos da seguinte forma: dimensões (temas principais) e categorias (temas secundários).

Com base na metodologia de categorização desenvolvida por Barros (2007), o processo de categorização deste estudo utilizou seis fases: 1) transcrição e codificação das entrevistas mediante numeração de todas as linhas, perguntas e respostas dos entrevistados, a fim de facilitar a consulta do material; 2) realização de uma leitura de cada entrevista; 3) estabelecimento de dimensões analíticas, com base nos objetivos da pesquisa e nas leituras; 4) extração, em cada entrevista, das unidades de sentido presentes no discurso do entrevistado, que são trechos que melhor sintetizam o raciocínio e a idéia do sujeito sobre os assuntos relacionados com as dimensões estabelecidas; 5) criação de categorias de análise com base nas unidades de sentido; 6) elaboração de quadros temáticos para cada entrevista, e posteriormente, a elaboração de um quadro temático geral. O quadro temático é

organiza o material coletado na entrevista porque ordena, de forma lógica, as dimensões, categorias e as unidades de sentido.

Segue um exemplo resumido do quadro temático para melhor compreensão de todo o procedimento de categorização.

TABELA 02 – Categorização da entrevista

CATEGORIZAÇÃO DA ENTREVISTA DE SD		
DIMENSÕES	CATEGORIAS	UNIDADES DE SENTIDO
1. Rotina de Trabalho e a construção da consciência sobre a prática profissional	1.1 A prática profissional antes do programa de qualidade	<i>E (P8, L16): Me fala do que você fazia na época, qual era o teu trabalho, como era a tua rotina...</i> SD (R8, L18): Na minha, na época eu era encarregado de controle, a minha função era... basicamente a de hoje, [...]
	1.2 A prática profissional depois do programa de qualidade	SD (R10, L27): A diferença de dezessete anos pra trás, é porque, ou antes da implantação do TCQ, é que a gente não tinha um... não tinha um procedimento.
	1.3 Reflexos das ferramentas de qualidade na construção da consciência sobre a prática profissional	SD (R13, L43): Ó, antes... Eu digo assim: houve uma mudança? Houve. Grande, grande, grande, grande. Uma mudança grande. Antes, nós não tínhamos, nós não tínhamos, é... nenhuma ferramenta que tivesse uma... uma rastreabilidade.
2. Perfil profissional e a consciência dos trabalhadores	2.1 Mudanças do perfil profissional exigida pela empresa	SD (R27, L104): A empresa depois do TQC está procurando profissionais capacitados, né? , instruídos. Todo mundo que entra agora tem que ter pelo menos ensino médio.
	2.2 Conscientização acerca da relação entre o novo perfil e o programa de qualidade	SD (R27, L104): [...] Eu cresci aqui porque eu sempre tive vontade de aprender, de participar de tudo...a gente tem que estar disponível para as mudanças que a empresa coloca, né? Acho que isso não é só aqui...é um perfil para toda empresa.

Legenda de codificação: E: entrevistador; P8: pergunta 8; L16: linha 16; SD: sujeito D; R8: resposta 8.

Barros (2007, p. 82) ressalta que a combinação da análise temática com a análise do discurso propicia mais condições para que o pensamento do sujeito seja explicitado na sua completude, pois “[...] é possível destacar trechos maiores do seu discurso, permitindo o conhecimento das suas conexões e do lugar ativo do sujeito no processo enunciativo”.

Após o processo de categorização das entrevistas, os quadros temáticos foram analisados minuciosamente a partir das quatro dimensões analíticas e à luz da teoria discutida ao longo de toda esta investigação e que foi apresentada nos capítulos anteriores.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte, serão analisados e discutidos, detalhadamente, os resultados empíricos obtidos por meio das sete entrevistas semidiretivas realizadas com os trabalhadores. As entrevistas basearam-se num roteiro de entrevista (APÊNDICE 02) que buscou abordar os principais aspectos relacionados com os objetivos geral e específico desta pesquisa.

Foram estabelecidas 04 dimensões analíticas. As escolhas dessas dimensões e das categorias visaram, respectivamente, contemplar os objetivos específicos que serviram de base para o objetivo central desta investigação e ordenar as unidades de sentido das entrevistas. A seguir, uma apresentação sumária de cada dimensão.

A primeira dimensão, *Rotina de trabalho e a construção da consciência sobre a prática profissional*, trata de explicitar a rotina profissional dos trabalhadores antes e depois da implantação do modelo produtivo, os reflexos das ferramentas e práticas do programa de qualidade na construção da consciência sobre a sua prática profissional.

A segunda dimensão, *Perfil profissional e a consciência dos trabalhadores*, contempla a compreensão da mudança do perfil profissional e a conscientização acerca da relação entre o novo perfil profissional e o programa de qualidade.

A terceira dimensão, *Ambiente de trabalho e a implantação do programa de qualidade*, expõe o processo de conscientização dos entrevistados sobre as mudanças no contexto empresarial, a implantação do programa de qualidade e o reflexo dessas variáveis no contexto da empresa.

A quarta dimensão, *Relação entre o programa de qualidade e a vida pessoal do trabalhador*, apresenta as repercussões do programa de qualidade na vida dos entrevistados fora da empresa, assim como traz à tona a avaliação crítica dos entrevistados acerca dos benefícios do programa para os trabalhadores.

A partir da definição dessas dimensões, foram associadas 11 categorias de análise extraídas das unidades de sentido dos discursos dos participantes da pesquisa. Segue uma tabela com as categorias analíticas que cada dimensão comporta.

TABELA 03 – Dimensões e categorias de análise

DIMENSÕES	CATEGORIAS
1. Rotina de trabalho e a construção da consciência sobre a prática profissional	1.1 A prática profissional antes do programa de qualidade. 1.2 A prática profissional depois do programa de qualidade. 1.3 Reflexos das ferramentas da qualidade na construção da consciência sobre a prática profissional.
2. Perfil profissional e a consciência dos trabalhadores	2.1 Mudanças do perfil profissional exigido pela empresa. 2.2 Conscientização acerca da relação entre o novo perfil profissional e o programa de qualidade.
3. Ambiente de trabalho e a implantação do programa de qualidade	3.1 O processo de conscientização e a compreensão das mudanças no contexto empresarial devido a implantação do programa de qualidade. 3.2 Dificuldades no processo de implantação 3.3 O contexto da empresa e a implantação do programa de qualidade. 3.4 Avaliação acerca das mudanças na empresa e a construção de uma consciência crítica.
4. Relação entre o programa de qualidade e a vida pessoal do trabalhador	4.1 Repercussões do programa de qualidade na vida do trabalhador fora da empresa 4.2 Avaliação dos benefícios pessoais decorrentes da implantação do programa de qualidade.

Fonte: elaborada pela autora (2007).

A análise e a discussão das entrevistas foram realizadas a partir de cada uma das quatro dimensões. Dessa forma, considera-se que os objetivos da dissertação serão trabalhados. Nesse sentido, a primeira dimensão, *Rotina de trabalho e a construção da consciência sobre a prática profissional*, refere-se ao objetivo específico que se propõe a *verificar os reflexos do modelo produtivo na*

prática profissional do trabalhador. A segunda dimensão, denominada Perfil profissional e a consciência do trabalhador, e terceira dimensão, chamada de Ambiente de trabalho e a implantação do programa de qualidade, estão relacionadas com o objetivo específico que visa analisar o tipo de consciência do trabalhador, a partir da implantação do modelo produtivo baseado nos princípios do toyotismo, e seus reflexos na compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho. A quarta dimensão, Relação entre o programa de qualidade e a vida pessoal do trabalhador, por sua vez, relaciona-se ao terceiro objetivo específico que busca verificar os impactos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador.

6.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Ao todo, foram entrevistadas 07 pessoas que estavam trabalhando na empresa pesquisada antes da implantação do Programa de Qualidade e que permanecem até a presente data. Segue uma caracterização que foi sistematizada com o intuito de ajudar a obter uma melhor compreensão dos dados coletados.

SA é do sexo feminino, possui nível superior completo. Atualmente está lotada na área do almoxarifado, na função de coordenação, há 14 anos na empresa. No início do programa, desempenhava a função de laboratorista na área de controle de qualidade.

SB é do sexo masculino, possui nível superior completo (engenheiro químico). Está lotado na área de manutenção. Atualmente desempenha a função de coordenador de manutenção, há 21 anos na empresa. No início do programa, era chefe de utilidades e trabalhava na mesma área.

SC é do sexo masculino, nível técnico (têxtil), área acabamento, função chefe de acabamento, há 21 anos na empresa. Em 1994, na implantação do programa, ele era supervisor de turno na mesma área.

SD é do sexo masculino, nível técnico (produção), área controle de qualidade (tecido acabado), função supervisor do controle de qualidade, há 17 anos na empresa. Na época da implantação do programa, SD era encarregado de controle, lotado na mesma área.

SE é do sexo masculino, nível médio completo, trabalha na área de expedição de fios, na função de operador de empilhadeira, há 14 anos na empresa. No início, era ajudante de expedição da mesma área.

SF é do sexo masculino, nível médio completo, área urdideira, função operador de empilhadeira, há 14 anos na empresa. No início do programa, ocupava a função de operador de máquina.

SG é do sexo masculino, 7ª série completa do ensino fundamental, área AMP – Expedição. Sua função é operador de empilhadeira, há 17 anos na empresa. Já trabalhava nessa função na época da implantação do Programa de Qualidade, no almoxarifado.

6.2 Dimensão 1: rotina de trabalho e a construção da consciência sobre a prática profissional

No que diz respeito às categorias: *prática profissional antes da implantação do programa e a prática profissional depois do programa de qualidade*, inicialmente se observa que houve pouca mobilidade dos entrevistados em relação às áreas nas quais estavam lotados, pois SB, SC, SD e SE, desde a implantação do programa, trabalham na mesma área. SF não registrou nenhuma informação relacionada a esse dado. SA e SG tiveram alteração de área.

Contudo, apesar de alguns terem se mantido na mesma área, 06 entrevistados encontram-se em níveis hierárquicos mais elevados, e somente SG se mantém na mesma função. Como pode se verificar nas sentenças abaixo:

SA (R9, L21): É nessa, nesse... período aí eu trabalhava em outra área, eu trabalhava no DMP, eu era laboratorista.

SA (R2, L5): Coordenação.

SA (R3, L7): Almoxarifado.

SB (R2, L5): Era chefe de utilidades.

SB (R6, L16): Bem, hoje eu trabalho na mesma, mas sou o coordenador da área de manutenção...é ..eu cuido das mesmas atividades, só que no nível de manutenção.

SC (R4, L10): Eu trabalhava nesse setor, mas eu era supervisor do turno C...entrei pra, pra ser um supervisor de turno, peguei o turno C. O chefe geral saiu e um ano e meio quando eu tava... aí, pronto. E aí...fiquei como chefe.

SD (R8, L18): Na minha, na época eu era encarregado de controle, a minha função era... basicamente a de hoje (...).

SD (R2, L4): Supervisor de controle de qualidade.

SE (R4, L10): Eu entrei na área da expedição, mesmo, e eu era ajudante de expedição. Pegava a produção da fábrica, trazia pros pesador pesar e distribuía nos locais adequados e aí hoje eu...sou empilhador.

SF (R1, L2): Eu era operador de máquina, na produção. Aí, com o passar do tempo, fui me destacando, trabalhando direitinho, né?, o pessoal foi vendo meu esforço, aí depois de dez anos, surgiu, a... doze anos, surgiu a vaga de empilhador, aí me botaram

SG (R3, L15): Foi, eu já entrei diretamente pra exercer a profissão de empilhador. E fiz o teste, né?, e, até hoje, graças a Deus, tô aí, né?, acreditaram em mim, né?, confiaram, né?, e eu tô aqui.

