

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Instituto de Filosofia, Sociologia e Política
Programa de Pós-Graduação em Sociologia - Mestrado



Dissertação de Mestrado

Entre a vigilância e o controle:

As propostas de gestão e os mecanismos de engajamento em empresa multinacional do ramo de agronegócios no Rio Grande do Sul.

Bruna Siqueira de Almeida

Pelotas, 2018

Bruna Siqueira de Almeida

Entre a vigilância e o controle:

As propostas de gestão e os mecanismos de engajamento em empresa multinacional do ramo de agronegócios no Rio Grande do Sul.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia, Sociologia e Política da Universidade Federal de Pelotas, como requisito à obtenção do título de mestre em sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Attila Magno e Silva Barbosa.

Pelotas, 2018

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

A447e Almeida, Bruna Siqueira de

Entre a vigilância e o controle: : as propostas de gestão e os mecanismos de engajamento em empresa multinacional do ramo de agronegócios no Rio Grande do Sul / Bruna Siqueira de Almeida ; Attila Magno e Silva Barbosa, orientador. — Pelotas, 2018.

139 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2018.

1. Vigilância. 2. Controle. 3. Disciplina. 4. Trabalho. 5. Flexibilidade. I. Barbosa, Attila Magno e Silva, orient. II. Título.

CDD : 301

Elaborada por Kênia Moreira Bernini CRB: 10/920

Bruna Siqueira de Almeida

Entre a vigilância e o controle: as propostas de gestão e os mecanismos de engajamento em empresa multinacional do ramo de agronegócios no Rio Grande do Sul

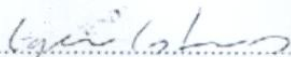
Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Sociologia, do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 07 de junho de 2018.

Banca examinadora:



Prof. Dr. Attila Magno e Silva Barbosa (Orientador), Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos.



Prof. Dr. Egeu Gomez Esteves, Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo.



Prof. Dr. Marcio Silva Rodrigues, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Pedro Alcides Robertt Niz, Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A Daniel Almeida, meu irmão querido, que
ao lutar pela vida, deixou-me uma lição
sobre ter fé e acreditar.

Agradecimentos

A Deus.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPEL, meu agradecimento pela acolhida, pela possibilidade de dialogar, pelo aprendizado e momentos compartilhados.

Ao meu orientador, professor Attila, que me proporcionou muitos ensinamentos, pela paciência e compromisso em fazer com que esta dissertação se tornasse real.

A Matheus Rocha, por todo amor, carinho, paciência e apoio ao longo de todos esses anos juntos, sempre esteve ao meu lado e me mostra a cada dia o quanto é possível confiar e compartilhar a vida junto de alguém.

À minha família, por ter me feito chegar até aqui.

A Alejandro, um amigo que o mestrado me trouxe, sempre serei grata por todo apoio ao longo desta jornada.

À Lúcia Piñeiro e Rodrigo Luvielmo por todo apoio e incentivo dados ao longo dos últimos anos.

A todos os participantes e entrevistados nesta pesquisa, pela oportunidade de desenvolver este trabalho, pelo incentivo e pela disponibilidade.

Resumo

ALMEIDA, Bruna Siqueira. Entre a vigilância e o controle: as propostas de gestão e os mecanismos de engajamento em empresa multinacional do ramo de agronegócios no Rio Grande do Sul. 2018. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas.

A presente pesquisa tem como cenário a crescente utilização de ferramentas de gestão que visam engajar os trabalhadores nas propostas e metas das empresas. Essas práticas utilizadas num contexto de flexibilização do trabalho, colocam os trabalhadores diante de novos desafios e suscitam cada vez mais o aperfeiçoamento de habilidades para o desempenho esperado pelas empresas. Por meio deste estudo, buscamos compreender de que forma se dá a sobreposição e entrelaçamento de técnicas disciplinares e de controle em uma empresa multinacional do ramo do agronegócio situada no Rio Grande do Sul. Buscamos entender a intersecção e articulação entre uma lógica disciplinar característica dos modelos de organização do trabalho inspirados na racionalização taylorista, onde os indivíduos encontravam-se submetidos à vigilância hierárquica e à rigidez dos processos e formas de trabalhar em seu dia a dia, e uma lógica de acumulação flexível, na qual os indivíduos são chamados a participar e contribuir, mobilizando sua subjetividade a fim de determinar os conteúdos e formas de monitoramento do seu próprio trabalho.

Palavras-chave: vigilância; controle; disciplina; trabalho; flexibilidade

Abstract

ALMEIDA, Bruna Siqueira. Amidst vigilance and control: management proposals and engagement mechanisms in a multinational agribusiness company at the state of Rio Grande do Sul. 2018. Master's thesis. – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas.

The current work studies the context of the increasing use of management tools to engage the workers in the companies' purposes and goals. In the context of employment flexibilization, these practices present new challenges to the workers and elicit the professional development, to pursue the expected performance by the business. Through this work we search to understand how the superposition and entanglement of disciplinary and control techniques works in an agribusiness company located in the Brazilian state of Rio Grande do Sul. We seek to comprehend the intersection and articulation between a characteristic disciplinary logic of labor organization method inspired by a taylorist rationalization, where individuals found themselves subjected to the hierarchical vigilance and the rigid processes and the ways of working on a daily basis, and a logic of flexible accumulation, where individuals are invited to participate and contribute, mobilizing their subjectivity, aiming to establish the ways to oversee their own work.

Keywords: vigilance; control; discipline; work; flexibility.

Lista de Figuras

Figura 1	Metodologia OHSAS.....	78
Figura 2	Curva de <i>Bradley</i> da DuPont	91

Lista de Abreviatura e Siglas

CTG	Centro de Tradições Gaúchas
DDS	Diálogo Diário de Segurança
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> ou Organização Internacional para Padronização
NR	Norma Regulamentadora
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessments Series</i>
PLR	Participação em Lucros e Resultados
PT	Permissão de Trabalho
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SPS	Sul Productivity System

Sumário

Introdução	12
Metodologia.....	17
Capítulo 1- As transformações ocorridas no mundo do trabalho capitalista: um breve quadro referencial.....	24
1.1 Taylorismo, fordismo e toyotismo	25
1.2 As mudanças organizacionais no contexto brasileiro.....	38
1.3 Empresa global, novos desafios no mundo do trabalho e o contexto da Empresa Sul.....	39
Capítulo 2 - Velhas e novas Formas de Controle social	45
2.1 Dispositivos disciplinares no cotidiano do trabalho.....	46
2.2 Disciplina e controle na organização do trabalho da Empresa Sul	55
2.3 O trabalhador como vigia de si mesmo.....	61
2.4 Crescer junto com a empresa e a busca pelo novo	71
Capítulo 3- Padronização de processos como dispositivos de controle	77
3.1 Práticas de segurança e isomorfismo	77
3.2 A implementação da metodologia SPS (Sul Productivity System)	84
3.3 Segurança por escolha	88
3.4 A empresa que se preocupa?.....	95
3.5 Regras de ouro e punições – um mecanismo disciplinar?.....	98
3.6 Segurança dentro e fora dos muros da fábrica	103
Capítulo 4- Gestão, controle e os discursos da empresa.....	108
4.1 Comunicação organizacional e a produção dos discursos da empresa.....	110
4.2 O papel dos gestores na relação com seus “times”	117
5. Considerações finais.....	123
Referências	127
Anexos.....	133

Introdução

O presente estudo surgiu do interesse em compreender as relações de poder estabelecidas no interior de organizações empresarias, mais especificamente nas relações de trabalho que nelas ocorrem, partindo da questão dos mecanismos de controle e vigilância, encontrados sob diferentes formas no dia a dia de trabalho.

Assistimos à crescente utilização de técnicas e ferramentas de gestão que estão cada vez mais atreladas à busca pela produção de um engajamento subjetivo dos trabalhadores às diretrizes organizacionais estabelecidas pelos modelos de gestão, procurando conferir-lhes, ao menos no nível discursivo, um sentimento de pertença no qual, para além de meros funcionários, eles devem perceber-se como “colaboradores”. Isso significa uma alteração das formas de controle rígidas para formas de controle difusas, ou seja, que buscam agir a partir da internalização de determinados valores (SILVA, 2003). As empresas então, emprenham-se em disseminar sua missão, valores e cultura em meio a rotina de trabalho, fomentando um indivíduo engajado com as metas e objetivos organizacionais.

Contudo, este quadro está em constante mutação, em grande parte associado às tecnologias informacionais e aos desdobramentos sociais e econômicos do processo de globalização, que atravessam as relações de trabalho e as formas como o trabalho passa a ser executado, possibilitando, entre outras coisas, mudanças nas formas de controle e vigilância, tornando-as mais sutis e fluidas. Isso se mostra mais evidente quando consideramos o caso de uma empresa multinacional, uma vez que os métodos de trabalho, com bastante frequência, são ditados pela matriz, apresentando-se, assim, como fortemente padronizados e extensivos a todas as suas unidades ao redor do mundo.

Num contexto onde o modelo taylorista-fordista de produção predominava, era possível observar relações de trabalho baseadas em mecanismos de confinamento e de poder centralizado que estavam ligados a hierarquias mais verticalizadas e ao controle direto sobre o corpo do trabalhador via rotinas exaustivas e ritmadas pelas máquinas. Para Bessi, Zimmer e Grisci (2007), a nova organização do mundo do trabalho, baseada na dinamicidade e velocidade, leva os indivíduos a um novo modo de controle, que passa a ser exercido sobre corpos em constante movimento, e não mais sobre corpos confinados, característicos da sociedade disciplinar. As tecnologias da informação direcionam as empresas à

busca de ferramentas que possibilitem maior agilidade e maior segurança na realização dos seus processos. Desse modo, torna-se cada vez mais imperativo para as empresas promover formas de gestão do trabalho e da produção que lhes permitam atuar em redes.

Seguindo as possibilidades de estudos apontadas por Silveira (2005), se faz necessário compreender como os processos de regulação estão presentes nas empresas, tendo em vista a forma como buscam o controle dos trabalhadores por meio de formas mais participativas e menos disciplinares. Isso pode ser realizado a partir da análise dos programas organizacionais, suas atividades diárias junto aos trabalhadores, a forma como a gestão de recursos humanos é empregada no local, dentre outras possibilidades.

De tal forma, prolifera-se a utilização de ferramentas de gestão participativas, que buscam incentivar os trabalhadores a aderirem as práticas da empresa, bem como a ampla utilização de sistemas de qualidade, que possibilitam que as empresas padronizem suas técnicas e formas de trabalhar tendo em vista as exigências de mercado e de consumo num cenário globalizado.

As empresas então, buscam a transformação de formas de controle mais rígidas, características do período taylorista-fordista, para formas de controle mais sutis, que empenham-se em proferir novos sentidos às práticas cotidianas. Isso configura-se para Silva & Alcadipani (2001), uma transformação nas formas de controle e também nas formas de exercício do poder nas organizações.

Tendo tais questões em vista, como ponto de partida, levantamos o seguinte questionamento: diante de um contexto de práticas organizacionais que buscam produzir o engajamento subjetivo do trabalhador, como essas são compreendidas e ressignificadas pelos trabalhadores na empresa estudada?

Assim, para a realização da pesquisa, temos como estudo de caso exploratório uma empresa que utiliza alguns recursos que configuram uma descentralização das formas de vigilância, tais como a utilização de sistemas de metas, grupos de trabalho, aproximação do trabalhador por meio de estratégias gerenciais como avaliação de desempenho, programas voltados à saúde, segurança e qualificação do trabalhador. Em análise de documentos diversos da empresa, percebeu-se que, por parte dessa, há ênfase em um discurso que procura transmitir uma imagem de engajamento com a sociedade e com as questões do meio

ambiente, atuando com base em seu código de ética e seu programa de conformidade, com incentivo ao diálogo e desenvolvimento de pessoas. Destacamos que foram estas características que levaram à escolha da Empresa Sul como objeto de análise nesta pesquisa.

A empresa Sul¹, que aqui será utilizada como o espaço social no qual procuramos compreender as novas e velhas formas de controle que incidem sobre as relações de trabalho. A referida empresa é uma multinacional que atua no ramo do agronegócio. A unidade estudada contava com cerca de 1200 trabalhadores, no período em que ocorreu esta pesquisa. Dentre seus trabalhadores, encontramos uma diversidade de qualificações formais, que vão desde o nível fundamental de escolaridade até os que possuem níveis elevados de instrução, com formação em nível superior, como engenheiros especializados. A empresa também conta com trabalhadores terceirizados, em quantidade não especificada pelo gestor da empresa, já que podem atuar em períodos de safra, quando seu número aumenta significativamente; atuam também nas áreas de segurança, higienização, manutenção e alimentação, visto que essas atividades se constituem como suporte, e não são a principal atividade da empresa.

Os produtos fabricados pela Sul consistem em fertilizantes que aumentam a produtividade, melhoram a qualidade dos produtos de nutrição. Para isso, conta com várias unidades de produção, granulação e ensaque de fertilizantes, totalizando cerca de 30 unidades espalhadas pelo Brasil. A unidade estudada, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, é, segundo gestor entrevistado, a mais rentável no país. A empresa Sul instalou-se na cidade após adquirir uma empresa nacional do mesmo ramo que funcionava no local. Essa aquisição ocorreu há cerca de uma década. Ao realizar a compra, os trabalhadores que atuavam no local foram incorporados pela Sul e começaram, aos poucos, a aprender uma nova cultura disseminada pela empresa, conforme ficará evidente no decorrer deste trabalho.

¹ Para efeitos desta pesquisa, tem-se optado pela preservação do nome da empresa, usando um nome fictício, Sul. De maneira semelhante, tem-se “disfarçado” – às vezes, quando não foi possível dissimular a referência à empresa, suprimindo detalhes que possam abrir a possibilidade dos leitores identificarem a empresa. Isto decorre da falta de autorização explícita para usar o nome da empresa, mas foi permitido o uso das informações que permitiram fazer a análise proposta contanto não fosse exposta a empresa. Nesse sentido, aderiu-se aos princípios contidos no Código de Ética da Sociedade Brasileira de Sociologia, especificamente no que diz respeito à confidencialidade. Disponível em: <<http://www.sbsociologia.com.br/portal/images/docs/codigoetica.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

A partir dessas considerações, o objetivo do presente estudo é compreender de que forma se dá a sobreposição e o entrelaçamento de técnicas disciplinares e de controle em uma empresa multinacional de fertilizantes situada no Rio Grande do Sul. Buscamos entender a intersecção e articulação entre uma lógica disciplinar característica dos modelos de organização do trabalho inspirados na racionalização taylorista, onde os indivíduos encontravam-se submetidos à vigilância hierárquica e à rigidez dos processos e formas de trabalhar em seu dia a dia, e uma lógica de acumulação flexível, na qual os indivíduos são chamados a participar e contribuir, mobilizando sua subjetividade a fim de determinar os conteúdos e formas de monitoramento do seu próprio trabalho.

Os objetivos específicos deste trabalho são, portanto: 1) Identificar as formas de gestão e de organização do trabalho na empresa estudada; 2) Compreender quais estratégias têm sido utilizadas pela empresa no estímulo a um maior engajamento do trabalhador no cumprimento de objetivos e metas propostas; 3) Compreender como os trabalhadores percebem e lidam com essas estratégias em seu dia a dia de trabalho.

No contexto de flexibilização de rotinas, processos e relações do mundo do trabalho, as empresas optam por delegar certos níveis de gestão das tarefas aos seus trabalhadores, o que promove um tipo de controle descentralizado, ao proceder dessa forma, pois requerem novas ideias e experiências que possibilitem dinamizar o trabalho. Segundo Rosenfield (2004), tal “autonomia outorgada” promove um acréscimo de iniciativa, de motivação e maior senso de responsabilidade pelo trabalho, por consequência, maior engajamento e contribuição individual dos trabalhadores.

Esses argumentos se relacionam com a afirmação de Bessi, Zimmer e Grisci (2007) de que o trabalho passa a exigir a convergência de uma série de características como multifuncionalidade, mobilidade, iniciativa, cooperação e capacidade de previsão num único indivíduo, características que antes eram distribuídas ao longo de toda organização, agora precisam estar concentradas em cada trabalhador. Encontramos, portanto, mudanças relacionadas à forma de exigir e compreender o papel dos trabalhadores. Essas mudanças estão relacionadas, como dito anteriormente, com a necessidade de produção e consumo cada vez mais

acelerado, características da era informacional e dos mercados globais em que vivemos.

O estudo pretende contribuir, por meio de uma caso empírico, para a área de sociologia do trabalho, especificamente para a análise das formas de controle e vigilância do trabalho que se disseminam nas empresas contemporâneas. Para viabilizar a pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e com trabalhadores da empresa analisada, bem como análise de materiais de cunho institucional obtidos ao longo do processo de coleta de informações.

No primeiro capítulo desta dissertação, trataremos das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, perfazendo os principais acontecimentos que levaram a uma lógica de produção flexível e à presença de uma economia e modo de trabalho globalizado, características do trabalho no século XXI. Para isso, falaremos um pouco a respeito de três modelos produtivos: o taylorismo, o fordismo e o toyotismo.

No segundo capítulo, trataremos da intersecção das velhas e novas formas de controle social, nas quais tratamos a respeito de mecanismos disciplinares a partir do referencial teórico de Foucault. Na esteira teórica do autor, lançaremos luz sobre o momento de transição de mecanismos disciplinares para formas de controle mais fluidas a partir de Deleuze, e suas respectivas implicações no mundo do trabalho e na empresa estudada.

No terceiro capítulo, analisaremos as padronizações de processos de trabalho enquanto dispositivos de controle, levando em conta uma série de dados empíricos referentes ao estudo de caso da Sul, como por exemplo, a implementação de metodologia própria da Sul em todas suas unidades, a utilização de programas de segurança e as implicações subjetivas aos trabalhadores diante da propagação da “cultura de segurança”.

No quarto capítulo, exploramos a questão dos discursos da empresa, de que forma ela tem buscado engajar seus trabalhadores; conhecemos um pouco mais a respeito de sua missão e o seu impacto nos trabalhadores. E, por fim, discutimos como são formados os gestores na empresa Sul, e como a empresa tem investido na construção de seus gestores e times.

Metodologia

No que concerne às estratégias metodológicas utilizadas, a presente pesquisa baseia-se na análise de material institucional da empresa, tais como folhetos utilizados para comunicação com o trabalhador, informações disponíveis no site corporativo da empresa, código de conduta fornecido aos trabalhadores e em entrevistas semiestruturadas (Anexo A e B). No total, foram realizadas 10 entrevistas com trabalhadores, sendo uma entrevista com um gestor da empresa.

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se de uma aproximação dos gestores da empresa, através de entrevista semiestruturada, para possibilitar a compreensão do estilo de administração da empresa, a percepção desses sobre as ferramentas de gestão do trabalho utilizadas, como são planejadas e implementadas e quais as dificuldades e facilidades encontradas na execução dessas no local de trabalho.

Tendo em vista a dificuldade de acessar os trabalhadores da empresa de forma geral, buscamos a aproximação através de contatos da pesquisadora. Neste caso, o primeiro entrevistado foi entrevistado através desta “ponte de acesso” e os demais foram indicações dos próprios trabalhadores que passavam pelo processo da entrevista e indicavam colegas que pudessem contribuir com a atividade, sendo de setores de trabalho próximos ou conhecidos dentro da empresa. Desta forma, não há uma divisão etária ou mesmo de tempo de atuação na empresa. Esta forma de acesso aos entrevistados ao mesmo tempo que parece impor uma limitação à pesquisa, também foi uma importante forma de contato, já que ao ser indicado por um colega de trabalho, os entrevistados pareciam mais seguros de fornecer suas opiniões e percepções sobre o trabalho e gestão da empresa.

Buscando manter o sigilo dos nomes dos participantes, bem como da empresa, optou-se pelo uso de nomes fictícios nesta pesquisa. Neste sentido, as referências à empresa, sempre que possível, serão suprimidas como forma de manter sigilo sobre sua identidade. Essa medida tem como princípio a necessidade de entender a lógica das relações de controle e vigilância compartilhadas pela empresa, tais aspectos como parte das mudanças no campo organizacional como um todo. A Sul é o cenário utilizado nesta pesquisa, mas poderiam ser outras tantas empresas do ramo, ou de outro ramo qualquer. Isso significa que o que se deseja expor são as situações e as ferramentas utilizadas, e não a empresa em si. Assim, convidamos que o leitor atente-se principalmente para a amplitude do uso dos

discursos, das ferramentas e dos recursos da empresa e não para a busca por sua identidade, já que esse se torna o dado menos relevante para os fins desta pesquisa.

Além do mais, como dito acima, ao não contar com a autorização explícita para o uso do nome da empresa analisada, e em atenção ao estabelecido no Código de Ética da Sociedade Brasileira de Sociologia, tem sido nosso dever a garantia de sigilo da empresa, portanto, em muitas ocasiões, isso implicou não apenas no uso de nomes fictícios, mas também no disfarce do endereço web da empresa, das referências diretas a ela nas falas dos informantes, dentre outras operações necessárias.

Após a realização da análise da literatura sobre o tema da pesquisa, começamos a delinear o percurso metodológico que seria tomado para possibilitar adentrar na empresa a ser estudada e contatar os trabalhadores. A primeira medida foi montar um roteiro de entrevista para a conversa com o gestor de Recursos Humanos da empresa. Como se tratava da primeira aproximação, esta entrevista tinha um caráter bastante exploratório a respeito dos métodos de gestão empregados pela empresa, do caminho percorrido pelo gestor para chegar até o cargo e das principais dificuldades e desafios enfrentados por ela no que tange à organização e gestão do trabalho.

O primeiro desafio colocado à pesquisa foi o modo de acessar a empresa, uma vez que a Sul é uma empresa multinacional cuja unidade a ser estudada, localizada no Rio Grande do Sul e sua vinda ao Brasil se deu ao adquirir uma empresa da região.

Para tornar possível o acesso à empresa, optou-se pelo uso da rede de contatos da pesquisadora, que já conhecia pessoas que trabalhavam no local. Essa rede foi peça-chave para a continuidade da pesquisa. Por meio desses contatos foi possível marcar a primeira entrevista com o gestor da área de Recursos Humanos e, posteriormente, com os primeiros trabalhadores, sendo uma ponte necessária para a aproximação da pesquisadora.

A primeira entrevista com o gestor foi também um desafio, devido à dificuldade de agendamento de um horário disponível, visto que a data foi agendada quase um mês após o primeiro contato por e-mail. A entrevista ocorreu no mês de junho de 2017 e teve duração de 3 horas, aproximadamente. Após a entrevista,

elaborou-se um novo roteiro de entrevistas para ser utilizado junto aos trabalhadores, muitos elementos foram retirados dessa primeira entrevista, que enriqueceram o conhecimento da pesquisadora a respeito dos métodos de gestão utilizados no sentido de produzir um maior engajamento dos trabalhadores nos objetivos e metas da empresa.

Outro desafio foi conseguir as entrevistas com os trabalhadores, algumas delas foram intermediadas por um contato da pesquisadora, outras foram as indicações dos próprios entrevistados. Na maioria das vezes, as entrevistas tiveram que ser remarçadas devido a imprevistos do trabalho, que consistiam em ficar até mais tarde na empresa ou em auditorias que tomavam maior tempo dos trabalhadores. Alguns dos trabalhadores preferiam dar as entrevistas no local de trabalho, outros foram entrevistados em casa ou na casa da pesquisadora, conforme a disponibilidade e preferência deles. As entrevistas com os trabalhadores ocorreram entre setembro de 2017 e fevereiro de 2018.

Após cada entrevista realizada foi feita a transcrição dos áudios das gravações para analisar pontos importantes que poderiam ser melhor explorados para as entrevistas posteriores e afim de organizar o material da pesquisa.

Em todas as entrevistas foi solicitada autorização para a gravação, quando devidamente autorizada, ela foi realizada com o intuito de captar todas as palavras e os modos de expressão utilizados pelos entrevistados, minimizando a chance de incompreensões no momento da transcrição e perda de material importante para a análise.

Partimos da ideia expressa por Mills (2004), de que uma pesquisa é um artesanato intelectual, no qual o pesquisador está continuamente refletindo sobre o próprio estudo e colocando em movimento suas percepções, análises e compondo um verdadeiro trabalho intelectual que muito se assemelha a um cuidadoso e desafiador trabalho manual e artesanal de encontrar pequenas peças que, juntas, compõem uma imagem, como num mosaico. Esta pesquisa parte de uma curiosidade, de uma inquietação que vai se transformando aos poucos em um objeto de pesquisa.

Segundo Barbot (2015, p. 104), ao utilizar a entrevista como forma de coleta de dados, o pesquisador não busca uma representatividade estatística para compor sua pesquisa, mas sim identificar e explorar diversas situações, que, por vezes, são

contrastadas, para que se torne possível construir um quadro teórico. Cada entrevista conduz o pesquisador a uma nova situação a ser explorada, constituindo novos elementos para análise. Tal pressuposto se fez presente na pesquisa, pois cada entrevista realizada trazia alguns elementos importantes para serem levados em consideração nas entrevistas seguintes, por exemplo, ao questionar um dos trabalhadores a respeito das pessoas com quem morava, esse citou estar passando por dificuldades com relação a um familiar doente, o que o levou a questionar de que forma a empresa e seus colegas têm se posicionado para ajudar nesse momento. Este aspecto também serviu de elemento a ser incorporado nas entrevistas seguintes, buscar entender de que forma esse trabalhador se sente ou não amparado pela empresa em situações semelhantes à que foi relatada.

O uso da entrevista semiestruturada foi essencial como forma de aproximação dos trabalhadores, já que, desse modo, é possível conhecer mais de perto as percepções subjetivas do entrevistado, o que se poderia perder em outras formas de coleta de dados como questionários ou entrevistas fechadas (estruturadas). A escolha desta forma de aproximação se deu pela necessidade de conhecer de forma mais próxima possível a realidade de trabalho dos entrevistados, bem como a necessidade de confrontar os dados colhidos na entrevista com a gestão.

Conforme indica Lima e Gondim (2006), é recomendada a aproximação do campo de estudo, realizando um levantamento sobre o objeto a ser pesquisado. Assim, além do uso das entrevistas, também foi essencial explorar o site corporativo da empresa e os seus materiais institucionais de divulgação. Nesses materiais foram analisadas as formas como a empresa se comunica com seus funcionários, a fim de compreender os recursos discursivos utilizados na busca pela produção de um maior engajamento dos trabalhadores, que posteriormente, foram incorporadas como questionamentos nas entrevistas seguintes.

Para análise do material, todas as transcrições foram realizadas pela própria pesquisadora. Gibbs (2009) afirma que o processo de transcrição é uma peça chave na pesquisa, principalmente quando é realizada pelo próprio pesquisador, o que propicia manter um contato próximo com seu objeto de pesquisa e possibilita reflexões que podem fornecer novas ideias sobre os dados coletados. De fato, a transcrição dos materiais e a possibilidade de ouvir novamente as entrevistas foram

essenciais para traçar semelhanças e diferenças nas respostas dos trabalhadores, além de possibilitar a reflexão sobre novas questões a serem feitas aos trabalhadores nas entrevistas seguintes.

Vale ressaltar que o uso das entrevistas possibilitou uma aproximação com as percepções, experiências e histórias dos trabalhadores. Assim, foi possível compreender que cada elemento trazido por eles compõe o grande tecido de suas vivências. Não por outra razão, pode-se dizer que a compreensão dessas vivências não é possível sem ter em vista o contexto do mundo do trabalho no qual estão inseridas.

Participantes:

Como já indicado, para preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, utilizamos nomes fictícios. Traçaremos, aqui, um breve perfil de cada entrevistado, como forma de compreender suas particularidades e percepções, seu universo de trabalho e suas trajetórias. Os trabalhadores entrevistados possuem distintas formações, níveis de instrução e escolaridade e, em parte, seus discursos revelam suas origens e ambições na empresa. A esse respeito, optamos por apresentar nossos informantes (entrevistados) já neste momento, para que o leitor com eles se familiarize antes de entrarmos nas partes mais empíricas deste trabalho. Mesmo porque, suas percepções aparecerão em diversos momentos. São eles:

Rafael: 39 anos, atua como coordenador de Recursos Humanos há três anos na empresa. Possui curso de nível superior e está cursando uma pós-graduação na área de gestão de pessoas. Antes de trabalhar na Sul, atuou em um supermercado da cidade durante 20 anos, sendo os últimos 11 anos no setor de Recursos Humanos.

Paulo: 46 anos, casado, atua na empresa como técnico em edificações há três anos. Durante sua trajetória já trabalhou em diversas empresas da região, segundo ele, sempre atuando no setor da construção civil. Após realizar o curso técnico, começou a procurar trabalho em sua nova formação. Vive junto com Silvia, que também trabalha na empresa, ambos foram entrevistados.

Silvia: 43 anos, casada, atua como técnica de laboratório há cinco anos, tendo realizado curso técnico em química. Anteriormente, atuava no comércio da cidade, posteriormente, em uma farmácia de manipulação na região.

José: 44 anos, casado, atua como técnico de manutenção. Trabalha há 20 anos na empresa e já acompanhou muitas mudanças dessa, não apenas na gestão, mas também no controle administrativo. Já passou por outras empresas do ramo anteriormente.

Lucas: 27 anos, solteiro, atua como analista de manutenção. Começou na empresa há quase três anos como estagiário. Cursou faculdade de Engenharia Mecânica, após terminar seu curso, foi efetivado na empresa. Esse é o seu primeiro emprego.

Sérgio: 27 anos, solteiro, atua na empresa como analista de manutenção. Está há dois anos na empresa, começou como estagiário. Cursa faculdade de Engenharia Elétrica, foi efetivado pela empresa há um ano. Esse é seu primeiro emprego.

Felipe: 27 anos, solteiro, atua como programador de manutenção e começou como estagiário na empresa. Trabalha há dois anos na empresa e cursa faculdade de Engenharia Elétrica. Esse é seu primeiro emprego formal, mas já trabalhou como estagiário em outros locais.

Rodrigo: 30 anos, casado, atua como supervisor do setor de mistura, está na empresa há seis meses e foi contratado para atuar no cargo de supervisão. Não tem experiências anteriores no ramo de fertilizantes. Trabalhou no exército Uruguaio, seu país de origem, chegando a ser tenente, veio para o Brasil por conta de seu relacionamento afetivo. Desde que chegou no Brasil, já passou por diversas empresas da cidade. Possui formação em nível superior na academia militar.

Leandro: 23 anos, solteiro, atua como operador de mistura. Foi efetivado na empresa há pouco mais de dez meses. Trabalhou mais de um ano em outra empresa da região, mas esse é seu primeiro emprego com carteira assinada.

Passou um período como safrista e, logo após, foi efetivado na empresa. Possui ensino médio completo.

Jorge: 43 anos, casado, atua na empresa como operador de mistura há cinco anos. Começou como auxiliar de serviços gerais em uma empresa terceirizada, logo após, passou a ser safrista, trabalhando aproximadamente quatro safras antes de ser efetivado. Suas experiências anteriores de trabalho incluem serviços gerais, caseiro e também trabalho num supermercado da região. Passou por uma experiência em outra empresa do ramo do agronegócio da região, antes de chegar à Sul. Possui ensino médio completo.

Capítulo 1- As transformações ocorridas no mundo do trabalho capitalista: um breve quadro referencial

Para contextualizar as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, se faz necessário traçar um percurso a respeito das transformações estruturais, organizacionais e tecnológicas que possibilitaram que hoje tenhamos a atual configuração do trabalho, na qual, entre outras coisas, exige-se um novo perfil de trabalhador, que seja capaz de se adaptar constantemente às mudanças, que seja multifuncional e, ao mesmo tempo, tenha capacitação e formação especializada para atuar nas empresas, um trabalhador engajado e envolvido nos objetivos empresariais. Neste sentido, procuraremos traçar um breve percurso do taylorismo-fordismo e do toyotismo como modelos organizacionais da produção e do trabalho, a fim de esclarecer em linhas gerais a dinâmica dessas transformações e os fatores que as motivam.

O século XIX na Europa Ocidental caracterizou-se, dentre muitos aspectos, pelo aumento da produtividade promovida por técnicas de gestão e pelo forte incremento de novas tecnologias produtivas. Esse período, do ponto de vista das condições de trabalho, foi caracterizado por extensas jornadas de trabalho, que atingiam até 16 horas por dia, baixos salários que não cobriam necessidades básicas dos trabalhadores, o que, muitas vezes, os colocava em situações de risco à saúde física e mental. Tais condições se associavam com alta taxa de mortalidade e baixa longevidade dos membros da classe trabalhadora, caracterizando uma verdadeira luta pela sobrevivência (DEJOURS, 2015).

Nesse cenário, o efeito do processo de proletarianização da classe trabalhadora implicava na sua pauperização, condição que foi sendo alterada gradativamente, devido às frequentes greves e reivindicações promovidas por movimentos sindicais e políticos dos trabalhadores, que ganharam força ao longo do século XIX e foram pressionando no sentido de se reconhecer direitos sociais ligados ao trabalho. Como consequência, o Estado passou a assumir papel central na resolução da questão social, intermediando os conflitos entre empregadores e operários, tornando-se uma instituição reguladora e mediadora das relações de trabalho (DEJOURS, 2015).

Segundo Marx (2012), o modo de produção capitalista caracteriza-se pela busca de constante ampliação de suas bases de acumulação, isso ocorre por meio

de aplicação do capital em novos recursos, tornando possível ampliar suas margens de lucro e, conseqüentemente, a geração de mais capital que será reutilizado em novos investimentos. Esse processo significa a contínua transformação do capital, um processo de acumulação contínuo.

Segundo Braverman (1981), inscrito em tradição marxista, o capitalismo industrial se inicia no momento em que um número significativo de trabalhadores é empregado por um capitalista. Esses trabalhadores passam então, a serem adestrados a um novo modo de trabalhar, exigindo-lhes maior coordenação de etapas, horas regulares de trabalho, métodos e técnicas de produção padronizados, de modo que seu trabalho fosse supervisionado de perto pela gerência.

1.1 Taylorismo, fordismo e toyotismo

De forma significativa, pode-se dizer que, marcaram o mundo do trabalho três modelos de organização da produção no decorrer do século XX, sendo eles: o taylorismo, o fordismo e o toyotismo. Faremos um percurso por esses modelos, elencando os principais aspectos e impactos que eles trouxeram para o trabalho e para o modo de trabalhar.

