

INTRODUÇÃO

Apresentação

Este trabalho tem como objeto de estudo o fenômeno da participação dos trabalhadores nos mecanismos de gestão das organizações industriais do setor automobilístico brasileiro desencadeados à partir do processo contemporâneo de reestruturação industrial.

Percebemos que, dentre as novas formas de gestão e regulações sociais da produção oriundas do complexo processo de transformação da base econômica e produtiva de nossa sociedade, que ora é visto pela transição do paradigma produtivo fordista ao após-fordista, esse fenômeno participativo assume um papel bastante relevante e polêmico constituindo-se como uma verdadeira fonte de questionamento acerca de seu verdadeiro papel ou função em nossa sociedade pós-industrial.

Por que esse mecanismo social estaria sendo utilizado de forma tão intensiva nessa fase do modo de produção capitalista que ora denominamos como subsequente ao velho paradigma taylorista/fordista?

Qual seria o verdadeiro interesse do estímulo ao desenvolvimento dessa nova forma de sociabilidade no interior dos processos produtivos?

Como estaria se estruturando essa nova dinâmica social no conjunto das relações de produção dessa era após-fordista?

Seria esse fenômeno um marco no desenvolvimento de uma nova solidariedade e de uma nova democratização nas relações de trabalho de nossa sociedade, ou simplesmente um inteligente rearranjo da racionalização dos complexos produtivos?

Qual seria o seu verdadeiro significado no conjunto dessas novas relações de produção?

De um modo geral, essas são as indagações que tem sido evidenciadas à vista desse fenômeno, e que o nosso trabalho, nas páginas que se seguem, preocupar-se-á em torná-las melhor esclarecidas.

Origens da Pesquisa, Contextualização da Problemática e Construção das Hipóteses

A temática dessa pesquisa tem sua origem na conciliação de minha dupla formação e interesse acadêmico - tanto na área tecnológica quanto na das ciências sociais -, bem como no aprofundamento e no aumento da complexidade dessa formação ao nível de meus estudos de pós-graduação.

Ao desenvolver na COPPE/UFRJ, entre 1990 e 1994, meus estudos de Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção (M.Sc.) no Programa de Engenharia de Produção, especificamente na Área de Engenharia do Produto e Gerência da Produção, ampliei meu interesse na tentativa de conciliar uma leitura conjunta tanto da tecnologia, quanto das ciências sociais do trabalho.

Concebida como um setor específico do Programa voltado para o desenvolvimento de estudos e pesquisas no âmbito das esferas social e técnica da engenharia de produção, essa *Área*, através de um enfoque tanto interdisciplinar quanto multidisciplinar, tem como foco ou centro das suas atenções o estudo do trabalho humano. Desse modo, nela estuda-se as mais diversas abordagens relativas a essa temática, destacando-se os estudos da organização do trabalho, dos processos de trabalho, bem como as incursões no campo dos estudos organizacionais, da psicologia e da sociologia industrial e do trabalho, dentre outras mais próximas da engenharia de produção, tais como a ergonomia, a ergologia, a psicopatologia do trabalho, bem como de outras.

Nesse contexto, desenvolvi meu trabalho de mestrado o qual teve como balizamento as linhas mestras da organização e do processo de trabalho em um setor industrial específico, o da construção civil. Tomando como objeto de estudo o

mecanismo da participação dos trabalhadores no processo decisório das empresas, procurei analisar a experiência de gestão de uma construtora fluminense, a qual, de forma bastante radical e inovadora em relação ao resto do setor – tradicionalmente conhecido como espoliador da força de trabalho e essencialmente anti-racionalizador -, havia implantado um projeto de gestão de vanguarda baseado na participação dos trabalhadores no conjunto das decisões do processo produtivo¹.

Nesse trabalho, além do estudo de caso e da análise da experiência da empresa pude avançar de forma bastante significativa em relação ao meu tema de estudo, inclinando-me para uma reflexão crítica de corte sociológico acerca da teoria da participação do elemento humano nas organizações.

Terminado o trabalho de mestrado em 1994, além de coroar-me com um tão significativo diploma, o mesmo trouxe-me um saldo bastante positivo, fazendo-me convergir mais ainda meus interesses para melhor aprofundamento do estudo da temática da participação e do envolvimento dos trabalhadores, até então um tema bastante evidenciado e propagado no Brasil pela onda neoliberal reestruturante do início dos anos 90.

Também, como saldo desse trabalho, pude ampliar minha rede de conhecimentos pessoais realizando inúmeros contatos junto tanto às representações sindicais de trabalhadores – interessados em ampliar a discussão e um melhor esclarecimento da problemática da participação nos processos produtivos – quanto às representações empresariais de vanguarda – voltados para a organização de associações e redes de representação e de conhecer outras pessoas do mundo empresarial e acadêmico interessadas na defesa da participação enquanto um mecanismo de melhoria empresarial.