No que se refere ao fato de praticamente todos os entrevistados terem crescido na empresa após a implantação do programa de qualidade, pode-se inferir que a corporação possui um processo de promoção interna. Todavia, não é possível, com os dados das entrevistas, verificar o nível de estruturação e os critérios inerentes ao sistema de promoção interna. Nesse ponto, é relevante uma reflexão sobre os motivos que levaram SG a não ser promovido. Dentre a amostra pesquisada, SG é o que possui menor nível de escolaridade: 7ª série do ensino fundamental. Não foi explicitado por SG que a sua permanência na mesma função há 17 anos se deve a sua baixa formação educacional. Todavia, as empresas que implantam modelos produtivos de base toyotista, possuem como princípio para o crescimento profissional a busca do aperfeiçoamento contínuo. "Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida". (FALCONI, 1992, p. 155).

Sobre a categoria *reflexos das ferramentas da qualidade na construção da consciência sobre a prática profissional*, os sujeitos SA, SC, SD, SE destacaram, dentre as ferramentas que constituem o programa de qualidade, a padronização dos processos, com a definição de indicadores, e o programa 5S, mediante senso de organização, como os elementos que representam a mudança na rotina de trabalho com a implantação do programa de qualidade. Os trechos das entrevistas mostram isso:

SA (R25, L101): é... o procedimento, né?, que foi implantado, o procedimento ele é desenhado pelo, pelo funcionário que aplica, né?, a atividade e pelo gestor. Então existe um consenso no que tá escrito ali.

SC (R7, L19): (...) Com a implantação do TQC, né?, fizemos a ISO 9000, né?, padrões, os índices, padrões de monitoramento, isso variou bastante.

SC (R8, L30): (...) Veja bem: com a padronização, né?, e o treinamento da, dos nossos colaboradores, é... passamos a, a ter uma noção maior, uma visão maior sobre qualidade, né?, sobre produção, procedimentos, né?. A, o... Os procedimentos operacionais foram padronizados para os três turnos (...)

SD (R10, L27): A diferença de dezessete anos pra trás, é porque, ou antes da implantação do TCQ, é que a gente não tinha um... não tinha um procedimento. Não tinha um procedimento, não tinha uma rastreabilidade, não tinha uma seqüência lógica, como é hoje, depois da implantação do TQC.

SE (R6, L18): É que, antes, depois da implantação desses trabalhos, ficou mais organizado, ficou mais... as pessoas ficaram mais preocupadas com reciclar, com preservar o meio-ambiente, até mesmo o trabalho da gente, o setor de trabalho ficou mais organizado.

A padronização dos processos permite, segundo Coriat (1994), a polivalência dos operadores, que passam a atuar em diversas fases do processo, pois o procedimento está normalizado. Também possibilita a “[...] reintrodução nas funções dos operadores diretos de tarefas de funções de diagnóstico, reparo e manutenção.” (CORIAT, 1994, p. 58). Os funcionários passam a ser capazes de diagnosticar as falhas no processo e ter autonomia para efetivar os reparos necessários, dentro dos limites estabelecidos pelo procedimento padrão.

Segundo Falconi (1992), a ferramenta de padronização de processos, com a definição de indicadores, itens de controle e parâmetros de resultados, é um dos elementos-chave na implantação do modelo toyotista, pois é a base para a redução de custos, para a polivalência e autonomia, uma vez que mantêm o processo produtivo estável, possibilita que pessoas diferentes executem a mesma atividade sem prejuízo para a qualidade do produto e, além disso, permite que o próprio trabalhador seja responsável pela rotina no seu posto de trabalho.

O relato do gerente da área de Qualidade sobre os procedimentos operacionais é convergente com as idéias de Falconi (1992) e Coriat (1994), conforme se pode verificar no trecho de sua entrevista, em que fala sobre como foi o processo de implantação dos procedimentos operacionais e do programa 5S.

Nós começamos implantando juntos o 5S e a Padronização. No formulário Padrões de Processo está descrito todo o processo, com o resultado

esperado, os equipamentos necessários, como preparação o processo e como executá-lo. Veja que dessa forma eu já estou colocando a idéia do 5S, do senso de utilização, ordenação e limpeza. Lá também está escrito os critérios de qualidade e quais as ações corretivas. Além desse procedimento, existem outros procedimentos referentes à forma de inspeção do produto e procedimentos referentes ao controle do desempenho da máquina. Com isso, no dia-a-dia o operador não precisa cumprir ordem, a rotina começou a ser responsabilidade do operador. O operador passa a participar da gestão do processo, ele é o dono de uma etapa, mesmo que seja uma pequena etapa do processo. (Transcrição entrevista Gerente TQC)

No entanto, a padronização e o programa 5S são somente algumas ferramentas do modelo toyotista. No que toca a essa questão, é importante considerar que, segundo Coriat (1994), o modelo toyotista implantado no Japão é um modelo produtivo complexo, constituído de princípios e práticas que somente fazem sentido e possuem a força necessária de transformação quando são compreendidos e vivenciados sistemicamente.

[...] estas inovações, que incidem tanto sobre a organização do trabalho e da gestão de produção, quanto sobre a gestão de recursos humanos, criam entre si ligações de coerência, dinâmica, que constituem um verdadeiro sistema. O resultado disso é que, tomadas separadamente, nenhuma novidade ou eficácia particular pode esperar transformar em receita milagrosa tal ou qual técnica japonesa. (CORIAT, 1994, p. 11).

Ao analisar os depoimentos dos entrevistados SA, SC, SD e SE, nota-se que as ferramentas estão vinculadas diretamente à execução das suas atividades, ou seja, ao seu fazer diário – como é o caso do procedimento operacional e o 5S –, acarretando a internalização de rotinas laborais. Isso demonstra coerência com um dos princípios do programa de qualidade que busca a autonomia do trabalhador no gerenciamento da rotina e com a proposta inicial do programa de qualidade da empresa, explicitada pelo gerente da área. Esse processo visa tornar o operário responsável por sua rotina de trabalho.

O programa de qualidade da empresa possui 13 anos de implantação. No entanto, os sujeitos SA, SC, SD, SE não ressaltaram outras ferramentas do programa ao serem instigados sobre o reflexo deste na sua prática profissional. A esse respeito, Coriat (1994) alerta para o fato de que, especificamente no Brasil, o modelo toyotista tem sido implantado de forma parcial e limitada.

[...] o Ohnismo, considerado como conjunto de inovações organizacionais, não é em parte alguma revelado como tendo sido apreendido pela indústria brasileira. Isso, a que assistimos, é uma tentativa de aclimatar localmente certas técnicas do Ohnismo, introduzidas em geral de maneira isolada e limitada [...]. (CORIAT, 1994, p. 12).

Conforme Coriat (1994), o toyotismo somente é capaz de promover a inovação organizacional a que se propõe se for implantado e compreendido pelos trabalhadores na sua completude e de forma sistêmica. A esse respeito efetuamos a seguinte reflexão: será que a transformação organizacional e a mudança do perfil dos trabalhadores defendida pelo toyotismo é somente uma questão de implantação em sua completude? Essa é uma questão que merece reflexão porque existem outras condições macro-econômicas que perpassam a relação capital – trabalho e que precisam se desenvolver pois influenciam diretamente o processo de transformação organizacional proposto pelo toyotismo, tais como: o papel do Estado, os custos com a qualidade, o tipo de sindicalismo e a posição no sistema do capital. Apesar da gerência da área de Qualidade considerar que o programa foi implantado de forma sistêmica, no meu ponto de vista, a empresa em questão implantou várias ferramentas, no entanto, não há uma configuração de totalidade, capaz de transparecer que o sistema produtivo de base toyotista foi implantado na sua totalidade.

SA, que ocupa um cargo de coordenação, considera que a padronização dos processos trouxe um tipo de “cobrança saudável”, como pode ser explicitado no trecho da sua entrevista:

SA (R25, L101): é... o procedimento, né?, que foi implantado, o procedimento ele é desenhado pelo, pelo funcionário que aplica, né?, a atividade e pelo gestor. Então existe um consenso no que tá escrito ali. Caso eu, eu diga, eu trabalhe de forma diferente, eu vou ser cobrada por aquilo ali, principalmente se causar prejuízos, danos, atrasos, erros de produção ou coisa parecida. Então eu acho que, assim, o que mudou foi a existência de uma cobrança saudável.

SF e SG trabalham na operação e ressaltam as mudanças nas suas rotinas de trabalho, os aspectos referentes à intensificação do trabalho e o aumento da cobrança. Eles disseram que, anteriormente, tinham mais tempo, trabalhavam com mais tranquilidade e que, naquele momento, eram extremamente exigidos e cobrados pela chefia. Diferentemente de SA, que considera a cobrança saudável, os sujeitos SF e SG enfatizaram a cobrança como algo negativo no seu trabalho. As citações abaixo demonstram isso:

SF (R4, L20): Mudou muita coisa, mudou mais em termos de organização, em termos de função. A própria chefia tá mais em cima, né?, cobra mais.

Mudou muito, as coisa mudou muito. Antigamente, era mais à vontade, mais tranqüilo, o próprio setor não tinha aquela...

SG (R16, L109): Num pode parar. Se pára lá meia hora, já vai atrasar mais o serviço pra mim, né? De primeiro, não, eu podia passar meia hora parado, certo? Hoje, não, o serviço tá mais corrido. Hoje aumentou. Era... quando eu entrei era quatro gibeira, quatro gibeira, hoje, são sete, sete gibeira. No índigo, eram... eu acho que era quatro, quando eu entrei aqui acho que era quatro no índigo. Hoje, são... seis... ainda tem um de lado... sete... oito.....

Esse fato vai ao encontro da análise realizada por Coriat (1994), que considera a intensificação do trabalho no modelo produtivo toyotista resultante da atuação simultânea dos trabalhadores em máquinas diversificadas e do ritmo e da velocidade da cadeia produtiva. Ainda com relação à intensificação do trabalho, pode-se constatar que esse fato é ressaltado pelos teóricos Antunes e Alves (2004) ao afirmarem que “[...] o sistema de metabolismo, sob controle do capital, tornou o trabalho ainda mais precarizado, por meio das formas de subemprego, desempregado, intensificando os níveis de exploração para aqueles que trabalham [...]” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 335).

A intensificação do trabalho é, também, uma conseqüência direta da implantação da filosofia de empresa enxuta, que atua com o quadro funcional mínimo, sendo flexível para crescer somente diante do aumento da demanda exigida pelo mercado. Com isso, quem está trabalhando deve atingir altos índices de produtividade, não sendo possível a adequação do ritmo às necessidades e possibilidades do trabalhador. Antunes (1998) destaca que, no contexto da sociedade capitalista, por ser enfatizado o trabalho abstrato, muitas vezes, no lugar de crescimento e desenvolvimento do homem, o trabalho proporciona sofrimento e desumanização.

Ainda dentro da análise referente ao enxugamento da empresa e à exigência de alta produtividade, Goulart e Guimarães (2002) associam a essa questão a estratégia de qualificação profissional do trabalhador. “Tanto a automação quanto a qualificação dos mais eficientes acabam por possibilitar uma empresa enxuta, restrita a serviços essenciais e, portanto, passível de funcionamento com um reduzido número de trabalhadores”. (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 27). Essa afirmação dos autores é convergente com o investimento em treinamento e capacitação realizado pela empresa investigada e que será visto mais detalhadamente na dimensão *Perfil profissional e a consciência do trabalhador*.

Um outro aspecto importante, e que merece reflexão, é a conotação diferenciada dada por SA ao elemento “cobrança”, com relação aos entrevistados SF e SG. O sujeito SA é coordenador, e SF e SG são operadores, portanto ocupam níveis hierárquicos diferenciados. Diante disso, pode-se questionar se a posição hierárquica está influenciando as concepções explicitadas pelos sujeitos.

Por que a cobrança da chefia aumentou para aqueles que estão diretamente envolvidos com a produção? Coriat (2004, p. 34) considera que a fábrica mínima deve “[...] ser uma fábrica flexível, capaz de absorver com um efetivo reduzido as flutuações quantitativas ou qualitativas da demanda”. Sendo assim, pode-se inferir que os operários são aqueles que sentem mais de perto o impacto do aumento da produção e, portanto, são mais cobrados em relação à produtividade.