Foi no ano de 1911, com a publicação da obra intitulada “Princípios da Administração Científica”, escrito por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que observamos a consolidação do chamado sistema taylorista de produção. Taylor trabalhou na empresa Midvale Steel Company na Filadélfia, Estados Unidos, onde começou o estudo de tempos e movimentos. Buscava definir técnicas e procedimentos para administrar cientificamente o trabalho. Segundo ele, desejava assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e empregado, pois seus interesses não deveriam ser vistos como antagônicos. A partir de seus estudos, visava o aumento da produção a partir da eficiência máxima do trabalhador.

A Administração Científica combina o estudo dos tempos e movimentos pelos engenheiros e a perspectiva econômica na qual o homem é compelido pelo medo da fome e da busca pelo lucro. Logo, o pagamento dos trabalhadores estaria condicionada a sua produção. O pagamento por peças produzidas era um dos principais modos de associar produção ao êxito atingido (ETZIONI, 1972). Assim, a relação homem-trabalho foi marcada por mudanças organizacionais que visavam

extrair do trabalhador seu máximo rendimento, impondo uma forma de racionalização dos tempos e movimentos do trabalho como jamais se havia visto até então (TAYLOR, 1990).

O taylorismo tinha como base a separação entre tarefas manuais e intelectuais, aquelas seriam executadas por trabalhadores treinados e dispostos a seguirem estritamente o ritmo programado pela gerência, responsável pelo planejamento do trabalho. Esse sistema apresentava-se como total controle administrativo sobre o trabalhador, tanto de sua capacidade física quanto mental. Assim, a melhor performance deve ser obtida por meio da administração correta do tempo e do movimento, treinando detalhadamente o trabalhador para a execução das tarefas.

Segundo Dejours (2015), as performances exigidas pelo modelo de organização taylorista fizeram com que o corpo fosse o principal ponto de impacto no trabalho, neutralizando as atividades reflexivas do trabalhador ao separar radicalmente o trabalho manual do trabalho intelectual. Para Braverman (1981, p. 83), o movimento realizado pelo taylorismo está diretamente ligado à questão da organização do trabalho, mas não de desenvolvimento de tecnologias. A gerência científica, como ficou conhecida, buscou investigar a “adaptação do trabalho às necessidades do capital” (p. 83).

Foi durante a vigência do taylorismo que o conceito de controle foi levado ao extremo, uma vez que a gerência passou a impor aos trabalhadores aquilo que Taylor chamava de “*one best way*”, isto é, o melhor modo de executar uma tarefa (BRAVERMAN, 1981, p. 86). Como resultado do estudo dos tempos e movimentos estabeleceu-se um novo mecanismo para exigir dos trabalhadores, com a máxima racionalização possível das atividades, considerando questões como a velocidade e a precisão na execução das tarefas e os tempos de descanso, que poderiam ocorrer com paradas estabelecidas pela gerência ou mesmo por meio de uma cadência mais lenta do ritmo do trabalho. A esse respeito, Taylor defendia que no método por ele proposto:

O objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho de acordo com suas aptidões naturais (TAYLOR, 1990, p. 26).

As tarefas são cuidadosamente planejadas, de modo que sua execução seja boa e correta, mas que não obrigue o trabalhador a esforço algum que lhe prejudique a saúde. A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga (TAYLOR, 1990, p. 42).

Nesse sentido, Taylor acreditava que as diferenças entre trabalhadores e padrões poderiam ser postas lado a lado, uma vez que, com a aplicação de procedimentos de organização do trabalho para aumentar a produtividade dos trabalhadores, seria possível o aumento de suas remunerações. Seria necessário elevar ao máximo a utilização do tempo de trabalho, eliminando movimentos desnecessários e extraíndo a eficiência máxima do trabalhador. Em um primeiro momento, seria necessário encontrar a pessoa adequada para a execução da tarefa, através de processos de seleção específicos para cada função. Posteriormente, haveria que treiná-la de maneira que conseguisse compreender as minúcias do trabalho, repetindo as instruções de forma correta, utilizando o tempo de trabalho e de descanso como o ordenado pela gerência. Por fim, esse experimento possibilitaria estabelecer a média de tempo para a execução das tarefas que cada trabalhador deveria alcançar.

O taylorismo costumava recorrer a métodos rígidos e punitivos, buscando promover a disciplina dos trabalhadores, desta forma, buscava sufocar os conflitos através de mecanismos punitivos (PAES DE PAULA, 2002).

[...] suas tentativas de obter, através da força, a harmonia nas relações trabalhistas se mostraram bastante limitadas. Tais métodos em nada contribuíam para reduzir a dissonância cognitiva do funcionário em relação à exploração de sua força de trabalho e esta fragilidade abriu espaço para contestações individuais e organizadas ao sistema, que acabaram por fortalecer o movimento sindical (PAES DE PAULA, 2002, p. 131).

O taylorismo influenciou e repercutiu de forma ampla no mundo do trabalho, evidenciando, principalmente, um processo de racionalização do trabalho, que seria superado por novas formas de organização desse, principalmente por meio de um processo de investimento tecnológico, como veremos adiante.

Bihr (1998, p.40), partindo de uma análise inscrita na tradição de pensamento marxista, entende que, no período de efetiva vigência do taylorismo como modelo organizacional, assistiu-se à “consolidação da dominação do capital sobre o processo de trabalho”, na qual se intensificou a exploração sobre o operário. Com a

parcelização do trabalho, procedimento que remete às origens da gerência científica ainda no final do século XIX e consolidado com a racionalização taylorista do trabalho, ao mesmo tempo em que operário se tornava mais hábil em determinados movimentos e gestos, ocorria um aumento da intensidade da carga de trabalho. Esses fatores contribuíram para a configuração de um novo regime de acumulação do capital, uma vez que lhe forneceram as bases organizacionais para o aumento contínuo da produção.

Foi por volta de 1914 que se iniciou simbolicamente um novo sistema de produtividade nos Estados Unidos, que utilizou princípios da administração científica de Taylor e adaptou-os de acordo com novas necessidades. Esse sistema ficou conhecido mundialmente por fordismo. Para Harvey (2008), o fordismo implicou no consumo e produção massificados, além de novas políticas e processos de gerenciamento do trabalho.

Para Bihl (1998, p. 39-40), no período fordista, observamos a utilização de princípios da racionalização do processo de trabalho, iniciados no taylorismo, acrescidos de forte investimento em máquinas, que garantiam a possibilidade de cadenciar o ritmo de trabalho por meio das linhas de montagem. Para o referido autor, tal processo intensificava a expropriação dos operários em relação ao domínio do saber de seu trabalho, fortalecendo a sua dependência à organização capitalista.

Gounet (1999), nessa mesma tradição teórica, aponta as cinco principais mudanças promovidas pelo fordismo: produção em massa por meio da racionalização extrema das tarefas, diminuindo o desperdício de tempo; parcelamento das tarefas entre os operários, em que cada indivíduo fazia apenas um número limitado de gestos; a criação da linha de montagem por meio de uma esteira rolante que ligava os trabalhos feitos individualmente e regulava o trabalho como um todo; padronização das peças utilizadas na montagem dos seus veículos, para isso aposta na integração vertical, comprando as fabricantes das peças; por fim, a partir dessas sucessivas modificações no modo de trabalhar, a automatização da fábrica, diminuindo, assim, consideravelmente o tempo de produção de seus veículos. Ainda para Gounet, apesar do aparente sucesso desse sistema, havia alguns problemas enfrentados por Ford, dentre os quais a insatisfação dos operários pela desvalorização de seus conhecimentos e pela grande rotatividade de mão de obra.

Henry Ford, procurando formas de promover ganhos de produtividade, fixou a jornada de trabalho de suas fábricas em oito horas por dia e conferiu um aumento salarial aos operários, que passaram a ganhar um salário de cinco dólares ao dia, o dobro do que ganhavam anteriormente. Essas mudanças objetivavam diminuir a grande rotatividade de mão de obra nas fábricas fordistas que geravam grandes custos ao sistema, além de suscitar um novo estilo de vida, baseado no consumo em massa. Produzir em massa e vender em massa era a principal estratégia fordista. Ford queria que seus próprios trabalhadores passassem a acessar o consumo, o que lhe permitiu inculcar não apenas um novo modo de trabalhar, mas também um novo estilo de vida para o consumo (Harvey, 2008).

O desenvolvimento do fordismo após a segunda guerra mundial nos países do capitalismo avançado, foi condicionado por um compromisso social entre capital e trabalho que resultou de uma série de lutas e reivindicações da classe operária, apresentando-se o Estado como um intermediário dessa relação. As principais características do compromisso fordista foram: a negociação coletiva; a uniformização da condição jurídica dos diferentes trabalhadores; e a efetividade do emprego (BIHR, 1998).

O Estado teve papel chave durante a expansão do modelo fordista. Segundo Bihr (1998), o Estado encarregou-se de funções como produção de infraestrutura, de energia e de consumo (como serviços de uso coletivo). Além disso, também foi árbitro da relação salarial, políticas monetárias e orçamentárias. Nessa mesma linha analítica, Harvey (2008) indica que houve investimentos estatais em seguridade social, educação e saúde, pontos chave para o crescimento da produtividade.

Durante o período fordista, o trabalho nas fábricas exigiu rotinas e horários rígidos, a repetitividade e monotonia de tarefas baseavam-se em um rígido controle hierárquico. A esse respeito, Morgan aponta que no fordismo (1996, p. 22):

“A vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio [...] Elas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes de máquinas”.

A diferenciação da fábrica fordista para as suas antecessoras advém da intercambialidade e simplicidade de montagem na linha. O trabalho passou a ser

simplificado ao máximo para facilitar o treinamento, a supervisão e a substituição dos operários (WOOD, 1992).

Durante o período do compromisso fordista, os trabalhadores tiveram relativa estabilidade de emprego e melhoria da qualidade de vida em geral, já que havia investimento público em habitação, saúde e educação. Assim, os trabalhadores assentem às novas formas capitalistas de dominação, a partir da expectativa de sair da condição de pobreza e instabilidade, que caracterizava a vida do proletariado até então. Tudo isso em troca de submissão às novas condições de trabalho, que envolviam aceleração do processo produtivo, parcelização do trabalho e expropriação do domínio do processo produtivo. Pode-se dizer que o proletariado trocou as incertezas que envolviam historicamente a luta de classe pela seguridade social promovida pelo período fordista. Assim, o compromisso fordista tem como principais atributos as práticas de negociação coletiva em nível nacional e a uniformização de condições jurídicas dos trabalhadores, inclusive a garantia do salário mínimo e do salário social que os colocava em segurança a respeito de situações sociais ou naturais, como desemprego e doenças. Portanto, se de um lado os operários aceitaram determinadas práticas técnico-operacionais, também foi necessária a satisfação de suas necessidades de seguridade social (BIHR, 1998).

O compromisso fordista também influenciou o modo de organização do movimento operário, os sindicatos passaram a incorporar formas burocráticas de funcionamento, devido à necessidade de centralização e tecnicidade dos negociantes, tanto sobre conteúdo jurídico quanto econômico, os líderes sindicais tornavam-se cada vez mais autônomos e distantes de sua base. A prática corporativista também influenciou os movimentos, já que as negociações ocorriam caso a caso, ramo a ramo ou empresa a empresa, favorecendo uma série de separações dos demais sindicatos e demais movimentos (BIHR, 1998).

O taylorismo, quando incorporado como técnica de gestão do trabalho no fordismo, por meio da separação de tarefas e movimentos ritmados, foi incrementado pela mecanização na cadeia de montagem nas indústrias automobilísticas oportunizadas pelo fordismo, disseminando-se, assim, os seus princípios de racionalização para os diversos ramos industriais.

Para Bihr (1998) o fordismo e o taylorismo são responsáveis por apropriar-se dos saberes operários, pois suas habilidades e conhecimentos são agregados ao

maquinário, culminando em dependência cada vez maior do operário em relação à organização do trabalho promovida pelo capitalista. Esta era uma das principais reivindicações da classe operária, que se viu cada vez mais distante do processo produtivo como um todo.

O fordismo, enquanto modelo de produção, tinha como característica a produção em massa de produtos padronizados. Para Bihr:

[...] a acumulação com características predominantemente intensivas tende a desenvolver as forças produtivas da sociedade sem levar em conta as proporções a serem respeitadas entre os diferentes ramos da produção social, nem tampouco a capacidade total de consumo da sociedade [...] Ela corre permanentemente o risco de desembocar em uma crise de superprodução, devido a insuficiência de meios de garantir a venda de produtos. (BIHR, 1998, p.41)

Segundo Gounet (1999), quando o fordismo se espalhou para diversos países e indústrias, o seu método já não propiciava em si mais uma vantagem competitiva, a empresa inovadora começou a perder a liderança, outras fábricas passaram a produzir veículos de acordo com cada faixa de renda do consumidor, o que começou a demandar a criação de novos diferenciais de competitividade.

Durante o período entre 1965 a 1973, tornava-se cada vez mais evidente a dificuldade desse sistema em conter as contradições presentes no modelo capitalista. A crise ocorrida no período é atribuída à própria rigidez e dificuldade de flexibilização do modelo em vigor. As dificuldades de mercado e inflação nos países do capitalismo avançado intensificavam cada vez mais o papel do Estado como promotor de bem-estar, o que também levou a uma crise, já que o Estado inflava sua despesa pública e encontrava-se estagnado em sua capacidade fiscal (HARVEY, 2008). Todo esse cenário favoreceu o surgimento de novos modelos de produção:

Isso as obrigou [as fábricas] a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho [...] A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação (HARVEY, 2008, p. 137-140)

Em meio à crise estabelecida no período do fordismo, seja como modelo de organização da produção, seja como modo de regulação, começam a surgir novas

possibilidades para o capitalismo, uma das fontes dessas novas ideias proveio do Japão, mais especificamente do modelo de fábrica enxuta da Toyota. Segundo Gounet (1999), ao tentar implantar o modelo fordista no Japão, houve grande dificuldade, principalmente devido à forte concorrência das empresas americanas. A saída foi começar a produzir menores quantidades de produtos diversificados e investir em programas de pesquisas tecnológicos. Uma nova organização do trabalho foi, aos poucos, sendo implantada na fábrica da Toyota entre os anos 1950 e 1970.

Para Wood (1992), o Japão foi impulsionado pelas mesmas intenções de racionalização da organização do trabalho e de produção em comparação ao ocidente. A Toyota inovou com relação à distribuição de mercadorias através de uma rede de vendas, integrando a produção de forma mais eficiente. Para o autor, a grande diferença entre o fordismo e o toyotismo seria a maior capacidade de adaptação desse último a um ambiente de aumento de competitividade empresarial, alcançada por meio do desenvolvimento de processos flexíveis.

O sistema Toyota, segundo seu fundador, o engenheiro mecânico Taiichi Ohno, tem por base duas premissas, a primeira se refere à produção no momento preciso, chamado *just in time*, no qual se realiza uma nova forma de administração da compra de materiais, fabricação e transporte dos produtos, tudo a seu devido tempo e de acordo com a necessidade. O segundo se refere à autoativação da produção, ou seja, a capacidade dos novos maquinários de possuir certa “autonomia”, já que conseguem detectar problemas de funcionamento durante o processo de produção. Assim, é possível produzir quantidade limitada e produtos variados, diminuindo a necessidade de grandes estoques (CORIAT, 2000). Para Harvey (2008), a produção em quantidade limitada trouxe grandes vantagens, superando a rigidez fordista e atendendo de forma mais eficiente um mercado variável e oscilante.

O modelo Toyota de produção, conforme pensado por Ohno, baseia-se na ideia de “fábrica mínima”, a qual visa operar com efetivo mínimo, a fim de reduzir custos e economizar espaço (CORIAT, 2000). Neste sentido, para Castells (1999), as empresas acabam recorrendo a duas alternativas: a flexibilidade interna, que consiste no treinamento de seus trabalhadores para a flexibilidade e para a multifuncionalidade, permitindo que tenham subsídios ou ferramentas necessárias

para lidar com as mudanças ou por meio da flexibilidade externa, que consiste na subcontratação.

A flexibilização da organização do trabalho, segundo Gounet (1999), diferencia-se do parcelamento de tarefas encontrado no fordismo e no taylorismo. No toyotismo o trabalho passa a ser:

[...] por um lado, deixar as máquinas funcionarem e, por outro, preparar os elementos necessários a esse funcionamento de maneira a reduzir ao máximo o tempo de não-produção. Assim, rompe-se a relação um homem/uma máquina. Na Toyota, desde 1955 um trabalhador opera em média cinco máquinas [...] se há duas máquinas para operar ao mesmo tempo, ele chama um colega. Isso tem duas consequências imediatas: o trabalho não é mais individualizado e racionalizado conforme o taylorismo; é um trabalho de equipe; a relação homem-máquina torna-se a de uma equipe de operários frente a um sistema automatizado; em segundo lugar o trabalhador deve tornar-se polivalente para operar várias máquinas diferentes em seu trabalho cotidiano, mas também para poder ajudar o colega quando preciso (GOUNET, 1999, p. 27).

David Harvey (2008, p. 140), por sua vez, define a passagem de um modo de acumulação fordista para o que ele denomina de modo de acumulação flexível, referindo-se à “flexibilidade nos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo”. Para o autor, esse movimento é um confronto com a rigidez do modelo de produção fordista, uma vez que se baseia na flexibilidade. As economias de escala fordistas são substituídas por produção variada e em pequenos lotes, que buscam satisfazer o mercado de forma a reduzir a produção desnecessária e o acúmulo em estoques.

Além disso, a acumulação flexível está ligada ao “movimento de compressão do espaço-tempo”, onde “os horizontes temporais das tomadas de decisões privada e pública se estreitaram” (HARVEY, 2008, p. 140), ocasionada pela comunicação via satélite, as decisões se tornam cada vez mais imediatas no espaço-tempo.

O mais interessante na atual situação é a maneira como o capitalismo está se tornando cada vez mais organizado através da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto e institucional (HARVEY, 2008, p. 150-151).

Durante o desenvolvimento da acumulação flexível, há considerável ampliação do setor de serviços, decorrente, dentre outras coisas, de inovações

tecnológicas nas áreas da robótica, telemática e informática, que servem de suporte material para a redução da necessidade de força de trabalho no interior das fábricas enxutas (HARVEY, 2008).

Essas rápidas transformações as quais nos referimos também impactam na atuação do capital financeiro, que se torna muito mais presente que no período fordista. O capital financeiro na acumulação flexível é um poder coordenador, potencializando a formação de crises financeiras e, ao mesmo tempo, dando maior fluidez ao capital, já que as rápidas transferências de fundos e investimentos possibilitam manter a instabilidade, sem se importar com as barreiras de tempo-espço (HARVEY, 2008).

Assistimos, portanto, a uma forte reestruturação do mercado de trabalho em decorrência de maior mobilidade, competitividade e rápidas transformações e exigências do mercado. Para Castells (1999), a precarização do trabalho passa a fazer parte do cenário da modernização, sendo consequência das reestruturações industriais e da competitividade. A flexibilidade é uma forma de se referir ao ajustamento do trabalhador à tarefa, na qual é necessária a inteira e imediata disponibilidade para as alterações e exigências da demanda.

Em um contexto de mão de obra excedente e enfraquecimento do movimento sindical, esse último essencial para promover negociações entre os operários e as empresas no período fordista, as gerências podem obter grandes vantagens, abrindo espaço para a maior flexibilização dos contratos de trabalho, possibilitando o aumento do trabalho temporário e das subcontratações. Desta forma, diminuem os contratos de trabalho em tempo integral e por tempo indeterminado e aumentam aqueles de tempo parcial, temporário ou até mesmo as subcontratações. Essas mudanças, que em primeiro momento parecem satisfazer ambos os lados (trabalhadores e empregadores) revelam, por outro lado, a falta de seguridade do emprego aos trabalhadores (HARVEY, 2008).

Coriat (2000) aponta que, no caso do modelo Toyota de produção, passa a existir o sindicalismo de empresa, no qual a própria empresa é o local de organização e reivindicação dos assalariados, sendo a sindicalização dos trabalhadores automática desde o momento da contratação. Dessa forma, está presente o sindicalismo integrado, onde a burocracia sindical tem sua própria hierarquia e atua de forma paralela à hierarquia da empresa, de modo que as

possibilidades de ascensão estão ligadas a um jogo hierárquico no interior da empresa. Também se encontra presente o sindicalismo cooperativo, no qual existe um comportamento de mútua cooperação entre o sindicato e a empresa que se comprometem a unir forças para melhorar os rendimentos da última.

As mudanças promovidas pelo toyotismo e o cenário de alta competitividade fomentaram um novo estilo de trabalhador, o trabalhador flexível. A velocidade das transformações de mercado e a necessidade de decisões rápidas acaba por valorizar a inovação constante e por consequência, trabalhadores que possam contribuir com esse processo.

A flexibilidade, para Sennett (2009), significa ser adaptável às diversas circunstâncias de trabalho na nova organização. A flexibilidade foi, em grande parte, proporcionada pela alta tecnologia que possibilita programar e reprogramar as máquinas de acordo com a necessidade de produção. Para isso, a exigência é um trabalhador flexível, que saiba tomar decisões de forma rápida. O tempo, a rotina, os horários, tudo passa por um processo de flexibilização, sempre em busca da adequação às novas necessidades produtivas. O que marca a flexibilidade é também o desprendimento com o passado, nada que fora feito anteriormente significa um futuro promissor, pois a idade e a experiência muitas vezes significam inflexibilidade para mudar, para pensar de forma diferente, para inovar. O investimento deve ocorrer de forma contínua no novo capitalismo, por isso os jovens passam a ser mais valorizados, são a expressão da renovação e oxigenação.

Para isso, é necessário um traço de caráter específico, uma personalidade disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas. É uma personalidade que mais se assemelha à do consumidor sempre ávido de novidades, descartando bens antigos, embora perfeitamente capazes de ser úteis, que à do proprietário muito zeloso daquilo que já possui (SENNETT, 2006, p. 14).

Por isso, a formação contínua dos trabalhadores é um dos pontos centrais do modelo japonês, onde está presente tanto uma formação ao longo do processo de trabalho, que a associa à teoria e à prática, quanto a formal, oferecida pelas escolas japonesas. A formação ocorre, portanto, dentro e fora da fábrica, desde o período escolar até a saída do trabalhador da empresa, as quais passam a investir muitos recursos para aperfeiçoar e qualificar o trabalhador (CORIAT, 2000).

Outro aspecto importante do sistema toyotista é o modo distinto através do qual se dá a distribuição dos salários no interior na empresa. Há um complexo sistema de relação entre a qualificação, conhecimento e o estabelecimento dos salários, conforme explica Coriat (2000). É preciso considerar o papel dos mercados internos nesse modelo. Verifica-se que os postos de trabalho de níveis elevados da empresa são ocupados por pessoal interno, que de forma mais ou menos formalizada, é respeitado pelos próprios trabalhadores, o que lhes transmite a ideia de que poderão ascender profissionalmente, sendo considerado um fator de estabilidade de emprego dentro da empresa.

Ficou conhecido como “círculo virtuoso da empresa japonesa” a combinação entre investimentos em recursos humanos, a polivalência e multifuncionalidade dos trabalhadores, a produtividade com qualidade e diferenciação e a automatização *just in time*² aliadas a uma política de salários por antiguidade e mercados internos. Esses elementos ficaram conhecidos por fortalecer-se e retroalimentar-se de forma virtuosa, segundo Coriat (2000).

Apesar do toyotismo ter empregado métodos de organização do trabalho, como o trabalho em grupos e por tarefas, com ênfase na maior responsabilização do trabalhador, estes elementos já se encontravam presentes na chamada *Escola Sóciotécnica*. Segundo Biazzi (1994), a história desta escola começou com as minas de carvão de Durhan na Inglaterra, por volta de 1949. Nas minas de Chopwell empregava-se um método de trabalho que consistia na divisão em subgrupos de mineiros. Cada subgrupo apresentava autonomia e pouca supervisão, desempenhando as funções relativas à extração do carvão. O pagamento era realizado com base na produção do grupo como um todo. Neste sentido, se verificou uma organização do trabalho que se diferenciava da Administração Científica do trabalho.

Ao contrário do que prega a Administração Científica, o projeto do trabalho não coube somente a especialistas. Embora não interferindo no projeto das máquinas, a concepção da organização do trabalho em Chopwell coube aos próprios mineiros, aos trabalhadores, a concepção foi então compartilhada. (BIAZZI, 1994. p.32)

² *Just in time* significa produção no tempo e na quantidade certos para o consumo, de acordo com a demanda do mercado.

O que se pode verificar, portanto, é que a formação de grupos semiautônomos de trabalho desde o século XX.

[...] um grupo semiautônomo ou auto regulável se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, onde o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e rotações de funções [...] (BIAZZI, 1994, p.33)

Para Spink (2003), diante da impossibilidade de criação de modelos normativos com os trabalhadores das minas de carvão, o que se desenhou foi uma abordagem colaborativa, onde os processos de trabalho foram discutidos tanto pelos trabalhadores quanto pelos engenheiros.

[...] quando as pessoas têm a liberdade de se organizarem em torno das tarefas produtivas, elas tendem a criar modelos de organização flexível, nos quais as tarefas são compartilhadas e se desenvolvem habilidades múltiplas [...] Esse tipo de organização tem uma capacidade adaptativa em relação às flutuações do processo produtivo e propicia melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Quando, ao contrário, a parte técnica é projetada de maneira independente (obedecendo a lógica da máquina), o resultado é uma série de restrições às possibilidades de organização social. (SPINK, 2003, p. 118)

No Brasil, foi por volta dos anos de 1970 que a abordagem sóciotécnica começou a ser conhecida, juntamente com o processo de abertura democrática (SPINK, 2003).

Logo, a organização flexível do trabalho, tem como principal impacto, a busca de produção enxuta e não propriamente a organização em grupos de trabalho. A adoção conjunta destes elementos no entanto, levaram a formas de trabalho diferentes das encontradas na taylorismo e no fordismo.

É importante destacar que a passagem da acumulação fordista, para a acumulação flexível está fortemente atrelada à mudança na concepção e utilização do tempo, isso reflete no trabalhador na aceleração do ritmo de trabalho, mais amplamente, está associada ao aumento do consumo e acentuada obsolescência dos produtos, ou seja, na aceleração do tempo de giro como um todo (HARVEY, 2008).

Em suma, a importação de técnicas de gestão do trabalho e de produção inspiradas no toyotismo pelos países capitalistas ocidentais industrializados foi a resposta promovida para a crise do modelo taylorista-fordista de organização da

produção e de relações de trabalho. Ao invés de se buscar ganhos de produtividade em economias de escala, voltou-se para estratégias de economia de escopo, em outras palavras, passou-se da produção em massa padronizada, para uma produção flexível voltada para uma diversidade de demandas (Castells, 1999).

1.2 As mudanças organizacionais no contexto brasileiro

As transformações do mundo do trabalho que tratamos até o momento, caracterizadas pela implantação de reestruturações produtivas nos mais diferentes contextos e países, não significam que se manifestem de forma homogênea em todos os lugares.

Segundo Alves (2007), inscrito na tradição marxista, no Brasil, foi a partir dos anos 90 que o modelo toyotista começou a ser incorporado no empreendimento capitalista do país, devido aos ajustes neoliberais realizados pelo governo.

A medida em que avançam as políticas neoliberais, avançam também os valores voltados ao mercado e a ideologia do empreendedor de si mesmo. No caso de empresas brasileiras, muitas vezes a necessidade de instaurar uma relação entre desempenho no negócio e o comportamento do trabalhador é mediado por uma política de Participação em Lucros e Resultados (PLR), ou seja, o trabalhador ganha um bônus salarial que corresponde a lucratividade de sua empresa no ano, uma tentativa de engajar o trabalhador na busca de melhores resultados de produção. (ALVES, 2007)

Para Alves (2007), ainda no caso brasileiro, destaca-se que o período de reestruturação produtiva dos anos 90 também foi marcado por uma reestruturação de coletivos de trabalho, através de Programas de Demissão Voluntária, por exemplo, que tinham como objetivo “apagar” as experiências vividas pelos operários nos anos anteriores marcadas pelas lutas entre classes. Assim, buscavam desenvolver novos ideais de produtividade e de desempenho compatíveis com o modelo flexível, desfazendo os vínculos com o passado e fomentando o desenvolvimento de uma nova linguagem empresarial, na qual o trabalhador deixa de ser “operário” para ser “colaborador”. Num período de incertezas diante do trabalho, a ideologia do empreendedorismo ganha força no Brasil, o que corresponde a constituição de “um novo homem produtivo” que seja capaz de responder às novas necessidades do capitalismo flexível (ALVES, 2007, p. 205).

Para Alves (2007), o processo de reestruturação produtiva no caso brasileiro é acompanhado de perto pela flexibilização das relações de trabalho, além disso, grande parte do contingente de trabalhadores ficou à margem das condições de empregabilidade devido à baixa escolaridade, incapazes de se adequarem as exigências de uma produção flexível.

A expansão capitalista no país significou o incremento do contraste entre os dois “mundos do trabalho”, o segmento protegido por leis trabalhistas, conquistas de luta sindicais e políticas, de maior escolaridade e com acesso ao consumo e ao crédito; e o segmento da massa laboral desprotegida, migrante, fluida, do campo e da cidade, proletários “invisíveis” que buscam ascensão social por meio do emprego com carteira. (ALVES, 2007.p. 275)

Para Guimarães (2004), as mudanças políticas relacionadas a abertura comercial e retração do mercado interno obrigaram as empresas a buscar novos objetivos e estratégias, onde se destacam a contenção de despesas e custos, a renovação de suas práticas organizacionais, além da busca por novas formas de mão de obra e de maior envolvimento dos trabalhadores nos programas implementados. É neste período que cresce a utilização de mão de obra terceirizada, por exemplo. Também se destaca a grande mobilidade e transitoriedade das relações de emprego, bem como as relações de emprego precárias e sem garantias sociais. Nesse sentido, os efeitos da reestruturação produtiva no Brasil, atingem tanto as trajetórias individuais dos trabalhadores e os seus rendimentos individuais, quanto a regulação das relações de trabalho em geral, acentuando o trabalho precário e o desemprego.

1.3 Empresa global, novos desafios no mundo do trabalho e o contexto da empresa Sul.

É a partir desse ponto, da repercussão das técnicas organizacionais cada vez mais sofisticadas, o crescente avanço tecnológico, que foi possível gestar modelos produtivos que correspondessem à globalização em curso e à internacionalização das empresas. Para Sassen (2010), é justamente o avanço de capacidades técnicas aliado a projetos globais de empresas poderosas que permitem o atravessamento das fronteiras territoriais para além do nacional, cujo avanço dos processos de

formação global pode desestabilizar uma hierarquia outrora centrada no Estado nacional.

Santos (2001), entende que a globalização é o ápice de um processo de internacionalização do mundo capitalista. Nesse sentido, aponta que é a primeira vez na história da humanidade que assistimos conjuntos de técnicas envolverem todo o planeta, contaminando a possibilidade de existência de técnicas mais atrasadas e promovendo a unicidade de métodos.

[...] o sistema técnico dominante no mundo de hoje tem uma outra característica, isto é, de ser invasor. Ele não se contenta em ficar ali onde primeiro se instala e busca espalhar-se, a produção e no território. Pode não conseguir, mas é essa sua vocação, que é também fundamento da ação dos atores hegemônicos, como, por exemplo, as empresas globais. Estas funcionam a partir de uma fragmentação, já que um pedaço da produção pode ser feito na Tunísia, outro na Malásia, outro ainda no Paraguai, mas isto apenas é possível porque a técnica hegemônica de que falamos é presente ou passível de presença em toda parte (SANTOS, 2001, p. 26).

Segundo Freitas (2006), no começo dos anos 70, com a crise do petróleo, deflagrou-se uma busca por novos mercados, matérias-primas e mão de obra mais barata. Assim, empresas multinacionais passaram a se instalar em diversas regiões ao redor do mundo, levando consigo técnicas, modelos de gestão, bem como elementos da cultura de seus países de origem. De forma paralela a esse acontecimento, destaca-se o enfraquecimento de políticas estatais de estímulo ao pleno emprego e seguridade social. É preciso salientar que o processo de globalização não se refere apenas às empresas ou fábricas, mas sim a uma integração de processos, que irão possibilitar a comunicação entre elas, sejam processos industriais ou administrativos. Essa comunicação cria uma rede de interdependência entre diversas partes do processo, onde qualquer alteração é capaz de gerar impactos nos mais diferentes lugares do mundo.

Cada vez mais as grandes empresas se parecem. Não só as barreiras geográficas foram derrubadas, mas também as particularidades nas formas de administrar, consagrando-se como único modelo aquele que de fato garante o sucesso, e sucesso significa fundamentalmente ganhos crescentes de produtividade. [...] O pensamento torna-se global, e o planeta é o limite (FREITAS, 2006, p. 24-25).

Castells (1999), defende que esse período passa a ser dominado pelas empresas que atuam em grandes redes. Em um contexto de avanço tecnológico e

rápido fluxo de informações, as empresas passam a formar alianças e atuar em forma de benefícios recíprocos, deixando de serem autossuficientes. É preciso lembrar que nenhum modelo de organização econômico surge ao acaso, uma vez que são processos históricos e culturais gestados em determinadas regiões; quanto mais uma sociedade se difere historicamente, mais específicas serão suas formas organizacionais, porém, ao longo do desenvolvimento tecnológico que vivenciamos, as cadeias produtivas cada vez mais estão interligadas em escala global e, por isso, torna-se comum que os sistemas organizacionais se assemelhem, vide o modelo Toyota de produção que se espalhou por diversos países.

A tese de Castells é de que houve uma sequência de transições de paradigmas organizacionais, essas transições interagem de perto com a difusão de tecnologias informacionais, ainda que essa não seja a única responsável. Os sistemas organizacionais têm como objetivo aumentar a produtividade e competitividade na economia global. Uma série de tendências organizacionais evoluiu no processo de reestruturação produtiva capitalista. A primeira tendência observada pelo autor se refere ao movimento de produtividade em massa para a produção flexível.

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. O sistema produtivo flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez (CASTELLS, 1999, p. 212).

A segunda tendência revela que empresas de pequeno e médio porte conseguem adaptar-se bem a um sistema produtivo flexível, porém, ainda assim, grandes empresas permanecem no centro do poder econômico, elas apenas têm investido em uma nova organização que difere das estruturas rígidas e hierárquicas verticalmente organizadas que eram observadas em períodos anteriores.

A terceira tendência observada por Castells se refere ao maior envolvimento e multifuncionalidade dos trabalhadores no processo de trabalho, maior autonomia, trabalho em equipes, recompensas por desempenho e redução de hierarquias, com maior envolvimento trabalhador-gerência.