Por estar em um nível de coordenação, SA identifica-se com o discurso organizacional e, portanto, avalia a cobrança positivamente? Palmade (2001) ressalta que a identificação com a organização ou com as funções administrativas (nos casos de chefias e gerências) que se desenvolve no processo de implantação de uma nova cultura é um elemento constante no mundo do trabalho contemporâneo e fortalece o sentimento de individualismo.

SB foi o único entrevistado que não registrou nenhuma repercussão do programa de qualidade na sua rotina de trabalho. Isso fica bem explícito no trecho a seguir:

SB (R7, L21): Comigo não, comigo não mudou nada, porque... eu já trabalhava com essas ferramentas.

SB (R8, L24): Então, não só eu, mas a, a... a própria, o próprio... o nosso, o nosso, a nossa... área...nossa... ela tem como base, né?, ele se sustenta com índices, indicadores e com a padronização dos processos. Você tem que saber quan, o, quanto é que, eu tô, é, quanto é que é o nosso consumo de água em relação ao que nós fabricamos, se nós estamos dentro do, do padrão, se estamos fora do... Isso com energia, com água, com vapor, com, com, com efluente. Ter nossos índices de controle que pra gente puxar isso aí de dentro dos padrões melhores possíveis...pra nós aqui da área não, não teve nenhuma, nenhuma... mudança não.

É oportuno considerar que essa fala de SB está em consonância com toda uma reflexão crítica sobre o programa de qualidade que esse sujeito tece ao longo de toda a entrevista. Como se verá adiante, ele levanta questionamentos sobre os benefícios do programa para os trabalhadores e, além disso, ele não percebe nenhum impacto das ferramentas na sua vida pessoal.

6.3 Dimensão 2: perfil profissional e a consciência do trabalhador

No que concerne à categoria *Mudanças do perfil profissional exigido pela empresa*, SE e SG não se pronunciaram sobre o tema. Os entrevistados SA, SB, SC, SD e SF, apesar de terem formações educacionais distintas, trabalharem em áreas diversas e possuírem níveis hierárquicos diferenciados, convergiram para a mesma compreensão sobre o novo perfil profissional exigido pela empresa após a implantação do programa de qualidade. Nas falas dos sujeitos citados, emergiram idéias relacionadas a comprometimento, polivalência ou multiespecialização, disponibilidade para aprender novas tarefas e ser capacitado. Isso é possível de ser verificado nas sentenças abaixo:

SA (R28, L118) Ó, eu acho que a empresa, tá querendo gente com instrução, comprometida, que dá sugestão e que faz tudo certo. Acho que é aquela pessoa que, sabe como é.., está disposta a aprender a fazer muitas coisas, como se diz... polivalente. Se o funcionário for assim, eu acho que ele consegue crescer com a empresa, né?

SB (R13, L60): é...eu acho que a primeira coisa que a empresa está querendo é um trabalhador comprometido, aquele que se dedica totalmente à empresa. É aquele que aprende várias atividades.

SC (R13, L59): Ah, eu acho que principalmente ela está querendo ter trabalhadores treinados e capacitados e....acho que também comprometidos com a empresa...sabe como é...às vezes até o funcionário sabe fazer mas ele não é dedicado. Na minha área, a gente começou a distribuir atividades e alguns deles já executam várias tarefas...Acho que não pode ser uma pessoa rígida, do tipo: eu só faço isso.

SD (R27, L104): A empresa depois do TQC está procurando profissionais capacitados, né?, instruídos. Todo mundo que entra agora tem que ter pelo menos ensino médio. O pessoal que não tinha... teve que fazer o supletivo. Eu acho que também o que faz a diferença é querer aprender...aprender e saber fazer de tudo na sua área, ser responsável.

SF (R11, L51): Acho que a empresa tá querendo gente dedicada, né?, com estudo, esse tipo de coisa que as empresas estão exigindo...ela quer alguém que faça tudo certinho, responsável.

Tais compreensões se aproximam bastante do perfil profissional defendido pelos novos modelos de gestão de pessoas. No tocante ao aspecto de comprometimento e dedicação, Davel e Vergara (2006, p. 39) afirmam que, atualmente, as funções de gestão demandam das pessoas “[...] atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade”.

Antunes e Alves (2004) corroboram a tese do comprometimento quando ressaltam que, nos modelos produtivos de base toyotista, há uma exigência exacerbada de envolvimento do trabalhador com os resultados da empresa. Segundo esses autores, no toyotismo o envolvimento é colocado no seu limite.

O fordismo ainda era, de certo modo, uma “racionalização inconclusa”, pois, apesar de instaurar uma sociedade “racionalizada”, não conseguiu incorporar à racionalidade capitalista na produção as variáveis psicológicas do comportamento operário, que o toyotismo procura desenvolver por meio dos mecanismos de comprometimento dos operários, que aprimoram o controle do capital na dimensão subjetiva. (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 342).

Brito (2005) também observa que as mudanças ocorridas nas empresas devido à reestruturação organizacional apontam para a necessidade de um novo perfil profissional capaz de lidar com estruturas mais enxutas e flexíveis, em que competências como saber trabalhar em equipe, o autodesenvolvimento e a multifuncionalidade são ressaltadas. Nesse sentido, Brito (2005, p. 63) afirma que “[...] nessa situação passam a ser valorizados os trabalhos em grupo, a multiespecialização, a visão sistêmica, o aperfeiçoamento contínuo e autonomia e a pró-atividade”. A super valorização do trabalhador multifuncional pode ser vista ainda com Antunes (1999, p. 54) ao afirmar que o toyotismo “[...] fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções, rompendo o caráter parcelar típico do fordismo”. Coriat (1994, p. 53) reforça a tese de Antunes (1999) ao afirmar que “[...] a via japonesa vai avançar pela despecialização dos profissionais, para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperários, em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais [...]”.

Os entrevistados SA, SC e SD, ao descrever o perfil, expuseram também aspectos referentes a instrução, capacitação e treinamento. Nesse momento, ao discutir sobre perfil profissional, os sujeitos citados trouxeram à tona a questão dos treinamentos – algo que eles não fizeram nenhum registro quando indagados sobre os impactos das ferramentas do programa de qualidade na sua prática profissional.

A valorização da capacitação e do treinamento está em consonância com o modelo produtivo toyotista. Esse sistema é baseado essencialmente em um programa de educação e treinamento. Segundo Falconi (1994), ter trabalhadores capacitados é o requisito mínimo para que a empresa possa ser competitiva.

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da

empresa, através do desenvolvimento das habilidades e do desejo de trabalhar. (FALCONI, 1994, p. 157).

No que se refere à capacitação e ao treinamento, a empresa, a partir da implantação do programa de qualidade, realizou vários treinamentos visando melhorar o nível de formação educacional e a qualificação para o trabalho, conforme relato da consultora de RH.

Posso dizer que boa parte dos nossos supervisores possui em média 15, 16 anos de empresa e muitos deles não tinham nem o ensino fundamental quando começaram a trabalhar. Nós tivemos salas de aula de ensino fundamental e médio e realizamos, em parceria com o SENAI, cursos de nível técnico na área têxtil. Enfim, acho que o sistema de gestão exige que o funcionário esteja cada dia mais capacitado, curioso por aprender e mais comprometido com os resultados da empresa. (Transcrição entrevista Consultora de RH).

A fala da consultora é corroborada pelo sujeito SC. Ele destaca a exigência do nível mínimo de formação educacional após a implantação do programa de qualidade.

SC (R18, L83): (...) Não foi fácil ... veja bem, a gente, a gente... tinha, tinha, hoje nós não temos, nós tínhamos operadores aqui, com o primeiro grau, com essa mudança nós passamos a exigir... o segundo grau. Muitos colaboradores se formaram dentro da empresa, né?, também concluiu o primeiro grau e depois conclui o segundo, né?. Na época mesmo, quando nós demos o ultimato, né?, pra que concluísse a sua escolaridade né?, nós encontramos alguns cabeçudos né?, que achavam ah, já tô velho... pra estudar, voltar a sala de aula, cheia de pessoas novas, né?.

O investimento em treinamento e na formação de instrutores é ressaltado pelo Gerente da área de Qualidade, como podemos verificar em um trecho da sua entrevista:

Nós temos instrutores permanentes, que são escolhidos entre os chefes e supervisores. Os funcionários considerados aptos para atuarem como instrutores são treinados pelo RH nos métodos e recursos pedagógicos para que possam desempenhar bem o seu papel. E todos os funcionários possuem 2% das horas trabalhadas para se reciclarem através de treinamentos. (Transcrição da entrevista com o gerente da área de Qualidade)

Na categoria que se refere à *Conscientização acerca da relação entre o novo perfil profissional e o programa de qualidade*, SA, SD, SE, SF e SG não fizeram nenhum registro sobre os motivos que levaram à mudança de perfil profissional pela empresa. No entanto, SB e SC relacionaram a adoção do novo perfil ao processo de implantação do programa de qualidade, como se pode verificar nos trechos das entrevistas:

SB (R13, L60): (...) pois com esse programa de qualidade é preciso fazer várias coisas ao mesmo tempo, são muitas atribuições, não é? Para fazer isso, é preciso ter instrução, ter estudado... ter qualificação.

SC (R14, L65): Ah, eu acho que não tem como trabalhar hoje, com programa de qualidade se não for assim... a empresa precisa de gente que trabalhe em várias atividades... o quadro reduziu e a empresa precisa contar com todo mundo que está trabalhando, né?

Ao analisar essa dimensão *Perfil profissional e a consciência do trabalhador*, pode-se inferir que 05 dos 07 trabalhadores entrevistados apresentam uma uniformidade de pensamento a respeito do perfil profissional exigido pela empresa. Esse perfil vai ao encontro do estabelecido pelos novos modelos de gestão. Pode-se ainda depreender das entrevistas que somente SB e SC correlacionam essa mudança de perfil à implantação do programa de qualidade da empresa.

O homem é um ser social. A sua formação se dá na relação dialética entre sujeito e mundo ao seu redor. Leontiev (1978) considera que o desenvolvimento da consciência está diretamente relacionado com as condições históricas e sociais na qual o indivíduo está inserido e com as relações que estabelece com as outras pessoas. Portanto, quanto mais o sujeito compreende os elementos que constituem o lugar onde vive, o espaço onde trabalha, mais ele toma posse dessa realidade e avança no processo de conscientização.

O fato de SA, SD e SF reconhecerem as exigências da empresa com relação à formatação de um novo perfil profissional, conforme se viu nos seus relatos, denota a compreensão da realidade da empresa na qual estão inseridos e abertura para as metamorfoses que se processaram no perfil profissional. Todavia eles não conseguiram estabelecer a conexão entre a mudança do perfil profissional e a implantação do programa de qualidade, o que pode indicar que a apreensão da realidade, por parte dos sujeitos citados, se baseia na simplificação dos fatos, pois é algo que ocorre sem o aprofundamento da análise das causas e das conexões existentes entre os diversos fenômenos.

Sendo assim, ao analisar especificamente essa dimensão, considera-se que o tipo de consciência apresentada por SA, SD e SF é convergente com a definição de consciência ingênua-transitiva, pois, nesse tipo, os sujeitos avançam na compreensão do contexto do qual fazem parte, se abrem para a apreensão das

mudanças ocorridas na realidade, mas ainda não são capazes de desvelar o mundo circundante com um nível de análise que lhe permita a investigação e aprofundamento no entendimento das causas de todos os fenômenos. No caso específico, os sujeitos reconhecem a necessidade de um novo perfil – o que se configura como um certo nível de compreensão da realidade, mas não avançam na compreensão da conexão entre as mudanças do perfil e o programa de qualidade.

Góis (2005) define esse tipo de consciência da seguinte forma:

Nesta, o indivíduo amplia sua capacidade de apreensão e de respostas às demandas que partem do seu contexto. Os interesses e preocupações dos indivíduos se dirigem para esferas mais amplas, em vez de se limitarem à simples esfera vital, vegetativa. Caracteriza-se pela melhoria da relação indivíduo-mundo, aceita os desafios e se abre aos estímulos externos. (GÓIS, 2005, p. 107).

Já SB e SC conseguem avançar no processo de apreensão da realidade, quando fazem a conexão perfil profissional-programa de qualidade. No entanto, sua compreensão com relação à realidade objetiva restringe-se aos limites da empresa. Eles não ampliam sua explicação para além do *muro* da empresa, em direção às mudanças que ocorreram no mundo capitalista e os impactos destas na construção de um novo perfil do trabalhador. Nesse sentido, as falas dos entrevistados não denotam a consciência crítica que, segundo Freire (1980), favorece a profundidade na compreensão da realidade de forma ampliada e permite uma postura de reflexão sobre as causas e as contradições inerentes aos fenômenos que acontecem a seu redor. Por isso, mesmo avançando no nível de entendimento da realidade, considera-se que – ao analisar o aspecto referente à compreensão do perfil profissional – o tipo de consciência predominante nos sujeitos, SB e SC, é, assim como os outros sujeitos, a ingênua-transitiva.

6.4 Dimensão 3: ambiente de trabalho e a implantação do programa de qualidade

No que se refere à categoria *O processo de conscientização e a compreensão das mudanças no contexto empresarial devido a implantação do programa de qualidade*, houve um consenso entre todos os entrevistados quanto

aos motivos que levaram a empresa a implantar o programa de qualidade. Eles atribuem a alguns elementos motivadores – mercado, aumento da concorrência e necessidade de ter produtos com mais qualidade – a implantação do programa de qualidade pela empresa. As sentenças abaixo ilustram essa afirmação:

SA (R33, L142): Acho que foi devido à concorrência, né? Na época, a gente falava muito que tinha que ter produto de qualidade..é... Acho que foi por isso, para ter produto de qualidade, pois sem controle, sem padronização, a gente não tem produto de qualidade.

SB (R14, L67): Naquela época, a concorrência ficou mais pesada... era preciso vender produtos com qualidade... era, era... preciso garantir a qualidade dos produtos e era preciso fazer isso de uma forma que não aumentasse os custos da empresa. É... é por isso que a empresa implantou um programa que revisava os processos e que acabava com os desperdícios.

SC (R17, L78): Eu acho que foi a concorrência... a empresa queria ter produtos de qualidade, exportar ...né?. E por isso ela resolveu padronizar os seus processos... monitorar a qualidade.

SD (R31, L120): num primeiro momento foi assim. Vamo, tipo assim, não é impor... mas eles tão exigindo, é uma necessidade de mercado, o cliente quer, a maioria dos nossos clientes, principalmente exportação, que a empresa fosse certificada.

SE (R19, L69): Eu acho que ela implantou esses novos programas, porque... o mercado, né?, ela tem que mostrar que tá com produtos de qualidade, porque a cada dia evolui mais, né? Se ela não tiver com produtos de qualidade, ela vai ficar pra trás, e pode chegar, até, um dia, a falir, né? Ela vai ter que investir nos programas de qualidade, treinamentos, que é pra poder acompanhar o crescimento do mercado.

SF (R3, L14): Eu acho que é tipo assim pra melhorar a qualidade, né?, Depois veio o 5 S's, né?, que é essas coisas também. Faz parte da mesma coisa, né?, no caso é limpeza, organização, meio-ambiente... tudo isso.

SG (R5, L30): (...), em termos de qualidade, né?, melhor produto, é... transporte, né? Porque... os produtos sendo bom, né?, é claro que tem mais saída, todo mundo quer comprar, né?, porque o produto é bom e... com certeza, é melhor pra empresa.

Pode-se evidenciar por meio de aportações de alguns teóricos que, de fato, houve uma profunda reestruturação econômica a partir da década de 1970 que provocou, dentre outros fenômenos, o surgimento de novos mercados, o aumento da exigência por qualidade e, sobretudo, o acirramento da concorrência.

Em conseqüência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. (HARVEY, 1996, p. 140).

Essas mudanças provocaram uma certa desestabilização do modelo de produção em série, característico do período fordista e trouxeram à tona uma forma de produção baseada na flexibilidade dos processos e adequação ao mercado consumidor.

Essas formas de gestão inspiram-se, freqüentemente, no modelo japonês Toyotista, enfatizando flexibilização, qualidade, alta produtividade e baixos custos de produção, e visam à adoção de novas regras, métodos e procedimentos no lidar com a complexa e dinâmica concorrência internacional. (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 26).

Com isso, devido à mudança no contexto econômico, muitas empresas tiveram que reavaliar sua estrutura e processos e implantar novas formas de gestão com vistas a se adequar a um novo cenário, como é o caso da empresa em questão.

Nesse ponto, é importante ressaltar que todos os entrevistados estabeleceram uma relação entre o contexto econômico e a adoção do programa de qualidade pela empresa. Com isso, houve o surgimento, na fala dos entrevistados, de um elemento externo à empresa, ou seja, o contexto macro-econômico. Essa situação não ocorreu quando foi discutida a questão referente ao perfil profissional, em que os entrevistados que responderam acerca das causas da mudança de perfil trouxeram justificativas que se limitavam ao espaço da empresa.

Sobre a compreensão das mudanças ocorridas no contexto externo à empresa e a implantação do programa de qualidade, SD menciona um fato que merece reflexão. Na sua fala, ele reforça que a empresa apresentou as justificativas de implantação e que ele, enquanto facilitador do processo, repassou para os demais funcionários. Isso pode ser verificado nos trechos da sua entrevista.

SD (R28, L113): foi passado pra gente que eram as exigências do mercado, a maioria dos nossos clientes tavam pedindo, tinha a necessidade da empresa ser certificada, então era, é,... como é que se fala, mais uma fase de sobrevivência da empresa.

SD (R31, L117): E isso foi passado pra gente e a gente ensinou pra turma. Ou a gente entra... na exigência do mercado, ou nosso concorrente vai...

SD (R22, L80): (...) Porque o (nome do entrevistado), quando ia, ô... quando eu ia passar pelos meus colaboradores, a primeira coisa que eu fazia, isso é, não é que a empresa queira, lógico, que pra gente é uma, as, é uma necessidade, mas a, o mundo tá pedindo isso, os nossos clientes querem, precisa ser certificada, você ter o selo verde, mercadoria do mercado externo, aí foi isso que foi fazendo com que eles abrissem mais a mente.

Nos processos de mudança organizacional ou de implantação de uma nova ferramenta, é comum a utilização de treinamentos e reuniões visando compartilhar objetivos e criar uma uniformidade de conceitos entre os funcionários. Desde do início do programa, como se viu na dimensão *Perfil profissional e a consciência do trabalhador*, os funcionários foram submetidos a uma extensa programação de reuniões e treinamentos, que visaram sensibilizar toda a equipe para esse novo momento da organização, bem como repassar o conhecimento necessário à utilização das ferramentas.

Isso nos leva a fazer o seguinte questionamento: será que os treinamentos favoreceram ao aprofundamento da compreensão das mudanças que ocorreram no contexto empresarial ou os entrevistados apenas estão reproduzindo a justificativa repassada pela empresa? A partir da afirmação de SD e pela uniformidade das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que a compreensão dos entrevistados sobre os motivos que levaram a empresa a implantar o programa foi baseada no discurso repassado pela corporação durante os treinamentos. Sendo assim, os entrevistados denotam refletir na sua fala a justificativa construída pela empresa sobre os motivos que levaram a adoção do novo modelo produtivo. O que inicialmente era um discurso externo ao sujeito, pois pertencia à organização, passa a não ser algo tão externo. A justificativa é incorporada ao discurso do trabalhador. Esse processo é fundamental para o sucesso do programa, pois se o trabalhador não aceita, ele não confirma a mudança, logo não funciona. No entanto, esse posicionamento não favorece a o conhecimento crítico nem tampouco a construção de uma compreensão própria acerca da realidade.

Os discursos pertinentes à categoria *Dificuldades no processo de implantação* expuseram os acontecimentos marcantes relacionados à etapa de implantação do programa de qualidade no que se refere à receptividade do quadro funcional. Esse ponto é relevante porque apresenta a estratégia usada pela empresa nos casos de inadequação ou não aceitação da proposta. SA, SC e SD revelam que os funcionários que tiveram dificuldades foram submetidos a inúmeras reuniões e treinamentos e os que não aderiram à nova gestão foram desligados. Os trechos abaixo versam sobre essa questão:

SA (R35, L150): Mas acho assim, uma empresa sem burocracia como é que ela seria, desorganizada, né?. Então, eu acho que essa, essa melhoria que a empresa, esse investimento que a empresa fez em dar educação pros funcionários, fez... mudar a cabeça deles. E, rejeição sempre tem,

aqueles que não tem muita dedicação aí por isso que existe o... (riso) as trocas, né?! Trabalhar com pessoas é, não é muito fácil.

SC (R21, L105): Tem alguns casca grossa, né?. Essas coisas, mas com o tempo... hoje, a gente consegue... essa nova gestão sem problema nenhum.

SD (R21, L75): Porque as pessoas, elas... já hoje não, já mudou bastante, mas as pessoas, você tinha que tá reunindo as pessoas e... sabe, ficar... como é que eu falo... martelando, martelando, martelando as ferramentas, martelando os 5S, martelando o... é o 3R, sabe?

SD (R34, L149): (...) tem as pessoas que tem... barreira? Tem. Aí tem que dar puxão de orelha, sabe? Já chegou o caso da gente ter que desligar funcionário... Sério mesmo, porque ele... acha que isso aí é... bo, besteira, bobagem, não tem, na sua frente faz, e por trás ele não faz... sabe, não cumpre como tá escrito, e aí teve que desligar. Porque a empresa adotou uma política... que... ou você segue, ou você tá fora, porque você vai contaminando as outras. Então a gente vai tirando a sementezinha estragada, a gente tira. Tira fora, não deixa. E a gente aqui, esse caso a gente teve que tirar.

Mais uma vez, como se pode constatar por meio das falas de SA e SD, foi utilizada as estratégias de treinamentos e reuniões para a sensibilização e envolvimento dos trabalhadores com a proposta do programa de qualidade. Segundo SA, a educação era para “mudar a cabeça” dos funcionários, e SD afirma que era preciso “reunir as pessoas” e ficar “martelando” as ferramentas. Ora, “mudar a cabeça” pressupõe um processo de conscientização, ou seja, de reflexão e entendimento da realidade. No entanto, em “martelar”, está implícito uma atitude de imposição, diferente do processo de desvelamento e compreensão profunda da realidade que ocorre quando o sujeito de forma ativa toma consciência do contexto no qual está inserido. Não é possível construir uma consciência crítica nos trabalhadores a partir de estratégias de educação que se colocam como “martelos”, que pelo uso da “força” e da “repetição”, impõe um determinado conhecimento ou informação para os trabalhadores. Sendo assim, pode-se indagar: até que ponto a estratégia de educação favoreceu o entendimento do programa e, com isso, a conscientização dos trabalhadores; ou se houve uma conformidade por parte dos trabalhadores à proposta da empresa, devido a não existência de alternativas.

Nesse sentido, SE e SG falam sobre suas impressões do processo de implantação do programa de qualidade. Segundo esses sujeitos, eles não tiveram dificuldades. No entanto, SE e SG ressaltam nas suas respostas aspectos referentes a seguir às normas, regras, à forma como os “outros estão fazendo”. Segue o trecho da entrevista de SE e SG.

SE (R9, L31): Não, eu não tive dificuldade porque são coisas que vêm pra melhorar, né?, então a gente tem mais é que seguir as normas, regras, coisas assim..

SG (R7, L49): É... não, porque é o seguinte: quando você, quando você exerce sua profissão, você já sabe como é que você vai ter que trabalhar, né? Se é melhor, pela forma que eles estão fazendo, é melhor, melhor é pra gente, né?

O posicionamento de conformação é convergente com a tese de Davel e Vergara (2006), em que a implantação de uma nova cultura ou de um novo modelo produtivo em uma empresa resulta, em muitos casos, mais em comportamentos de conformidade às políticas da organização do que em uma mudança na forma de pensar do indivíduo.