Ainda, se observa a atuação em rede dessas empresas e formação de alianças que permitem trabalhar em um espaço global. As empresas podem realizar subcontratações, por exemplo, que lhes permitem focar em determinadas atividades enquanto delegam outras às empresas parceiras. A formação de alianças se refere à interligação de empresas de grande porte, como, por exemplo, ao empenharem esforços para a criação de produto ou aperfeiçoamento tecnológico. Essas tendências têm se tornado cada vez mais comuns (CASTELLS, 1999).

Em busca de adaptação à forma de trabalho e organização flexível, as empresas passaram a se horizontalizar, ou seja, rompem hierarquias que enrijeciam e burocratizavam o trabalho. O modelo vertical cede lugar ao modelo horizontal. Essa tendência começou a tomar forma a partir dos anos 90 em empresas norte-americanas. Todas essas tendências apresentadas interagem entre si para promover um modelo flexível de organização (CASTELLS, 1999).

Assim, o toyotismo busca reduzir incertezas e investir na flexibilidade, busca flexibilizar os processos por meio da eliminação de desperdício (tempo de produção, espaço para estoques e recursos). Nesse sentido, as “novas tecnologias de informação são decisivas para que esse modelo flexível e adaptável realmente funcione” (CASTELLS, 1999, p. 223). O Toyotismo, portanto, se refere a um “modelo de transição entre a produção em massa padronizada e uma organização de trabalho mais eficiente” (CASTELLS, 1999, p. 224).

Observamos que, nos dias atuais, é possível gerir trabalhadores por meio de técnicas padronizadas, possibilitando a disseminação de empresas multinacionais, que se espalham por diversos países em busca de condições ideais de produtividade, com baixo custo de mão de obra ou matérias-primas apropriadas à sua produção. Antes impensável, o fato de manter longe do olhar da gerência os trabalhadores, hoje parece comum que uma empresa mantenha uma série de unidades trabalhando da mesma forma, que ideologias organizacionais sejam levadas a diversas partes do mundo, muitas vezes associadas a uma marca ou slogan que transmitem uma série de valores da empresa à população em geral e aos trabalhadores. Nesse contexto, surgem mecanismos mais fluidos de controle, tendo em vista que não é mais possível vigiar ostensivamente, como antes ocorria nas fábricas tayloristas e fordistas. Criam-se cada vez mais estratégias de controle

que passam longe do olhar hierárquico ou da disciplina normalizadora, características de uma sociedade disciplinar.

Atualmente, a Sul, empresa aqui pesquisada, busca implementar um novo tipo de método de trabalho, que consiste em um sistema de produtividade, um programa global, que está em processo de implantação em todas as unidades da empresa ao redor do mundo. Segundo os materiais institucionais da empresa, o que se veicula é uma empresa que procura envolver os trabalhadores com o processo de trabalho, de modo que atuem na resolução dos problemas assim que esses aparecerem, assim como apresentado no escopo do sistema flexível, demonstrando a utilização de flexibilidade interna na empresa por meio do incentivo à multifuncionalidade. A prerrogativa desse método é agilidade na resolução de problemas, capacidade de antecipar os desafios de mercado e de se tornar mais competitiva.

Segundo um dos trabalhadores entrevistados, as mudanças referentes ao processo de implantação de uma nova organização do trabalho que estão em curso na empresa, ocorrem de forma bastante rápida, tornando clara a alta capacidade de modernização que empresas de grande porte podem assumir em pouco tempo, já que começaram no ano de 2017 e entrarão em funcionamento em 2018, fazendo com que toda estrutura da empresa se modifique, inclusive sua estrutura física que contará com automatização de produção para atender suas necessidades:

Por ser a única experiência profissional de uma significância, me impressionou o nível de reformulação que uma empresa pode ter e como que ela pode se reinventar tão drasticamente em pouco tempo. Lá teve uma mudança organizacional muito forte no último ano, especificamente. Muita gente entrando, saindo, novas posições sendo criadas. Então essa foi uma coisa que me impressionou no sentido de ver com que velocidade posições ou estas estabilidades podem ser bem comprometidas, ou não, por causa de uma decisão estratégica da empresa. Não deixa de me chamar a atenção a própria criação do setor onde eu trabalho, um setor que não existia com o foco que agora existe (Sérgio, 27 anos, analista de manutenção).

As mudanças são sentidas pelos trabalhadores em seu cotidiano, seja pelas questões tecnológicas envolvidas em seu trabalho, seja pela estrutura organizacional da empresa que passa por transformações. Isso acarreta, segundo o entrevistado, um comprometimento da estabilidade na posição ocupada, característica de uma rápida transformação, o que implica que nem todos os trabalhadores possam acompanhar esse ritmo ou que possam vir a ser realocados

em outros setores da empresa, já que a tendência à modernização da empresa vem acompanhada da necessidade de qualificação dos trabalhadores para atuar com os novos sistemas e maquinários. O entrevistado, portanto, faz referência ao processo de modificação de alguns setores na empresa. Nesse caso específico, Sérgio, analista de manutenção, aponta a criação de um novo setor na empresa, de Engenharia de Manutenção, do qual começou a fazer parte no ano de 2017. Em decorrência dessa modificação, ele foi efetivado na empresa, já que anteriormente ocupava o cargo de estagiário.

Essas mudanças realizadas na Sul objetivam a otimização de processos e aumento da confiabilidade da planta através do uso de ferramentas de Engenharia para possibilitar a melhor manutenção dos equipamentos na unidade, evitando desgaste e problemas técnicos do maquinário. Fazem parte do seu dia a dia de trabalho reuniões que visam discutir e planejar ações estratégicas, análise de dados e criação de relatórios.

É sentida pelos trabalhadores a tendência a estarem sempre se adaptando às necessidades da empresa em que atuam. Nesse sentido, os trabalhadores desse novo setor estão continuamente participando de cursos de qualificação e treinamentos em segurança, sobre normas técnicas que envolvem seus trabalhos, bem como da implantação da metodologia global.

A necessidade de contínua adequação da empresa ao mercado, às legislações e normas de cada país onde atua, tanto em nível de segurança do trabalho, que, no caso brasileiro, são chamadas normas regulamentadoras (NR), quanto normas ambientais, fazem com que a empresa esteja continuamente investindo e buscando novas formas de gerir e produzir que cumpram com exigências legais.

A empresa estudada procura competitividade no mercado internacional, seu principal método aplicado ao criar um sistema de produtividade global é apostar no isomorfismo das suas práticas, que pode ser constatado pela unicidade de processo de produção que se quer implementar através do processo de automatização, pelo uso de programas organizacionais como o Housekeeping e 5S, que são comumente utilizados por diversas empresas, pelas certificações ISO conferidas à empresa, temas que serão abordados de forma aprofundada nos próximos capítulos desta pesquisa.

Capítulo 2 - Velhas e novas Formas de Controle social

Para contextualizar as mudanças nas formas de controle sobre os indivíduos no mundo do trabalho, entendemos ser possível recorrer à analítica do poder de Foucault (1988), na qual o poder não se refere a um único e geral sistema de dominação que atinge a tudo e todos da mesma forma:

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro como a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo, que através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo o esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais [...] o poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares (FOUCAULT, 1988, p. 87-88).

Nesse sentido, existem feixes de relações de forças e não o poder em si mesmo, a todo instante, estratégias e técnicas são postas em funcionamento fazendo parte da vida social como um todo. Não há um espaço privilegiado no qual o poder se exerça, mas está presente em todo tecido social (FOUCAULT, 1988). Portanto, as relações de força podem ser interpretadas como as ações e práticas dos indivíduos, dentre elas, a produção de ideias e sentidos. Assim, ao se estudar a empresa Sul, buscamos compreender como essa produz sentidos e ideias que se incorporam e são expressadas por meio de técnicas de gestão, portanto, as práticas discursivas e não discursivas.

Para Foucault, o poder não provém de uma única instituição, como o Estado ou o mercado, como algo unitário e universal, o poder está em toda a parte, em constante transformação, uma constante construção histórica. Nesse sentido, toda teoria que pretenda estudar o poder é inacabada, parcial e em constante mutação (MACHADO, 2015, p. 12).

O interesse da análise é justamente sugerir que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa e que não existe exterior possível. Daí a importante e polêmica ideia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se detém ou não. Não existe de um lado os que detém o

poder e de outro, aqueles que se encontram aliados dele. (MACHADO, 2015, p. 17)

2.1 Dispositivos disciplinares no cotidiano do trabalho

Michel Foucault (2014) apresenta o surgimento das disciplinas no contexto histórico do século XVIII, tendo como papel principal fixar a população em crescimento, aumentar a rentabilidade dos aparelhos de produção e ajustar a correlação entre os dois. As disciplinas ou poder disciplinar referem-se à substituição de um tipo de punição que era exercido publicamente, os suplícios, sob forma de espetáculos de dor e sofrimento aos considerados criminosos, que deveria servir como exemplo do poder do soberano a toda a população. A disciplina recorreria a outros tipos de punições, objetivando atuar sobre os corpos dos indivíduos a fim de torná-los dóceis e úteis às necessidades de produção da sociedade. Para Silveira (2005), a alteração da forma de punir deu-se na ordem das ilegalidades sociais, uma vez que fez-se preciso atender as necessidades da sociedade capitalista que começava a tomar forma.

A mudança do modo de punir ocorreu, especificamente, para estabelecer uma nova economia de poder de castigar e para assegurar sua melhor distribuição no tecido social, fazendo com que não ficasse concentrado somente em alguns pontos privilegiados, mas que fosse repartido em circuitos homogêneos por toda a malha social. Pretendia-se fazer da punição uma função regular e coextensiva à sociedade, buscando punir sempre melhor. Procurou-se também defender a sociedade de seus perigos internos (SILVEIRA, 2005, p. 64).

As disciplinas objetivam administrar e controlar os corpos, extraindo seu máximo no menor tempo, para tanto, as disciplinas organizam o espaço, estabelecem segmentação do tempo. Não à toa, nesse período, percebe-se a proliferação do uso do relógio individual, possibilitando maior controle do tempo e das atividades (SILVEIRA, 2005).

Até meados do século XX, estava fortemente presente na constituição das instituições uma vigilância exercida por meio do confinamento dos indivíduos, característica também das fábricas, que utilizavam desse recurso para impor sua forma de dominação. Silveira (2005), aponta que o poder disciplinar ganhou força espalhando-se para as mais diversas instituições, como escolas, hospitais e fábricas.

No que tange à utilização das disciplinas nas fábricas, ela passa a normatizar a produção. Essas instituições passaram a ser cada vez mais o modelo predominante e não a exceção, promovendo uma generalização disciplinar, já que possibilitou aumentar ao máximo a utilidade dos indivíduos e fabricou indivíduos úteis à sociedade.

Na análise de poder de Foucault, o século XVIII foi importante para o surgimento das disciplinas, que se constituem pela necessidade de técnicas eficazes de submissão, apresentada como um conjunto de técnicas de poder que exercem o controle dos corpos individuais. O cercamento é uma das técnicas na qual o local da atividade disciplinar é delineado, como no caso dos colégios, quartéis e fábricas. O parcelamento é a classificação de cada indivíduo em lugar específico, evitando o descontrole e a desorganização, vide o caso das prisões, salas de aula ou locais de trabalho.

O controle sistemático do tempo é outro elemento necessário às disciplinas. A utilização rigorosa do tempo permite gerenciar e decompor as atividades de forma a organizar uma rotina, como é perceptível mais uma vez nas instituições. Esses elementos operam como um dispositivo de poder que tem como cerne a produção de corpos dóceis e úteis, facilmente comandados e, por conseguinte, produtivos socialmente. Neste sentido,

A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. Não é um poder triunfante que, a partir de seu próprio excesso, pode-se fiar em seu superpoderio; é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente (FOUCAULT, 2014, p.167).

A emergência do poder disciplinar é estruturada por intermédio da utilização de três instrumentos disciplinares: a *vigilância hierárquica*, a *sanção normalizadora* e o *exame*. No que concerne ao primeiro, o exercício da vigilância necessitou tornar-se cada vez mais complexo a fim de atender a ampliação dos espaços que se encontravam sob seu comando, assim à medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controlar vão se tornando cada vez mais difíceis de se realizar. Nas fábricas do século XVIII, isso pode ser traduzido como uma tarefa especializada, como é o caso dos trabalhadores que deveriam

vigiar o processo de produção de perto, uma engrenagem do poder disciplinar (FOUCAULT, 2014, p. 171-172).

Por sua vez, a sanção normalizadora, segundo Foucault (2014, p. 175-176), é utilizada no “adestramento” do corpo, do indivíduo, constituindo-se como uma capacidade de penalizar ou castigar no interior das instituições, ou seja, sua própria forma de julgamento que serve para reprimir e reduzir os desvios, para normalizar e homogeneizar a conduta.

De forma combinada à sanção normalizadora e à vigilância hierárquica, o exame permite situar, classificar e punir, segundo suas próprias normas, os indivíduos que compõem o campo do poder. Os exames se caracterizam frequentemente pelos rituais específicos que demarcam as relações de poder, permitem mensurar, medir, treinar, retreinar e excluir os indivíduos para que obtenham o desempenho desejado (FOUCAULT, 2014, p. 186-187). Se olharmos para o mundo do trabalho, veremos a utilização desses recursos de adestramento no interior das fábricas, como parte do processo de “ajuste de engrenagens”, nos quais o trabalhador é, com frequência, visto como um elemento que compõe o processo de produção.

A vigilância disciplinar é ilustrada e representada pelo *panóptico*, um dispositivo arquitetural de vigilância pensado por Jeremy Bentham (1748-1832), filósofo e jurista britânico do qual Foucault tomou como expressão modelar para a sociedade disciplinar. Esse dispositivo arquitetural permite exercer o controle de forma automática e permanente sobre os indivíduos, constituído por uma torre central circulada pelas inúmeras celas. Assim, é possível ver sem ser visto. Seu principal objetivo é induzir nos indivíduos um estado de consciência sobre a constante vigilância.

O panóptico funciona como uma espécie de laboratório do poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração do comportamento dos homens: um aumento de saber vem se implantar em todas as frentes do poder, descobrindo objetos que devem ser conhecidos em todas superfícies onde se exerça (FOUCAULT, 2014, p. 198).

O panóptico, segundo Mathiesen (1998), representa um movimento fundamental na sociedade, na qual houve uma mudança na ordem da vigilância. Nessa mudança, poucos indivíduos passam a vigiar uma grande quantidade de

peessoas, vide o caso das prisões, por exemplo. Por meio do panóptico se faz possível que apenas um indivíduo possa exercer vigilância sobre os demais. Na perspectiva de Foucault, esse conceito, aos poucos, invadiu outras tantas esferas da vida social, como as escolas e as fábricas.

Para Bauman (2001), a utilização da metáfora do panóptico por Foucault se configura como uma “arquimetáfora do poder” (p. 17), na qual ele representa a sujeição dos presos ao lugar vigiado, no qual as instalações privilegiavam a vigilância. Além do domínio sobre o espaço, o domínio do uso do tempo estava em poder dos administradores, os quais rotinizavam o ritmo das atividades. No mundo do trabalho, uma expressão mais acabada dessa forma de vigilância foi o advento da própria fábrica taylorista-fordista nas primeiras décadas do século XX, uma vez que, por meio de seu ajustamento aos movimentos simples e ritmados que eram estabelecidos mecanicamente aos trabalhadores, excluía toda espécie de criatividade e iniciativa dos operários. Mais do que isso, a fábrica taylorista-fordista expressou uma visão de mundo que ia além do local de trabalho, para a totalidade da vida dos indivíduos.

A formação de uma sociedade disciplinar se caracteriza por uma série de processos históricos, econômicos, políticos, jurídicos e científicos. Nesse sentido, as disciplinas possuem três importantes objetivos, que, em geral, visam ordenar o processo de multiplicidade humana e dos aparelhos de produção, que, por sua vez, referem-se a toda produção de saberes, saúde e força destrutiva, respectivamente, escola, hospitais e exército. Seu triplo papel consiste em:

[...] tornar o exercício do poder o menos custoso possível (economicamente, pela parca despesa que acarreta; politicamente por sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, o pouco de resistência que suscita); fazer com que os efeitos desse poder social sejam levados a seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso, nem lacuna; ligar enfim esse crescimento “econômico” do poder e o rendimento dos aparelhos no interior dos quais se exerce (sejam os aparelhos pedagógicos, militares, industriais, médicos), em suma fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema (FOUCAULT, 2014, p. 211)

As disciplinas almejam maximizar o exercício do poder sobre os corpos individuais.

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula e o recompõe [...] não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis” (FOUCAULT, 2014, p. 135).

O poder disciplinar visa conter quaisquer efeitos de contrapoder (agitações, revoltas e organizações paralelas), para isso utiliza como formas de controle a separação e o processo de hierarquização. Porém, pretende fazer com que o poder não apenas opere de cima para baixo, mas de forma entrelaçada à rede que o sustenta, da forma mais discreta, articulada e econômica possível. Por isso, horários, regras, treinamentos e vigilância são importantes para possibilitar sua reprodução, reforçar seus efeitos e entrelaçar profundamente as assimetrias de poder. Dentro da lógica disciplinar pretende-se “medir, avaliar, diagnosticar, curar, transformar os indivíduos” (FOUCAULT, 2014, p. 218).

O poder disciplinar não serve para a destruição dos indivíduos, mas para sua fabricação, conforme Foucault:

O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo. Em vez de dobrar uniformemente e por massa tudo o que lhe está submetido, separa, analisa, diferencia, leva seus processos de decomposição até as singularidades necessárias e suficientes. “Adestra” as multidões confusas, móveis, inúteis de corpos e forças para uma multiplicidade de elementos individuais – pequenas células separadas, autonomias orgânicas, identidades e continuidades genéticas, segmentos combinatórios. A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. Não é um poder triunfante que, a partir de seu próprio excesso, pode-se fiar em seu superpoderio; é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente (FOUCAULT, 2014, p. 167).

No mundo do trabalho, especificamente nas fábricas, as disciplinas exerciam o controle de forma circunscrita, manifestas por meio da normalização dos

comportamentos dos indivíduos e permanente adestramento, fomentando a noção de constante vigilância. A fábrica taylorista, que foi modelo de organização do trabalho durante parte do século XX, pode ser compreendida como um espaço de confinamento, onde se buscava moldar os indivíduos por meio das disciplinas (BARBOSA; MARTINS JUNIOR, 2012).

A intenção era produzir o assujeitamento às condições sociais promovidas pela organização do trabalho fabril via desenvolvimento da predisposição comportamental à obediência, isto é, da sujeição à hierarquia funcional. Aqui, a vigilância manifesta-se como um “molde” no qual o conteúdo do trabalho é prescrito e monitorado por um modelo de “gerência científica” que combina coerção e internalização do controle. Desse modo, os trabalhadores passam por modalidades de disciplinarização que são concomitantes: dos horários, do movimento dos corpos, dos tempos, das distribuições na divisão do trabalho, das coordenações entre operações, etc (BARBOSA; MARTINS JUNIOR, 2012, p. 80).

Segundo Braverman (1981), a partir de uma leitura marxista, ao reunir trabalhadores no interior de uma fábrica, as gerências tiveram a necessidade de regular as atividades de trabalho por meio da disciplina de horários, estabelecendo uma jornada de trabalho que permitisse vigiar a rotina de trabalho, o que, mais tarde, também permitiu a padronização dos processos de produção.

Para Foucault (2015), no início do século XIX, estava presente na sociedade (que passava por um forte processo de urbanização e adaptação a um novo modo de produção), o medo em relação à presença física do operário, um medo relativo ao contato imediato da classe operária com a riqueza, havia medo com o operário que não trabalhava o bastante, visto que ele era considerado propriedade do capitalista que comprava sua força de trabalho mediante um salário. Era considerado ilegal se ele não trabalhasse tanto quanto possível, uma vez que estaria subtraindo a possibilidade de lucro do capitalista.

E no fim do século XVIII e no início do século XIX vemos o aparecimento de formulações estranhas que consistiam em dizer que um operário preguiçoso “subtrai”. Ele subtrai aquilo que deve ao patrão, aquilo que poderia ganhar para sua família. A imoralidade operária é constituída por tudo aquilo com que o operário se esquivava da lei do mercado de trabalho, do modo como o capitalismo quer constitui-la [...] Daí a necessidade da criação de um aparato que fosse suficientemente refinado e profundo para atingir o próprio foco daquele ilegalismo: o corpo, o desejo, a necessidade do operário (FOUCAULT, 2015, p. 159-160).

A disciplina do corpo era o principal alvo das técnicas de gestão, ilustrado pelo modelo taylorista de organização do trabalho. Segundo Zarifian (2002), houve grande utilização dos princípios do modelo disciplinar durante o capitalismo industrial, a disciplina de horários, a divisão do trabalho, o movimento ritmado dos corpos impostos aos trabalhadores são apenas alguns exemplos.

A disciplina, assim, corresponde a

[...] uma técnica, um dispositivo, um mecanismo, um instrumento de poder [...] é o diagrama de um poder que não atua do exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos, produz seu comportamento, enfim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e à manutenção da sociedade industrial, capitalista (MACHADO, 2015, p. 21-22).

O poder é um dos temas fundamentais do pensamento de Foucault, ainda que não tenha estabelecido uma teoria geral. Sua obra evidencia a profundidade do alcance, técnicas e instrumentos de poder, fundamentalmente na sua dimensão produtora de subjetividades. Para Silveira (2005), Foucault tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais como forma de entender questões relacionadas ao poder, às disciplinas, mecanismos de punição e vigilância, mas também como forma de compreender as formas de resistências e de subjetividades no interior das organizações.

Ao formular seus estudos, Foucault não pretendeu criar uma teoria do poder, já que o poder não possui uma natureza única que permita caracterizá-lo universalmente. Todavia, o autor elabora uma analítica do poder, que em seu entendimento, significa que o poder provém de diferentes pontos espalhados na vasta rede social, atingindo todos os lugares, podendo ser especialmente analisado por meio dos aparelhos organizacionais da sociedade (SILVEIRA, 2005).

Nesse sentido, a sociedade disciplinar é uma manifestação das relações de poder. Todas as relações estão permeadas de poder, pois ele não ocorre de maneira linear (de cima para baixo), mas está presente sob diversos aspectos no cotidiano.

O que quer dizer que as relações de poder se enraízam profundamente no nexos social; e que elas não reconstituem acima da “sociedade” uma estrutura suplementar com cuja obliteração radical pudéssemos talvez sonhar. Viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que seja possível a alguns agirem sobre a ação dos outros. Uma sociedade “sem

relações de poder” só pode ser uma abstração (FOUCAULT, 1995. p. 245-246).

As práticas disciplinares procuram exercer o controle sobre os corpos, impondo rigidez na execução de tarefas e no cumprimento de horários, ao analisar a Sul enquanto uma organização que reúne práticas de gestão e de trabalho “antigas” e “atuais”, percebemos, ainda, a utilização de métodos disciplinares sobre o corpo do trabalhador. Quando das entrevistas realizadas com os trabalhadores que atuam como operadores de mistura, função exercida por trabalhadores de baixa qualificação, foi possível perceber a utilização de movimentos ritmados no processo que envolve o ensaque dos fertilizantes e de remoção dos sacos de 50 quilos das esteiras para empilhamento nos caminhões, atividade chamada pelos trabalhadores de “coquear”. Nessas atividades os trabalhadores ficam de pé, com os braços posicionados para cima para aguardar que a esteira deposite um dos sacos de 50 quilos em sua cabeça. Eles, então, devem dar alguns passos e depositar este saco no caminhão. Geralmente essa atividade é feita em pares ou em trios, realizando movimentos circulares, na qual um por vez deve fazer o movimento. Cada trabalhador carrega cerca de uma tonelada por dia, podendo atingir até três toneladas em épocas de safra.

Felipe, programador de manutenção, relatou que, por vezes, a esteira “erra” e manda dois sacos juntos, o que pode ocasionar quedas e lesões nos trabalhadores. O ato de “coquear” submete o corpo a um conjunto de movimentos ritmados, sendo permitidas pequenas pausas de descanso entre um trabalhador e outro, de forma a manter o mesmo ritmo e garantir a produtividade. As atividades são realizadas em um ambiente com câmeras, sendo que os trabalhadores entrevistados que atuam como operadores de mistura, casos de Jorge e Leandro, parecem não se incomodar, mas apontam para a utilização da mesma no ambiente como forma de vigiar os seus trabalhos.

Têm duas câmeras na unidade de carregamento, se não me engano, e tem duas câmeras na outra unidade. Eu acho que tá certo, eu se tivesse uma empresa, eu ia querer filmar o processo pra ver se acontece alguma coisa errada. Tipo, um carregamento mal feito, assim eu poderia olhar nas câmeras o que aconteceu, se alguém se machucou e fazer uma investigação. Eu acho muito tranquilo isso aí. Até um pouco chama atenção do funcionário, saber que tá sendo filmado, pra ele não fazer nada de errado. Às vezes tu tá tão à vontade naquele serviço ali, que tu acha: “Ah, não vou precisar usar máscara hoje! Ah tá me cansando essa máscara!”

Mas tem pó, às vezes, é um pó que tu não enxerga, são micropartículas, mas isso aí estraga a tua saúde. Aquela máscara, ela te ajuda bastante. São coisas assim que faz o funcionário perceber, por medo de ser filmado ou algo do tipo, coisas que são assim, pelo conforto da rotina, achar que não precisa usar cinto: “ah, não vou usar cinto”, mas tá sendo filmado, tu sabe que a câmera tá ali, tu sabe que vai ter que botar (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

Tem [câmeras], geralmente é para cuidar se tu tá trabalhando bem ou se estás “ratiando” [sendo descuidado]. Para mim não interfere em nada, como eu te disse, procuro sempre fazer meu serviço. Não sei se é por isso que “tô” aí tanto tempo (Jorge, 43 anos, operador de mistura).

A câmera de vigilância se torna uma espécie de “observador do trabalho”, capaz de assegurar o funcionamento correto dos maquinários e dos equipamentos de segurança, apresentando-se, neste caso, como uma manifestação eletrônica do panóptico, que confere visibilidade às ações dos trabalhadores, mas, sem que a vigilância seja vista. Apesar de não se sentirem incomodados pela utilização das câmeras, eles se dão conta de que o exercício de suas atividades é, em parte, balizado pela presença desse dispositivo.

Encontramos, ainda, como manifestação de um dispositivo disciplinar, a utilização de “códigos de conduta”, isto é, um documento distribuído aos trabalhadores anualmente que versa sobre as condutas aceitáveis ou não aceitáveis no interior da empresa. Nesse material, encontramos uma série de normativas que visam tornar os trabalhadores cientes das regras de conduta. Nesse sentido, todos os trabalhadores são incentivados a lerem os documentos e aderirem às posturas recomendadas que incluem, desde práticas de segurança, até formas de comportamento esperados em reuniões e eventos de negócios em nome da Sul. Esse documento, segundo o gestor entrevistado, é utilizado por todas as unidades da empresa e deve ser seguido por todos os trabalhadores. Ao fazer isso, a empresa se posiciona enquanto normalizadora de comportamentos, o que corresponde a um processo de moldagem, conforme Silveira *et al.* (2003), pelo qual todos os novos integrantes devem passar. As regras, os códigos formais e informais devem, então, ser incorporados pelos trabalhadores. Esse processo se refere a um molde no qual todos novos integrantes serão colocados na sua integração à unidade, e que visa o adestramento dos indivíduos.

Verificamos, ainda, outras formas condizentes com a manifestação do poder disciplinar na empresa, qual seja, a utilização de pontos eletrônicos para a entrada,

saída e intervalos de grande parte dos trabalhadores, principalmente daqueles que ocupam posições de base na empresa. Seus horários são medidos e regulados, detectando o comparecimento ou não do trabalhador ao seu trabalho através do uso desses mecanismos.

Esse controle rígido não se verifica, porém, nos níveis mais elevados da estrutura hierárquica, onde há um abrandamento e uma maior flexibilidade de horários. A gestão pessoal desse tempo é utilizada como meio de avaliação de desempenho, uma vez que Felipe, um dos trabalhadores entrevistados, conta que um colega de setor, engenheiro civil, há pouco tempo havia sido promovido, porém, sua promoção foi feita com base na flexibilidade do horário de trabalho e não com aumento salarial, conforme esperava. Segundo o posicionamento da gestão na época do ocorrido, essa seria uma forma de reconhecer seu trabalho. Felipe ainda conta que isso acabou dificultando ainda mais o dia a dia desse trabalhador, já que não batia mais nenhum ponto e acabava trabalhando mais e não ganhando horas extras correspondentes. Essa situação está diretamente relacionada ao que Zarifian (2002) chama de modulação da utilização do tempo, que possibilita que o trabalhador não mais se submeta a horários rígidos e passe a trabalhar de forma modular.

Com esse quadro em mente, verificamos a intercessão de formas de controle mais rígidas, que correspondem a uma forma disciplinar para boa parte dos trabalhadores na empresa, e uma forma de controle mais flexível, caracterizada pelo abrandamento da rigidez e maior responsabilização do trabalhador na execução de seu trabalho.

2.2 Disciplina e controle na organização do trabalho da empresa Sul.

Deleuze (1992), na esteira teórica de Foucault, aponta que as antigas formas de confinamento começam a entrar em declínio no século XX, assim, caracterizando uma crise dos meios de confinamento. Para esse autor: “estamos entrando nas sociedades de controle, que funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea” (1992, p.216). No lugar de confinamento, o meio aberto passa a fazer parte da vida dos indivíduos. A tecnologia do poder disciplinar perde sua força, assim como em outro momento histórico os suplícios

descritos por Foucault também deixaram de ser uma prática aceita pela sociedade, aos poucos se transformando em novas formas de punir.

Para Costa (2004), o enclausuramento característico do modelo da sociedade disciplinar cede lugar à interpenetração de espaços, nos quais a ausência de limites definidos, a instalação de tempo contínuo e a formação permanente são os principais atributos. A própria forma de exercício da vigilância se altera para um modo mais fluido e sutil de controle. A passagem de um estilo a outro de vigilância implica que os indivíduos não são mais indivisíveis, tornam-se senhas e códigos rastreáveis na massa nos quais seus comportamentos são constantemente analisados.

Há que se notar um aspecto básico, o de que sociedades disciplinares e de controle estruturaram de forma diferente suas informações. No primeiro tipo de sociedade, teríamos uma organização vertical e hierárquica das informações. Neste caso, o problema do acesso à informação, por exemplo, confunde-se com a posição do indivíduo numa hierarquia, seja ela de função, posto, antiguidade, etc. Além disso, as informações parecem adequar-se à estratégia de compartimentalização que configura o dispositivo disciplinar. Dessa forma, cada instituição detém seu quinhão de informação, como algo que pertence ao seu próprio espaço físico. Há uma associação profunda entre o local, o espaço físico e o sentido de propriedade dos bens imateriais. Há uma intensa regulação dos fluxos imateriais no interior dos edifícios e entre eles, de tal maneira que a resposta à pergunta “onde está?” parece indicar ao mesmo tempo o lugar físico e a propriedade da informação (COSTA, 2004, p. 162).

No caso da Sul, cada trabalhador, para ter acesso à empresa, necessita portar seu próprio código eletrônico, um crachá de uso pessoal que permite a entrada através de uma grande porta metálica. Ao ser validado o cartão, o trabalhador estará apto ao dia de trabalho. Em uma grande fábrica, na qual transitam mais de mil trabalhadores, a tecnologia possibilita mapear a entrada e a saída dos trabalhadores, suas rotinas e seus horários. Também é possível suspender o trabalhador por meio do bloqueio de seu código. Nesse caso, seu acesso será negado. Todo visitante também é precisa de um código, no qual, por meio de cadastro será ou não permitida sua permanência no local.

Para Deleuze (1990), o poder em uma sociedade de controle manifesta-se cada vez menos de forma localizável, uma vez que se dissemina de modo reticular. O mundo do trabalho não escapa a essa configuração. Nessa mesma linha de

interpretação, Costa (2004, p. 162) entende que tal tipo de poder seria muito mais sofisticado, visto que “atua sobre elementos imateriais de uma sociedade: informação, conhecimento e comunicação.”

Aos poucos, as disciplinas abrem espaço a novos tipos de relações de poder que, por sua vez, se manifestam de formas diferentes, não apenas no trabalho sobre o corpo do indivíduo. Novos alvos passam a ser mirados em uma dita sociedade de controle.

São as *sociedades de controle* que batem à porta, aos poucos mas com força. As antigas disciplinas que operam na duração de um sistema fechado dão lugar àquelas dos espaços abertos e sem duração diretamente assinalável, mediante formas de controle ultrarrápidas e flexíveis (ZARIFIAN, 2002, p. 64).

Neste sentido, não há um ponto de ruptura no qual a sociedade disciplinar deixa de existir e cede lugar à sociedade de controle, mas há sucessivas mudanças que propiciam o fortalecimento de uma sobre a outra. Para Zarifian (2002), essa passagem acontece de forma complexa, em que a sociedade de controle vai precipitando-se sobre a sociedade disciplinar sem que uma destitua por completo a outra, mas por meio de fragmentações e rupturas. O que se testemunha é uma constante tensão entre ambas.

Como decorrência da crise das formas de confinamento disciplinares, Mathiesen (1998) aponta que o estilo panóptico de vigilância começou a disputar lugar com um estilo sinóptico, a partir da crescente inserção das tecnologias informacionais no cotidiano e do desenvolvimento dos meios de comunicação. Sob sua ótica, isso significa que tanto uma forma de controle onde poucos vigiam muitos quanto uma forma na qual muitos vigiam poucos, passam a fazer parte de nossa sociedade. Na perspectiva do autor, a metáfora do panóptico evocada por Foucault não mais consegue dar conta da complexidade das formas de controle emergentes nas sociedades contemporâneas. O que se configura a partir de então é a simultaneidade do desempenho de funções de controle panópticos e sinópticos. Portanto, nos séculos XVIII e, especialmente no século XX, houveram mudanças tecnológicas e organizacionais que possibilitaram o uso dos dois modelos de forma paralela, se desenvolvendo em íntima interação.