[...] Sabe-se que as políticas de mudança freqüentemente implantadas pela organizações resultam mais em comportamentos de obediência, conformidade e dissimulação do que em mudanças de valores que sejam efetivamente profundas. Sabe-se também que as técnicas de gestão utilizadas para implantar, por exemplo, programas de qualidade total e *just in time*, geralmente, dizem-se fundadas nos preceitos de *empowerment*, comprometimento e autonomia, mas, de fato, os funcionários têm revelado que vivenciam situações nas quais o controle ainda é extremamente centralizado. (DAVEL; VERGARA, 2006, p. 40).

O que se percebe, através das falas, é que não há um processo de conscientização por parte dos sujeitos entrevistados e sim um ajustamento ao programa. Não há uma postura de criação coletiva do programa e de posicionamento crítico por parte dos trabalhadores. Há uma adequação as normas e as regras que foram estabelecidas pela empresa. E, essa conformidade às regras, pode ir produzindo paulatinamente a legitimação do programa dentro do contexto organizacional.

As falas de SA e SD a respeito da adequação ao sistema da empresa expõem um aspecto importante do processo de implantação do programa de qualidade, a saber: a atitude tomada com relação àqueles que não se adaptaram às mudanças. Segundo SA e SD, a empresa optou pela “troca” dos funcionários que não seguiram a política da empresa. A estratégia do desligamento, adotada pela empresa, não permite ao trabalhador espaços para a problematização da realidade, investigação das causas e posicionamentos divergentes, os quais favorecem a construção de uma consciência crítica sobre a realidade. Cabe a ele “mudar a cabeça” ou o desemprego.

Já no que concerne à categoria *o Contexto da empresa e a implantação do programa de qualidade*, todos os entrevistados perceberam e citaram as

mudanças que ocorreram na empresa após a implantação do programa de qualidade. SA ressaltou o investimento em educação realizado pela empresa, como pode ser ilustrado no trecho da sua entrevista:

SA (R34, L148): Ó, na, na empresa como um todo, a gente, logo no início a gente sentiu, o que, funcionários muito antigos, na época tinha funcionários de 22 anos, funcionários com grau de instrução, não... assim, não tinha, acho que na época nem segundo grau, nem primeiro grau, alguns, né? . E, por isso a empresa também vem fazendo um trabalho de, de carreira profissional, que ela colocou supletivo aqui, foi melhorando o nível dos funcionários.

Sobre tal tema, SB e SF ressaltaram a transformação que ocorreu no ambiente físico da fábrica em decorrência da implantação do programa 5S, que se refere às boas práticas de limpeza, organização e arrumação dos espaços de trabalho e dos ambientes de uso coletivo. Esses períodos demonstram tais pontos de vista:

SB (R15, L74): é... primeira, primeira coisa é com a... desde início do programa 5S, que é que é os resultados da fábrica... A fábrica mudou a..., o retrato da fábrica: a fábrica ficou mais limpa, a fábrica ficou com, com, ou seja, menos produtos, é... colocados em locais inadequados, e a qualidade.

SF (R9, L35): Marcou... marcou tudo, né? Porque é igual eu falei: mudou tudo. Rapaz, mudou muito aqui. Antes num tinha os tambores, refeitório hoje tem, né?, o pessoal jogava casca de laranja, banana, na hora da refeição, hoje num tem mais isso. Mudou muito, mudou muito.

O programa 5S visa à manutenção do ambiente e à facilitação da administração dos recursos disponíveis. É um programa para todas as pessoas da empresa em todas as áreas. “O 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o ambiente de qualidade” (VANTI, 1999, p. 334). Ainda conforme Vanti (1999), esse programa é prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as condições de trabalho e a qualidade de produtos e serviços. Conforme se viu no trecho da entrevista do gerente da área de Qualidade, o programa 5S foi, juntamente com a padronização dos procedimentos, as primeiras ferramentas implantadas do programa de qualidade.

Além da ferramenta do 5S, SB ressaltou a criação dos grupos de melhoria que são equipes de trabalho compostas por vários funcionários que possuem como objetivo analisar e propor ações de melhoria sobre um tema específico. No caso em questão, os grupos estão trabalhando o tema: redução de custos. A ilustração desse ponto é a seguinte:

SB (R16, L79): Diminuiu a quantidade de material que não tem utilização fora da fábrica. Isso no começo, né?. Aí depois que esses programas de qualidade foram implantados, aí sim, aí houve redução mesmo de, no custo.

SB (R17, L83): Foram criados, nesses programas aí, de qualidade, foram criados... que hoje é o que é mais visível em relação à redução de custos, foram criados os grupos de melhoria.

A fala de SB está em consonância com o depoimento do gerente da área de Qualidade, que ressaltou a importância dos grupos de melhoria no atual momento da empresa.

Os grupos de melhoria estão atuando e devido ao momento crítico pelo qual passa o ramo têxtil, somente esse ano já ocorreram mais de 12 mil demissões em todo o país, os grupos de melhoria estão trabalhando com ações visando à redução de custos. (Transcrição de um trecho da entrevista com o gerente da área de Qualidade)

Os grupos de melhoria podem se configurar em espaços facilitadores para o processo de conscientização quando é permitido que os seus membros discutam e analisem uma questão ou um problema específico. Nos encontros dos grupos de melhoria há a possibilidade da problematização, da ampliação da capacidade de compreensão da questão, bem como, da criação coletiva de conhecimento. Sendo assim, ao conhecer mais profundamente a realidade, através dos temas que são colocados para discussão, tem-se progressivamente a conscientização ou o aprofundamento da tomada de consciência dos trabalhadores. É oportuno refletir sobre o fato de que o sujeito SB que apresentou um posicionamento mais crítico sobre o programa de qualidade, problematizando algumas questões e apontando as contradições da proposta, foi o único que citou os grupos de melhoria como uma das principais mudanças que ocorreu na empresa após a implantação do programa de qualidade.

Quando instigados a falar sobre o novo contexto da empresa, ou seja, sobre as mudanças que ocorreram na empresa como um todo após a implantação do programa de qualidade, os entrevistados – SC e SD – trouxeram à tona, novamente, a existência de procedimentos operacionais. Seguem trechos das entrevistas que evidenciam esse fato:

SD (R32, L133) (...) Mas eu a, o que eu acho mais bonito na empresa depois do 5S, TQC, é porque você... Eu sou auditor. Então é... Você, quando a gente vai auditar interno, cada departamento que eu vou auditar, que tem um procedimento, o pessoal segue à risca, fazendo como manda o procedimento, as DR, que são o documento de registro, depois tem os

POPs, que a gente chama de, procedimento operacional padrão, e eles seguem à risca.

SC (R19, L97): (...) Hoje nós falamos, um mecânico sabe o que é um POP, o mecânico tem um procedimento pra se trocar uma peça, ele tem um procedimento pra gerar um requisito pra uma máquina...

SG relatou, mais uma vez, o aspecto referente à intensificação do trabalho, ao ser perguntado sobre as mudanças que ocorreram na empresa após o programa de qualidade. Vale ressaltar que esse aspecto foi destacado por SG na categoria *Reflexos das ferramentas de qualidade na construção da consciência sobre a prática profissional*. Como pode ser evidenciado no trecho abaixo:

SG (R14, L92):(...) Agora, mesmo, em termos de produção, aumentou, né?, a produção aumentou. Então, hoje em dia, tem mais serviço, né?, do que o que tinha antigamente, mais serviço pra gente. Então, você tem que trabalhar mais. A gente hoje trabalha mais. Eu vejo assim, né? Hoje, eu trabalho mais do que quando eu entrei aqui.

SG (R15, L100): Pode ser porque a produção aumentou, né?, é claro que aumentou. Os setores aumentou, a produção aumentou. Agora, eu acho que mereceria mais, assim... num é todos setores, né? Em termos, assim, de trabalho, às vezes a gente precisa mais de uma pessoa pra ajudar a gente. Então, eu vejo que precisa de mais de uma pessoa pra ajudar eu. Porque o serviço pra mim tá extenso, eu tenho que correr mais pra mim fazer o meu serviço. Serviço que eu podia fazer mais calmo, né? Mas eu tenho que esticar mais pra trabalhar. Que nem hoje aqui. Pra eu vir pra cá, o rapaz vai ter que ficar no meu lugar, porque não pode parar, né?

SE foi o único entrevistado que salientou a mudança do estilo das lideranças com a implantação do programa de qualidade. A sentenças abaixo mostram de que forma essa mudança se efetivou:

SE (R11, L37): Por exemplo, na área do meu setor, os supervisores passaram a ser mais pacientes. Antes era uma cobrança mais rude, mais grossa, mais direta, aí, depois, com as conversas, com os programas, ficaram até mais amenos, aceitando até a opinião da gente.

SE (R12, L42): É, que antes eram eles e pronto. Eles eram os chefes e pronto. Mas depois, foram vendo que as coisas têm que mudar, seguir um novo modelo, né?

Uma das características principais da gestão com base no toyotismo é a gerência participativa. Para tanto, é necessária a mudança no estilo de liderança.

A administração japonesa se baseia na forma participativa de gestão, envolvendo os aspectos citados no capítulo anterior: participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido através de liderança, comunicação bilateral, participação nos resultados. (FERREIRA, REIS, PEREIRA, 2002, p. 151).

Os programas de qualidade exigem dos líderes uma cobrança mais sutil, menos rude, buscando aceitar a opinião do trabalhador. Muda-se o papel das gerências, já que parte do controle é repassada para o funcionário. A mudança no estilo da liderança enfatizada por SE também foi registrada pelo gerente da área de Qualidade ao ser inquirido sobre o papel das lideranças no novo modelo de gestão da empresa. Segue o trecho da entrevista que ilustra essa mudança.

Os nossos supervisores tinham o perfil “sargentão” e tivemos que investir em treinamento, capacitação para que eles pudessem elevar o nível e trabalhar de uma forma diferente. Se os operadores já estavam cuidando da rotina, o papel deles a partir de daquele momento deveria ser a melhoria e o acompanhamento dos indicadores, visando atingir os resultados. Essa mudança não foi fácil, alguns conseguiram essa transformação, outros não se adaptaram ao modelo. (Transcrição do trecho da entrevista do gerente da área da Qualidade).

Com base nos relatos sobre as mudanças ocorridas na empresa como um todo, após a implantação do programa de qualidade, pode-se inferir que os entrevistados reconhecem as mudanças no contexto da empresa. Eles ressaltaram, a partir de um olhar particular, aspectos diferenciados da mudança que se processou na empresa e, além disso, foram capazes de estabelecer o vínculo entre a implantação do programa de qualidade e o novo ambiente organizacional. Esse fato é de extrema importância quando se busca tornar as pessoas mais conscientes no trabalho. É imprescindível, nesse processo, que as pessoas percebam e compreendam as razões de cada iniciativa e sejam capazes de constatar a transformação ao seu redor. No processo de conscientização, a pessoa vai sabendo de si mesma e do mundo ao redor. “A conscientização não está baseada sobre a consciência de um lado, e o mundo, de outro; por outra parte, não pretende uma separação. Ao contrário, está baseada na relação consciência-mundo.” (FREIRE, 1980, p. 27).

No entanto, é relevante estabelecer a seguinte reflexão: apesar de registrarem a mudança na empresa, nenhum entrevistado, ao ser perguntado, apresentou uma visão mais profunda e sistêmica dessa transformação. Eles não salientaram os princípios, o contexto em que o programa está inserido, os seus fundamentos, as diversas práticas que compõem o sistema, a inter-relação e a capacidade de transformação destas. Obviamente que cada sujeito fala daquilo que mais lhe afeta. No entanto, se a conscientização é um processo de desvelamento da realidade, como defende Freire (1980), quanto mais consciente “[...] mais se penetra

na essência fenomênica do objeto, frente ao qual nos encontramos para analisá-lo”. (FREIRE, 1980, p. 26).