Para Freitas (2006), as novas formas de organização do trabalho objetivam, entre outras coisas, aumentar o nível de responsabilização do trabalhador no que concerne à gestão do seu próprio trabalho, justamente devido às mudanças na ordem hierárquica das empresas:

Foi dito que a nova estrutura organizacional exerce um controle mais sutil. O que antes era visível e claro nas relações verticalizadas de autoridade dá lugar a uma ênfase nos grupos, equipes e comitês formados por membros do mesmo nível, ou seja, mais horizontais. O poder funcional manifestado pelas ordens através das linhas hierárquicas é cada vez mais substituído pelo poder institucional, expresso na adesão à missão da empresa e na responsabilidade introjetadas pelo sujeito. A aspereza da autoridade hierárquica se dilui na suavidade do controle que cada um toma para si (FREITAS, 2006, p. 75-76).

No período da fábrica taylorista-fordista, fundamentalmente nos países do capitalismo avançado e nos setores mais industrializados da economia, os trabalhadores tinham uma relativa consonância entre a sua trajetória de vida pessoal e profissional, uma vez que as relações de trabalho estavam baseadas no modelo de contrato por tempo indeterminado e em tempo integral. Nos dias atuais, em decorrência da difusão de formas atípicas de contrato de trabalho, como por exemplo, contrato por tempo determinado, contrato em tempo parcial, terceirização, dentre outros, se estimula a busca pelo novo, pelo flexível, impondo aos indivíduos um permanente estado de mudança e mobilidade (BAUMAN, 2001).

Essa mobilidade claramente associada à noção de flexibilidade atinge diversos aspectos do mundo do trabalho, inclusive aspectos financeiros e salariais. Segundo Zarifian (2002), como decorrência disso, processam-se mudanças referentes ao modo de trabalhar:

Por exemplo: enquanto a fábrica conhecia um salário básico e benefícios claramente codificados, a empresa moderna se esforça para impor uma modulação contínua de cada salário, que, em estado de perpétua instabilidade, passa por desafios, concursos, bônus por mérito etc. Ou ainda: enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomeçar um mesmo trabalho, na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma: tudo muda, modula-se e remodela permanentemente, tanto o conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo (ZARIFIAN, 2002, p. 24-25).

No caso da Sul, encontramos presentes os elementos de modulação de salários, tal como apontado por Zarifian. Através do alcance das metas

estabelecidas os trabalhadores podem acessar determinados bônus. Além disso, a participação nos lucros da empresa será de acordo com a produtividade alcançada. Neste sentido, os trabalhadores contam com a remuneração variada, que está diretamente ligada ao mercado e suas oscilações. As participações nos lucros da empresa estão atreladas às suas vendas, sua produção e, principalmente, às safras, que definem o potencial de vendas no ano. Se houver uma boa safra, haverá boa demanda por fertilizantes, logo, a produtividade e a participação nos lucros dos trabalhadores terão alterações significativas, conforme um trabalhador comenta:

Tem participação dos lucros. Isso aí depende como vai a safra, se a safra for boa [...] depende da safra. Se a safra for fraca, a tua participação dos lucros acaba sendo fraca. Geralmente a gente recebe...dá um salário ou dois, às vezes três salários. Acho que no máximo é três salários. É uma bonificação boa (Jorge, 46 anos, operador de mistura).

Essas formas de modulação de salário com base em produtividade buscam despertar no trabalhador uma maior motivação para o trabalho. As metas colocam as empresas e os trabalhadores sempre em movimento, sempre em busca de algo novo. Ao investir em permanente inovação, as empresas buscam fugir da obsolescência de seus métodos e práticas e para isso necessitam oxigenar e renovar para não ficar para trás. Nem sempre o que valia como prática ou valor consagrado seguirá em vigor no momento seguinte, mas sempre haverá novas práticas e valores a serem incorporados.

A palavra flexibilidade cai do céu como uma luva ou uma benção. Ela representa tudo que é mais caro às organizações, pois é o que garante esse rejuvenescimento permanente, o que dá o tom do moderno, vivo e válido. E é a varinha mágica que renova as estruturas, os saberes, os comportamentos, as condutas, os métodos, os pensamentos, as visões de mundo, as representações, os conceitos.... (FREITAS, 2006, p. 65).

Para Barbosa (2014), isso significa que os processos de flexibilização se inserem em um esforço que visa garantir o rejuvenescimento constante das empresas, possibilitando-lhes estar sempre alinhados com novas tendências e processos de gestão utilizados e validados naquele momento.

Para alguns trabalhadores, as metas passam a ser elementos necessários para sua motivação, possibilitando-lhes investirem continuamente em si mesmos,

para não cair na estagnação. Elas podem, inclusive, despertar a competitividade entre os trabalhadores, vejamos a fala a seguir:

Eu gostei sabe? Ano passado a gente fez...A gente é um pouco competitivo. Isso aí é normal, a competição, de unidade contra unidade. São três turnos, o turno da manhã, tarde e noite. Aí o cara fez, tipo, num mês tem ali quem fez mais. Aí a gente sempre ficava naquela rixa com a outra turma, fica competindo quem produziu mais: “Quanto nós fizemos? Fizeram tantos hoje! E quanto eles fizeram? Aí, faz a conta. Nós estamos na frente, ah estamos em segundo”. A gente fica nessa aí, algo saudável. Até tem a brincadeira da outra turma de escrever no painel ali “#primeiro”, mas é tudo questão...algo saudável. Nada de uma turma querer azarar a outra, tipo, mexer no maquinário para eles não produzir tanto. Isso aí não existe. Sempre quer deixar a outra turma bem, pra eles começar bem, mas é a questão da “gurizada se puxar”, sabe? No caminhão, de ser mais rápido. É bem legal isso aí, gostei bastante. Ano passado quando era safra aconteceu bastante isso (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

Para Barbosa e Martins Jr. (2012), as empresas buscam instaurar um cenário de competitividade interna, pois isso lhes possibilita aumentar a produção. Na opinião do trabalhador Leandro, a lógica da competitividade contribui para o aumento da produtividade dos trabalhadores, já que passam a exigir mais de si mesmos e de seus colegas em sua volta. No relato acima, Leandro comenta ser a sua primeira experiência com metas, o que tem promovido uma outra forma de trabalhar. Neste sentido, ele sente que precisa estar continuamente se adaptando às necessidades produtivas da empresa, onde, em período de safra, a cobrança será acentuada, característica de uma produção flexível com vistas ao mercado e a demanda.

Esse estilo de controle fomentado pela flexibilidade visa promover o engajamento do trabalhador em suas tarefas, que, ao tomar para si a necessidade de contribuir com o crescimento da empresa, deixa de lado uma obediência cega e passa a se sentir parte dos objetivos empresariais. Isso significa que:

A obediência passiva dá lugar ao ativo investimento amoroso, o corpo dócil dá lugar ao coração ativo e cativo. O medo de fracassar se alia ao desejo de ser reconhecido, e quanto mais o indivíduo acredita que ele e a empresa são partes do mesmo projeto nobre, mais essa aliança tende a fortalecer-se (FREITAS, 2006, p. 76).

Verificamos que as mudanças apontadas por Deleuze diante do surgimento das sociedades de controle, perpassam o mundo do trabalho de forma inexorável,

impactando não somente na forma de exercício do poder, mas também na subjetividade dos indivíduos. Isso desperta um novo tipo de trabalhador, que, segundo Freitas (2006), é aquele trabalhador partícipe do processo de trabalho, em que “é preciso que todos sejam atores do grande espetáculo que está sendo encenado” (p. 129).

O que temos assistido, portanto, são mudanças referentes à forma de exercer o controle. Essas mudanças buscam adequar-se às necessidades mutáveis das organizações. Por isso, devemos sempre contextualizá-las, tornando possível compreender suas formas de ação. O poder não é estático e, portanto, sempre encontra novas formas de aproximação. Nesse sentido, entendemos que o poder não é apenas repressor, é, ao mesmo tempo, criador de novas formas de existência e de resistências. Os mecanismos de controle atualmente utilizados por grandes empresas como a Sul, são parte de mudanças decorrentes de todo o processo social, ou seja, são indissociáveis das transformações mais amplas no mundo do trabalho.

2.3 O trabalhador como vigia de si mesmo

Fundamentando-nos na perspectiva do controle de Deleuze (1925-1995), que partiu da teoria de Foucault e a desenvolveu, vemos que a sociedade disciplinar, após a segunda guerra mundial, em grande parte começa a ceder lugar à sociedade de controle. Enquanto a sociedade disciplinar está representada pelo enclausuramento, a sociedade de controle está caracterizada pela interpenetração de espaços, pela ausência de limites, pelo tempo contínuo no qual nada se termina, onde os indivíduos encontram-se em formação permanente (COSTA, 2004, p. 161).

Ao transportar esse conceito para o mundo do trabalho, assistimos à multiplicidade de funções nas quais os trabalhadores estão continuamente envolvidos, à necessidade de estar permanentemente em atualização e formação. Uma pressão que é exercida, muitas vezes, sem que seja necessário utilizar de mecanismos coercitivos. O próprio trabalhador passa a exercer sua vigilância, procurando novas atividades nas quais se envolver; um trabalho que, aos poucos, torna o trabalhador mais autônomo em suas funções. É assim que Deleuze (1990, p.141) coloca a questão do poder como não sendo mais uma relação de dominação

de uma força coercitiva sobre os indivíduos: “o melhor será aquele que exercer um poder sobre si mesmo”.

Enquanto as antigas instituições do século passado (incluindo-se as fábricas) pareciam prender os indivíduos em uma “gaiola de ferro”, por meio de sua hierarquia rígida (SENNETT, 2006), as organizações modernas parecem tentar oferecer, pelo contrário, a liberdade, por meio da flexibilidade de horários, tarefas e projetos, o que não significa que os indivíduos se tornem efetivamente livres, mas estão sob novas formas de dominação.

O trabalhador, agora, é chamado a empreender por si mesmo, a olhar a si mesmo como uma empresa, que necessita de investimento contínuo para permanecer na disputa. O trabalhador, então, precisa coordenar-se como se não houvesse superiores para indicar o caminho a ser seguido, deve construir seu próprio caminho. Esse processo tende a transformar o cenário organizacional em uma competição onde o que está em jogo é a performance (EHRENBERG, 2010). Neste sentido, no decorrer da pesquisa foi possível constatar certos níveis de incorporação, por parte dos trabalhadores, do discurso da responsabilidade sobre a própria carreira, ainda que possa contar com a ajuda da empresa para isso. Nesse sentido, vejamos o depoimento de Rafael, 39 anos, coordenador de recursos humanos:

A gente tem uma expressão aqui que a gente escuta bastante, que tu acaba trazendo pra ti, “a gestão da tua carreira é tua”. Então a Sul, o gestor, podem ajudar numa conversa com o colaborador pra ver qual é o perfil daquela pessoa, o que ela mira pro futuro. Pode sugerir leituras, treinamentos, desenvolvimentos, não necessariamente vai pagar aquele desenvolvimento, mas pode sim ajudar nesse sentido de orientação, de fazer um *coaching*. Então no meu entender sim, tem uma preocupação, um apoio, mas eu acho que a mensagem principal é essa: “cada um deve gerir a sua carreira, não tenta terceirizar a gestão da tua carreira”. Isso é um discurso muito frequente aqui dentro (Rafael).

Sendo assim, é fomentada e disseminada a ideia de que o trabalhador deve buscar, a partir do seu maior envolvimento no trabalho, desenvolver habilidades e competências para crescer na empresa, para crescer profissionalmente. Esse discurso de responsabilização visa incorporar-se às visões de mundo dos trabalhadores da empresa, procurando incutir-lhes a necessidade de estar continuamente se aperfeiçoando, tendo em vista a questão às instabilidades de mercado e as incertezas com relação ao futuro:

No momento que tu tá trabalhando, tu não tá seguro no teu emprego né? Estabilidade só pra funcionário público. Quem tá na privada nunca sabe o dia de amanhã. Tem que fazer teu melhor, de repente teu melhor não é o melhor pra empresa e tu não sab. Tu trabalha, mas não sabe se vai ficar ou não vai ficar. O setor que a gente tá depende muito do mercado, se teve venda, se não teve venda de produtos (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

Dizer que tu trabalha preocupado? Não. Mas tem que fazer o melhor da gente e deixar acontecer. Mas dizer que tu te sente seguro? Não. Hoje a gente é empregado e amanhã a gente sai (Silvia, 43 anos, técnica de laboratório).

A gente vem se adaptando, a gente quer evoluir também. E naquilo que a gente quer evoluir tem que estudar. Quando eu entrei pra cá nem o curso técnico eu tinha, conforme eles foram exigindo a gente foi correndo atrás pra se adaptar. A gente vem evoluindo junto naquilo que a empresa pede (José, 44 anos, técnico de manutenção).

Conforme apontado por Bauman (2001), a instabilidade diante da rede de proteção social é um dos fatores que potencializam a sensação de incerteza, fazendo com que cada indivíduo passe a buscar os próprios meios para lidar com o futuro.

Diante da instabilidade do mercado, das vendas, das exportações no caso da empresa estudada, parece haver uma forte preocupação dos trabalhadores quando às demissões. De alguma forma, esse receio espalha-se através de boatos, informações referentes às vendas, aos negócios, deixando os trabalhadores sempre em estado de alerta para possíveis cortes de funcionários. Silvia, 43 anos, técnica de laboratório, uma das trabalhadoras entrevistadas, relatou uma situação ocorrida que a marcou, referente à possibilidade iminente de demissões:

Chega uma hora que eles te dizem assim: “tem que pôr 40 pra rua!”. Já aconteceu na fábrica, no ano que a gente entrou, todo mundo assim: “vai ter demissão hoje, hein!”. Chegamos assim, todos juntos, aí a [fulana] pegou uma lista e disse assim: “agora os nomes que eu disser entrem na salinha”. Ninguém sabia, veio uma ordem lá de cima. Como é uma multinacional, precisa que demita 40. Normalmente quando há corte de gastos, de custos. Esse ano eles te avisaram pra cortar gastos, né? 5% no setor. Podia diminuir, mas normalmente eles pegam e dizem assim: “tem que diminuir 40”. Aí cada gestor vê quem tá menos, quem tá rendendo menos pra ele, quem tá se esforçando menos. Aí quarenta nomes entraram na salinha e os outros seguem pra trabalhar. Agora tu imagina a situação, é horrível! É muito horrível! (Silvia)

De um lado, assistimos trabalhadores inseguros com sua posição e perspectivas futuras, isso faz com que recorram a suas próprias estratégias, buscando por si mesmos uma melhor qualificação para o mercado. Por outro lado, a empresa passa a delegar essa responsabilidade aos trabalhadores, oferecendo apenas cursos que sejam condizentes com o momento atual que a empresa vivencia. Para o trabalhador, o que fica evidente é a dificuldade enfrentada pela empresa num momento de crise financeira, o que reflete em cortes de cursos oferecidos e a possibilidade de utilizar os recursos dela para seu desenvolvimento.

Antes eles ajudavam nos estudos, isso era importante voltar de novo, mas eu acho que é uma coisa que, do jeito que as empresas tão cortando os gastos não volta mais. Se tu queria fazer uma faculdade, não dava pra fazer pública, eles ajudavam com 50% e cortaram. Faz uns dois ou três anos que não tem mais, desde que a crise se instalou e aí eles cortaram (Sílvia).

Assim, parece haver incentivo por parte da empresa que seus trabalhadores sigam buscando qualificações, porém, não necessariamente as mesmas serão custeadas pela empresa.

Há um crescente incentivo à mobilidade, à flexibilidade do trabalhador. José, 44 anos, técnico de manutenção, ao longo dos seus 20 anos trabalhando na empresa Sul, evidencia essa questão:

Sim... é. Se precisarem, é o que eu digo, se precisarem “ah tão precisando da minha mão de obra em tal lugar”. Se o meu coordenador disser que eu tenho que ir, a gente vai. A gente roda todinha essa volta aí, eu digo assim: eu não sou preso a um ambiente só de serviço. Se der um problema de manutenção, se o pessoal precisar de um apoio eu vou lá. Se o pessoal de produção precisar de um apoio, a gente vai lá tentar ajudar. Tá sempre nessa função de serviço em torno da parte elétrica, né? Mas também a gente ajuda civil, a gente ajuda mecânica, no que precisar a gente tá na volta (José).

Esse depoimento ilustra certa percepção de que o trabalhador deve estar continuamente em movimento, isto é, aberto a novas experiências no ambiente de trabalho, não ficando preso a um único lugar ou função. Estar em movimento possibilita adquirir novos conhecimentos, fazer novos contatos, além de proteger seu emprego, mantendo sua posição dentro da fábrica.

O governo de si parece ser uma faceta de uma sociedade calcada na velocidade, na rapidez e na agilidade de informações. Não é preciso esperar para

que as coisas aconteçam, se deve correr atrás e não desperdiçar tempo. Assim, para Barbosa e Martins Jr (2012), um dos suportes discursivos dos novos dispositivos de poder nas sociedades de controle é evidenciado pela tentativa de dar legitimidade ao discurso da responsabilização dos trabalhadores pela sua condição de empregabilidade.

A gestão da carreira agora se torna parte de um autocontrole, da gestão de si, diante de uma vasta rede de possibilidades. Acertar ou errar na dose de dedicação e visão de futuro é parte da responsabilidade do trabalhador. Portanto, “dar o melhor de si” parece ser a solução encontrada pelos trabalhadores entrevistados para lidar com a ansiedade e com as incertezas. Vejamos o seguinte depoimento de Paulo, 46 anos, técnico em edificações:

É o que eu digo, tem que confiar na tua capacidade de trabalhar. Esquece o colega do lado, faz o teu e vai ser reconhecido. Se não for reconhecido tu sai com a cabeça erguida que tu fez o teu melhor. Tranquilo e “vamo” embora (Paulo).

Segundo Ehrenberg, cada indivíduo se torna o responsável por sua autorrealização “cada um deve aprender a se governar por si mesmo e a encontrar as orientações para sua existência em si mesmo” (2010, p. 11). A exemplo de situações esportivas, onde os indivíduos precisam constantemente superar limites, o trabalho nas empresas se torna uma arena de competição entre trabalhadores.

Assim, vemos, ainda, o receio em relação ao colega de trabalho que passa a se destacar, já que esse, muitas vezes, passa a ser visto como um possível competidor, uma disputa que coloca em jogo a própria posição, uma ameaça permanente.

Tem muitas pessoas que tu vê lá dentro assim, que é geral assim, com medo. Com medo de sair, do amanhã, que vai ter cortes. Tem muito safrista, e tem os fixos lá né? Os efetivados. Então quando o safrista tá se destacando o efetivado já fica com medo de perder o emprego pro safrista (Paulo).

A fala ilustra o receio relacionado à performance do colega. Ao realizar mais do que a média dos trabalhadores, ele coloca em cheque o trabalho de todos no grupo, demonstrando que é possível fazer mais, esforçar-se mais. Fazendo com que todos busquem estar continuamente ajustando sua própria forma de trabalhar ao padrão máximo. A esse respeito, Bendassolli (2009) lança o seguinte dilema: o

trabalho em grupo como forma de competição ou como forma de cooperação? O autor reconhece que a cooperação foi transfigurada para o conceito de trabalho em equipe, em que autoridade se dilui nas unidades de trabalho, fazendo com que cada membro coopere o máximo possível para alcançar os fins desejados pela organização. A cooperação anda lado a lado com a competição, conforme aponta:

Temos aqui uma subjetividade em constante conflito: ao mesmo tempo em que temos de lidar com trabalho em equipe – com a cooperação - , temos de lidar com o fato, duro e cruel, de que se não for esperto será passado para trás [...] o discurso da competição, neste sentido, não age neutralizando a cooperação, pois ambos fazem parte da mesma rede de crenças [...] (BENDASSOLLI, 2009, p. 98).

A ideia de “performance” passa a fazer parte do dia a dia de trabalho, cada vez mais exige que o trabalhador satisfaça as necessidades momentâneas da empresa. Para Bendassolli (2009), o conceito de performance é amplamente utilizado pelas gestões empresariais com vistas ao desempenho dos trabalhadores, ou o quanto eles “entregam”, quando atingem ou ultrapassam as expectativas. A gestão procura formas de recompensas que variam desde aumento salarial a adulações simbólicas, buscando exaltar as qualidades dos trabalhadores.

Atualmente, a Sul está implementando um “quadro de performance” em todos os setores. Segundo Felipe, um dos trabalhadores entrevistados, serão trabalhadas as performances das equipes, as metas alcançadas ou não alcançadas, procurando fomentar um contínuo ajustamento dos trabalhadores, uma vez que, quando a meta proposta não seja atingida, os trabalhadores deverão criar ações estratégicas para que possam alcançá-la. Cada equipe, entretanto, possui seus próprios indicadores, conforme a relevância para o setor. Por exemplo, no setor de manutenção, no qual ele trabalha, os principais indicadores de performance são incidentes de segurança (onde se registram condições e comportamentos seguros, inseguros ou incidentes de trabalho), a quantidade de observações de segurança, entregas de planos de manutenção e a quantidade de ações de cada trabalhador do grupo com relação ao cumprimento de normas regulamentadoras nacionais³ ou internas da empresa Sul, que se aplicam ao dia a dia de trabalho do setor. A título de ilustração, ele comentou que, em certo momento, não estavam atingindo a performance de entrega

³ As normas regulamentadoras se referem a 36 normas do Ministério do Trabalho e Emprego que definem requisitos de segurança e medicina do trabalho para empresas privadas que possuem trabalhadores regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

de planos de manutenção, nesse caso, foi preciso redistribuir as tarefas entre os membros do grupo, já que alguns estavam sobrecarregados e outros poderiam contribuir mais para o alcance da meta. Isso foi debatido em reunião de equipe pelos próprios integrantes do setor, e não por meio de uma definição dos gestores do setor.

Esse modo de trabalhar suscita no trabalhador um outro tipo de compromisso, muito diferente do que era esperado em períodos anteriores, como no fordismo ou taylorismo. Nesse momento, é cobrado trabalho em equipe, contínuo aprendizado e criatividade para alcançar os objetivos propostos. Ao falar sobre as metas propostas pela empresa, os trabalhadores dividem-se nas opiniões, enquanto alguns percebem como sendo uma fonte de motivação, outros a veem como uma necessidade para a manutenção do emprego.

Acho que te motivam. Eles colocam meta e tu te motiva pra alcançar né? Se não, acho que fica muito no marasmo né? (Silvia, 43 anos, técnica de laboratório).

As metas, os objetivos da empresa, têm bastante cobrança. As metas pra mim é mais a manutenção do emprego né? Hoje em dia tu tem que se pagar. Tu tá ali porque tão te pagando, se tu não fizer, não alcançar o que eles estão querendo, tu não tem porque tá ali. Então alcançar as metas e tá ali já é a contribuição né? (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

No início de cada ano, a Sul começa o processo de divulgação das metas, como é chamado, um “alinhamento de metas”. Essas metas vão sendo desdobradas até chegar aos trabalhadores, ou seja, passa do diretor para os coordenadores, para os gerentes, até chegar aos trabalhadores na base. Essas metas anuais podem passar por um realinhamento no meio do ano, para rever as necessidades de cada setor, o que já atingiram e o que ainda precisa ser feito.

A esse respeito, Silvia apontou que, no início do ano de 2018, a gestora de seu setor optou por transmitir as metas para a sua equipe em uma reunião de confraternização do grupo. Isso gerou certo desconforto para Silvia, pois nessa ocasião não pôde participar e ficou sem conhecer as metas, importantes para a avaliação de desempenho individual. Cada gestor parece escolher um momento oportuno, ou ocasião para transmitir as informações ao seu “time”, como ficam conhecidas as equipes dentro da empresa. Mais uma vez encontram-se presentes

elementos do mundo esportivo no interior das empresas, em que os times são formados para “driblar” as adversidades, usar a “criatividade” para lidar com as dificuldades em prol de um objetivo específico. Formas inovadoras de motivar a equipe vão sendo testadas, como no exemplo citado pela entrevistada.

As metas, as performances, parecem promover uma crescente individualização. Beck (2011, p. 193) adverte que os indivíduos são transformados na “unidade reprodutiva do social”, ou seja, se convertem nos próprios garantidores de sua existência que é balizada pelo mercado, por isso são chamados a planejar compor sua própria biografia.

A respeito da crescente individualização e gestão de desempenho, “a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos” (DELEUZE, 1992, p. 221). Neste contexto, as empresas têm buscado cada vez mais individualizar, fazendo com que cada trabalhador se empenhe em conseguir maiores ganhos.

Na Sul, porém, nem sempre essa modulação se traduz por meio de ganhos salariais, por vezes esses prêmios são mais profundamente convertidos em reconhecimento, “ascensão subjetiva”, flexibilidade de horários ou pequenas lembranças oferecidas pela empresa.

Durante entrevista realizada na casa do trabalhador Paulo, 46 anos, técnico em edificações, esse estava tomando chimarrão na frente de sua casa utilizando uma cuia⁴ personalizada pela Sul. Ele mostrou a cuia à pesquisadora, relatando haver ganhado após se destacar numa atividade de inspeção interna na empresa. Nessa situação inusitada, parece haver elementos mais sutis operando sobre a subjetividade desse trabalhador. Uma forma de se sentir reconhecido foi ativada ao receber esse presente da empresa, unindo-se a uma atividade prazerosa realizada pelo trabalhador em seu cotidiano, já que ele também participa ativamente de movimentos como CTG (Centro de Tradições Gaúchas). No Rio Grande do Sul, a atividade de tomar chimarrão, é uma atividade em grande parte social, realizada em pequenos grupos de amigos ou mesmo um hábito familiar, como no caso de Paulo, que compartilhava esse momento com a esposa. Esse pequeno objeto aponta a

⁴ Cuia se refere a um utensílio utilizado pelos gaúchos para tomar a bebida tradicional da região: o chimarrão.

preocupação da empresa com as tradições locais, os hábitos de seus trabalhadores, apesar de ser uma multinacional.

Outra situação vivenciada pelos trabalhadores da Sul refere-se a uma “mobilidade ocupacional fictícia”, termo usado pelo autor Guy Standing (2014) para se referir a uma promoção que se dá mais no nível do simbólico do que, efetivamente, promove ganhos materiais, como por exemplo, melhoria salarial.

Ao entrevistar alguns trabalhadores, percebeu-se que uma das estratégias utilizadas pela empresa é fazer uso da mobilidade ocupacional fictícia, um dos trabalhadores explica:

Eu quero ver se sou chamado no curso do IF [Instituto Federal], aí aumenta as chances de passar para analista, alguma coisa, porque eu já fiquei no último nível, eu sou técnico sênior. Para passar mais adiante eu tenho que fazer um curso superior, uma graduação. Eu comecei júnior, aí teve uma reformulação de cargos e me passaram já direto para o sênior (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

Sobre o aumento salarial correspondente a essa promoção afirma:

Não teve...Eu estava sendo promovido, o salário ia ter aumento, mas como trocou a gestão, gerente, tudo, acabou sendo promovido sem ter essa parte financeira (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

Outro trabalhador também explica:

Não tem diferença de um analista pleno para um analista júnior. Que de certa forma tem diferença salarial, mas os dois são contratados pelo mesmo salário, continua com o mesmo salário, não tem diferenciação de funções. Então não faz sentido ter um ou outro. Então tu não vê que diferença faz se hoje eu sou júnior e amanhã for pleno, não vai fazer diferença. Então qual o meu plano de carreira? De desenvolvimento? Acho muito vago ainda (Lucas, 27 anos, analista de manutenção).

Observamos, portanto, uma mudança organizacional, no sentido de conferir aos trabalhadores uma “promoção de status”. Essa tentativa parece buscar uma satisfação pessoal nos trabalhadores, uma forma do trabalhador se sentir mais valorizado perante seus colegas. Porém, o que se observa, como apontou Lucas, de 27 anos, analista de manutenção, por uma falta de clareza nas diferenças de responsabilidade e direitos entre um analista Júnior e um analista Sênior, essa tentativa de valorização pode acabar ensejando no trabalhador uma frustração, justamente pela falta de diferenciação para com os demais.

A palavra *performance* surge nas entrevistas com os trabalhadores e com o gestor da empresa no sentido de um rendimento, grau de eficiência para o trabalho, mas a palavra também remete a um sentido de espetáculo, um espetáculo no qual os próprios trabalhadores são envolvidos e responsabilizados por fazer acontecer. Em uma das frases utilizadas em materiais institucionais, utilizados para falar sobre as mudanças nos processos de trabalho, observamos a responsabilização do trabalhador: “Os protagonistas dessa transformação são os colaboradores. Gente que está aberta ao novo e disposta a crescer fará isso junto da Sul”. Ou ainda, “Precisamos compartilhar a obrigação de alimentar o mundo, proteger o planeta e ajudar os nossos agricultores e clientes industriais a criar negócios rentáveis e bem-sucedidos”⁵.

Neste sentido, o trabalho na Sul passa a ser constituído pelo incentivo de uma série de compromissos do trabalhador, um compromisso ambiental, um compromisso com a segurança, um compromisso com a população. Para isso, o trabalhador precisa se engajar em atividades como inspeções, criação de relatórios que tem por objetivo verificar o cumprimento das normas da empresa e que também passam a fazer parte da sua própria avaliação, resultando em uma performance ambiental, uma performance para segurança, por exemplo.

O rastreamento do trabalhador, portanto, passa a se constituir em um nível muito mais sofisticado. A quantidade de atividades que desenvolve, seu engajamento nas propostas da empresa são verificados e avaliados de formas diversas ao rastreamento por um cartão ponto, por exemplo, que, em alguns casos na empresa Sul, passa a ser eliminado. O trabalhador é avaliado por uma série de compromissos e atividades que desenvolve, além do ajuste aos valores propagados pela empresa. O entrevistado Rodrigo, supervisor de mistura, evidencia como a empresa tem procurado desenvolver um novo tipo de trabalhador:

Esse ano começou a bater muito mais forte na parte de meio ambiente, bem forte nisso aí. Tipo, não é se cumpre as normas, não. Agora é mais nas pessoas, identificar a pequena coisinha que fazem, às vezes a conduta da pessoa que não seja... tipo assim... o cara tá botando lixo plástico no papel, tu vê e daqui a pouco não tá cobrando. Hoje tem a cobrança de identificação, identificar as coisas que geram... tipo, tem uma avaliação bem mais estruturada, bem mais formal hoje. Tem um indicador que te dá o feedback de como tu tá, de onde tu errou, ter um plano de ação de onde tu

⁵ Frases retiradas de folders distribuídos aos trabalhadores. O que fazemos e por quê, Sul, 2017.

tá errando, tem um índice de performance ambiental, um índice bem robusto (Rodrigo).

Aos poucos, as exigências sobre o trabalhador são ampliadas, como descrito pelo entrevistado e as pequenas ações individuais também passam a ser alvo de avaliação por parte da gestão. Assim o indivíduo tem certeza de que necessita participar do processo, ele está continuamente sendo monitorado. Seu desempenho não se refere apenas a sua produtividade em uma função específica, mas também aos seus comportamentos com relação a questões mais abrangentes. Suas responsabilidades, paralelamente, se tornam mais complexas.

Para Etzioni (1972), o perfil de trabalhador é em grande parte moldado pelos sistemas sociais como a escola e a família e fica evidenciado nos processos de seleção das organizações, nas quais alguns perfis são rejeitados, quando não atendem as expectativas da organização. Quando presentes determinadas características individuais, torna-se mais conveniente o processo de “ajuste às exigências da empresa”.

Para Barbosa e Martins Jr (2012), o molde disciplinar, aos poucos, vai sendo abandonado, tendo em vista a necessidade de aquisição por parte do trabalhador, de uma gama maior de habilidades e competências que são condições-chave para sua permanência na empresa. O trabalhador de posto isolado vai sendo cada vez mais substituído pelo trabalhador que atua em rede.

Neste sentido, o gestor de RH, Rafael, aponta que a avaliação dos funcionários passa não apenas pelas metas alcançadas pelos trabalhadores, mas também pelo respeito aos quatro valores da empresa (ambição, curiosidade, colaboração e responsabilidade). Os gestores devem avaliar se os trabalhadores desenvolveram suas competências tendo em vista os valores, portanto, sua performance é avaliada de forma mais abrangente.

2.4. Crescer junto com a empresa e a busca pelo novo

O desenvolvimento de um perfil de trabalhador autônomo, multifuncional e engajado e que busca “fazer o seu melhor” também parece fomentar o desejo pelo novo, uma ambição de crescimento e melhores oportunidades entre os trabalhadores. Ficar no mesmo lugar significa estagnar, parar no tempo, perder

oportunidades melhores e mais desafiadoras. A despeito das diferenças encontradas entre os trabalhadores entrevistados, seu grau de formação, sua posição ocupada dentro da empresa, seus salários e condições de vida, parece unânime a ansiedade com relação ao futuro, não apenas com relação à possibilidade de ficar desempregado por alguma eventualidade, mas sim uma ansiedade pela mudança, uma necessidade de não se deixar paralisar, permanecer em busca de algo mais, embora, muitas vezes, não se saiba o quê, onde ou como, só se sabe que se deve buscar.

Como visto anteriormente no perfil dos entrevistados, suas faixas etárias variam entre vinte, trinta, quarenta e poucos anos, entretanto, a busca não parece cessar, sempre ascendendo para um novo desafio.

Duas estratégias aparecem nos discursos desses entrevistados, por um lado, crescer, mas crescer junto com a empresa, trabalhando mais, seguindo suas orientações, ouvindo suas necessidades para tentar um cargo mais interessante ou melhor remunerado. Por outro lado, entender que o trabalho atual é apenas uma ponte que te levará ao próximo desafio, fornecendo a bagagem necessária para acessá-lo.

Na questão financeira, eu não me sinto estável. Eu acho que, aquela velha história, de gestão de carreira. Procuro me manter atualizado, aprender bastante com o dia a dia. Eu não tenho a perspectiva de aposentar aqui. Se for olhar a médio e longo prazo, eu entendo que é uma etapa de uma trajetória, acho que é uma vivência que eu tô ganhando, mas entendo também que as coisas mudam (Rafael, 39 anos, coordenador de Recursos Humanos).

Nesse depoimento, pode-se perceber que há, por parte do referido trabalhador, uma sensação de que se faz necessário investir em si mesmo e não se acomodar na situação em que se encontra, posto que as empresas, nos dias atuais, passam a exigir isso e, normalmente, não mais assumem a responsabilidade pela qualificação dos seus quadros funcionais. É preciso considerar que Rafael, enquanto alguém ligado à área de gestão de Recursos Humanos da empresa, está mais sujeito ao discurso do empreendedor de si mesmo, daí ele enfatizar a sua busca por uma pós-graduação, entendida como uma oportunidade de seguir estudando e conhecendo novas técnicas de gestão, compreendendo-se, dessa forma, como o principal responsável pela geração de seu próprio capital humano.

Entre os mais jovens, como Lucas, que, aos seus 27 anos, começou como estagiário e acabou sendo contratado pela empresa, sendo esse o seu primeiro emprego formal, parece haver a necessidade de ter outras experiências, mesmo não tendo certeza de onde se queira chegar.

Não sei dizer agora, a curto prazo com certeza [permanecer na empresa], a médio prazo acredito que sim, a longo prazo acho que não. Pode tudo mudar né? (Lucas).

A atual organização do mundo do trabalho produz, além de profundas transformações tecnológicas e organizacionais, um cenário social de incertezas e instabilidade, promovendo, assim, a imagem de um indivíduo que deve responsabilizar-se pela sua condição de empregabilidade. Nas palavras de Ehrenberg (2010, p. 172):

Hoje, cada um, independentemente de onde venha, deve realizar a façanha de tornar-se alguém por meio de sua própria singularização. Essa exigência implica não em uma identificação com um modelo superior estabelecido *a priori*, mas [...] em forjar seu próprio modelo: ser bem-sucedido em ser alguém é empreender tornar-se si mesmo.

De certa forma, é como se cada um estivesse em busca da escrita da própria história, enquanto isso busca inserir uma pitada de aventura, coragem e intuição. Outros trabalhadores passam a ver oportunidades e nichos onde se inserir no interior da própria empresa, mostrando que os lugares ocupados no momento presente não satisfazem suas ambições, como são os casos de José (44 anos) e de Sérgio (27 anos):

Nós temos uma obra nova aqui. Eu quero ver se vou lá pra essa obra nova, queria mudar, uma função mais de gestão de pessoas. Lá vai ter uma obra grande e lá tentar conseguir um cargo de supervisão, de repente mudar pra supervisor. Aí é mais uma questão de procurar oportunidade (José, técnico de manutenção).

No curto prazo, a minha expectativa é consegui crescer direcionando para uma carreira técnica, não de gestão, porque entendo que a carreira de gestão deve ser assumida depois de tu ter uma experiência mais significativa, pra tu poder liderar uma equipe né? Muito disso eu entendo que acontece numa carreira técnica, então tenho o objetivo de, no médio prazo assumir as posições que são da carreira técnica. Eu consigo me imaginar, não que não consiga imaginar outras coisas também, consigo me imaginar facilmente dentro da Sul. Não sei se dentro da Sul [cidade], mas dentro da empresa como um todo, dentro de bastante tempo. Não que isso

signifique que eu ache que esta é a melhor escolha, escolha da minha vida ou qualquer coisa do gênero (Sérgio, analista de manutenção).

A permanente ansiedade e incerteza vivida pelos trabalhadores faz com que estejam atentos às oportunidades, sigam estudando e se qualificando e aumentando as chances de permanecer na disputa. Bendassolli (2009) refere-se a essa questão como uma ciranda⁶, na qual os trabalhadores precisam estar continuamente em movimento:

Nas esferas política, econômica e social, uma série de transformações foi minando o chamado pleno emprego, e agora há uma necessidade constante de provar a própria performance para se ter empregabilidade, ou seja, estar pronto e disponível para a ciranda: perder-emprego-ganhar-emprego-procurar-emprego-oferecer-emprego etc (BENDASSOLLI, 2009, p. 109).

Nesse caso, poderíamos pensar numa ciranda cuja sequência seria: procurar – emprego – encontrar – emprego - seguir buscando - emprego – qualificar – emprego - crescer- emprego etc.

Para Boltanski e Chiapello (2009), a empregabilidade se refere à gerência do próprio capital pessoal, os recursos que cada indivíduo deve mobilizar e que lhe permitem manter-se empregável. Cada trabalhador, portanto, impelido pelo desejo de novos desafios, ascensão profissional ou manutenção do emprego, busca estar em movimento contínuo, uma forma de não ficar para trás e de adquirir condições para enfrentar novos desafios.

Essa ansiedade é sentida de forma um pouco distinta por Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura. Ele acaba de ter um filho, que passou a despertar uma nova perspectiva de vida, já que agora precisaria se ocupar de questões que vão além do próprio trabalho e relacionamento com esposa, mas de ter alguém para cuidar. Um verdadeiro dilema entre estar presente para a família ou investir no trabalho.

Uma coisa é que eu tenho dois corações agora, que é questão de empresa e família. A empresa hoje ela te exige muito de ti, não só dentro, mas fora também. Então sempre fui uma pessoa muito ambiciosa de querer crescer mais, mas hoje tô num momento diferente o qual meu filho me fez pensar bastante nisso aí. Até onde tu quer ir? Quanto mais tu avança, mais abre mão de coisas né? Tu tem que tomar uma decisão. Tu quer crescer mais, tu vai abrir mão da tua vida pessoal. Não tem como conciliar as duas coisas.

⁶ Ciranda refere-se a uma cantiga infantil na qual as crianças brincam em roda.

Tua responsabilidade aumenta dentro e fora da empresa. E eu não sei se quero abrir mão da vida familiar. Hoje tô bem, mas também me exige muito isso aí. Então eu não sei o que realmente eu quero. Tu tem ambição, tu quer ser gerente, quer ser diretor, tem essa ambição, mas hoje não sei se quero ser gerente porque te demanda muito tempo pessoal isso aí. Até tempo pessoal talvez possa dar, mas com filho pequeno assim, não sei sabe? Não estar presente numa situação importante, ou ele me ver pouco, não sei se isso seria bom pra mim (Rodrigo).

Rodrigo vivencia uma incerteza em relação aos seus valores, suas prioridades e seus desejos. Nesse sentido, ele aponta permanecer trabalhando com interesse e disposição, mas observando as oportunidades, mais do que arriscando nesse momento, quase uma parada estratégica. Para ele, que está apenas há seis meses na empresa, é preciso conhecer um pouco mais sobre seu funcionamento, seus métodos, os produtos e as exigências de seu próprio cargo. Isso significa para ele, uma estratégia de não parar no tempo, mas de aproveitar o momento para conhecer um pouco mais e aguardar a chance que seja condizente com suas limitações atuais de tempo.

Assim, percebemos o conflito vivenciado por muitos trabalhadores, as expectativas profissionais, com frequência, entram em choque com questões familiares. Talvez não saibam exatamente onde queiram chegar em suas carreiras, mas percebem a necessidade de mobilidade, de estar sempre investindo em si mesmos. Todos os trabalhadores entrevistados, sem exceção, relatam estar em busca de algo novo. Ficar parado no mesmo lugar, manter o mesmo trabalho em longo prazo, de forma alguma parece satisfazer suas projeções futuras, ainda que não se saiba exatamente aonde ir.

Eu não sei aonde quero chegar. Tô bem observando onde eu quero chegar primeiro. [...] Mas minha ideia, tipo, hoje tô meio assim: levantei as velas do barco e o vento tá me levando né? (Rodrigo).

O papel da empresa Sul nessa questão é referenciado pelos entrevistados sob a forma de orientação e *feedback*. Mesmo que a empresa nem sempre possa custear cursos e estudos dos trabalhadores, ela procura auxiliar no processo de criação de metas pessoais. Neste sentido, através das avaliações de desempenho dos funcionários, tem buscado criar condições para que busquem por si mesmos as atividades que possam contribuir com suas funções e, no final das contas, com a própria empresa.

Tu é avaliado todo ano, aí na tua avaliação eles fazem assim: que tu ponha uma meta pra esse ano e aí que tu ponha uma data pra ti atingir ela. O que tu vai fazer esse ano? Aí eu coloquei que ia fazer um curso. Aí fiz um de Excel avançado. Aí ele pergunta a data do término. Tu tem que dar uma data provável do término. Quando tu acabar tem que dizer que acabou e levar o certificado. Agora vai ter, qual a meta pra esse ano? [...] Mas isso é importante pra gente também, te motiva né? Conhecimento nunca é demais né? (Silvia, 43 anos, técnica de laboratório).

Estimular o desenvolvimento de novas habilidades e competências é uma das estratégias utilizadas para engajar os trabalhadores na busca por qualificação, dando margem à autonomia, onde mais uma vez a responsabilidade acaba por pesar nos ombros de cada um.

Para Freitas (2006), em geral, nessas avaliações de desempenho, a atitude de acolhimento proporcionada aos envolvidos no processo tende a reforçar a ideia de imperfeição e necessidade de melhoria constante, fazendo com que o indivíduo avaliado aumente sua admiração pela empresa, que lhe possibilitará continuar crescendo cada vez mais (FREITAS, 2006).

O indivíduo, apesar de todos os seus defeitos, é uma pessoa de muita sorte por ter a oportunidade de fazer parte daquela empresa, e todos sabem que a sorte não sorri várias vezes para a mesma pessoa! A avaliação é pois uma espécie de jogo que se equilibra na (in)certeza de ser amado, de ser reconhecido, de ser bom o bastante. Existe aí certa teatralidade fechada e sadomasoquista: nem o indivíduo conseguirá jamais ser excelente o bastante, nem a organização conseguirá jamais garantir o seu amor (FREITAS, 2006, p. 114).

As avaliações na Sul, configuram-se como momentos em que o trabalhador deve compartilhar suas metas com a gestão da empresa, demonstrando sua plena disponibilidade de procurar novas atividades, qualificações, crescimento pessoal e profissional. Neste caso, a empresa busca se posicionar enquanto uma gestão aberta ao diálogo e ao incentivo do trabalhador.

Capítulo 3. Padronização de processos como dispositivos de controle

Ao longo da pesquisa nos deparamos com uma forte referência às questões envolvendo segurança dos trabalhadores. Logo na primeira entrevista com o gestor, ele citou que a empresa se preocupava muito com questões ligadas à segurança e que havia uma forte cultura de segurança na empresa. Essa cultura de segurança é fomentada por diversas ações e programas no interior da Sul. Foi necessário compreender de que forma tal cultura de segurança é propagada, como o trabalhador percebe e adere a essas práticas de segurança. Adentramos num terreno bastante fértil para discutir a possibilidade de surgimento de um novo modo de engajamento do trabalhador.

3.1 Práticas de segurança e isomorfismo

Assistimos ao surgimento de mecanismos que se instituem no meio organizacional e que corroboram para inserção de práticas que colocam os indivíduos sob um novo modo de controle. Nas palavras de Deleuze:

O que está sendo implantado, às cegas, são novos tipos de sanções, de educação, de tratamento [...] em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou o executivo-universitário (DELEUZE, 1992, p. 216).

Ao passar do confinamento das fábricas para o controle contínuo das modernas empresas, percebemos também a inserção de mecanismos que controlam sua própria possibilidade de mudanças. Nesse caso, são práticas que assemelham cada vez mais as organizações de uma mesma categoria, fazendo com que sigam rigorosamente um “manual de conduta”. Na empresa Sul, é possível observar diversas formas desse controle, dentre eles, o que tange às normas de segurança – a necessidade de pautar a conduta dos trabalhadores à OHSAS⁷ 18001, que se refere a uma certificação de segurança, o Sistema de gestão da segurança e da saúde do trabalho, implantado na empresa em 2010. Esse sistema permite que se possa avaliar e certificar que a Sul cumpre as exigências de

⁷ A sigla vem do inglês: Occupational Health and Safety Assessment Series, originalmente publicada pela British Standards Institution.

segurança. Segundo a norma OHSAS (2007), esse sistema foi desenvolvido para funcionar conjuntamente com as ISO 9001 (qualidade) e ISO 14001 (Meio Ambiente), também implantadas na empresa Sul.

A norma OHSAS 18001 desenvolvida por um grupo britânico, se baseia na metodologia “Planejar-Executar-Verificar-Atuar”, que busca organizar, melhorar o desempenho e controlar os riscos de segurança e saúde, sendo planejada e implementada para minimizar ou eliminar o risco nas atividades de trabalho e assegurar a conformidade com a política de saúde e segurança no trabalho, buscando garantir uma melhoria contínua desses mecanismos.

O planejamento se refere à identificação por parte da empresa de potenciais perigos e riscos, cabendo a ela determinar medidas de controle para cada um desses fatores. Quando identificados os riscos, devem ser tratados por meio da seguinte hierarquia: 1) Eliminação; 2) Substituição; 3) Controles de Engenharia; 4) Sinalização ou advertência; 5) Equipamentos de proteção individual. Para tornar possível alcançar certos objetivos, é necessário designar responsabilidades, bem como prazos para cumprimento de iniciativas. Além disso, a empresa deve se responsabilizar pela formação e sensibilização de seus trabalhadores para as normas, os envolvendo por meio de participação nos processos, realização de auditoria interna, dentre outras atividades que visem corrigir possíveis riscos. Todas as atividades devem ser devidamente registradas e documentadas (OHSAS, 2007).

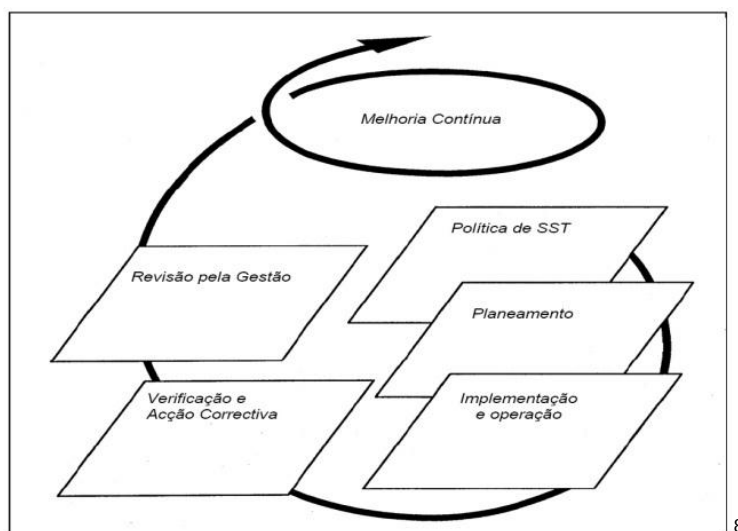


Figura 1. Metodologia OHSAS
Fonte: OHSAS, 2007

⁸ Política de SST se refere a Política de Segurança e Saúde no Trabalho, segundo a norma.

Segundo a norma:

A presente Norma OHSAS especifica os requisitos para um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho que permita à organização desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração requisitos legais e informação sobre riscos para a SST [Saúde e Segurança no Trabalho]. Foi redigida de forma a ser aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões e a adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais. [...] O objetivo global desta Norma OHSAS é apoiar e suportar boas práticas de SST, em equilíbrio com as necessidades socioeconômicas (OHSAS, 2007).

Para assegurar a utilização adequada das normas OHSAS, a Sul aposta em procedimentos de auditoria interna, isto é, um processo de verificação de cumprimento das exigências de normas de segurança, como por exemplo, um grupo de funcionários que conhece as normas e pode apontar falhas no processo de segurança. As auditorias externas, por sua vez, são realizadas por órgãos competentes, no caso da Sul por órgãos aprovados e certificados pela Associação Europeia de Fabricantes de Fertilizantes. Por meio da utilização desses recursos, a Sul busca atingir a marca de zero acidentes, ou seja, diminuir ao máximo a possibilidade de acidentes no interior da empresa.

Em entrevista com gestor da Empresa Sul, ele enfatizou que o posicionamento da empresa é de que a segurança vem em primeiro lugar, em suas palavras: “a gente prefere punir as pessoas, dar uma suspensão, aplicar regra de ouro do que tirar uma pessoa machucada ou morta daqui de dentro” (Rafael, 39 anos). O fato das pessoas passarem por treinamento e por reciclagens periódicas as coloca como responsáveis pela sua conduta, e, possivelmente, por consequências em caso de quebra das regras que são rígidas e devem ser seguidas no dia a dia de trabalho. Essa “punição” pode ser traduzida em uma ação corretiva que busca eliminar “não-conformidades” ao processo.

As ISO (Organização Internacional de Normalização) e a OHSAS podem ser compreendidas como um mecanismo de controle que se estabelece no interior das empresas e que possibilita certificar a seus clientes e às instituições competentes, de que utiliza e segue práticas que buscam melhorar o ambiente de trabalho, oferecendo um produto ou serviço com maior qualidade de produção. As ISOs são dispositivos implantados nas empresas que uniformizam suas práticas, portanto, uma forma de isomorfismo, isto é, de padronização de procedimentos, normalização

de condutas. Segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 76), isomorfismo se refere a “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

DiMaggio e Powell (2005) identificaram três tipos de isomorfismo. Em primeiro lugar, o *isomorfismo coercitivo*, aquele que se refere à pressão formal e informal exercida na organização por outras organizações e pela própria sociedade e às expectativas culturais na qual a organização está submetida. Em segundo lugar, o *isomorfismo mimético*, que não se caracteriza pelo exercício de autoridade, mas sim pelas incertezas que muitas vezes as organizações estão submetidas e que as levam a adotar uma posição de imitação de outras organizações, tomando aquelas que estão em situações parecidas como modelo a ser seguido. Em terceiro lugar, o *isomorfismo normativo*, que deriva principalmente da profissionalização, ou seja, da regulamentação de métodos e condições de trabalho por uma dada coletividade profissional.

No que se refere à utilização das normas ISO no interior da empresa Sul, podemos vislumbrar o emprego simultâneo desses três tipos de isomorfismo. Primeiramente, a empresa emprega a OHSAS ou demais ISO para possibilitar a certificação por entidades competentes, que realizam as inspeções, e lhes outorga uma certificação de que emprega determinadas práticas, nesse caso, de qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001) e de segurança no trabalho (OSHAS 18001).

Essas certificações são fornecidas por outras organizações, que acabam por exercer controle sobre as práticas de trabalho da Sul, que, por sua vez, necessita dessas para alcançar determinados mercados, visto que leva seus produtos a mais de 150 países, que muitas vezes, exigem tais certificações para manter vínculo comercial. A implementação desses dispositivos também favorece o isomorfismo mimético, pois as diferentes empresas que atuam no ramo de fertilizantes passam a competir e imitar os procedimentos de suas concorrentes, buscando constantemente se adequar às exigências desse mercado.

O isomorfismo normativo manifesta-se por meio da contratação de profissionais especializados que possam levar adiante a implementação e manutenção de um determinado modo de trabalho, que passa a ser guiado por tais normativas. Esse aspecto foi indicado na entrevista com gestor da empresa Sul,

pois, segundo ele, é difícil encontrar no mercado de trabalho da cidade, trabalhadores que tenham conhecimentos a respeito das normas de segurança no trabalho e que adotem uma postura de cumprimento dessas normativas. Segundo ele, a maior dificuldade é encontrar pessoas capazes de transmitir essa postura a seus subordinados, ou seja, encontrar gestores capacitados para atuar em conformidade com seus códigos, suas regras de segurança no trabalho.

Assim, é possível dimensionar que os trabalhadores se encontram submetidos a um conjunto de regras que passam a configurar seu cotidiano de trabalho por meio dessas padronizações na forma de trabalhar e acabam por conformar seu trabalho. Por meio dessas padronizações, a organização passa a planejar, documentar e implementar ações que, nesse caso, visam reduzir o número de incidentes e também avaliar continuamente os riscos de cada atividade, exercendo controle tanto dos equipamentos quanto dos comportamentos humanos.

Como forma de engajar os trabalhadores nas práticas de segurança, a Sul adotou, em local visível, de grande circulação dos trabalhadores, um grande painel onde é possível acompanhar a quanto tempo a unidade está livre de acidentes graves. Tal prática busca ressaltar a importância de seguir as normas de segurança e motivar os trabalhadores para “escolher a segurança”, slogan que faz parte dos uniformes de trabalho.

Outra prática adotada é o “Diálogo Diário de Segurança” (DDS), mais conhecido como “cinco minutos de segurança”, em que cada gestor é responsável por ter um diálogo sobre segurança antes dos trabalhadores iniciarem seu turno de trabalho, buscando reforçar determinadas regras e normas de segurança, possibilitando um momento de reflexão, uma forma de “despertar” para os riscos envolvidos em cada atividade.

Ao incorporar as normas da OHSAS como parte do discurso diário, a Sul demonstra aos seus trabalhadores sua preocupação com a saúde e segurança deles, também torna claro aos seus parceiros que adota um posicionamento que prima pela produção com segurança e qualidade, traduzido pela ideia de que a segurança está envolvida em todas as suas atividades.

“Viva bem, escolha saúde e segurança”, ou ainda, “Escolha produzir com qualidade e comprometimento” são construções utilizadas pela empresa em seus materiais de divulgação, onde é possível observar o emprego do termo “escolha”,

que denota a capacidade do indivíduo de optar entre agir de forma segura ou agir de forma insegura, quando, na verdade, essas são normas de trabalho e o trabalhador deve segui-las para não sofrer as sanções possíveis em caso de quebra de regras de ouro, que são um conjunto de regras que buscam garantir a segurança ocupacional. As sanções vão desde advertência verbal, advertência escrita, suspensão do trabalho e até demissão, a que se refere o gestor da empresa ao mencionar as punições aplicadas pela empresa.

Como forma de disseminar as posturas corretas de trabalho, a Sul treina continuamente seus trabalhadores e também as empresas parceiras, como terceirizadas, que são convocadas durante os períodos de manutenção dos maquinários de trabalho. Segundo o gestor da empresa, esses trabalhadores terceirizados recebem o mesmo treinamento de segurança e são orientados a seguir as normas estabelecidas. O gestor evidencia essa situação através de um exemplo, onde uma terceirizada foi chamada para realizar a manutenção de equipamentos de trabalho e um trabalhador não cumpriu as normas de segurança, deixando de utilizar o equipamento para trabalho em altura. Esse trabalhador foi retirado do local de trabalho e impedido de continuar a exercer o trabalho no interior da Sul. Neste caso específico, percebe-se que a Sul busca regular a forma de trabalho de empresas parceiras, mesmo que elas não possuam as mesmas certificações de segurança, o que futuramente poderá tornar-se uma exigência para as empresas terceirizadas, de que os trabalhadores recebam treinamentos específicos para atuar na Sul, mais uma vez elucidando a tendência ao isomorfismo cada vez maior entre as empresas.

Além da utilização dessas práticas de gestão, a empresa também emprega programas como o 5S e o programa *Housekeeping*, que são amplamente utilizados por empresas dos mais diversos ramos. O programa 5S tem origem japonesa e consiste no emprego de cinco sentidos que são aplicados no ambiente de trabalho para promover melhorias contínuas no que se refere à utilização de recursos de trabalho e sua organização. São eles: **Seiri** (utilização), **Seiton** (arrumação), **Seiso** (limpeza), **Shitsuke** (disciplina) e **Seiketsu** (higiene). Esse programa foi aplicado na empresa apenas no ano de 2017, apesar de ser originalmente dos anos 1990. Esse “atraso” na utilização do recurso se deve, segundo o entrevistado Felipe (27 anos, programador de manutenção), à dificuldade de manutenção do programa, já que requer contínua inspeção e aperfeiçoamento, o que só foi possível na fase atual da

empresa, posto que, foi viabilizada uma série de inspeções internas. Para Barbosa (2014), esses tipos de práticas de gestão ambicionam promover mudanças comportamentais dos trabalhadores.

O uso contínuo do programa 5S tende a estimular no trabalhador uma disposição mental para a busca de resultados que muitas vezes só são viáveis a médio e longo prazos. Assim, quando internalizado, ele não apenas produz mudanças no ambiente físico do trabalho, mas também na minimização das tensões entre a empresa e os operadores, haja vista que estes passam a perceberem-se como partícipes do processo de aperfeiçoamento das condições de trabalho. Quanto mais visíveis se tornam os resultados, mais essa cultura do trabalho se fortalece e maior legitimidade adquire o discurso da busca pela qualidade total (BARBOSA, 2014, p. 231).

Anteriormente à implantação do programa 5S na empresa Sul, o programa Housekeeping já estava sendo utilizado. Diferentemente do programa 5S, que tem origem no modelo Toyota de gestão, o Housekeeping tem origem ocidental e visa à organização do espaço físico da empresa. Para os trabalhadores entrevistados, esse programa é uma espécie de “arrumação” dos setores realizada no dia a dia de trabalho.

Ambos são utilizados como forma de engajar os trabalhadores nas atividades dos programas de qualidade. Os trabalhadores da Sul entrevistados, falam sobre essas ferramentas como algo inerente ao trabalho diário. A esse respeito, vejamos o seguinte depoimento.

Eu arrumo os caminhões e faço carregamento de uma tonelada. A gente carrega uma tonelada, em 50 [quilos]. É essa rotina. Limpeza, *housekeeping* na unidade. Na segunda-feira é só *housekeeping* na unidade. A gente limpa o maquinário, só nas manhãs. Durante a semana é carregamento (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

Percebemos, portanto, a ampla utilização de programas padronizados no interior da empresa, metodologias que visam mudanças no ambiente de trabalho, bem como nos próprios envolvidos no processo, buscando promover maior engajamento com as atividades.

3.2 A implementação da metodologia SPS (Sul Productivity System)

No decorrer do ano de 2017, começa a ser implementada na unidade estudada, uma nova metodologia de trabalho denominada Sul Productivity System⁹, que pretende tornar a planta industrial na cidade a maior e mais avançada em nutrição de plantas da América Latina, um projeto ousado que envolve a automatização do processo de produção. Ao longo do ano, foram apresentadas as propostas de mudanças que envolvem não apenas novos métodos, técnicas e maquinários, mas mudanças também na formação e qualificação dos trabalhadores, já que muitas funções tidas como “braçais” serão convertidas em funções “mentais”, pois requerem conhecimento dos trabalhadores sobre os novos maquinários.

Os trabalhadores entrevistados relataram seu contato com essa proposta da empresa. Independentemente das diferenças entre as suas funções, todos manifestaram estar envolvidos nessas mudanças. Os trabalhadores relataram a participação em reuniões, cursos e eventos promovidos pela empresa. Para alguns, a continuidade na empresa requer a necessidade de completar os estudos e realizar especializações, como evidenciado por José, que relatou a necessidade de realizar um curso técnico. Agora ele pretende partir para um curso de graduação que lhe possibilite chegar a uma vaga de gestão. Outros trabalhadores relatam a participação nos eventos promovidos pela empresa, dos quais farão parte do processo de implementação e acompanhamento dos trabalhadores advindos de outras unidades da Sul no mundo.

A primeira fase realizada na unidade foi a “fase diagnóstica”, em julho de 2017, por uma empresa responsável pela realização de consultorias empresariais de grande escala. Nessa fase, foram levantadas as necessidades de melhoria, dentre elas: a implementação de um sistema de gestão de performance; e a implementação de times para a solução de problemas através de análises de causa raiz. Ou seja, esses times serão responsáveis pela análise das causas de problemas complexos, bem como sua resolução. Um exemplo ilustrativo foi a quebra de um equipamento crítico à produção, em que esses times chamados “*swat team*” serão incumbidos de entender as causas do problema e endereçar ações para sua solução. Outras necessidades incluem a implementação de formas mais ágeis de realizar processos de produção, como a limpeza necessária entre trocas de fórmulas na unidade de

⁹ Nome fictício.

produção e a implementação do programa 5S. A segunda fase realizada em outubro de 2017 teve a participação da equipe de produtividade global da Sul, na qual foram estabelecidas as estratégias e prazos para tais melhorias.

Para o entrevistado Rodrigo, a implementação desse sistema significa a uniformidade das formas de organização e produção da empresa, já que a partir de uma visita realizada a outra unidade da empresa no Estado do Rio Grande do Sul, ele relata que há uma grande disparidade de processos e técnicas utilizadas. Nesse sentido, ele entende que o programa vem para unificar a empresa, trazendo uma única forma de produzir independente da unidade de produção. Vejamos o seu depoimento a esse respeito:

Ontem eu fui em Bento Gonçalves¹⁰, conhecer a planta lá e a planta de Caxias do Sul¹¹. Fomos lá e já tem uma planta que é automatizada, foi feita em 2014, essa aqui vai ser bem mais moderna, bem melhor. Aí tu começa a ter uma ideia. Uma coisa que eu vi que me chamou a atenção foi o fato de ser uma empresa, mas todas unidades são diferentes uma da outra. Não tem isso de “vamos pensar todos iguais”, tudo diferente. Uma empresa em Caxias, tu cruza o rio é do outro lado, perto uma da outra, e parece que tu tá em outra empresa diferente. Cada uma que tu vai é diferente. Não é pensada de forma tal que a empresa seja igual né. Mudava tanto uma para outra que eu fiquei muito assim, a nossa, a de Bento Gonçalves, a de Caxias do Sul, totalmente diferente as três, parecia outra Sul diferente (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

Para esse trabalhador, a necessidade de padronizar é visível, visto que cada unidade trabalha de forma diferente uma da outra. Para ele, isso será possível através da nova metodologia SPS.

A necessidade de uniformizar os processos e a cultura da empresa parece ser a principal preocupação da empresa Sul, conforme ela adquire empresas do ramo e expande sua produtividade, se tornam urgentes as questões de padronização dos processos. O isomorfismo, portanto, ocorre no interior de um mesmo grupo empresarial, já que se faz necessário consolidar a sua cultura organizacional, independente da região onde esteja situada a planta industrial. O fato de cada unidade trabalhar de forma diferente reflete na qualidade do produto que chega ao mercado, bem como reflete em diferenças organizacionais e estruturais das unidades, como observado pelo trabalhador durante a visita.

¹⁰ Local alterado

¹¹ Local alterado

Como forma de preparar os trabalhadores para as mudanças que seguirão, a empresa tem investido no discurso da necessidade de sustentabilidade ante um contexto de grande competitividade de mercado. Não implementar essas mudanças significa perder clientes e consequentemente, ficar para trás. Em folders utilizados para transmitir sua proposta, define:

Esse processo de transformação é fundamental para a nossa fábrica, pois todas as ações e melhorias alcançadas nos últimos anos não são garantias de sucesso no futuro. Precisamos mudar para atingir uma performance mais elevada e sustentável. Assim, vamos continuar a história da nossa empresa com a missão de alimentar o mundo e proteger o nosso planeta.¹²

Desta forma, a empresa busca fomentar um ambiente de incerteza, procurando evocar nos trabalhadores um maior engajamento às propostas de implementação do novo sistema, o que, ao menos no nível discursivo, permitirá minimizar essa insegurança e manter a competitividade da empresa no mercado.

O sistema de produção da Sul será globalmente implantado em todas as unidades ao longo dos próximos anos. A inspiração desse sistema remete ao já mencionado modelo criado pela empresa Toyota (Toyota Production System), no qual se preconiza uma “produção enxuta”, produzir mais gastando menos e desperdiçando menos. As adaptações foram realizadas para uma empresa cujo ramo de atuação é o fertilizante. Através desse sistema, a Sul busca manter a liderança de mercado além de padronizar seus processos de trabalho.

Ao entrevistar trabalhadores que estão vivenciando de perto as mudanças implementadas na gestão do trabalho na empresa, ao mesmo tempo em que parecem receosos no que se refere à insegurança quanto as suas capacidades de adequarem-se ao novo processo, parecem também curiosos para saber sobre o funcionamento do maquinário e como será o seu dia a dia de trabalho. Nesse sentido, Leandro (23 anos) e Jorge (43 anos), que trabalham “no chão de fábrica”, como são comumente conhecidos os trabalhadores que são operadores de mistura, revelaram que o seu dia a dia de trabalho é bastante braçal, carregando toneladas de sacos de fertilizantes de um local a outro. Porém, com a implantação do sistema automatizado, deixarão de ter atividades braçais, já que tais funções serão incorporadas no novo maquinário. A “força bruta” será substituída por supervisão e

¹² Frase retirada de folder institucional. Nova Rig. SUL, 2017.

manutenção das máquinas, esteiras e produtos, conforme aponta Leandro, 23 anos, operador de mistura:

A mudança que eu tive, que eu percebo, é que quando eu entrei eu não sabia de nada sobre adubo né? E com o tempo e curiosidade, fui conhecendo e fazendo esse curso, e conhecendo a Unidade1, Unidade2, conheci as fábricas, conheci todo o processo de adubo, como inicia, ali na unidade que é onde eles fazem produto, todo entendimento que tive. A gente ainda não viu o maquinário novo, mas já teve uma noção. Viu como é que é, fez o curso pra poder entender. A gente não operou essas novas máquinas ainda, eles estão construindo. Tudo automatizado, essa coisa mesmo de ter pessoas no caminhão, fazendo *big-bag* [encher com fertilizante saco de uma tonelada], vai ser a máquina que vai tá fazendo. Tu tá ali lubrificando, cuidando da máquina, alguns vão poder operar a máquina, quem for mais além no curso, outros vão ficar só cuidando a esteira, como é que tá o andamento das correias, essas coisas assim, sabe?

Como forma de preparar esses trabalhadores para as mudanças, a empresa tem investido em qualificação. Os trabalhadores passaram por um período de estudos sobre a nova metodologia, em que atividades de trabalho foram intercaladas com outros em sala de aula. Esses cursos foram oferecidos com o SENAI, uma espécie de nivelamento da mão de obra, já que boa parte dos trabalhadores de “chão de fábrica” possui baixa qualificação. Os trabalhadores, então, foram incentivados a voltar a estudar, tendo maior flexibilidade de horários quando necessário.

A oportunidade de voltar a estudar, conhecer mais sobre o processo de fabricação do adubo, são experiências exaltadas pelos trabalhadores. A esse respeito, ao menos no nível discursivo, os entrevistados passam a perceber tais ações como uma forma de cuidado da empresa com os trabalhadores. Jorge, 43 anos, operador de mistura, quando questionado se a empresa lhe possibilitava crescimento, afirma:

Com certeza, ultimamente então... Não tem empresa que tenha feito isso aí que a Sul... praticamente dois meses a pessoa parada, parada modo de dizer, estudando. Te oportunizar estudar, pra tu continuar na empresa, tipo, do jeito que tá a crise nessa cidade aqui, eles poderiam botar todo mundo na rua e pegar gente já especializada, com classificação melhor que a gente aqui. E não, simplesmente propuseram e oportunizaram a gente começar a estudar de novo, tá ótimo. Não tem... nesse ponto de vista, não tem do que se queixar, tem que aproveitar a oportunidade.

[...]

A Sul em si é uma enorme, é muito grande, uma empresa muito grande. Sinceramente, enquanto eu tô aqui pra mim é uma casa, minha casa.

Sinceramente, se a empresa não fosse multinacional já teria falido, porque não existe isso aí em lugar nenhum, uma empresa proporcionar isso aí que tá proporcionando, a possibilidade do cara...eu nunca ouvi, se tem nunca ouvi. Eu acho que o seguinte, se fosse uma empresa nacional... Eu acho pô, tô em casa! (Jorge).