O trabalho é um dos elementos primordiais na formação do ser humano. Segundo teóricos como Vygotski, Leontiev e Paulo Freire a consciência surge a partir da relação entre sujeito e mundo no qual está inserido e está diretamente vinculada ao processo de internalização do trabalho enquanto atividade que possui um significado particular. Nesse sentido, Góis (2005) afirma que:

Para Vigotski, o desenvolvimento das funções psicológicas superiores, especialmente da consciência, não se dá através do amadurecimento das pessoas (desenvolvimento biológico, ciclo vital, idade), mas sim pela aprendizagem mediatizada pela atividade e por outras pessoas (GÓIS, 2005, p. 159).

Como já foi dito anteriormente, o programa de qualidade implantado na empresa se baseia em princípios e ferramentas do modelo toyotista. O homem nesse modelo produtivo é visto como um ser pensante, consciente do seu trabalho e do mundo ao seu redor (FALCONI, 1992). Conforme o modelo toyotista, esse tipo de subjetividade é construído a partir da interação do sujeito com as inúmeras práticas que constituem esse modelo produtivo.

A concepção de homem do toyotismo vai ao encontro da definição proposta por Góis (2005) acerca da consciência crítica.

A principal característica da consciência crítica é a profundidade na explicação do mundo por princípios da razão. Permite aos indivíduos a reflexão crítica sobre os seus próprios atos. Sem dúvida, compreende a integração com a realidade e o interesse pela vida social e política, portanto, implica que o indivíduo é um ser-do-mundo, um ser-no-mundo e um ser-com-o-mundo. (GÓIS, 2005, p. 108).

Os sujeitos pesquisados convivem com esse novo elemento – o programa de qualidade – na sua atividade profissional há 13 anos. Partindo do pressuposto de que a consciência está em permanente processo de transformação e que a implantação de novas práticas de trabalho influenciou na construção da consciência dos entrevistados, consideramos que 13 anos é tempo suficiente para que as variáveis propostas por esse novo modelo produtivo fossem apreendidas e, com isso, passassem a diferenciar o movimento interno da consciência dos participantes da pesquisa, de modo tal que os indivíduos pudessem compreender a realidade de modo mais profundo e crítico.

No entanto, os entrevistados parecem reconhecer as mudanças que ocorreram na empresa de uma forma superficial, que carece de ampliação e aprofundamento sobre os princípios, as fundamentações, o contexto e as conexões que existem entre as diversas ferramentas que constituem o programa de qualidade e seus impactos na dinâmica da empresa.

Em função dos entrevistados ainda conceberem o contexto da empresa de forma superficial e fragmentada, considera-se, na análise dessa categoria, que há a predominância entre os entrevistados do tipo de consciência ingênua-transitiva que, segundo Freire (1980), se caracteriza pela ampliação da capacidade de apreensão da realidade objetiva, mas, conforme o autor, se mantém dominada, pois os sujeitos ainda não se posicionam de uma forma mais própria.

Para superar o tipo de consciência ingênua-transitiva e atingir a consciência crítica, é necessário que os entrevistados compreendam o novo contexto da empresa nas suas diversas dimensões e de forma sistêmica, pois somente assim é possível assumir um papel de sujeito que faz e refaz o seu mundo, no caso específico, a empresa na qual os entrevistados trabalham.

A análise da categoria *Avaliação acerca das mudanças na empresa e a construção de uma consciência crítica* representou um desdobramento da temática *O contexto da empresa e a implantação do programa de qualidade*. Os sujeitos SA, SC, SD, SE, SF e SG avaliaram de forma positiva os resultados das mudanças que ocorreram na empresa após a implantação do programa qualidade, como se pode verificar nos trechos das entrevistas.

SA (R36, L157): Que eu acho que foi muito interessante para todos. O programa de educação pros funcionários, né?, que é o supletivo.

SA (R37, L160): O programa 5S, né?, onde você fala sobre, é, os cinco esses, que, organização, limpeza, saúde, isso aí você, o funcionário... ele consegue aplicar isso aí na vida dele, em qualquer área, se é na escola, se é na faculdade, se é no, em casa, com os filhos, eu acho que você ser organizado, você ser limpo você ser... é, você cuidar da sua saúde, isso aí é importante pra qualquer ser humano. (...) Como também, que já é mais voltado pra empresa, né?, que o processo de qualidade. Acho que foi bom para todos, para a empresa e para o funcionário, a implantação do programa.

SC (R26, L123): As mudanças foram boas para toda empresa...No dia-a-dia, a... de trabalho, pra alcançar os melhores resultados, foi importante. Agora, com as ferramentas você envolve um grupo de operadores, supervisão, e os... que metem realmente a mão na massa, e você cria um... aspecto de debate e... onde eles vão dizer se é máquina, método, cada um vai lá sinaliza, marca o... que é que tá dizendo, se é operador, se

é a forma de fazer, se a máquina, pra daí ter uma boa ação. Esse pra mim é o melhor benefício que o programa trouxe...

SD (R32, L133): Eu acho que foram muito boas, na verdade...eu acredito que é, é o futuro. Não tem jeito, é... daqui pra frente é melhor ainda. Eu acredito que é por aí, não, a gente não tá fazendo nada de... porque acha bonitim, não, o certificado, não. Sabe?

SE (R7, L22): Foi bom, porque algumas das normas aplicadas não foi só aqui no trabalho, serve pra vida da gente no dia-a-dia, em casa, com a família.

SE (R14, L48): As pessoas que não conseguiram atingir essa mudança, hoje, estão desempregadas, porque é a modernização, né?, então a gente tem mais é que entender, que aceitar, porque é coisa que vem pra melhorar, né?, como eu já falei.

SF (R5, L25): Gostei, né?, apesar de ser uma pressão constante, cobrança grande, né?

SG (R12, L79): Vejo bem, foi bom. Tudo o que ela implantou aqui dentro, até hoje, pra mim, eu num tenho o que dizer não, foi muito importante. Em termos de reciclagem... porque, de primeiro, papel, papelão, muitas coisa era tudo pra caldeira, era pra queimar, madeira, essas coisas. Hoje, não, ela aproveita o que dá e o que num dá ela bota alguma coisa pra caldeira, mas hoje tudo é aproveitado.

Contudo, ao ser inquirido sobre qual a sua avaliação acerca do programa, SB mencionou alguns questionamentos. O trecho a seguir mostra com clareza esse ponto:

SB (R32, L152): Uma coisa que fica assim no ar, é uma, é uma... não é, não é que seja assim uma, uma... um empecilho pro, pro programa, mas é uma coisa que na... os, os... colaboradores, né?, eles não, eles acham que todas as... embora tenha toda essas vantagens, né?, mas eles acham que todas as... esses programas, né?...que... são voltados pouco pra eles, entendeu?

SB (R33, L158): E se, a... os programas são, são direcionados pra... empresa. É pra, é pra, é pra melhorar o...o... a lucratividade da empresa, é pra melhorar o ambiente da empresa, é pra de, é pra, pra empresa ficar mais... mais limpa, é pra empresa ficar mais produtiva... Mas eles sempre... não existe assim uma, uma ISO.. pra pessoa, né?, pra eles.

SB (R34, L163): Então, isso aí é um, é um ponto que a gente tem que trabalhar quando vai colocar um programa desse. Eles dizem: sim, e aí, e nós? Qual é a nossa, a nossa, o nosso... programa de qualidade pra mim? Isso é uma, é uma... assim, uma colocação, não é uma reclamação, assim, mas é uma colocação, assim, como se fosse assim, como se fosse assim, quase como se fosse uma sugestão.

Ele atribuiu a sua fala a uma reflexão que os colaboradores em geral fazem do programa. Nota-se que há uma forte preocupação de SB na forma de expor seu questionamento que pode ser explicada em parte pela posição hierárquica que ocupa (SB é coordenador). Percebermos que o discurso de SB está

autocensurado, cerceado e, de certa forma, travado. Há todo um cuidado na forma de se expressar e, talvez, seja por esse motivo que o seu discurso não flui.

Apesar disso, a sua fala permite transparecer a existência de um movimento de análise acerca dos benefícios do programa por parte dos trabalhadores. O entrevistado SB aponta para algumas questões que são de extrema importância e que estão diretamente relacionada com a formação da consciência crítica.

Uma delas é fundamental: ele levantou a questão sobre o programa de qualidade para as pessoas. Esse fato nos faz analisar sobre a capacidade do programa em atender às necessidades e expectativas dos trabalhadores. Ele traz à tona a percepção por parte dos funcionários de que o programa visa atender somente aos objetivos da empresa de lucratividade e produtividade. Sendo assim, podemos verificar que há algo de questionamento e de dúvida com relação aos benefícios que o programa de qualidade produz para os trabalhadores.

Talvez, a maior parte deles, não sistematize de forma clara essa percepção, mas há uma insatisfação implícita, há algo de questionamento que parece está encoberto devido aos cerceamentos e censuras existentes na empresa e que não permitem a problematização clara dessas questões. Eles de alguma forma estão percebendo que há algo de errado com o programa, pois não conseguem constatar quais os benefícios gerados pelas diversas ferramentas implantadas para as pessoas que trabalham na empresa.

Podemos concluir que embora exista toda uma estratégia de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores que é própria do programas de base toyotista (ANTUNES; ALVES, 2004), com base na fala de SB pode se reconhecer que os trabalhadores da empresa estão sendo capazes de construir percepções particulares, sobre as mudanças na empresa, a partir das condições objetivas nas quais estão inseridos.

Esse fato reforça a tese de que a consciência não é passiva. Ela não surge de um processo de adaptação, mas de uma apropriação singular da realidade na qual o indivíduo está inserido. Portanto, a relação entre a empresa e os trabalhadores não se estabelece através de um mero deslocamento da realidade da empresa para o mundo subjetivo do trabalhador, pelo contrário, há uma relação dialética entre esse dois atores. Sobre essa questão Aguiar (2002) postula que:

Dessa maneira, ele se forma em uma relação dialética com a realidade social, sem que, no entanto, sua constituição, no plano individual se dê como mera transposição plano social/individual, mas como resultado de um processo de configuração, em que indivíduo e sociedade não mantêm uma relação isomórfica entre si. Logo, o plano individual não constitui uma mera transposição do social; o movimento de apropriação envolve a atividade do sujeito, contém a possibilidade do novo, da criação. (AGUIAR, 2002, p. 98).

A problematização sobre essa questão poderia ser um caminho propício para o avanço da consciência crítica dos trabalhadores, bem como, da revisão dos objetivos e alcance do programa de qualidade dentro da empresa. Ao trazer à tona questionamentos dessa natureza, SB parece refletir sobre a realidade de uma forma mais profunda, ativa, própria e crítica, diferentemente dos outros entrevistados. Essas características são predominantes no tipo de consciência crítica. No entanto, é oportuno ressaltar que se percebe a reflexão, mas não foi possível destacar na fala de SB um movimento de mudança da realidade.

Em síntese, a análise geral da dimensão *Ambiente de trabalho e a implantação do Programa de Qualidade* demonstrou que os entrevistados estão cientes do que motivou a empresa a implantar um novo modelo produtivo. Mesmo sendo uma compreensão que leva em conta, principalmente, a justificativa apresentada pela empresa, os inquiridos (com exceção de SB) perceberam a mudança do ambiente da empresa após a implantação do programa e avaliaram de forma positiva os resultados alcançados.

Com base na análise dos dados dessa dimensão, pode-se concluir que, com o advento do programa de qualidade e com a introdução de novas práticas, os entrevistados avançaram para além da sua atividade e do espaço restrito do seu ofício – o que pode ser considerado um avanço em relação ao modelo produtivo fordista/taylorista, que mantinha o trabalhador atrelado à máquina –, ampliando sua compreensão do ambiente de trabalho no qual está inserido.

A transformação da atividade prática dos entrevistados contribuiu para mudanças qualitativas no nível de consciência dos entrevistados e possibilitou a construção de um novo mundo interno, capaz de ampliar os níveis de percepção e entendimento do espaço de trabalho no qual os entrevistados estão inseridos. No entanto, como se viu anteriormente, o tipo de consciência predominante nos entrevistados é a consciência ingênua-transitiva. Compreende-se aqui a presença da consciência ingênua-transitiva devido à existência de um entendimento da

realidade da empresa de uma forma mais ampliada. No entanto, ainda não há o aprofundamento da análise dos fenômenos, a compreensão das conexões que se estabelecem entre eles, a problematização da realidade, bem como a existência de uma postura própria, ativa, de transformação da realidade.