A referência utilizada pelo trabalhador “estar em casa” aponta sua satisfação com a empresa. Jorge relata que a empresa se diferencia das demais, pois valoriza seus funcionários como nenhuma outra já fez por ele. Em troca dessa oportunidade, ele indica querer se aposentar na empresa, de preferência crescendo, almejando um cargo mais elevado. De certa forma, ele transmite o sentimento de que a oportunidade que lhe é fornecida será recompensada por empenho, trabalho e gratidão.

Logo, percebemos que no que tange à relação com os trabalhadores, a empresa ganha em reconhecimento e certa lealdade. Ao investir nos trabalhadores menos qualificados, deixa margem para que esses se sintam envolvidos com as mudanças e acabem engajando-se subjetivamente nos processos. Alguns ainda relatam que seguirão estudando, já que a oportunidade oferecida pela empresa motivou-os a buscar novos conhecimentos.

3.3 Segurança por escolha

A frase “segurança por escolha”, estampada nos uniformes dos trabalhadores, é um indício de que o discurso da segurança na empresa é bastante explorado, fazendo parte do cotidiano do trabalho. Para a empresa, o programa “segurança por escolha”, enquanto uma política institucional, visa conferir aos trabalhadores a “autonomia” necessária para que sejam agentes de segurança no ambiente de trabalho. Na prática, isso significa uma substituição da figura do técnico de segurança por um “exército de trabalhadores voltados à segurança”. Compartilhar a responsabilidade pela segurança parece ser uma das principais ferramentas empregadas pela Sul no sentido de promover o engajamento dos trabalhadores nos processos organizacionais.

Paes de Paula (2002), ao revisitar a teoria de Maurício Tragtenberg, aponta que é possível utilizar suas percepções no contexto atual das organizações. A partir dos conceitos teóricos do autor, percebemos a presença de *harmonias*

administrativas no interior das empresas. Isso significa a tentativa de minimizar ou dissimular os conflitos entre empresários e trabalhadores por meio da utilização de discursos e práticas participativas e assim melhorar a produtividade. Este autor no entanto, aponta que estas ferramentas não significam, de fato, maior liberdade aos trabalhadores. Segundo essa perspectiva:

Para perpetuar a harmonia nas relações trabalhistas e a consequente produtividade, o toyotismo recorre, a exemplo da escola das relações humanas, às ideias de cooperação, consenso, integração e participação, além da retórica de valorização dos grupos informais. Este ideário é amplamente utilizado, por exemplo, no âmbito dos programas de qualidade total e de melhoria contínua. Ao clamar por trabalhadores qualificados e participativos, multifuncionais e polivalentes, tal ideário procura criar a “falsa aparência” de que o novo modelo oferece enormes vantagens para o funcionário: flexibilidade para trabalhar, oportunidade para participar e melhoria da qualidade de vida no trabalho (PAES DE PAULA, 2002, p. 135-136).

Para Rosenfield (2004), o termo *autonomia outorgada* denota justamente essa busca pela participação dos trabalhadores por meio de suas contribuições pessoais no processo do trabalho. Nesse sentido:

A garantia de qualidade passa pela normalização do trabalho, em que todos devem executar o trabalho da mesma maneira: a melhor, e para tal é preciso integrar o saber-fazer operário. O trabalhador, ao criar uma solução diante do imprevisto, contribui para a normalização das iniciativas a serem tomadas nos casos repetentes. No lugar de uma autonomia real, o que surge é uma autonomia outorgada. A autonomia real remete à criação e à improvisação, enquanto a autonomia outorgada remete à prescrição “os trabalhadores devem ser autônomos”, de maneira a inserir o inesperado à regra (ROSENFELD, 2004, p. 206).

Rosenfield lança mão do conceito de “implicação constrangida”, que indica que o aumento de autonomia dado aos trabalhadores implica, geralmente, em recompensas simbólicas, pois confere sentido à criatividade e iniciativa do trabalhador (DURAND apud ROSENFELD, 2004). Assim, os trabalhadores da Sul são instigados a todo instante a contribuir para o aperfeiçoamento dos processos, procurando soluções para as questões referentes à segurança, como por exemplo, quando são estimulados a buscarem a margem de zero acidentes na empresa.

Um dos trabalhadores entrevistados entende que o referido programa traz vantagens em níveis nunca antes vistos por ele em outras empresas nas quais já passou, já que quando todos os trabalhadores se preocupam com a segurança é

possível substituir uma “cultura” de uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), que corresponde a sua utilização tão somente na presença de determinadas figuras da empresa, como gerentes, chefes e técnicos de segurança. Para Rodrigo, o programa de segurança da Sul proporciona cuidado consigo mesmo e com os colegas durante todo período de trabalho.

Esse fato de uma pessoa chegar pra outra e falar, ajuda muito mais que tá sem EPI [Equipamento de Proteção Individual] e daqui a pouco “olha lá fulano” e começa a botar tudo. Todo mundo ali tá sempre de olho em todo mundo. Mesmo assim é difícil, mas acho que isso vai dar um resultado muito melhor, vai gerar mais cultura. O supervisor, gerente, todo mundo tem obrigação de daqui a pouco, se te veja em uma atitude errada “Oh Bruna, tu viu que tá fazendo tal coisa?” “Não pode fazer isso.” Tu dá tipo uma palestrinha de segurança ali, e isso é uma das metas. A tua meta é fazer sete dessas por mês. Se tu for pra área tem que ver “pô cara, tem que usar capacete, tu sabe que tem que usar capacete? Tu sabe o risco disso?” (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

Segurança por escolha é a tradução para o programa *Safe by Choice*, utilizado por diversas empresas, de diversos setores, que é implementado como forma de incentivo às práticas de segurança. Esse programa foi implementado no ano de 2014 na Sul, e tem o objetivo de chegar na meta de zero acidentes. Para isso, promove uma espécie de vigilância compartilhada, na qual cada trabalhador é responsável por cuidar de si mesmo e de seus colegas, revelando a propagação de uma cultura baseada em “a gente cuida da gente”. Ao fazer isso, cada trabalhador se torna parte da busca por zero acidentes na empresa. Nesse sentido, o programa visa contribuir com a normativa OHSAS, já que possibilita criar uma “cultura de segurança” na qual todo trabalhador se torna responsável por manifestar problemas e ajudar na busca de soluções; como resultado, isso facilita o processo de planejamento e execução proposto na OHSAS.

Rodrigo explica que cada trabalhador tem como meta realizar sete relatórios mensais de segurança quando está na “área” ou no “chão de fábrica”. É preciso estar atento ao cumprimento de normas, ao ambiente, ao uso de EPI para fazer as intervenções, que consistem em abordar seus colegas de trabalho e avisar sobre os riscos presentes naquele momento. Cada abordagem gera um relatório anônimo, não é preciso identificar o colega abordado, mas sim descrever a situação e as atitudes tomadas a partir da constatação de quebra de segurança.

Segurança por escolha apresenta-se no campo do discurso como uma aplicação oposta a uma “segurança por sorte” (*Safe by Chance*), segundo o próprio material sobre o programa¹³. A implantação de métodos de segurança e programas está diretamente relacionada à tentativa de mudar uma “cultura de sorte”, ou seja, quando o trabalhador acredita que nada de ruim vai lhe acontecer, para uma “cultura de escolha”, baseada no conhecimento e na percepção de riscos.

Para explicar a metodologia do programa *Safe by Choice*, a Sul utiliza como modelo a curva de *Bradley*, proposta pela empresa DuPont que é uma grande empresa do ramo químico. De acordo com essa proposta, a curva foi desenvolvida para ajudar clientes e indústrias a entenderem o processo de desenvolvimento de uma cultura de segurança (DuPont, 2018). Nesse sentido, verificamos mais uma vez como os processos utilizados por determinadas empresas acabam se tornando práticas que, quando bem-sucedidas, são incorporadas por outras do mesmo ramo ou ramos semelhantes.

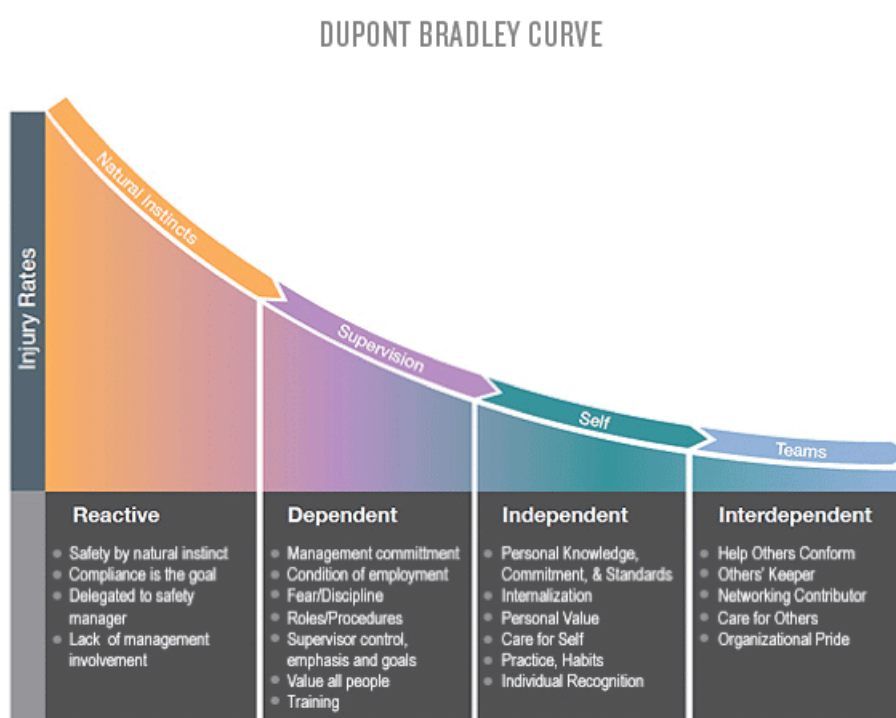


Figura 2. Curva de Bradley da DuPont
Fonte: www.dupont.com.br (2018)

¹³ Retirado de folder sobre o programa. *Safe by Choice: What is it?* SUL, 2017.

Ao analisar a curva, verificamos que existem quatro estágios para que possa ser atingido o nível de segurança por escolha:

1ª) Estágio Reativo: as pessoas não assumem responsabilidade. Elas acreditam que a segurança é mais uma questão de sorte do que de gerenciamento e que "acidentes acontecem". Com o passar do tempo, acontecem mesmo.

2ª) Estágio Dependente: as pessoas encaram a segurança como uma questão de seguir as regras elaboradas por alguém. As taxas de acidente diminuem e a equipe de gerenciamento acredita que a segurança poderia ser controlada "se as pessoas só seguissem as regras".

3ª) Estágio Independente: as pessoas assumem responsabilidades para si mesmas. Elas acreditam que a segurança é pessoal e que podem fazer a diferença com suas próprias ações. Isso reduz ainda mais os acidentes.

4ª) Estágio Interdependente: as equipes de funcionários sentem-se donas da segurança e assumem responsabilidades para si mesmas e outros. As pessoas não aceitam baixos padrões e assumem riscos. Elas conversam ativamente com outras para entender seu ponto de vista. Elas acreditam que o verdadeiro aprimoramento só pode ser alcançado como grupo e que a ausência de lesões é uma meta viável (DUPONT, 2018).

Para a Sul, alcançar o quarto estágio significa consolidar um espírito de equipe, no qual todos se empenham em trabalhar com segurança. Em termos sociológicos, isso significa promover uma mudança de ordem subjetiva, característica das modulações às quais Zarifian (2002, p. 25) aponta, na esteira teórica de Deleuze, como passíveis de modificar permanentemente "metas ou aquisições cognitivas dos indivíduos". Assim, diferentemente das antigas disciplinas, as formas de controle flexíveis estão a serviço da permanente transformação, onde "tudo muda, modula-se e remodula permanentemente".

A forma empregada para chegar ao estágio interdependente é apostar em duas frentes, a primeira estimulando o engajamento racional através da disseminação de regras, normas, procedimentos e treinamentos, a segunda estimulando o engajamento emocional através da motivação e investindo em formas mais criativas de disseminar a cultura de segurança. As duas juntas são entendidas como necessárias para alcançar um espírito colaborativo entre os trabalhadores. Nesse sentido, por exemplo, como nos chama atenção Barbosa:

A operação de redefinição da condição de trabalhador para “colaborador interno” ou “cliente interno” está claramente inscrita no conjunto de estratégias que objetiva transformar a subjetividade do trabalhador no que diz respeito ao modo como ele percebe sua relação com a empresa, ou se preferirmos, a relação capital-trabalho. No entanto, para essa ressignificação parecer minimamente verossímil aos olhos dos trabalhadores; ela precisa sair da simples esfera discursiva e passar a ser vivenciada no espaço fabril em que o processo de trabalho ocorre, caso contrário, o sentido do envolvimento que se busca obter fica comprometido, já que seu conteúdo simbólico esvai-se na experiência das práticas cotidianas e, conseqüentemente, a opacidade da situação seria sentida na discrepância entre o que versam as prescrições discursivas gerenciais e o que efetivamente operacionalizam as práticas gerenciais (BARBOSA, 2011, p. 133).

O reforço dessa situação, na qual se evoca o aumento dos níveis de responsabilização dos trabalhadores sobre as suas tarefas, procurando promover um maior engajamento subjetivo nos processos organizacionais, manifesta-se na própria dimensão da sociabilidade privada presente nas práticas de trabalho inspiradas na lógica da flexibilização. Como indica Silva:

A responsabilidade decorre do sentimento de pertença. Quando os trabalhadores *convivem* socialmente, quando se vêem reciprocamente como habitantes da *polis*, projetada nesse caso preciso pela empresa, e quando a auto-representação de si e de seu trabalho confirmam essa projeção, então a ação produtiva faz sentido, e é exatamente por isso que eles agem/produzem (...) Não se deve esperar alheamento do trabalhador “envolvido”. Pelo contrário, ele deve saber tomar decisões. E “decisão” aqui entendida não apenas como decisão técnica mas como escolha de um caminho – uma decisão política, portanto – da mesma forma como o filtro dos interesses do grupo de que se faz parte orienta o juízo sobre as resoluções e a intervenção dos membros dos grupos políticos: saber, por exemplo, distinguir uma intervenção virtuosa. Só um cidadão “envolvido” – porque *faz parte* da coletividade – possui tal “capacidade”. O desalento conspira contra o envolvimento. Por isso, a constante necessidade de mobilização das energias do grupo de trabalho (SILVA, 2004, p. 186).

A esse respeito, os entrevistados destacaram a gama de atividades voltadas à questão de segurança na empresa, desde folhetos, folders explicativos, palestras formais com médicos, técnicos, até o uso de teatro, dança e músicas como forma de abordar a temática. Suas falas demonstram a tentativa da empresa em abordar de diferentes formas, para diferentes públicos e níveis culturais a importância do cumprimento de padrões de segurança. Ações de estímulo ao envolvimento são operacionalizadas a fim de promover a integração de todos os setores da empresa, buscando suscitar nos trabalhadores um maior engajamento nos processos organizacionais. Isso porque, independente do cargo ou nível hierárquico, também é crucial o comprometimento dos líderes. Se uma das diretrizes organizacionais passa a ser o trabalho em equipe, conferindo uma maior capacidade de “voz” aos trabalhadores no exercício de suas funções, vale lembrar que nesse tipo de gestão do trabalho:

O líder não precisa dizer o que deve ser feito, pois que, no limite, o que deve ser feito (isto é, o conjunto de tarefas arroladas para um posto ou vários postos de trabalho) de certa forma é buscado, almejado quase como “dever”, na medida em que o seu não-enfrentamento é tomado como falta, ou então culpa. O trabalho aparece como um atributo que requer candidatos mais do que “preparados” (diploma e experiência anterior no mercado); na verdade, requer candidatos vocacionados (Silva, 2004, p. 178).

A empresa estudada entende que é necessário um estímulo maciço para que todos os trabalhadores percebam os benefícios de trabalhar de forma a proteger a si mesmos e a seus colegas. Para isso, emprega tanto normas restritivas quanto procura promover o engajamento subjetividade do trabalhador.

Um dos trabalhadores entrevistados relata a incorporação dos princípios do programa *Safe by Choice* nas práticas do dia a dia, enfatizando a importância do cuidado dos colegas uns com os outros, sendo esse um dos fatores que o motiva a trabalhar na empresa e um diferencial das outras pelas quais já passou.

Tem momentos que fico sozinho, mas momento mesmo de carregamento tem uma equipe. Às vezes são dois junto comigo, isso é bom também. Aqui tem bastante disso, um te chama atenção, se tu fez alguma coisinha errada, se tá desatento, “olha, tens que te atrelar, o trava-queda¹⁴, oh tens que fazer

¹⁴ Trava-queda é um Equipamento de Proteção Individual que os trabalhadores utilizam ao subir nos caminhões em momentos de carregamento.

isso, cuidado com aquilo ali”. É um cuida do outro, como diz “*Safe by choice*” né? Um cuida do outro. Essas coisas, essas regras que eu gosto bastante aqui, sabe? É coisas que lá fora, em outras empresas, não dão valor pra isso, não dão muita bola pra isso. Eles querem produção, aqui eles preservam muito a segurança. Eles fazem um entender que tem que cuidar do outro, isso que eu acho bastante interessante (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

Além do envolvimento do trabalhador na observância das ações dos colegas e das situações ocorridas no ambiente de trabalho, evoca-se o envolvimento e participação nos comitês de segurança, CIPA (Comitê Interno de Prevenção de Acidentes), dentre outros grupos formados com o objetivo de disseminar a cultura de segurança na empresa. Cada setor deve ter trabalhadores envolvidos, assim, todos os setores participam dos processos de modificação e planejamento de aspectos ligados à segurança na empresa, através de reuniões, levantamentos e relatórios. Em suma, os trabalhadores se envolvem ativamente nas atividades de segurança.

3.4 A empresa que se preocupa?

A insegurança com relação à perda do emprego, com o futuro, muitas vezes trazida à tona nas entrevistas pelos trabalhadores, é, de certa forma, contrabalançada com a segurança de saber que a empresa se preocupa com a saúde e segurança de seus funcionários. Nesse sentido, Barbosa (2014) adverte que muitas empresas procuram se apresentar como pontos de referência aos trabalhadores que se engajam e que se alinham às suas propostas, de forma a sentirem-se mais seguros diante de um contexto de maior vulnerabilidade social apresentado pelo mundo do trabalho, mesmo que essa sensação de segurança de modo algum signifique objetivamente estabilidade. Assim, o trabalhador sente que, pelo menos a empresa na qual está vinculado, de algum modo se preocupa com sua integridade física, se preocupa com o seu bem-estar, nem que seja visando o aumento de sua produtividade no trabalho. Quando questionado se acreditava que a empresa se preocupa com sua saúde e qualidade de vida, Lucas responde:

Sim. Oferece benefícios. Oferecem e inclusive te obrigam a usar todos equipamentos de segurança pra acessar a planta, pra acessar a fábrica. Os indicadores da empresa, os indicadores de segurança da empresa, são muito rígidos. As medidas para que não ocorram acidentes, são consistentes, são fortes. Tem que ter ações de melhoria, ações que vão impedir que aquele tipo de acidente ocorra novamente. Essa cultura da

empresa preocupada com o funcionário é bem forte, é bem forte (Lucas, 27 anos, analista de manutenção).

Para efeito de ilustração, vale citar um exemplo mencionado pelo gestor da empresa, Rafael, que relatou a forte preocupação com segurança para além do mero cumprimento das normativas, procurando criar suas próprias regras de segurança, levando em conta as especificidades das tarefas executadas. Conforme a norma regulamentadora 35¹⁵, que dispõe sobre o trabalho em altura, considera-se trabalho em altura o trabalho acima de dois metros do chão (BRASIL, 2014). Na Sul, essa atividade é considerada trabalho em altura quando acima de 1,5 metros, o que acarreta na responsabilidade do trabalhador em utilizar equipamentos de segurança (cinto) sempre que sua atividade de trabalho estiver nessa condição. Para o trabalhador, esse tipo de prática é uma preocupação a mais, ou seja, o que faz com que a empresa seja percebida como proativa em relação à legislação.

As ferramentas e programas de segurança empregados pela empresa foram os principais argumentos dos trabalhadores entrevistados para justificar o motivo de acreditarem que haja uma genuína preocupação com sua saúde e qualidade de vida. Vejamos, a esse respeito, a fala de José, técnico de manutenção:

A empresa em si é uma empresa excelente para trabalhar, te dá todas as condições. Eu digo assim, questão de segurança mesmo, a gente chegou aqui não tinha uma luva pra trabalhar, a gente trabalhava com painel energizado, não tinha PT [permissão de trabalho]. A gente teve uma evolução muito grande em questão de segurança, não tem o que reclamar. A empresa é uma empresa grande, te enxerga diferente, enxerga diferente a questão de segurança, a questão do teu bem-estar (José, 44 anos, técnico de manutenção).

No trecho acima, José, há quase 20 anos trabalhando na empresa, refere-se às mudanças organizacionais e tecnológicas promovidas após a instalação da Sul na cidade, quando comprou a empresa local. Descreve a mudança em relação à preocupação com a segurança estabelecida pela Sul.

A empresa te dá as condições. Tudo que tu procurar, correr atrás, questão de segurança, tudo que tu for pedir e tu tiver embasamento naquilo que tu tá pedindo, a empresa não mede esforços pra te dar condições. Questão de

¹⁵ Normas Regulamentadoras (NR) se referem à 36 normas de segurança no trabalho que devem ser observadas por empresas do âmbito público e privado que possuam trabalhadores regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

ferramenta, de infraestrutura pra fazer uma atividade, tem uma condição de segurança nesse ponto excelente, eu não vi na volta aí. O pessoal mesmo que vem de fora fala que é diferenciado. Se tu vai realizar uma atividade e acha que não tá funcionando, tu tem condições de parar, condições de procurar os meios pra fazer aquela atividade com segurança. Isso aí hoje em dia é uma questão de tu chegar em casa, sair de casa com saúde e voltar com saúde. Tem uma família, tem alguém te esperando e tu chegar bem, é uma coisa que te dá uma segurança melhor. A gente vê em certos lugares aí...evidente que se tiver que acontecer um acidente, pode acontecer um acidente, ninguém tá livre disso, mas a empresa te dá bastante condições disso não acontecer (José).

Uma forma utilizada por José para balizar a preocupação com a segurança é evidenciada pelos colegas que “vêm de fora”, quando esses também apontam uma forma diferente de tratar a questão. Isso fortalece em José a percepção de que trabalha em uma empresa diferenciada, sendo um fator importante na sua condição de trabalhador da Sul, demonstrando certo orgulho em fazer parte dos quadros da empresa. Na entrevista com José também fica claro que voltar para casa com segurança é muito importante, já que a família depende integralmente de seu trabalho e de sua renda para viver.

A questão familiar é muito enfatizada pela empresa quando são abordadas as práticas de segurança. Alguns trabalhadores relataram que, em palestras, diálogos diário de segurança (DDS) e conversas entre colegas, a questão de voltar seguro para casa, para a família é sempre lembrada. A esse respeito, Leandro fez o seguinte comentário sobre a preocupação da empresa em chamar atenção sobre a importância das práticas de segurança:

Claro! Falam bastante coisa sobre isso, fotos. Esses tempos teve o projeto que tiraram fotos das pessoas com a filha, com irmãos, com esposa, seja quem for da família, dizendo: “sempre há alguém te esperando”, sabe? Algo assim. Mostraram pra toda empresa, foi bem legal. Acho legal. Tu chegar cansado, às vezes não dormiu legal, tá com a cabeça fora daqui, tá meio desnortado, tu olhar ali uma imagem da tua família, já te dá um estímulo. Tu sabe depois que tu chegar vai encontrar tua família, tu pensa em ter a tua própria segurança, sabe? Te regar ali, tu mesmo te regar. Não pelo fato da empresa, alguma coisa assim de demissão, ou uma advertência, mas tu pensar que tem tua família (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

A segurança proporcionada pela empresa impacta, portanto, na subjetividade dos trabalhadores, em seu cotidiano de trabalho, destacam e percebem as tentativas da empresa de cuidar e garantir proteção para execução das suas atividades. Apesar de alguns trabalhadores evidenciarem a questão dos custos relacionados

aos acidentes como um fator importante para a criação e planejamento de programas de segurança, eles compreendem que o cuidado do trabalhador é paralelo à busca por soluções para diminuir os prejuízos causados pelos acidentes de trabalho.

Do ponto de vista estratégico ter um acidente, ter uma morte, é uma coisa que impacta muito negativamente no financeiro, mas independentemente disso o resultado de fazer com que as pessoas se preocupem com qualidade de vida e segurança acaba proporcionando que as pessoas tenham comportamentos legítimos de preocupação com seu subordinado, seu colega e com seus superiores. (Sérgio, 27 anos, analista de manutenção).

Está claro para os trabalhadores que acidentes de trabalho interferem na produtividade e, por consequência, geram um aumento dos custos para a empresa. Apesar de saberem que a questão da segurança também é uma preocupação financeira, entendem-nas como questões que andam de mãos dadas. Mesmo na visão de Sérgio, quando pondera a situação do ponto de vista financeiro, ele afirma que a empresa é bastante preocupada com as questões que envolvem segurança e revela se sentir seguro trabalhando no local por conta de sua abordagem e programas empregados.

Assim, a questão da segurança no decorrer da pesquisa ganhou uma proporção não imaginada antes do início das entrevistas com os trabalhadores. Ao entrevistá-los, questões que anteriormente pareciam tão somente um discurso utilizado pela empresa para transmitir uma imagem de preocupação e cuidado do trabalhador, passaram a ter um novo peso, já que todos os trabalhadores entrevistados relacionaram a segurança ao seu bem-estar.

3.5 Regras de ouro e punições – um mecanismo disciplinar?

Um dos principais recursos utilizados pela Sul para assegurar o cumprimento das normas e regras de segurança são as chamadas “regras de ouro”, que consistem em um conjunto de sete regras de segurança que não podem ser deixadas de lado durante a jornada de trabalho. A quebra de uma dessas regras é passível de punição. São estas:

- 1) Realizar avaliação de riscos para trabalho em altura, bem como utilização de equipamentos necessários para a atividade;
- 2) A proibição de fumar no interior da empresa;
- 3) Utilização de EPI's para a exposição aos produtos químicos, bem como a avaliação do risco para seu manuseio;
- 4) Manter a proteção de todo e qualquer equipamento ou máquina, sua remoção deve ter autorização escrita;
- 5) Realizar desligamento e bloqueio de fontes de energia antes do início do trabalho;
- 6) Para trabalho confinado, é necessária autorização e bloqueio de tubulações e de fontes de energia, teste de atmosfera e vigia no local;
- 7) Permissão e identificação de todo funcionário para trânsito no interior de armazéns.¹⁶

O descumprimento dessas regras por parte de qualquer trabalhador ocasiona uma punição, que consiste em suspensão do trabalhador pelo prazo de dez dias, pelos quais não receberá os proventos, além da perda da participação nos lucros da empresa e desconto de férias. Essa punição é aplicada sempre que se verifica o descumprimento de alguma das sete regras de ouro, sem que haja diferenciação entre níveis de punição ou uma advertência como forma de tolerância.

Para alguns trabalhadores entrevistados, essa punição é severa demais, pois não abre a possibilidade para um diálogo no momento da atividade, devendo ser aplicada no ato do trabalho. Além disso, os trabalhadores apontam que a diminuição de um terço do salário é muito significativa, o que acarretaria em problemas para a manutenção da sua qualidade de vida.

Por outro lado, os trabalhadores apontam que as “regras de ouro” reduziram significativamente os acidentes de trabalho. Para Paulo, devido à questão financeira implicada na punição:

[...] a pessoa pensa duas vezes, porque hoje fica afastado dez dias né? Dez dias sem remuneração, então antes de tu te arriscar, te botar em risco, aí tu vai pensar na parte financeira, que é onde dói, dói o bolso. Então o pessoal antes de fazer, pensa: “É uma regra de ouro? Não posso fazer.” O dinheiro vai doer no bolso. Se fosse só a parte de segurança, a pessoa: “vou fazer,

¹⁶ Retirado de: Livro de Segurança da Manutenção, SUL, 2017.

não vai dar nada”, mas aí no momento que ele vai ser punido, tu vai ter diminuição do teu rendimento financeiro, aí tu pensa duas vezes antes de fazer. Dez dias é um terço do salário, então vai pesar bastante no final do mês. Queira ou não queira, o pessoal antes de fazer pensa nisso [...] (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

Para esse trabalhador, antes mesmo de pensar no risco à saúde envolvido numa determinada atividade de trabalho, a pessoa acaba pensando sempre primeiro nas implicações financeiras. Nesse sentido, “as regras de ouro” funcionam como um dispositivo disciplinar que objetiva promover o assujeitamento dos trabalhadores aos padrões organizacionais impostos pela empresa. Para Foucault (2014), os dispositivos disciplinares visam não unicamente o aumento de habilidades ou da sujeição dos indivíduos, mas também objetivam tornar mais úteis suas atividades. Assim, ao lembrar das implicações financeiras de não seguir as normas da empresa, o trabalhador está contribuindo com a manutenção das regras, tornando-as eficientes.

A diminuição de acidentes de trabalho faz parte do dia a dia dos trabalhadores. Portanto, eles passam a olhar os programas implementados na empresa, ainda que sejam punitivos e severos, de forma positiva ou pelo menos, como uma necessidade, tendo em vista que nem todos os colegas aderem apenas ao diálogo. Como citado entre alguns trabalhadores, isso decorre do incômodo em utilizar equipamentos de proteção e da “antiga” forma de pensar que acidente é questão de sorte. Assim, muitas vezes, esses dispositivos são compreendidos como um “mal necessário” para evitar os acidentes.

É uma coisa que deu resultado, ajudou muito a segurança na empresa. A pessoa perdia membro, perdia um dedo por dia, braço, morte...Olha, ajudou muito. A pessoa que não tinha como tu trazer conversando, isso ajudou elas. Se não fosse feito isso um tempo atrás, não tinha o que tem hoje, que hoje assim: a pessoa dá um raspão no braço já é ambulatório, já faz um relatório, já faz uma informação pra toda empresa, que fulano caiu lá e se raspou o braço. Tipo, tá um nível muito bom de segurança hoje (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

A familiarização dos trabalhadores com essas regras ocorre desde a entrada na empresa, como explica Lucas:

O primeiro contato com elas é na integração, logo que tu entra na empresa, pequenos treinamentos que tem que fazer como requisito pra trabalhar lá

né? Pra conseguir ir pra área, elas são mostradas bem diretamente não tem rodeios pra te dizer que aquilo ali tu realmente não pode fazer. Que se tu for pego fazendo, tu é um funcionário Sul, a primeira vez que acontecer aqueles fatos contigo tu vai ser suspenso por 10 dias e se for reincidência tu vai ser demitido por justa causa. Aquelas são as principais regras da empresa com relação à segurança, então fica bem claro desde o início. Tem cartazes das regras de ouro, tem folhetos das regras de ouro em tudo que é lugar, então é bem claro. É uma coisa que eles frisam, tu não vai ter desculpa de “ah não sabia, aconteceu sem querer”, enfim...tá bem claro o que que é, e porque que é (Lucas, 27 anos, analista de manutenção).

Diante da possibilidade de punições, resta ao trabalhador encontrar suas próprias diretrizes para aplicá-las, sua própria interpretação de como fazer. A responsabilidade de aplicar a punição ao colega pesa nos ombros quando é colocada de frente para o trabalhador. Vejamos, a esse respeito, a fala de Rodrigo, supervisor do setor de mistura:

A punição às vezes é uma coisa que atinge a curto prazo, mas tu não gera consciência. Então tipo, às vezes eu sou muito metucioso no momento de como vou punir, pensando no efeito que vai causar aquilo ali. Então assim, a regra de ouro é uma coisa muito boa, se a pessoa tá no risco de vida, de perder um membro, mas tem a escala de cinza no meio. A pessoa tirou a proteção, botou a mão pra dentro, beleza, é uma regra de ouro. Se aquilo não tá com proteção faz um tempo, a pessoa passou do lado, daqui a pouco passou o braço perto, é passível de regra de ouro, mas não é a mesma coisa. A ambiguidade da coisa, a subjetividade da coisa. E eu paro pra pensar nisso aí, então assim, o dia que eu ver uma regra de ouro vai ter que ser uma coisa muito clara, assim. Tipo assim, trabalho em altura, se tu não usar cinto de segurança tu é punido com uma regra de ouro. Pra Sul um metro e meio já é trabalho em altura, se a pessoa eu vi que tá subindo, subiu, e não subiu de cinto, ali naquele momento eu tô do lado e avalio a situação. A pessoa não ia morrer naquele momento. Toda parte legal do mundo dá a regra de ouro pra pessoa, mas eu vi que a pessoa não vai se matar, não ia cair dali, tá subindo, aí chama pra conversar, tem uma conversa muito boa, que eu vejo que essa conversa vai dar resultado esperado. Não vai adiantar se eu não tiver ali no momento e a pessoa suba e cai e morre né? Mas tem que ser muito bem encarado isso daí. Tem situações que dá a regra de ouro, situações que não foram dadas do mesmo jeito que outra. O peso não é o mesmo, muito subjetivo. Tu pune uma pessoa que tá fazendo uma coisa que não tem aquele risco de morte e tu não pune outra que realmente tava. Tu acaba desmotivando a pessoa, tu perde o colaborador muito bom por uma coisa que foi mal punido, entendeu? Tem que ser muito bem cuidado isso aí (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

Neste sentido, observamos a dificuldade encontrada pelo referido supervisor para aplicar a punição, já que na sua avaliação, ela acarreta em consequências posteriores, como a desmotivação para o trabalho de quem foi punido. A “escala de cinza” a qual ele se refere, corresponde aos níveis de subjetividade implicados na constatação da falta e, por conseguinte, na aplicação da punição, sendo, muitas

vezes, utilizada como forma de discricionariedade para com a regra, quando ele, então, decidirá quando e como será aplicada. Segundo Foucault (1988; 2005), toda forma de poder contém e produz formas de resistência, o que fica evidenciado pela situação vivenciada pelos trabalhadores na Sul. Apesar de conhecerem as regras de ouro, o dever de observar e aplicar as punições correspondentes, os trabalhadores parecem empregar suas próprias percepções e recursos para elaborar estratégias que servirão como justificativa para a definição de sua conduta.