6.5 Dimensão 4: relação entre o programa de qualidade e a vida pessoal do trabalhador

A última dimensão *Relação entre o Programa de Qualidade e a vida pessoal do trabalhador* não foi tão ressaltada pelos participantes quanto a terceira dimensão, por exemplo. No entanto, os conteúdos que nela apareceram contemplam o objetivo específico: verificar os reflexos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador. A categoria *Repercussões do programa de qualidade na vida do trabalhador fora da empresa* aborda os impactos que o programa de qualidade teve na vida dos entrevistados. No que concerne a esse ponto, houve vários depoimentos sublinhando aspectos diversos. Observem-se os depoimentos dos entrevistados sobre as repercussões:

SA (R38, L170): Olha, eu acho que... se eu, se eu era, com, com a educação que eu tive, uma pessoa organizada, eu passei a ser mais ainda.

SC (R24, L118): Planilha de custo... da mesma forma que você faz um planejamento orçamentário para o ano, né?. Mesma forma, isso aí também se, se aplica em casa, né?.

SD (R38, L181): No começo, né?. No começo eu... eu já tava ficando chato com a minha família. Agora deu uma aliviadazinha, sabe, mas mesmo assim eu cobro. Então mudou, mudou, a minha vida mudou com a, com o 5S, com ISO 9000. Eu falo com meus amigos...

SE (R8, L25): Por exemplo, o 5 "S's", né?, que é... são cinco itens: tem a ordenação, tem a limpeza, a auto-disciplina... tudo isso é... coisa que influencia na vida da gente, né?, no dia-a-dia, que são coisas que a gente pode aplicar no dia-a-dia de casa, também, né?, e passar pra outra pessoa.

SF (R12, L56): Com certeza. Em termos de economia. A gente aqui dentro, aqui... ensina a pessoa a viver. A pessoa ser seguro, gastar na hora certa, gastar só o necessário. Inclusive, às vezes, tem até palestra pra gente.

SC e SF ressaltaram aspectos relacionados com a dimensão financeira da sua vida particular. SC destacou o uso da planilha de custo como instrumento de

gerenciamento do orçamento familiar e SF ressaltou o aprendizado referente à economia familiar. SE e SD mencionaram as repercussões advindas do programa 5S e da norma ISO 9000 que são elementos que compõem o programa de qualidade, e SA ressaltou o aspecto de organização que está diretamente relacionado à ferramenta 5S.

Somente SB foi categórico ao afirmar que não teve nenhum impacto na sua vida particular, como se pode verificar no trecho da sua entrevista:

SB (R36, L175): Na vida pessoal, não.

A fala de SB a respeito dessa categoria é coerente com todo o seu discurso durante a entrevista. Desde a reflexão sobre sua rotina de trabalho até os impactos das ferramentas na sua vida particular, SB demonstrou uma posição crítica sobre o programa de qualidade adotado pela empresa. SB é o entrevistado que demonstra analisar com profundidade a realidade na qual está inserido, traz à tona as contradições e revela o questionamento que existe por parte dos trabalhadores com relação os benefícios do programa.

Não há evidências de diferenças na falas dos entrevistados devido ao nível hierárquico ou formação educacional. Como exemplo, pode-se citar o caso de SD e SE. SD é supervisor e possui nível técnico. SE é operador e possível nível médio. Ambos ressaltaram o programa 5S como práticas do programa de qualidade que tiveram repercussões na sua vida fora da empresa. Sendo assim, pode-se depreender a partir da fala dos entrevistados que, independentemente de outras variáveis, algumas ferramentas estão tendo reflexos nas suas vidas, principalmente, na dimensão familiar.

A análise da categoria *Avaliação dos benefícios pessoais decorrentes da implantação do programa de qualidade* representou um desdobramento da categoria anterior. Nela apareceram os posicionamentos acerca dos benefícios pessoais. SA registra o aprendizado de novos conhecimentos e atitudes como algo positivo. Segue o trecho da entrevista que ilustra esse ponto:

SA (R39, L172): Entendeu? Eu conheci valores que eu não tinha, assim, nem idéia que poderia existir. Tipo, é, reciclagem, é, é, respeito ao meio ambiente, é... aquele, aquela preocupação com, com o estudo, você tem que sempre tá se reciclando, num adianta você fazer uma, ter formado, terminado o segundo grau, ter estudado lá, não, você tem que fazer um curso de inglês, tem que fazer uma graduação, uma pós-graduação, tudo.

Os sujeitos SC e SE não se pronunciaram sobre essa temática e mesmo tendo sido questionados sobre a avaliação dos benefícios pessoais do programa de qualidade, os entrevistados SD, SF e SG responderam de uma forma mais ampla, avaliando os benefícios da empresa na sua vida. Os relatos abaixo apontam para esse entendimento:

SD (R42, L199): É. (silêncio) Então, tudo o que eu tenho hoje eu... é graças à empresa. Assim, sempre eu digo pro meu chefe, né?, graças à empresa e graças a mim, né?, porque se eu não fosse empenhado também, né?, ninguém tinha me dado nada de graça não.

SF (R14, L72): Aprendi muito. Antes, eu brincava, farreava. Hoje, eu não faço mais isso. A gente já fez muita coisa, né?. Hoje, graças a Deus, eu não tenho do que reclamar. A gente fala assim, às vezes, mas eu não tenho do que reclamar. Eu era operador de máquina e hoje sou empilhador.

SG (R14, L92): Em termos da qualidade da firma, né?, da qualidade, cada dia que passou, melhorou pra ela e pra nós também melhorou, né?, em termos de muita coisa.

Sobre essa última categoria, pode-se depreender que, embora os entrevistados sejam capazes de identificar os reflexos do programa de qualidade nas suas vidas fora da empresa, eles possuem dificuldades em avaliar os benefícios dessa repercussão. Tendem a avaliar a empresa como um todo, e não somente o programa de qualidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta dissertação representou um momento de profunda reflexão. Possibilitou um *distanciamento* da realidade dos espaços de trabalho, o que acarretou uma compreensão mais aprofundada desses ambientes laborais. Dessa forma, o mundo do trabalho se revelou com mais clareza, mostrando as causas de seus fenômenos e suas contradições. Esta investigação constituiu-se, também, num enorme desafio para a pesquisadora porque esta convive diariamente com vários dos fenômenos analisados ao longo de todo este estudo.

Além disso, representou um marco de um projeto de vida. O mestrado foi um passo fundamental para o início de uma trajetória acadêmica. Nessa nova etapa, espera-se poder contribuir para uma reflexão mais crítica sobre que tipo de consciência/subjetividade está sendo construída nos espaços de trabalho e, dessa forma, ajudar a pensar outros modos de existência para a classe trabalhadora.

A relevância desta investigação é respaldada pelas inúmeras publicações (HARVEY, 1996; ANTUNES, 1999; BAUMAN, 2001; IMBRIZI, 2005) sobre a temática referente às metamorfoses do mundo do trabalho e a adoção de novas formas produtivas a partir da década de 1970, principalmente o modelo toyotista.

Esse assunto foi abordado de ângulos muito diferentes e de pontos de vista não raramente contraditórios. Dentre os muitos aspectos analisados, uma das questões centrais na discussão sobre o toyotismo diz respeito à sua visão de homem. Esse sistema produtivo compreende o indivíduo como ser pensante, consciente das suas responsabilidades e da importância da sua função dentro do processo produtivo. Essa premissa faz parte do escopo dos modelos produtivos de base toyotista e representa uma profunda transformação na forma de ser do trabalhador contemporâneo.

No entanto, a maior parte da literatura encontrada sobre a relação entre a formação de um novo tipo de trabalhador e os modelos produtivos baseados nos princípios toyotistas foi elaborada a partir de um viés sociológico. Como se está analisando a subjetividade humana, é necessário que se elaborem trabalhos a partir de categorias do âmbito da psicologia, como é o caso da consciência.

Ao final deste estudo, acredita-se que a investigação realizada atingiu seu objetivo geral: analisar o tipo de consciência dos trabalhadores a partir da

implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do paradigma toyotista e os reflexos desse modelo na vida profissional e pessoal dos trabalhadores, considerando os limites inerentes a uma pesquisa de mestrado.

Em relação ao primeiro objetivo específico *Verificar os reflexos do modelo produtivo na prática profissional do trabalhador*, conseguiu-se verificar, na amostra pesquisada, que a implantação do modelo produtivo provocou mudanças na rotina de trabalho, principalmente mediante a introdução das ferramentas: procedimento operacional e 5S. Isso porque praticamente todos os entrevistados, com exceção somente de um sujeito, ressaltaram as mudanças ocorridas na sua forma de trabalhar. Pode-se inferir daí que a adoção dos procedimentos operacionais teve como objetivo favorecer a multifuncionalidade e proporcionar aos entrevistados um melhor gerenciamento da sua rotina de trabalho.

No entanto, pode-se também depreender que, mesmo provocando reflexos na rotina de trabalho, o programa de qualidade da empresa, que completou 13 anos de implantação, não conseguiu ser disseminado de forma sistêmica e, dessa forma, interferir mais profundamente e ampliar suas repercussões na prática profissional dos entrevistados. Várias ferramentas que foram implantadas na empresa – como, por exemplo, o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) e Grupos de Melhoria – não foram citadas pelos participantes da pesquisa.

Além disso, pode-se inferir, a partir do registro de dois entrevistados, que o fenômeno da intensificação do trabalho também emergiu após a implantação do programa – o que mudou suas rotinas de trabalho. O ritmo de trabalho de dois operadores teve que ser ajustado ao aumento da demanda de produção. Esse fenômeno tem sido relatado por vários teóricos e constitui-se como a principal consequência dos processos de enxugamento das empresas. Esse fato impõe uma reflexão sobre o real papel do programas de qualidade: introduzir uma inovação na organização do sistema produtivo, transformando as pessoas e o ambiente de trabalho ou racionalizar a produção como estratégia de redução de custo?

Com relação ao segundo objetivo específico *Analisar o tipo de consciência do trabalhador, a partir da implantação do modelo produtivo baseado nos princípios do toyotismo, e seus reflexos na compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho*, pode-se concluir que o tipo de consciência predominante nos entrevistados, na análise de suas unidades de sentido a respeito da

compreensão das mudanças no perfil profissional e no ambiente de trabalho, foi a consciência ingênua-transitiva.

Os dados denotam que os inquiridos refletem sobre o perfil profissional e o ambiente de trabalho de uma forma tal, que denota um avanço na compreensão um pouco mais crítica da realidade – há uma ampliação no entendimento do mundo circundante. No entanto, essa percepção se baseia, freqüentemente, na simplificação dos fatos, sem uma investigação e aprofundamento no entendimento das causas de todos os fenômenos. Além disso, as falas dos entrevistados não demonstram uma leitura da realidade capaz de proporcionar atos de transformação, o que favoreceria a existência de uma consciência crítica.

Apesar do programa de qualidade de base toyotista ter sido implantado na empresa há 13 anos, e ter como premissa a construção de trabalhadores mais conscientes, os dados dessa dimensão mostram que a adoção desse modelo produtivo não favoreceu a construção de uma consciência crítica por parte dos entrevistados. Ao analisarmos o programa de qualidade da empresa, é possível verificar que houve a implantação de várias técnicas do programa de qualidade, que estão baseadas no modelo toyotista, no entanto, o sistema toyotista como um todo não foi implantado na sua totalidade. Conforme já vimos com Coriat (1994), o toyotismo somente é capaz de promover a inovação organizacional e, com isso, o resgate do trabalhador enquanto sujeito, se for implementado e compreendido na sua completude.

No que se refere ao terceiro objetivo específico *Verificar os impactos do modelo produtivo baseado nos princípios toyotistas na vida pessoal do trabalhador*, pode-se depreender que, independentemente de variáveis como formação escolar e nível hierárquico, algumas práticas do programa tiveram repercussões na vida pessoal dos entrevistados – mais especificamente, na vida familiar. Além disso, os entrevistados avaliaram positivamente os benefícios do programa na sua vida pessoal, apesar de alguns terem ampliado a perspectiva de avaliação para a empresa como um todo.

A teoria discutida ao longo desta pesquisa foi convergente com os dados empíricos levantados mediante entrevistas. Os arcabouços teóricos funcionaram como modelos explicativos e ajudaram na compreensão das mudanças que ocorreram no sistema capitalista – a adoção de novos modelos produtivos e os seus impactos no ambiente de trabalho. À luz dessas teorias, foi possível analisar os

fenômenos que ocorreram na empresa pesquisada após a implantação do programa de qualidade. As teorias de Vygotski, Leontiev e Paulo Freire favoreceram a compreensão da relação entre a categoria consciência e o trabalho, bem como possibilitaram a análise do tipo de consciência predominante nos sujeitos participantes da investigação.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas para a realização da pesquisa foi a disponibilidade das empresas para a pesquisa de campo, pois, dos 06 contatos realizados, apenas 03 se posicionaram disponíveis para a realização da pesquisa. Houve também uma adequação dos dias e horários da pesquisa às condições colocadas pela empresa. Uma outra dificuldade relevante foi conseguir realizar uma pesquisa dessa natureza dentro do espaço da empresa. Não se pode negar que, mesmo criando condições favoráveis ao sigilo das informações – tais como, sala reservada, explicação sobre o sigilo e as formas de divulgação dos resultados –, os sujeitos pesquisados estavam dentro da empresa e, portanto, submetidos às limitações inerentes a qualquer espaço de trabalho. Podemos afirmar que houve uma grande limitação para adentrar no movimento da consciência dos trabalhadores entrevistados, pois os seus discursos estavam claramente autocensurados e cerceados. Não havia fluidez na fala, pode-se dizer que era uma fala travada. Esse fato é um indicador que denota o quanto o programa de qualidade da empresa não é algo fluido, incorporado e vivenciado pelos funcionários como benéfico para a sua vida profissional e pessoal.

Portanto, deve-se levar em consideração que as falas dos entrevistados estavam permeadas por esse contexto.

Consideramos como elemento facilitador para o desenvolvimento dessa pesquisa, a vasta literatura acerca das mudanças no sistema de produção capitalista, bem como, as relacionadas com as metamorfoses do mundo do trabalho, devido à atualidade dessa temática.

Acredita-se que algumas outras questões podem ser aprofundadas em outras pesquisas relacionadas à temática abordada neste trabalho: correlação entre a participação mais atuante ou não nas atividades do programa de qualidade e tipo de consciência; estabelecimento de correlações entre o tipo de consciência e variáveis, como formação educacional, nível hierárquico e tempo de empresa.

8 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AGUIAR, Wanda M. Junqueira. Reflexões a partir da psicologia sócio-histórica sobre a categoria “consciência”. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.110, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s010015742000000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 mar. 2007.

_____. Consciência e atividade: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: BOCK, Ana M. Bahia; GONÇALVES, M. Graça M.; FURTADO, Odair (Orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002. p. 95-113.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ÁLVARO ESTRAMIANA, José Luis; SEVERIANO, Maria Fátima. Sociedad moderna y sociedad mundial. In: ÁLVARO ESTRAMIANA, José Luis (Ed.). **Fundamentos sociales del comportamiento humano**. Barcelona: UOC, 2003. p. 297-329.

AMATUZZI, Mauro Martins. A investigação do humano: um debate. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 11, n. 3. 1994.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade** – globalização e educação: precarização do trabalho docente. Campinas, v. 25, n. 87, mai./ago. 2004. p. 350-351.

BARROS, J.P.P. **Considerações sobre a práxis do(a) psicólogo(a) nas Raízes de Cidadania e nos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) de Fortaleza**. 2007. 161 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BONFIM, Zulmira A. C. **Cidade e afetividade**: estima e construção dos mapas afetivos de Barcelona e São Paulo. 2003. Tese de doutorado em Psicologia – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. O homem (não) é um ser social: um debate superado? In: SILVA, Maria de Fátima Sena; AQUINO, Cássio Adriano Braz (Orgs.). **Psicologia social**: desdobramentos e aplicações. São Paulo: Escrituras, 2004. p. 17-33.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: EDUFCE, 2005.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CODO, Wanderley. O fazer e a consciência. In: LANE, Silvia; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia social**: o homem em movimento. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. p. 48-57.

_____. **O que é alienação?** São Paulo: Brasiliense, 2004.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan; UFRJ, 1994.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 31-56.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. 2. ed. São Paulo: Contraponto, 1992.

DUARTE, NEWTON. Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A.N. Leontiev. **Cadernos Cedes**. A psicologia de A. N. Leontiev e a educação na sociedade contemporânea, v. 24, abr. 2004.

ESCOLA KEYNESIANA. In: WIKIPEDIA. Disponível em: <[http:// pt.wikipedia.org/wiki/ Escola-keynesiana](http://pt.wikipedia.org/wiki/Escola-keynesiana)>. Acesso em: 26 jan. 2007.

ESTEBAN, Maria Teresa. Sujeitos singulares e tramas complexas: desafios cotidianos ao estudo e à pesquisa. In: GARCIA, Regina. **Método, métodos e contramétodo**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 125-145.

FALCONI, Vicente. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

FERREIRA, Antônio Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação - uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

GARCIA, Regina Leite. A difícil arte/ciência de pesquisar com o cotidiano. In: _____. **Método, métodos e contramétodo**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 193-208.

GÓIS, Cezar Wagner de Lima. **Psicologia comunitária: atividade e consciência**. Fortaleza: Instituto Paulo Freire de Estudos Psicossociais, 2005.

GOMES, Gilberto. A teoria freudiana da consciência. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v.19, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2007.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

GORENDER, Jacob. O nascimento do materialismo histórico. In: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 7-43.

GOULART, Íris B.; GUIMARÃES, Renata Fraga. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, Íris B.(Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 17-36.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1996.

HOUAISS, Antônio. **Houaiss**: dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Moderna, 2001.

IMBRIZI, Jaquelina Maria. **A formação do indivíduo no capitalismo tardio**: uma análise de estudos que vinculam a esfera subjetiva ao mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec; Fapesp, 2005.

LEONTIEV, Aléxis. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

_____. **Actividad, conciencia, personalidad**. Havana: Pueblo y Educación, 1981.

MAIA FILHO, Osterne Nonato. **O BB em berço esplêndido**: implicações da qualidade total na formação do trabalhador bancário. 1998. Dissertação (Mestrado em Educação – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1998).

MACIEL, Josemar de Campos. Franz Clemens Brentano e a psicologia. In: BRUNS, Maria A. de Toledo; HOLANDA, Adriano Furtado (Orgs.), **Psicologia e pesquisa fenomenológica**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Ômega, 2001. p. 23-34.

MARX, Karl. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1985. v.1.

_____; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

_____. **Teoria geral da administração** – da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

PALMADE, Jaqueline. Pós-modernidade e fragilidade identitária. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 93 a 108.

PERES, Marcos Augusto de Castro. **Do taylorismo/fordismo à acumulação flexível toyotista: novos paradigmas e velhos dilemas**. Disponível em: http://www.google.com/search?q=cache:OGbOyLYJsb0J:www.unopec.com.br/revistaintellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Marcos.pdf+%22marcos+augusto+de+castro+peres%22&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=8&gl=br&lr=lang_pt. Acesso em: 15 jan. 2007.

PERLS, Fritz. **A abordagem gestáltica e testemunho ocular da terapia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, VAN. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **Gestalt-Terapia: refazendo um caminho**. São Paulo: Summus, 1985.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing, 1976.

TUMOLO, Paulo Sergio. Metamorfoses no mundo do trabalho: revisão de algumas linhas de análise. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 18, n. 59, p. 331-348, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 fev. 2007.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n.3, p.333-339, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019651999000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 9 Jun 2007.

VYGOTSKI, L.S. A consciência como problema da psicologia do comportamento. In: _____ . **Obras escogidas**. 2. ed. Madrid: Visor, 1997. t. 1. p. 39-110.

_____. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – Roteiro de entrevista semidiretiva - gerentes

1. Sexo: F () M ()	2. Idade:	3. Grau de Instrução:
4. Área:	5. Função:	6. Tempo de empresa:
QUESTÕES		
7. Como você descreveria o modelo produtivo e de gestão desta empresa?		
8. Quais os motivos que levaram a empresa a implantar este modelo?		
9. Quais as principais ferramentas que compõe esse modelo?		
10. Quais as ferramentas desse modelo que estão diretamente relacionadas à gestão de pessoas? Justifique.		
11. Quais as ferramentas desse modelo que estão diretamente relacionadas à liderança? Justifique.		
12. Na sua opinião, quais são os <u>pontos fortes</u> desse modelo?		
13. Na sua opinião, quais são os <u>pontos críticos</u> desse modelo?		
14. Qual o tipo de trabalhador (características) que esse modelo produtivo e de gestão está ajudando a construir?		
15. Houve alguma reestruturação ou alteração significativa durante o período de implantação do modelo até esta data?		
16. Comentários finais:		

APÊNDICE 02 – Roteiro de entrevista semidiretiva - trabalhadores

1. Sexo: F () M ()	2. Idade:	3. Grau de Instrução:
4. Área:	5. Função:	6. Tempo de empresa:
QUESTÕES		
1. Que atividades você realizava nesta empresa antes da implantação do TQC?		
2. O que você faz hoje?		
3. Quais as repercussões das ferramentas do programa de qualidade na sua rotina de trabalho? Você sentiu alguma dificuldade?		
4. Na sua opinião, que perfil de trabalhador a empresa buscou a partir da implantação do programa de qualidade? Por quê?		
5. Na sua opinião, quais os motivos que levaram a empresa a implantar o programa de qualidade?		
6. O que mudou na sua empresa após a implantação do programa de qualidade?		
7. Qual a sua avaliação sobre essas mudanças?		
8. Houve mudanças na sua vida pessoal, fora da empresa, com a implantação do programa de qualidade? Você consegue fazer alguma relação entre o que você vivenciou aqui e algo que mudou na sua vida pessoal?		

ANEXOS

ANEXO 01 – Termo de consentimento livre e esclarecimento para participação em pesquisa

Estamos realizando uma pesquisa que possui como objetivo analisar o tipo de consciência dos trabalhadores a partir da implantação de um modelo produtivo baseado nos pressupostos do toyotismo, e os reflexos desse modelo na vida profissional e pessoal dos funcionários.

A sua participação é muito importante e acontecerá da seguinte forma: o pesquisador irá fazer algumas perguntas sobre o seu trabalho, seguindo um roteiro pré-estabelecido. A entrevista será gravada para melhor organizar as informações, porém não terá o seu nome.

Com essas informações, gostaria de saber a sua aceitação em participar da pesquisa. É necessário esclarecer que: 1) a sua aceitação/autorização deverá ser de livre e espontânea vontade; 2) você não ficará exposto a nenhum risco ou problema; 3) a identificação de todos os envolvidos será mantida em segredo; 4) você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem qualquer problema; 5) será permitido o acesso às informações sobre procedimentos relacionados à pesquisa; 6) somente depois de ter entendido o que foi explicado, você deverá assinar este documento.

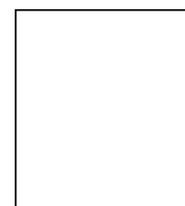
Em caso de dúvida, você poderá falar com a responsável pela pesquisa, Marselle Fernandes Fontenelle, Rua Vicente Leite, 497, aptº 500, Meireles, CEP 60170-150, telefone 9172.6806.

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFC encontra-se disponível para reclamações referentes à pesquisa pelo telefone (85) 4009.8338

Fortaleza, ____ de _____ de ____.

Assinatura do sujeito da pesquisa

Marselle Fernandes Fontenelle
Pesquisadora responsável



Digital do sujeito da
pesquisa