Apesar das regras de ouro e suas punições remeterem a um poder disciplinar sobre os trabalhadores, ao adentrar numa sociedade onde se mobiliza a autonomia dos trabalhadores, é cada vez mais difícil manter mecanismos repressivos ou punitivos, outras estratégias passam a ser aplicadas como forma de equilíbrio entre dispositivos disciplinares e de controle. Ao despertar nos trabalhadores a mobilização de subjetividade no envolvimento com as atividades de trabalho, é possível que esse senso de maior “autonomia” se estenda também para as atividades que antes não necessitavam de um olhar subjetivo. Nesse sentido, enquanto a empresa espera que os trabalhadores apliquem as regras estabelecidas de forma normativa, esses utilizam recursos próprios, que os aproximam de um modelo mais flexível, analisando cada situação como um caso particular. Dito de outro modo, as regras de ouro, enquanto dispositivos disciplinares promovidos pela empresa, são assimiladas por meio de um assujeitamento consentido dos trabalhadores, o que implica na ressignificação dessas no dia a dia do trabalho.

Quando as regras passam a ser associadas com inflexibilidade, se torna ainda mais difícil, na visão dos trabalhadores, propor novas ideias e discutir pontos que poderiam ser modificados. No que concerne a essa questão, Sérgio, analista de manutenção, pensa o seguinte:

Algumas ferramentas específicas, acho que tem problema de como ela foi pensada. Aí, acho que o resultado que ia ser tirado naquela ferramenta acaba sendo muito aquém do que devia proporcionar, acaba ficando uma coisa de estatística, gerar dados e também é complicado. Nem todo mundo se sente à vontade (aí não é particular, é de coisa que eu já vi as pessoas falarem) à vontade de questionar alguma coisa vinculado a segurança e ter medo de transparecer errado que tá querendo que coisas não sejam seguras, vê o tema de segurança como algo tão levado a sério que quase vira um tabu a as coisas são inquestionáveis e aí muitas vezes se perde a possibilidade de realmente otimizar e melhorar ferramentas. Pela forma que é tão batido de que é um tema importante, acaba criando um pouco de congelamento nas pessoas com relação a ser mais crítico ao tema, simplesmente fica mais uma coisa de aceitar as regras impostas e não

questionar elas, aí tu perde a possibilidade de ter uma melhoria contínua que seja mais rápida, mais efetiva que gere melhores resultados (Sérgio, 27 anos, analista de manutenção).

Como indicam Barbosa e Martins Jr (2012) ao seguirem as pistas teóricas propostas por Zarifian (2002), quando consideramos as práticas gerenciais que evocam uma maior flexibilidade dos trabalhadores, isto é, uma maior implicação desses na execução de múltiplas tarefas, é preciso ter em vista que:

[...] há um considerável aperfeiçoamento do controle de cada ato de trabalho e de sua duração, graças à precisão dos relatórios de informações. O próprio assalariado é quem desencadeia a produção das informações de controle, simplesmente porque o computador ou o terminal que utiliza, o seu meio de trabalho obrigatório, é estruturado segundo procedimentos precisos de tal forma que não se podem executar as tarefas sem o acionamento das operações de controle. Ou seja, é o próprio assalariado quem irá acionar sua atividade de trabalho e modular os momentos em que o fará. Mas isso supõe um forte compromisso de sua parte, visto que ele deve se obrigar a fazê-lo, já que não há disciplina localizada que o obrigue (BARBOSA & MARTINS JR., 2012, p. 83).

Portanto, a utilização de recursos que possibilitem que o próprio trabalhador defina e module seu ritmo de trabalho encontra-se entrelaçada com dispositivos disciplinares como as regras de ouro e com o uso de dispositivos de controle, como a participação dos trabalhadores na busca de soluções por meio de práticas como relatórios de soluções de segurança e mudanças na percepção dos riscos através do programa *Safe by Choice*. Ambos os conjuntos de dispositivos atuam no sentido de promover o engajamento dos trabalhadores à segurança.

3.6 Segurança dentro e fora dos muros da fábrica

O aprendizado das regras de segurança e a familiarização crescente dos conhecimentos sobre os riscos que envolvem as atividades cotidianas no ambiente de trabalho despertam no trabalhador a necessidade de estar permanentemente atento, em uma vigilância constante de si mesmo e dos colegas. Ao serem incorporadas às atividades rotineiras da empresa, tais comportamentos, com certa frequência, são levados também para fora dela. Ao observar atividades de trabalho fora da empresa, ao realizar pequenas manutenções no âmbito do lar, os trabalhadores utilizam algumas ferramentas aprendidas na empresa, pois passam a

estender as questões do trabalho também para seu dia a dia, o que representa uma internalização dos princípios e valores sustentados pela Sul.

Ao tornar parte de sua rotina, as questões de segurança tornam-se aprendizados para a vida, que, segundo os próprios trabalhadores, faz com que tenham mais cuidado e atenção para atividades que antes eram envolvidas de perigos. Neste sentido, os trabalhadores disseminam seus conhecimentos adquiridos com amigos, familiares e conhecidos, promovendo alinhamento com as propostas da empresa. A fala de Rodrigo, supervisor do setor de mistura, ilustra bem essa questão da influência para além do ambiente da fábrica:

Uma coisa assim que eu sempre falo né? A pessoa chega na empresa, bate ponto e fica com o senso agudo de tudo, de percepção. O cara vem em casa e vai trocar uma lâmpada e bota três cadeiras, uma em cima da outra né? Ou vai pra rua e vai levantar um carro e bota um macaco que não funciona pra trocar o pneu né? Dessa outra forma antiga, do técnico de segurança na área, fazendo só a parte aquela, mas hoje gera isso, a empresa trabalha muito numa coisa muito boa que é a percepção. A percepção minha, tua, é sempre diferente uma da outra, do risco. Daqui a pouco tu passou um risco e tá acostumado... "cara tu viu esse fio desencapado aí?" "Ah, mas tá aí há dez anos." A percepção é diferente, muda, e a empresa trabalha muito a percepção e desde que eu entrei lá até agora eu cresci muito nessa parte de percepção do risco. Te ajuda a te dar conta do que tu não consegue enxergar (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

A fala de Rodrigo expressa os aprendizados oportunizados pela Sul, que passam a modificar sua forma de percepção, agindo de forma mais profunda que apenas na obrigatoriedade de usar equipamentos de segurança. Ele entende que os seus sentidos são estimulados à medida que se engaja nas atividades propostas pela empresa.

Paulo, técnico em edificações, por sua vez, indicou que utiliza alguns equipamentos e ferramentas semelhantes aos utilizados no dia a dia de trabalho no âmbito doméstico.

Queira ou não queira, quando vê, tu tá fazendo uma coisa em casa e tá usando o EPI. Tá botando uma luva, tá botando um óculos, coloca o protetor auricular. Vai ficando no teu dia a dia (Paulo, 46 anos, técnico em edificações).

Uma vez internalizadas as normas, regras e métodos, os trabalhadores acabam adotando posicionamentos críticos sobre como devem ser executados os

trabalhos para que preencham os requisitos necessários de segurança, isso significa também avaliar problemas fora do ambiente do trabalho. A esse respeito, Felipe, programador de manutenção, disse o seguinte:

Eu acho que depois que tu acostumas, depois que tu aprende essas ferramentas de segurança, é uma coisa curiosa, tu acaba... Tu vem na rua, vê uma obra sendo feita, algum serviço sendo feito e tu pensa: “bah cara, isso vai dar errado!” Porque bah, não estão usando EPI, fazendo de qualquer jeito. Eu acho que tu acabas... não lembro de nenhum caso específico, mas talvez numa situação similar a alguma que acontece na empresa eu adotasse alguma medida de segurança parecida. Por exemplo, para fazer algum serviço em casa eu usaria uma luva, eu usaria alguma ferramenta correta, talvez até uma botina com proteção para evitar algum dano. Uma coisa curiosa que aqui onde eu moro estava acontecendo uma obra, eles estavam retirando, removendo uma cobertura de azulejo do prédio e fazendo a pintura, aí claro, isso lá na Sul é feito com todo cuidado possível, o andaime é montado e precisa ter uma liberação especial de alguém que faça vistoria em andaimes, então o serviço não pode ser feito antes de ser verificado e aqui na frente de casa tu vê que o andaime foi montado de qualquer jeito, sobre umas madeirinhas, estava apoiado com tijolo no meio da rua, sem nenhum tipo de isolamento, se pudesse chegar qualquer um e bater. Estava tudo sendo feito perto da rede elétrica, algo que na Sul seria inadmissível, por exemplo, e se eu tivesse que fazer esse tipo de coisa pra mim mesmo eu certamente faria da mesma forma que é feito lá, tomando todas as medidas pra não acontecer nenhum acidente (Felipe, 27 anos, programador de manutenção).

A implantação de dispositivos que visam promover uma maior segurança é amplamente divulgada no interior da empresa, através de informativos, e-mails, diálogos diários de segurança (DDS). Por exemplo, no caso de acidentes ou quase-acidentes, os trabalhadores recebem informativos via e-mail corporativo, para que possam discutir com seus colegas e entender o que pode ter ocorrido, fazendo com que todos reflitam a necessidade de manter as práticas de segurança. Ao serem informados de acidentes ocorridos, ou quase acidentes, os trabalhadores passam a analisar as situações, buscando soluções que possam minimizar os riscos futuros, despertando o engajamento na tarefa de pensar e planejar. Os trabalhadores, então, passam a serem informados e fazem parte da investigação dos acidentes ocorridos, tornando-se também participativos no processo. Neste sentido, quanto mais os trabalhadores tomam conhecimento dos avanços proporcionados na redução de acidentes de trabalho, principalmente através dos canais de divulgação dos dados e conversas com seus gestores, mais a “cultura de segurança” é fortalecida, adquirindo legitimidade entre os trabalhadores. Um depoimento que ilustra essa situação foi dado por José, técnico de manutenção:

Hoje em dia mesmo, até se tu te arranhar eles vão investigar. Qualquer machucado, qualquer coisa. Se tiver qualquer corte não chega a ser um acidente com afastamento, o pessoal vai investigar porque aconteceu, o que que ocasionou isso, e tentar que não aconteça mais, não é qualquer empresa que vai procurar. Evidente que tá mudando muito a questão de acidente em relação às empresas, a Sul ela bate muito nisso (José, 44 anos, técnico de manutenção).

Ao saber que todo acidente, por menor que seja, será investigado pela empresa, os trabalhadores sentem-se mais seguros, pois a investigação do acidente acaba sendo revertida em novas estratégias para minimizar os riscos em seu dia a dia, através da implementação de novas práticas de segurança. Por outro lado, tais investigações também provocam maior responsabilidade sobre os trabalhadores, que precisam estar cada vez mais atentos a sua rotina, para que não sejam o alvo da próxima investigação.

Ao participar dos processos de implementação de segurança, os trabalhadores necessitam estar a todo instante ajustando-se às mudanças organizacionais. Neste sentido, os trabalhadores precisam ser polivalentes e flexíveis. Conforme Barbosa (2014), a partir da necessidade de constante desenvolvimento de competências e habilidades impostas pelas empresas, produz-se um novo indivíduo-trabalhador, aquele que é proativo e engajado nas atividades, o trabalhador modelo passa a ser aquele capaz de autogerir-se e ajustar-se às mudanças organizacionais.

A instalação da empresa Sul na cidade, por meio da compra de uma empresa já instalada no local, trouxe também as mudanças organizacionais referentes a um novo estilo de gestão, na qual a cultura de segurança parece fazer parte, conforme cita um trabalhador que acompanhou de perto essa transição, o que mais lhe chamou a atenção foram justamente as mudanças operacionalizadas no que se refere à segurança. Aqui, é mais uma vez José, o técnico de manutenção, que nos ajuda a esclarecer esse ponto:

Depois que saiu da mão da empresa que era brasileira virou multinacional, foi uma mudança de cultura muito grande. Teve tudo uma questão de segurança, teve tudo uma questão da gente se adaptar na relação de cultura que a gente tava acostumado a trabalhar de uma maneira, e aí, de repente, veio outro modo que a gente não tava acostumado a trabalhar né? A questão de documentos, questão de segurança. O comprometimento não mudou, o comprometimento que a gente tem pra trabalhar. Esse tipo de comprometimento foi mudado em relação...a gente trabalhava sempre

sozinho, aquilo que a gente executava não existia um papel pra comprovar e hoje a gente trabalha mais em cima das normas, das leis que tem que ter. A gente foi se adaptando nessa questão dos comportamentos, estamos aí até agora se adaptando. Uma empresa que vem sempre tentando buscar a evolução, melhorias, uma empresa diferenciada nessa questão, nessa questão é uma empresa bem diferenciada (José, 44 anos, técnico de manutenção).

O foco em segurança apresentado pela gestão da empresa, desperta no trabalhador que passou pelo processo de transição, a necessidade de adaptação a um novo modo de trabalhar. O objetivo envolvido nessa transição é bastante ousado, ou seja, na mudança do comportamento do trabalhador e na sua percepção para o risco. A mudança apontada por José refere-se não apenas às normativas, mas também à adequação a novas ferramentas de qualidade total através dos programas 5S, *Housekeeping*, além da implementação crescente de relatórios, permissões de trabalho. Para ele, o que antes poderia ser feito sem ferramentas e EPI's adequados, agora necessita de permissões de trabalho com a referente avaliação do risco da atividade, bem como a utilização de todos os equipamentos de proteção e acompanhamento por um colega durante a execução de toda e qualquer atividade que envolva eletricidade.

Conforme apontado por José, apesar da Sul já ter se instalado na cidade há mais de uma década, a adaptação do trabalhador é permanente, os processos de mudança seguem ocorrendo no interior da empresa. Uma vez implementadas as metodologias de qualidade total, a necessidade de buscar novas formas de produzir com eficiência e com menos desperdício tornam-se cada vez mais presentes no cotidiano.

Capítulo 4. Gestão, controle e os discursos da empresa

O conceito de controle tratado nesta pesquisa, tem como ponto de partida a proposta de Deleuze, na qual trata de maneira mais ampla, a nível da sociedade, o declínio de formas de confinamento características da sociedade disciplinar para uma sociedade na qual os espaços abertos e formas de controle flexíveis encontram-se em amplo desenvolvimento. Desta forma, a aplicação de seu referencial, no que tange as questões do mundo do trabalho, são passíveis de serem utilizadas levando-se em consideração as mudanças, também amplas, nas quais os trabalhadores encontravam-se submetidos a uma vigilância fortemente hierárquica e baseada em moldes previamente definidos, para uma forma de controle mais fluida nas quais os indivíduos encontram-se em formação permanente (DELEUZE, 1992).

Ao analisar a utilização do referencial teórico de Foucault nos estudos organizacionais, Silveira (2005) retrata a mudança no regime do controle pela punição para o controle disciplinar. Ao analisar a evolução das formas de controle nas organizações, o autor aponta que com o início de atividades voltadas à qualidade, o controle que era propriamente disciplinar, passou a ser balizado por metas organizacionais e metas de vendas aos trabalhadores. Neste sentido, a análise das formas de controle teve que ir além do entendimento da disciplina, ainda que esta permaneça sendo parte de muitos processos na organização.

A definição do conceito de controle se faz necessária para compreender de que forma as mudanças nas formas de gestão e no discurso na empresa Sul interagem com formas disciplinares em um contexto de incentivo à participação dos trabalhadores.

No entanto, o conceito de controle tem sido utilizado amplamente por diversos autores na área organizacional, muitas vezes, apontando caminhos teóricos e compreensões distintas acerca deste termo. Ao discutir as possibilidades de uso do termo Silva (2003, p. 800), aponta que por vezes, o controle é definido como um “processo pelo qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações” como na perspectiva de Tannenbaum apud Silva (2003). No entanto, também pode ser compreendido como “redução do grau de liberdade das pessoas” como para Lebas apud Silva (2003).

Segundo Etzioni (1972), as organizações são espaços onde as problemáticas do controle se encontram mais fortemente presentes. Por possuírem finalidades específicas, são estruturadas e planejadas de acordo com seus objetivos, o que as coloca a necessidade do exercício do controle de forma mais incisiva. Nelas são estruturadas as recompensas e punições, de acordo com o cumprimento de suas normas e regulamentos. Os meios utilizados pelas organizações para o exercício do controle costumam estar de acordo com a posição dos indivíduos na hierarquia, quando mais alta a posição do indivíduo, em geral, mais sutis são os meios de controle. Para o autor, controle refere-se à obediência das normas e valores da organização, caso isso ocorresse espontaneamente este não seria necessário.

Em sua análise sobre a bibliografia do termo controle no contexto das realidades organizacionais, Silva (2003, p.800) permite-nos chegar a possibilidade de compreensão de controle enquanto um “processo de busca de redução de incerteza”. Nesta perspectiva, o controle atua sobre a incerteza presente nas organizações modernas. Assim, a margem de liberdade na qual os indivíduos mantêm em seus processos de interação criam zonas de incerteza nas organizações. O controle consiste na busca de redução de incertezas no âmbito do comportamento dos indivíduos.

Assim, embora o controle, seja qual for o modo utilizado, jamais possa ser total e os atores gozem de espaços de liberdade e atuem como sujeitos na construção da organização e de seus esquemas de poder, a estrutura de dominação nas organizações atua estrangulando a ação dos indivíduos. (SILVA, 2003, p. 801)

Desta forma, existem duas vias principais de redução de incertezas, a primeira, pela forma burocrática, ou seja, no emprego de regras, normas, procedimentos e hierarquias, a segunda, pela forma normativa, que agirá sobre a visão de mundo dos indivíduos, seus valores e crenças. O que assistimos no âmbito organizacional, é o emprego simultâneo das duas formas. Ainda que as organizações empreguem processos flexíveis, ainda estarão presentes a formalização, padronização e o planejamento. (SILVA, 2003)

Para Silva (2003), o emprego de uma “cultura” organizacional é uma forma mais suave de controle, que anda lado a lado com a burocracia.

É a conjunção desses novos traços com a manutenção do modo de controle burocrático e de certa forma, seu acirramento que formatam a atuação dos líderes cujo papel será fundamentalmente de, através do discurso, enunciar valores, interpretações, visões que devem ser compartilhadas e com isso legitimar o poder central. (SILVA, 2003, p. 809)

Com isto em vista, é preciso considerar que as formas de comunicação institucional promovidas nas organizações empresariais atuam no sentido de disseminar e reforçar os valores e disposições comportamentais que são entendidos como estando em adequação aos objetivos das empresas. Nesse sentido, a produção dessa, digamos, dimensão normalizadora, visa contribuir para a produção do engajamento subjetivo dos trabalhadores.

4.1. Comunicação organizacional e a produção dos discursos da empresa

Segundo Silva (2003), assistimos à transformação do controle nas organizações contemporâneas, nas quais se evidenciam o compartilhamento de uma determinada visão de mundo e cultura organizacional. Esses elementos são amplamente possibilitados pelo uso de tecnologias da informação, que passam a configurar um novo modo de vigilância, realizada a distância. Para Silva, o conceito de cultura pode ser traduzido como:

Uma forma mais suave de controle organizacional que seria adaptada às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições ambientais impõem às organizações [...] essas novas condições ambientais referem-se principalmente ao aumento da competição causado pela globalização [...] (SILVA, 2003, p. 808).

As formas de comunicação utilizadas pelas empresas transmitem visões de mundo, visões essas que visam influenciar os trabalhadores a aderirem a valores que estejam alinhados com os seus objetivos. Isso normalmente é promovido por intermédio de diversos níveis de comunicação, no diálogo do trabalho, nos materiais institucionais e também por recursos como vídeos, material digital, que, digamos assim, “falam uma mesma língua”.

Freitas (2006, p. 55-56) aponta que as organizações trabalham de forma simbólica, criando, através da cultura organizacional, um imaginário que será elaborado com vistas aos seus objetivos, buscando definir uma linha de atuação na

qual são estimulados determinados valores e regras. Oportunamente, diante da fragilidade de laços, de sentido social vivenciado, as organizações empenham-se em conferir novas significações aos indivíduos. Nesse sentido, quanto mais enfraquecidas as instituições que antes conferiam sentido de vida aos indivíduos, mais as empresas ganham espaço para fazê-lo:

A pretensão dessas organizações é transformar-se na instituição social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos (FREITAS, 2006, p. 59).

Para a autora, enfrentamos um período onde as antigas instituições que forneciam sustentação aos indivíduos (família, religião, escola, pátria) encontram-se enfraquecidos, o que permite falar em crise de identidade das sociedades modernas. Essa crise abre lacunas, que podem ser preenchidas pelos discursos organizacionais difundidos pelas grandes empresas.

As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos (FREITAS, 2006, p. 55).

O trabalho, segundo Freitas (2006), fornece referências aos indivíduos, sua relação com o trabalho vai além de fins econômicos, mas se relaciona intimamente com satisfação pessoal, com a busca por reconhecimento, com o empenho em deixar algo ao mundo, e é justamente sobre esse ponto que as empresas despendem esforços para converterem-se em pontos de ancoragem.

A saída para a situação de instabilidade e crise econômica de empresas como a Sul, que vivenciam diariamente as oscilações do mercado mundial, é, muitas vezes, balizada pela busca de envolvimento dos trabalhadores, sem os quais se torna extremamente difícil estabelecer mudanças de cunho tecnológico, organizacional ou mesmo estrutural. Nesse sentido, a empresa tem buscado investir em um discurso baseado em três pilares de sustentação: preocupação ambiental; preocupação com a população mundial e; preocupação com o trabalhador. Esses

três elementos discursivos estão em constante diálogo e intersecção na comunicação com o trabalhador e com diversos públicos.

Os discursos da empresa e as práticas que ela estimula são veiculados em materiais institucionais, no seu site corporativo, nas reuniões realizadas no dia a dia de trabalho, por exemplo, a missão da empresa é traduzida na frase “alimentar o mundo e proteger o planeta de forma responsável”. A empresa procura persuadir os seus funcionários de que produzir fertilizantes aumenta a qualidade e produtividade na agricultura e contribui para acabar com a fome no mundo, sendo os trabalhadores, chamados a participarem desse empreendimento, posto que são veiculados como os principais responsáveis pela missão; “nós fazemos a diferença” é outra frase utilizada como forma de transmitir aos trabalhadores sua importância nessa jornada. Para efeito de ilustração, vejamos o trecho de um material institucional da empresa:

1 bilhão: o número de pessoas que vão dormir com fome todas as noites.
1,4 milhão: é o número de toneladas de emissões de NO_x¹⁷ que ajudamos nossos clientes a reduzir. É o equivalente a um volume maior que o total anual de emissões na França.
20 milhões: Fornecemos produtos, soluções e conhecimento em nutrição de plantas para 20 milhões de agricultores em todo o mundo.
240 milhões: o número de pessoas que ajudamos a alimentar por meio do uso de nossas soluções em nutrição de plantas.¹⁸

Nesse trecho, observa-se o uso de dados a respeito das pessoas com fome no mundo, o que, primeiramente, busca impactar seu público alvo para um problema social vivenciado. Após o choque inicial, destacam-se os dados a respeito do quanto se tem alcançado através do trabalho na Sul, o que tem sido feito e o alcance do trabalho. Pode-se perceber, ainda, uma terceira proposta, qual seja, levar o trabalhador a compreender que ainda há muito o que fazer, já que boa parte da população mundial continua sem acesso à alimentação. A partir disso, o trabalhador é convocado a fazer parte e engajar-se nos valores da empresa.

¹⁷ A redução de NO_x significa a redução de óxido de nitrogênio para a atmosfera, possivelmente danosos ao meio ambiente devido à diminuição da permeabilidade das membranas celulares, o que impediria as trocas gasosas das folhas e afetaria o processo de fotossíntese.

¹⁸ Retirado de material institucional fornecido aos trabalhadores. O que fazemos e por quê. SUL, 2017.

Precisamos de todas as mentes engajadas. Precisamos compartilhar a obrigação de alimentar o mundo, proteger o planeta e ajudar nossos agricultores e clientes industriais a criar negócios rentáveis e bem-sucedidos. Agora cabe a nós. Enfrentar o futuro juntos.¹⁹

Por meio desse tipo de material, é possível perceber de que modo a empresa procura produzir discursos que possibilitem um maior controle ideológico como parte de sua estratégia de gestão. Para Silva (2003), o controle ideológico é exercido sobre a visão de mundo dos indivíduos, utilizando a persuasão e o compartilhamento de sentidos como ferramentas de engajamento.

Ao serem questionados se conheciam a missão da empresa, os trabalhadores apontaram conhecer, de forma bastante precisa, trazendo sua subjetividade para a questão:

A missão da empresa é a questão de alimentação do mundo. Eu acho que é importante, é algo muito importante. Me move, move o mundo hoje em dia. Motiva em saber que o produto que eu tô carregando aqui vai pra plantação de arroz. O que não nos motiva hoje em dia é a crise, tu te depara com preços lá em cima. Pessoas estão se alimentando através do que estamos produzindo aqui. Dá um rendimento pro agricultor, que vai ir pra mesa de alguém (Leandro, 23 anos, operador de mistura).

Leandro relata que trabalha e pensa sobre isso, que o que está carregando nos sacos sobre seus ombros servirá para alimentar alguém, o que parece conferir motivação para o trabalho, indicando, assim, que o discurso organizacional da Sul reverbera na subjetividade dos trabalhadores, pois eles sentem-se fazendo parte de algo “a mais”.

Outro trabalhador também comenta sobre o papel da empresa, aparentando orgulhar-se:

Já é a maior, quer ser a melhor. Alimentar o planeta. Se não tiver fora da lei pode. A gente fala assim “poxa a Sul tá tão grande que parece que vai tomar conta, tá quase tomando conta do país”. Já comprou, isso que a gente tá aqui em (cidade), comprou ali, comprou lá. De repente até consegue alimentar o mundo mesmo. A gente sabe que isso aí é....para produzir, precisa que a gente faça o nosso trabalho, produzir alimentos, o solo precisa disso aí. Não tem como não se sentir fazendo parte. Tu tá trabalhando dentro de uma coisa que fornece o meio de produzir, produzir alimento. Mesmo quando tá vendendo pra alguém particular, isso é pra produzir (Jorge, 43 anos, operador de mistura).

¹⁹ Retirado de material institucional fornecido aos trabalhadores. O que fazemos e por quê. SUL, 2017.

Rodrigo, que ocupa um cargo mais elevado na empresa, de supervisão, relata a forma como foi familiarizado ao propósito da empresa e de que forma esta busca disseminar a questão entre os trabalhadores. Para ele, tal missão gera engajamento entre os trabalhadores:

Além de uma frase bonita, que justifica como ganhar dinheiro, é interessante, gera motivação e engajamento. A população mundial tá crescendo de forma desenfreada, o mundo é o mesmo. A área que as pessoas tão vivendo cada vez toma conta da superfície, a área pra tu plantar, com essas pessoas cada vez fica menor. Se tu conseguir otimizar aquele pedacinho de terra e de repente nessa terra tu consegues produzir mais. A Sul contribui nisso. Aquele fertilizante que tu precisava de uma tonelada, tu precisa de dez hoje, porque tu otimiza melhor aquela parte. Acho que é uma frase que tem sentido a partir que tu tem a explicação do porquê. Eu me lembro que me tocou muito na integração. Acho motivante. É aquilo, o propósito gera engajamento. Tu quando pensa assim que tá fazendo o fertilizante, nunca mais esqueci isso, fazendo fertilizante lá e pensando, isso aqui é pra...pra quê? Pro dono da terra ganhar mais dinheiro obviamente, tem um fator econômico por trás, mas foi um jeito bonito de tocar a parte mais emocional. Produzir pra ganhar mais dinheiro? Não, alimentar o mundo. Aí tem um programa, as pessoas lá na África passando fome, tu já vê aquilo, já te dá um raciocínio diferente (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

É possível perceber a partir das falas dos entrevistados o quanto essa questão é disseminada pela gestão da empresa entre os funcionários, a ponto de ser cotidianamente lembrada por eles, na rotina de seu trabalho, trazendo um significado maior do que apenas produzir fertilizantes, mas também, de algum modo, acreditarem que estão produzindo benefícios às pessoas.

Ao serem questionados se a empresa se preocuparia com o meio ambiente e com a população em geral, os trabalhadores acreditam que há uma preocupação nesse sentido, apesar de entenderem que há também uma estratégia de promoção da imagem da empresa. Tal questionamento buscou colocar em discussão de que forma esse discurso sobre responsabilidade ambiental e social é sentido e vivenciado pelos trabalhadores. Desse modo, encontramos pontos de vista como os de Felipe e de José, que relatam que há uma busca por melhoria nessas questões, acompanhada de perto da necessidade de cumprimento da legislação vigente.

Eu acredito que sim, [que a empresa se preocupa] até pelo próprio caráter da empresa, por ser uma empresa de fertilizantes. Apesar de que a atividade industrial como um todo, ela sempre tem um impacto, eu diria que, muitas vezes significativo no ambiente, por exemplo. A gente trata com

produtos perigosos, ácido sulfúrico, entre outras coisas que seriam contaminantes pro meio ambiente, que a empresa obviamente, tem que tomar precauções pra isso não prejudicar o meio ambiente, porque é da onde ela tira matéria-prima e também por uma questão legal [...] (Felipe, 27 anos, programador de manutenção)

A empresa tem um desafio, um plano e tem os meios e está sempre buscando melhoria nessa questão de meio ambiente e também é cobrada pelos órgãos de fiscalização. Ela vem batalhando bastante, tem a fiscalização interna, tem a fiscalização externa, tem os órgãos que cobram e tem o laboratório interno nosso que tá sempre buscando. Tem um órgão nosso aqui dentro que é o meio ambiente, procura sempre correr atrás, pra ver que tem um órgão só especializado só nisso, dentro da Sul, que tá sempre buscando e que é cobrado (José, 44 anos, técnico de manutenção).

Ao ser cobrada e fiscalizada pelos órgãos competentes, a empresa precisa criar mecanismos que lhe possibilitem manter o controle sobre o impacto socioambiental de suas atividades. Não à toa, criou um laboratório interno responsável por gerar soluções para os impasses ambientais que envolvem sua área de atuação. A principal ferramenta parece ser, mais uma vez, o investimento na participação dos trabalhadores nessas atividades.

A empresa veicula em seus discursos que a responsabilidade social é um dos elementos centrais de sua cultura organizacional. Nesse sentido, difunde que, para tornar-se funcionário, é necessário desenvolver quatro características pessoais básicas: a ambição (ter desempenho acima das expectativas e tomar iniciativa), curiosidade (fazer perguntas arrojadas e inteligentes que permitam novos desafios), colaboração (saber trabalhar de forma conjunta e colaborativa) e responsabilidade (ser confiável, tendo os interesses da Sul e da sociedade em mente).

Tais atitudes são solicitadas dos trabalhadores, o que demanda um envolvimento intenso com o trabalho, até porque, constituem-se como os elementos basilares para as avaliações de desempenho individuais, realizadas pelos gestores responsáveis por cada área. Pouco a pouco, novos valores vão sendo inculcados aos trabalhadores, que precisam continuamente adaptar-se e moldar-se para atender essas demandas.

Aqui, recorremos a Deleuze (1992) para lembrar que os controles, diferentemente das disciplinas, não se constituem como moldes estanques, mas como modulações que são adaptáveis e mutáveis às circunstâncias. Não por outro motivo, os valores requisitados aos trabalhadores estão também em constante

modulação, uma vez que permitem que sejam gestadas soluções contínuas que permitam aperfeiçoar a gestão dos processos de trabalho na Sul.

Mais do que a necessidade de obter bons resultados de produção, os trabalhadores são avaliados em conceitos abstratos, como a participação em ações que envolvam meio ambiente, o que muitas vezes acarreta incompreensões por parte deles, como revela o entrevistado Lucas, que descreve ter pouca compreensão do modo de avaliação do desempenho, no que concerne às suas notas para esse tipo de indicador:

Aí é que tá, eu não tinha metas definidas e aí como tu mede alguém se tu não deu metas pra ele? Tu não disse o que que ele precisava entregar. Então tudo que foi medido foi genérico, foi “ah, tua nota pra meio ambiente...”, nota pra meio ambiente? Qual a minha influência no meio ambiente? E o que é que meu gestor vai enxergar que eu tenho influência no meio ambiente? “É tal porque tu te preocupa com meio ambiente”. Não fez muito sentido esses indicadores (Lucas, 27 anos, analista de manutenção).

Para os trabalhadores, esse indicador ainda parece abrangente e vago, de certo modo, começou muito recentemente a compor parte da avaliação de desempenho e não possui no momento atual claros critérios de avaliação. Rodrigo, que ocupa um cargo de supervisão e é responsável por avaliar seus colegas, coloca em cheque a objetividade de tais avaliações nesse momento, pois, muitas vezes, lhe parecem demasiadamente subjetivas:

Vou te falar tudo objetivamente, é falho aí também, porque se torna muito subjetiva. Se não tem alguém que faça de mediador, daqui a pouco tá te avaliando por uma ação que tu fez, faz três anos atrás. A pessoa tomou essa ação, esse erro como um aprendizado, melhorou muito, mas seguem marcando. Isso acontece muito e às vezes te avaliam pessoas que não tem contato contigo. Tem pessoa que nem te vê, nem sabe a tua performance [...] Eu acho assim, que tem que ter o roteiro, tem que ter o ponto, para todo mundo se avaliar igual (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

Tanto para quem avalia quanto para quem é avaliado parecem haver poucos critérios objetivos, que justifiquem o resultado obtido nas avaliações de cada trabalhador, tornando o processo pouco legítimo e respeitado entre os trabalhadores entrevistados. Alguns trabalhadores colocaram a necessidade de receber um *feedback* sobre tais avaliações, o que nem sempre ocorre de forma eficaz. Enquanto isso, gera-se um ambiente de incertezas sobre como cada trabalhador tem se

desenvolvido em relação aos diversos critérios avaliativos. Resta ao trabalhador estar continuamente empenhado em satisfazer as necessidades mutáveis da empresa, como forma de garantir sua continuidade no emprego.

4.2 O papel dos gestores na relação com seus “times”

Silva & Alcadipani (2001), analisaram o caso de uma empresa do ramo da siderurgia no Rio Grande do Sul, buscando compreender as transformações do controle organizacional. Neste estudo, constatam a mudança de formas de controle baseadas em autoridade para formas de controle pautadas em participação. No primeiro momento verificam a hierarquia rígida e medo dos trabalhadores, os quais eram submetidos a uma normalização de seus comportamentos conduzida pelos gestores que costumavam impor o método de trabalho de sua preferência, ou seja, não haviam indicadores ou padronização dos procedimentos. Nesta época, a gestão era realizada com base em mecanismos punitivos que tinha por medida a acentuação dos erros dos trabalhadores. Este cenário começa a se modificar justamente com a implementação de sistemas de qualidade total. A partir de então, há crescente utilização de indicadores que possibilitem modificar rotinas e operações; há diminuição da hierarquia da empresa e implementação de programas participativos, como o 5S e Grupos de Solução de Problemas. Aliado a estas mudanças busca-se o incentivo à qualificação dos trabalhadores. Uma das principais estratégias empregadas pela empresa refere-se ao papel dos gestores, os quais passam a ser “facilitadores das equipes” e não mais “controladores”.

Neste sentido, o gestor deve ser aquele líder que motiva, que estimula, que transmite a cultura da empresa aos seus subordinados; esse é o desejo de toda empresa que se proponha a investir em tais indivíduos, como verificamos ao conversar com o responsável pelo RH da empresa Sul. Rafael, que está na empresa há três anos, percebe grande mudança no que se refere ao investimento nas figuras de gestão, que passam a ser o principal alvo de concentração de “energias” do seu setor; o qual passou a diminuir demanda burocrática para ser um canal de suporte aos gestores, através de conversas, avaliações e com o planejamento de ações com o intuito de qualificá-los para exercer um papel de liderança. Isso corresponde ao novo papel dos departamentos de Recursos Humanos apontado por Freitas (2006), que passam a agenciar a promoção cultural no interior da empresa, ou seja,

planejam e definem as linhas de direção, estabelecem os valores a serem exaltados e criam modelos a serem seguidos. Em parte, o RH passa a ser o “cérebro da operação”. Nesse sentido,

Uma vez que a cultura é um instrumento de controle e que as evoluções dos modelos de gestão, das formas organizacionais e das tecnologias de gestão vêm construindo novas formas de controle e novas configurações culturais, a liderança, como processo organizacional, acompanha essas transformações (SILVA, 2003, p. 809).

Silva (2003) compreende que as novas configurações organizacionais demandam, em grande medida, a construção da figura de líderes, que passam a inspirar seus subordinados. Quando o principal desafio enfrentado por uma empresa é a comunicação entre os seus membros e a dificuldade de disseminar a cultura organizacional, entra em jogo a necessidade de investir nas figuras de liderança que serão os principais responsáveis por transmitir os valores da empresa. Como apontado por Rafael, o maior desafio em uma empresa de grande porte como a Sul, é encontrar novas formas de comunicação. Neste sentido o entrevistado destaca que se faz necessário que a empresa busque continuamente formas de melhorar a comunicação interna e atingir todos os públicos, compreendendo que há um “cadeciamento na comunicação”, que sai do vice-presidente e precisa chegar ao operador da fábrica.

Como os discursos organizacionais serão interpretados pelos trabalhadores de diferentes experiências, classe, formação, a comunicação se torna algo desafiador para a gestão em uma empresa como a Sul, pois nela transitam trabalhadores altamente qualificados e trabalhadores de menor qualificação, comumente conhecidos como “chão de fábrica”.

Uma das saídas encontradas para lidar com essa questão é o investimento nos grupos de trabalho liderados por um gestor, que passa a ser o principal responsável por transmitir a cultura da empresa aos subordinados, já que os gestores se encontram diariamente em contato com os trabalhadores. Esse discurso deve, portanto, ser incorporado na figura do líder.

Assim, o novo líder utilizará mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem em: ratificar a ideologia da organização, “negociar” as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre

os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para/com seus “colaboradores”. (SILVA, 2003, 811)

Diante disso, a pesquisa com os trabalhadores evidenciou, de algumas formas, falhas de comunicação interna na empresa, como as por eles apontadas ao serem questionados sobre a qualidade da relação com os gestores. Parte dos trabalhadores entrevistados avaliou como problemática, principalmente num novo setor criado na empresa, no qual os gestores vieram de outras empresas, o que parece estar relacionado à pouca legitimidade devido a entenderem os mesmos não possuem uma trajetória dentro da Sul. Neste caso, os trabalhadores passam a desenvolver estratégias de ignorar ou desconsiderar as opiniões daqueles gestores, reforçando os laços entre os colegas como forma de lidar com o controle.

[...] tu simplesmente ignora o que a outra pessoa fala ou porque eu vejo que ele falou alguma bobagem, ou porque eu vejo que o que ele falou daqui a 5 minutos ele vai falar exatamente o contrário, então eu meio que simplesmente ignoro. Claro, quando ele fala alguma coisa que é relevante eu levo em consideração, mas as coisas que são irrelevantes ou tento convencer, mostrar porquê que eu acho que aquilo tá errado ou dependendo do dia, se eu tô com mais ou menos paciência de conversar, eu simplesmente ignoro e deu (risos) (Sérgio, 27 anos, analista de manutenção).

Nesse caso, Sérgio conta que possui forte relação com seus colegas do mesmo setor, o que o ajuda a lidar com essa “gestão difícil”. Além disso, conta que ele e os demais colegas passam grande parte de seu tempo falando sobre isso e imaginando formas de enfrentar tal questão. Em uma situação cotidiana, Felipe, que também trabalha no mesmo setor, relatou que, em diversas reuniões realizadas no último período, quando estava sendo implantada a nova metodologia de trabalho SPS, seus gestores que não sabem falar inglês, tiveram problemas referentes à interação nessas reuniões com equipes advindas de unidades estrangeiras. Felipe conta que, nessa ocasião, os gestores ficaram em uma situação constrangedora, já que seus subordinados, que falavam inglês e costumavam traduzir as reuniões aos gestores, entraram em uma estratégia de deslegitimação, deixando-os sem a possibilidade de participar, visto que nenhum trabalhador traduziu as questões que estavam sendo debatidas naquele momento. Uma forma silenciosa de revolta contra líderes pouco respeitados entre o grupo.

A busca pela melhoria na comunicação entre empresa, líderes e trabalhadores, revela uma série de estratégias que partem do próprio setor de Recursos Humanos; dentre elas, uma nova abordagem denominada “café com RH”, na qual os trabalhadores são chamados para um “bate papo informal” sobre o trabalho, sobre a gestão e sobre os desafios encontrados no dia a dia. Apesar de nenhum trabalhador entrevistado ter participado até o momento da entrevista, a maior parte relata “já ter ouvido falar”, por outro lado, o entrevistado Rodrigo, que já teve subordinados participando dessa atividade relata:

Se tu tem uma promessa, tu acredita né? Tem a palavra da pessoa, “ah vou fazer tal coisa”. Tu tem uma promessa, tu acredita naquilo, tu dá teu voto, tu dá teu aval pra pessoa. Se a pessoa não faz, tu desacredita, tu cria uma parede, não acredita em mais nada, isso acontece em muita empresa. E essa conversa com RH, tem que ser estruturada a ponto de que as pessoas vão lá, vão abrir o coração, vão falar coisas, tem coisa que não vai conseguir mudar, mas tem coisas que dá pra mudar, só que precisa da incomodação de alguém né? Tem que gerar incômodo em alguém, mal-estar em alguém pra conseguir mudar. Mas se a pessoa vai lá, fala, escuta e não faz nada, não tem resultado nenhum, uma coisa de segurança, se a pessoa vai, fala em segurança, a pessoa não faz a coisa, a pessoa desacredita, eu vejo que tá desacreditado isso aí. Tem que ter resultado, cadê o impacto, sabe? (Rodrigo, 30 anos, supervisor de mistura).

Neste sentido, a tentativa de melhorar a comunicação entre trabalhador e empresa parece estar em parte desacreditada, justamente pela demora ou falta de resultados que demonstrem o comprometimento com as questões levadas ao conhecimento da gestão pelos trabalhadores.

A empresa parece estar investindo cada vez mais no conceito de “times”, procurando disseminar e sustentar a percepção de setores e grupos como equipes que precisam trabalhar de maneira combinada em prol do alcance das metas e projetos. O conceito de “time” tem sido explorado pela gestão da empresa ao se referir aos setores coordenados por um gestor responsável. Como aponta Ehrenberg (2010), o esporte tem servido cada vez mais para a formação de um novo perfil de trabalhador, mais competitivo e mais aventureiro, assim, as características que antes remetiam à performance dos atletas, passam a fazer parte das empresas, esboçando a exigência cada vez maior por um perfil de indivíduo que supera obstáculos e que gerencia a si mesmo.

Como um técnico esportivo antes de ir a campo, os líderes devem trabalhar a motivação de seus times através de reuniões diárias antes de iniciar o trabalho.

Nessas reuniões são lembradas regras, como no diálogo diário de segurança (DDS), quando são faladas questões relativas ao trabalho com segurança, expostas situações ocorridas em outras unidades, buscando reiterar a importância do cuidado consigo e com os colegas antes do início do trabalho. Essas pequenas reuniões buscam esclarecer dúvidas, promover um senso de unidade aos grupos e valorizar a “performance do grupo”, como são chamadas. Ao trabalhar com times, o gestor de RH, Rafael, revela que se desenvolve um senso de maior autonomia entre os trabalhadores, já que cada indivíduo passa a ter um papel significativo, diferentemente de empresas “quadradas” como define àquelas que possuem uma gerência hierárquica rígida e sem espaço para exercício de autonomia.

A formação e o incentivo a um diálogo próximo se observam também em reuniões diárias chamadas “reuniões de performance”, que objetivam realizar um “balanço de humor” na qual cada trabalhador deve dizer como está se sentindo naquele dia, comunicando possíveis problemas que possam impactar no dia de trabalho. Os trabalhadores devem comunicar, por meio de conceitos como ruim, razoável, bom ou ótimo, sua percepção de humor. Essa prática está amplamente relacionada à “checagem de humor” ou “avaliação de humor”, utilizada na prática clínica de psicólogos, uma técnica baseada no exame do humor ou outros sintomas do paciente no momento da consulta, ajudando o terapeuta e o paciente a identificarem possíveis causas de alterações de comportamentos (WRIGHT; BASCO; THASE, 2008).

Aplicadas no mundo do trabalho, essas reuniões possibilitam que os líderes estejam atentos aos trabalhadores que relatam estar enfrentando alguma dificuldade, ou seja, que possam estar passando por problemas pessoais ou mesmo profissionais que possivelmente impactem na execução do trabalho. O líder, então, precisa tomar providências, dar suporte e realizar um alinhamento de expectativas a esse trabalhador, para que consiga atingir suas metas individuais e atender as necessidades de seu time naquele momento. O que está em jogo é a aproximação às vivências dos trabalhadores, possibilitando que a empresa conheça o trabalhador dentro e fora do âmbito de seu trabalho.

Por meio dessas situações, assistimos à utilização de recursos e conceitos advindos das mais diversas áreas do conhecimento em prol da produção do maior engajamento subjetivo do trabalhador, que passa a ser buscado por meio de

diferentes estratégias e dispositivos cada vez mais complexos que possibilitam as empresas tornarem-se pontos de referência aos trabalhadores, pois ao expor qualquer desconforto, o trabalhador passa a contar com a ajuda de seus gestores para a resolução de seus problemas, enquanto se sente reconhecido em sua individualidade.

Tendo em vista os valores e a cultura que a Sul busca fomentar nos trabalhadores, torna-se necessário que os gestores, entendidos discursivamente como líderes, sejam os principais disseminadores das regras e objetivos da empresa. Dessa forma, torna-se bastante complexo o seu papel, já que devem ter o conhecimento sobre a produção, sobre as técnicas empregadas na empresa, além de um conhecimento de gestão de pessoas, o que, segundo Rafael, gestor de RH entrevistado, é o maior desafio do cargo: lidar com as pessoas. Devido às características buscadas pela empresa, torna-se difícil encontrar profissionais preparados para exercer a atividade no mercado de trabalho. Isso significa que grande parte dos gestores na Sul são trabalhadores que chegaram até esse cargo, isto é, a empresa tem utilizado os mercados internos como forma de responder à necessidade de ter um trabalhador “preparado” para ocupar um cargo de liderança.

Os mercados internos nas empresas remetem ao sistema toyotista, sendo amplamente disseminado também nas fábricas ocidentais. Assim, os trabalhadores são lançados aos níveis mais elevados dentro da hierarquia da empresa, pois são, na maioria das vezes, figuras já conhecidas e respeitadas pelos colegas, o que estabelece um fortalecimento da política “meritocrática” na qual é preciso estar continuamente empenhado, “dar seu melhor”, para ter a chance de crescer na empresa. Para Sennett (2006), a meritocracia envolve o trabalhador em um esquema onde o talento é uma aptidão potencial, sempre enquanto algo a ser desenvolvido. O potencial de cada indivíduo poderá ser mensurado por sua capacidade de alternar tarefas, transitar entre os diversos temas possíveis e trabalhar nos mais diversos grupos e projetos. Isso pressupõe que cabe ao indivíduo desenvolver suas próprias potencialidades, desse modo, dá-se ensejo a uma individualização cada vez maior, onde o mérito converte-se em responsabilização individual pela condição de empregabilidade.

5. Considerações finais

Ainda que tenhamos uma influência da sociedade disciplinar, representada, aqui, por técnicas de gestão do trabalho inspiradas no taylorismo, onde os dispositivos disciplinares são tipicamente mais rígidos, como o controle sobre o tempo de trabalho ou mesmo a utilização de mecanismos punitivos como as regras de ouro no interior da Sul, assistimos a um abrandamento de grande parte das condutas organizacionais. No que concerne aos dispositivos de gestão de recursos humanos utilizados pela Sul, é possível dizer que encontramos uma tendência ao deslocamento de dispositivos disciplinares para dispositivos de controle, o que não significa eliminação dos primeiros, mas sim a combinação de ambos em um modelo de gestão que procura intensificar o engajamento subjetivo dos trabalhadores minimizando o caráter hierárquico das disciplinas. O avanço de dispositivos de controle pode ser traduzido pela busca da produção do engajamento do trabalhador por meio de uma série de ações que visam substituir hierarquias rígidas, ampliando o espaço para criatividade e subjetividade em formas de gestão que possibilitem mais autonomia, responsabilidade e participação aos trabalhadores.

No decorrer da pesquisa, verificamos que a empresa não consegue, até o presente momento, atingir com a intensidade necessária, a subjetividade dos trabalhadores para sua total adesão aos seus valores, ou seja, a tentativa da empresa em mostrar-se como um suporte social ainda está em fase de construção. Isso fica evidenciado diante da percepção dos trabalhadores de que este é apenas um momento para adquirir os conhecimentos que lhes possibilitem seguir buscando melhores oportunidades. De certa maneira, os trabalhadores utilizam sua astúcia no sentido de estarem atentos a outras oportunidades, enquanto utilizam o momento presente para adquirir as ferramentas necessárias.

O que assistimos no decorrer desta pesquisa pode ser compreendido a partir das mudanças de formas de punir descritas por Foucault. A Sul busca então, “adequar-se as novas necessidades”, que estão sendo demandadas pelo mercado e pela sociedade como um todo. Neste sentido, busca transmitir estrategicamente, sua missão e valores, da mesma forma como as mudanças na ordem da punição foram necessárias em um período anterior, buscando tornar os corpos úteis aos objetivos

sociais. Isso significa, a tentativa de tornar os seus mecanismos de controle cada vez mais sutis através de programas abertos à participação dos trabalhadores, possibilitando que estes sintam-se parte da empresa, fazendo com que os trabalhadores, por vezes, apontem genuína preocupação da empresa quanto ao meio ambiente, a população em geral e com a segurança do trabalhador.

Uma importante mudança apontada pelos entrevistados se refere ao papel dos gestores da empresa, que acabam necessitando uma incorporação de práticas de gestão de pessoal no seu trabalho, o que por vezes, dificulta o processo de seleção destes cargos, pois a gama de conhecimentos demandados é cada vez maior. Neste sentido, a empresa busca dar preferência a processos de seleção internos. Quando isto não ocorre, como no exemplo do novo setor de manutenção, abre-se espaço para as resistências e conflitos entre gestores e trabalhadores.

De certa forma, isto também pode ser relacionado à busca de harmonias administrativas propostas por Tragtenberg, ou seja, a busca da Sul em investir cada vez mais em programas e formas de trabalho que possibilitem minimizar os conflitos provocados entre trabalhadores e gestão diante de trabalhos repetitivos ou monótonos. O investimento no trabalhador com maior autonomia e responsável por si mesmo e seu desempenho é parte do contexto social que vivenciam muitas empresas de porte semelhante, levando a Sul a modificar e adequar suas práticas.

Ao seguir tais caminhos, não significa que a empresa passe a ter um controle reduzido sobre os trabalhadores, mas sim que novas formas de exigência se impõem e um novo perfil de trabalhador passa a ser exigido. O trabalhador da Sul precisa estar continuamente atento às questões como segurança e meio ambiente, que anteriormente não faziam parte do escopo de seu trabalho, já que esses temas eram vistos como de responsabilidade de um técnico de segurança ou da própria gestão da empresa. Ao exercer a vigilância sobre si mesmo e sobre seus colegas, o trabalhador passa a ser demandado a responsabilizar-se pelo desenvolvimento de novas habilidades de comunicação e de percepção. Dessa forma, algumas responsabilidades são compartilhadas ou transferidas aos trabalhadores, fomentando o surgimento de um trabalhador que tende a tornar-se engajado nos objetivos da empresa.

Um ponto importante a ser destacado, refere-se a difusão do poder diante da implementação de programas como o *Safe by Choice*. Neste sentido, todos os

trabalhadores passam a ocupar uma tarefa antes centrada nas figuras do técnico de segurança e dos gestores, buscando otimizar a propagação de uma “cultura de segurança” na empresa. Assim, o poder outrora centrado nestas figuras, passa a estar em toda parte, tal qual aponta Foucault, um poder que não é centralizado e que se difunde na vasta rede social.

Atividades como realização de relatórios, avaliações, inspeções, participação em eventos e qualificações contínuas parecem fazer cada vez mais parte do dia a dia dos trabalhadores da Sul, sob um grau de exigência cada vez mais elevado, já que é preciso estar atento a si mesmo e ao outro, portanto, apto a engajar-se na vigilância do próprio ambiente de trabalho.

Na busca pela produção do engajamento subjetivo do trabalhador, as empresas precisam cada vez mais inovar e criar estratégias que sejam capazes de fornecer sentido àquilo que o trabalhador está fazendo, não por acaso, evoca-se a responsabilização sobre a segurança no trabalho, a busca pelo desenvolvimento da capacidade de liderar e o preenchimento e/ou substituição de referências de valores. Assim, desenvolvem-se os discursos sobre a “grandeza” dos objetivos da empresa, procurando fixar na mente dos funcionários uma ideia de que a empresa se preocupa com algo bem mais alvado do que apenas a busca pelo lucro dos seus acionistas.

Essa tentativa de apresentar-se como um suporte simbólico para os seus funcionários ensina no trabalhador a necessidade de estar continuamente empenhado em não decepcionar ou desmerecer o que lhe foi dado, sob o preço de perder “a proteção” do emprego oportunizado, mesmo que esta condição não seja algo garantido a longo prazo. Isso fica evidenciado através das falas dos trabalhadores sobre “se empenhar”, “fazer seu melhor” e também na continuação da busca por qualificação.

Através dos três pilares de sustentação da cultura da empresa, percebemos na utilização das questões ambientais, uma forte preocupação de marketing com a construção de uma imagem de empresa que cumpre normas ambientais e que investe em pesquisas que melhoram a utilização de recursos. A esse respeito, foi possível perceber que a utilização da questão de “alimentar o mundo” apresenta-se como um elemento discursivo de estímulo à identificação dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Por fim, verificamos que a preocupação com o trabalhador se

traduz por meio da utilização de ferramentas e programas de segurança que visam levar a zero o número de acidentes, o que tem promovido engajamento dos trabalhadores, já que, ao perceberem a diminuição do número de acidentes e o maior incentivo a práticas seguras, passam a aderir às atividades voltadas a essa questão.

É importante destacar a forma mais ou menos padronizada em que encontramos os discursos, técnicas, modelos de gestão sendo empregados em unidades muito distantes de onde foram pensadas. Modelos flexíveis que foram inicialmente originados e pensados a partir da experiência japonesa são trazidos para empresas europeias, e repercutem no trabalho da unidade no Rio Grande do Sul. O que mais chama atenção nesse processo de isomorfismo e homogeneização de práticas laborais é a utilização de termos, frases e ideias sendo repetidas por gestores e trabalhadores da forma exata como encontramos na literatura sobre o tema, a forma como esses conceitos se espalham e infiltram-se nas mais diferentes culturas. Apenas alguns exemplos que podemos aqui destacar são o uso do termo “time” para descrever os grupos de trabalho, o termo “performance”, que é utilizado tanto por trabalhadores quanto pelos gestores para descrever suas avaliações, o termo “gestão da carreira” para descrever as escolhas profissionais, “gestão de talentos” para descrever o desenvolvimento de características específicas nos trabalhadores, “colaboradores” como se descrevem os trabalhadores e como se comunica a gestão da empresa. Esses termos, dentre muitos outros, foram bastante utilizados pelos trabalhadores durante a etapa das entrevistas e deram sentido empírico a tantos textos lidos sobre o tema, o que antes do contato direto com os pesquisados, pareciam pouco prováveis de serem encontrados num local tão distante geograficamente. Mas, como apontam os autores da globalização aqui utilizados, as barreiras físicas são derrubadas, estamos fazendo parte de algo totalmente novo em termos espaciais e tecnológicos.

Por fim, destacamos a necessidade de mais estudos sobre as mudanças provocadas pela implementação de ferramentas de qualidade, que seguem ocorrendo no interior de empresas como a Sul, e seus impactos sobre as formas de controle organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Dimensões da reestruturação produtiva**. 2. ed. Londrina: Praxis, 2007.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; MARTINS JUNIOR, Angelo. Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 11, n. 22, p.75-92, nov. 2012.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. Engajamento subjetivo e organização flexível do trabalho: o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 29, n. 1, p.225-252, abr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922014000100012>. Acesso em: 06 abr. 2017.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, pp. 121-140, 2011.

BARBOT, Janine. Conduzir uma entrevista face a face. In: PAUGAM, Serge. **A pesquisa sociológica**. Petrópolis RJ: Vozes, 2015. p. 102-123.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: Rumo a outra modernidade**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Os fetiches da gestão**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2009.

BESSI, Vânia Gisele; ZIMMER, Marco Vinício; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 83-96, set. 2007.

BIAZZI JUNIOR, Fábio de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 1, n. 34, p.30-37, fev. 1994.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa**. São Paulo: Boitempo. 1998.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. **Manual de auxílio na interpretação e aplicação da norma regulamentadora n.35 - trabalhos em altura**: NR-35 comentada. Brasília: SIT/DSST, 2014.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Rio, Paz e Terra, 1999.

CORIAT, Benjamin. **Pensar al revés**: Trabajo e organización em la empresa japonesa. 5 ed. México: Siglo XXI, 2000.

COSTA, Rogério da. Sociedade de Controle. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 1, p.161-167, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**. São Paulo: Editora 34, 1992.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo Institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.74-89, abr. 2005.

DUPONT (Brasil). **A curva de Bradley da DuPont**. Disponível em: <<http://www.dupont.com.br/produtos-e-servicos/consulting-services-process-technologies/segurancadotrabalho/usos-e-aplicacoes/bradley-curva.html>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

EHRENBERG, Alain. **O culto da performance**: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida SP: Idéias e Letras, 2010.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FOUCAULT, Michel. **A sociedade punitiva.** São Paulo: Martins Fontes, 2015.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade de saber.** Rio de Janeiro: Graal, 1988. 152 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal, 2005a. 296 p.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert I.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica.** Tradução: Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-249.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão.** Petrópolis RJ: Vozes, 2014.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo: Boitempo, 1999.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna.** 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

LIMA, Jacob; GONDIM, Linda. **A pesquisa como artesanato intelectual?** São Carlos: Edufscar, 2006.

MACHADO, Roberto (org). Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015. p. 7-34.

MARX, Karl. **O Capital**, livro 1, vol. 1. 30. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2012 [1867].

MATHIESEN, Thomas. “A sociedade espectadora: o ‘panóptico’ de Michel Foucault revisitado”. **Revista Margem**, n. 8, p. 77-95, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES. **OHSAS 18001**: especificação para sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. São Paulo, 2007.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 36, p.127-144, fev. 2002.

ROSENFELD, Cinara L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 6, p.202-227, jul/dez 2004.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SASSEN, Saskia. **Sociologia da Globalização**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SENNETT, Richard. **A cultura no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Josélia Rita da et al. **Os Mecanismos de controle comportamental nas organizações**: uma análise do poder da instrumentalização da cultura. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 6, 2009, Resende (RJ). Anais. Resende: AEDB, 2009.

SILVA, Leonardo Mello e. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: Editora 34, 2004.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 37, p.797-817, ago. 2003.

SILVA, Rosimeri e ALCADIPANI, Rafael. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo** – a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense. In: Anais do XXV Encontro Nacional da Associação nacional de Programas de Pós Graduação em Administração. Campinas: ANPAD, 2001.

SILVEIRA, Flavio Eduardo et al. **Organizações e Sociedade**: identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani. **Michel Foucault**: Poder e Análise das Organizações. Rio de Janeiro: FGV. 2005.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE SOCIOLOGIA. **Código de ética do sociólogo**. Disponível em:
<<http://www.sbsociologia.com.br/portal/images/docs/codigoetica.pdf>>.
Acesso em: 21 mar. 2018.

SPINK, Peter. A perda, redescoberta e transformação de uma tradição de trabalho: a teoria sociotécnica nos dias de hoje. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 28, p.117-129, set. 2003.

STANDING, Guy. **O precariado**: a nova classe perigosa. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SUL. Código de Conduta, 2018.

_____. Folders Institucionais: Nova RIG, 2017

_____. Folders Institucionais: O que fazemos e por quê, 2017

_____. Folders Institucionais: *Safe by Choice: What is it?* 2017.

_____. Livro de segurança da manutenção, 2017.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.4, n.32, p.6-16, out. 1992.

WRIGHT, Jesse H.; BASCO, Monica R.; THASE, Michael E. **Aprendendo a terapia cognitivo comportamental**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WRIGTH-MILLS. **O artesanato intelectual**. Araraquara: Cultura Acadêmica, 2004.

ZARIFIAN, Phillipe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos Cebap**, São Paulo, v. 64, p.23-31, nov. 2002.

Anexos

Anexo A - Roteiro de Entrevista Exploratória Semiestruturado aplicado com gestor da empresa Sul.

A. Perfil do entrevistado:

1. Nome:
2. Idade:
3. Função ocupada/ cargo:
4. Tempo de atuação na empresa:
5. Cidade de Origem:
6. Escolaridade:
 - () 1º grau incompleto
 - () 1º grau completo
 - () 2º grau incompleto
 - () 2º grau completo
 - () Curso Superior
 - () Pós-graduação
 - () Doutorado
7. Como você ingressou na empresa? Qual sua trajetória anterior no mercado de trabalho?

B. Sobre o Trabalho:

8. Quantos trabalhadores diretos atuam na unidade atualmente? E quantos trabalhadores terceirizados prestam serviços para a empresa?
9. Como são realizados os recrutamentos e seleções na empresa?
10. Como é a mão-de-obra na região? Ela é adequada ao trabalho na empresa?
11. De que maneira os novos funcionários são familiarizados com a empresa, suas diretrizes e normas?
12. Como são criados os códigos de conduta da empresa? As regras nele contidas aplicam-se a todas as unidades ou existem particularidades para cada local específico de trabalho?
13. Como vocês avaliam o desempenho dos funcionários (e a adequação dos novos funcionários à empresa)?
14. A Sul incentiva seus funcionários ao estudo e a qualificação? Como isto funciona? Existem programas neste sentido dentro da empresa?

15. A Sul tem programas voltados à saúde do trabalhador? Quais e como funcionam?
16. A empresa utiliza circuito de monitoração interna? Quais as razões de ordem prática que levaram a adoção desse tipo de monitoramento? Há quanto tempo utiliza esse tipo de monitoramento? Quem faz o controle deste material? Você acredita que este mecanismo tem sido eficiente para o que se propõe?
17. Os colaboradores trabalham mediante sistemas de metas? Estas metas são construídas considerando quais critérios de avaliação de execução e de desempenho em cada unidade?
18. A empresa possui algum o sistema de controle de qualidade? Quais os objetivos visados neste sistema e como a empresa tem avaliado a sua aplicabilidade por parte dos funcionários?
19. Desde que você começou a atuar na empresa houve a implantação de mudanças gerenciais no sentido de promover melhorias nos processos organizacionais (Mudanças tecnológicas, organizacionais, no número de funcionários, na utilização de empresas terceirizadas, na forma de avaliar o desempenho dos trabalhadores)? Se sim, como você as avalia em termos de introdução de mudanças efetivas no modo como o trabalho passou a ser executado e no ambiente de trabalho?
20. Você poderia relatar como era antes seu trabalho e como tem sido agora?

C. Percepção do Gestor:

21. Como você avalia a sua experiência pessoal de trabalhar na Sul? Tanto em termos de segurança material (benefícios) como em termos de aprendizado profissional.
22. Quais as vantagens e desvantagens de atuar em uma empresa multinacional?
23. Como você avalia as mudanças que a empresa vem realizando? Considerando a sua experiência como funcionário quais são os impactos destas mudanças no seu dia-a-dia e na sua vida fora da empresa?

24. Você trabalha com metas? Qual a sua percepção sobre isto e como você imagina que seria trabalhar de outro modo?
25. Quando você está fora do trabalho costuma utilizar o tempo de que forma? Continua trabalhando em casa (consegue “se desligar” do trabalho)? Costuma vender as férias para seguir trabalhando? Se sim, quais as razões que normalmente lhe levam a optar por isto (qual o impacto na vida pessoal)?
26. De que maneira você acredita que os objetivos de crescimento da empresa se traduzem em mecanismos de gestão e para você, estes mecanismos utilizados são eficientes?

Anexo B- Roteiro de entrevista semiestruturado - trabalhadores

I – Perfil do trabalhador

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Idade:
3. Estado civil: solteiro
4. Cidade/estado de origem:
5. Veio para a cidade em função do emprego?
6. Local de moradia:
7. Sua casa é própria, alugada, alugada da empresa, emprestada?
8. Em que meio de transporte você costuma ir e voltar para o trabalho? A Sul disponibiliza transporte para você ir e voltar do trabalho?
9. Escolaridade
 - () 1º grau incompleto
 - () 1º grau completo
 - () 2º grau incompleto
 - () 2º grau completo
 - () Curso superior incompleto Qual?
 - () Curso Superior completo
 - () Pós-graduação
10. Faixa de rendimentos
 - () de R\$ 954 à R\$ 1908
 - () de R\$ 1.909 à R\$ 2.863
 - () de R\$ 2.864 à R\$ 3.817
 - () de R\$ 3.818 à R\$ 4.772
 - () de R\$ 4.773 à R\$ 5.727
 - () de R\$ 5.728 à R\$ 6.682
 - () de R\$ 6.683 à R\$ 7.637
 - () mais de R\$ 7.638

11. Quantas pessoas moram em sua casa? (especificar, mulher, filhos, mãe, cunhado, etc.)
12. Quantas pessoas trabalham em sua casa e qual a renda média mensal da família?

II – O trabalho na empresa

13. Há quantos anos você trabalha na empresa?
14. Como arrumou o emprego?
15. O que você fazia antes? (Recuperar trajetórias de empregos ou ocupações anteriores).
16. Qual é sua função na empresa?
17. Você gosta de trabalhar na empresa? Por quê?
18. Quais os benefícios que a empresa oferece aos funcionários? O que você acha desses benefícios?
19. Você se sente seguro trabalhando aqui? Porquê?
20. Que tipo de mudanças você testemunhou nesses anos de trabalho na empresa e como elas afetaram o dia a dia do seu trabalho e sua vida fora da empresa? (Explorar se houve mudanças tecnológicas, mudanças na organização do trabalho, corte de funcionários, terceirização).
21. Como você classificaria essas mudanças, para melhor ou para pior, por quê?
22. Você é sindicalizado? Qual sua opinião sobre o sindicato, ele é atuante, oferece serviços? (Explorar)

IV – A sociabilidade entre os trabalhadores

23. O que costuma fazer durante os fins de semana?
24. Nas suas férias você e sua família/ ou colegas costumam viajar ou vendem as férias e continuam trabalhando?
25. Você costuma encontrar com colegas do trabalho fora da empresa? Tem o hábito de frequenta algum bar, alguma atividade esportiva, ou se reunir para festas ou confraternizações?

26. O que você acha dos eventos sociais e esportivos promovidos pela empresa e pelos funcionários? Você participa das atividades?

27. Você tem alguma atividade social regular fora do trabalho? Frequenta alguma associação, igreja, ou clube?

V- As estratégias de gestão:

28. Você já participou de treinamentos oferecidos pela empresa? O que você acha destes treinamentos?

29. Você já participou das avaliações de desempenho? Como se saiu? O que acha desta forma de avaliar os funcionários?

30. Você já participou de conversas com RH? Como foi para você esta atividade?

31. Como é a sua relação com seu gestor? Como é a relação técnica (de trabalho) e pessoal com ele?

32. Você acha que alguma coisa deveria ser diferente no que se refere à relação entre a gestão da empresa e os trabalhadores?

33. Você acha que seus gestores e a empresa são abertos para receber ideias e sugestões?

VI- Ambiente de trabalho/bem estar/ segurança

34. Como é seu ambiente de trabalho? Você pensa que poderia ser diferente?

35. O local onde você trabalha tem câmeras de vigilância? Como você se sente com isso?

36. Você se sente confortável em seu ambiente de trabalho? Porquê?

37. Você acha que a empresa oferece estrutura adequada?

38. Você acredita que a empresa se preocupa com sua saúde e qualidade de vida? Como?

39. Você acha que a empresa cumpre normas de segurança? Quais políticas de segurança você destaca como sendo mais importantes? O que você acha desta política de segurança? Você acredita que isso impacta também sua vida fora da empresa?

40. Você está familiarizado com as regras de ouro da empresa? Participa de atividades voltadas a questão da segurança no trabalho?
41. Você acha que a empresa possibilita seu crescimento? Quais são suas expectativas com o trabalho na Sul? Você pretende continuar na empresa a longo prazo?
42. O que você precisa fazer ou quais características precisa desenvolver para crescer na empresa?
43. O que você destacaria como sendo mais interessante no trabalho na Sul?
44. Você acredita que a empresa se preocupa com o meio ambiente e com as pessoas em geral (comunidade/população)? Porquê?