Assim, em relação a esse último grupo, tive a oportunidade de melhor aproximar-me desse movimento, obtendo melhores resultados em relação a meus contatos e relacionamentos além de conhecer novas experiências e novos projetos de intervenção participativa nas organizações idealizados por alguns desses empresários. Dentre esses grupos, tive contato direto com uma parcela significativa do Pensamento

¹ CARDOSO, Luís Antonio. Entre... Fique à Vontade, a Casa é Sua !?! ou O Paradigma da Participação na Organização: Um Estudo de Caso na Construção Civil. Dissertação de Mestrado. Programa de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1994.

Nacional das Bases Empresariais (PNBE), bem como da Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR). Durante algum tempo, ainda em 1994, aproximei-me da ANPAR, acompanhando as intervenções do grupo junto a seus esforços da regulamentação da Lei de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), bem como de outras atividades e experiências de gestão participativa propostas nas empresas de seus componentes. Como se não bastasse esse meu envolvimento, bem como a divulgação de meu trabalho de dissertação de mestrado, consegui ampliar meu espaço de intervenção, consegui também ser ouvido e finalmente criar um espaço para o fomento de discussões e para o lançamento de minhas idéias. Assim, não muito tardaria e logo seria chamado para divulgar minhas idéias acerca desse modo de gestão participativa do trabalho, chegando a participar de grupos de discussões e mesmo proferir algumas palestras para os empresários do grupo.

Passado o tempo e já tendo acumulado uma relativa experiência em relação às visões do empresariado carioca vanguardista, resolvi sintetizar essa visão em uma proposta de continuação de meus estudos de doutorado. Uma primeira tentativa - considerando a minha formação na área de humanas bem como a natureza social do objeto de reforma da mentalidade empresarial - foi ensaiada junto ao recente curso de doutorado de sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UFRJ, muito embora essa não obtivesse sucesso e o projeto de doutoramento em sociologia fosse de imediato deixado de lado.

Diante desse primeiro *fracasso*, não desisti do meu objeto de estudos acerca da participação. Uma vez que os rumos do debate acadêmico brasileiro, em específico no circuito acadêmico do Rio de Janeiro, tendiam para um esforço de tentar compreender o processo de abertura ao mercado estrangeiro e à conseqüente intensificação do processo de reestruturação industrial deslanchado pela instauração das políticas econômicas neoliberais à partir dos anos 90, voltei-me para ampliar meu campo de estudos, concentrando-me em uma leitura bem ampla acerca desse complexo processo de reestruturação industrial.

Ao sistematizar e ampliar os estudos da reestruturação industrial brasileira, percebi um nexos bastante forte entre a minha primeira temática de estudos – a participação dos trabalhadores – e o surgimento dos novos modelos produtivos, movimento este que tinha como principal lema e bandeira a revolucionária intenção de

envolver mais do que imediatamente os trabalhadores – seja de qualquer nível organizacional – no processo de gestão das empresas. Por outro lado, acompanhando todo esse movimento percebi que mercado editorial brasileiro, quanto estrangeiro, não parava de ser intensamente abastecido com uma literatura sobre a temática da participação, tanto sob a luz da ciência quanto da apologia e da defesa irrestrita do modelo.

A abertura comercial do país, e o conseqüente anúncio da chegada ao Estado do Rio de Janeiro de um novo polo industrial automobilístico com novas e revolucionárias propostas de organização e gestão da produção e do trabalho, com reflexos para toda a cadeia produtiva do Estado, despertavam-me em demasia para uma atenção mais redobrada sobre esse fenômeno.

Tendo refletido um pouco mais sobre a importância do estudo da participação dos trabalhadores face a esse novo cenário, comecei a pensar mais atentamente para uma nova proposta de trabalho de modo a melhor aperfeiçoar-me. Sistematizado o estudo e encontrado alguns nexos causais com essa nova problemática, resolvi, ao longo de 1994, reunir todos esses objetos em uma proposta de candidatura ao doutorado junto à COPPE/UFRJ, até então meu setor de origem. Depois de muito refletir, pareceu-me muito conveniente agregar-me ao campo de estudos da engenharia de produção, dado a sua ampla e famosa abordagem inter e multidisciplinar no campo dos estudos do trabalho, da qual já havia vivenciado em meu trabalho anterior, além de sua mais do que conhecida tradição junto aos estudos de organizações e de organização do trabalho.

No ano seguinte, mais precisamente em março de 1995, obtive bastante logro na minha nova proposta de trabalho, sendo aceito para o doutoramento nessa instituição com um projeto que, a princípio, retomava a minha antiga base de diálogos com o empresariado de vanguarda do Rio de Janeiro, bem como minha visão crítica sobre o fenômeno participativo a ser estudado.

O resultado de meu avanço no curso da COPPE/UFRJ deu-se logo em meados de 1996, com a conclusão de meu projeto de qualificação ao doutorado².

² CARDOSO, Luís Antonio. A Democracia Industrial Necessária: Reestruturação Produtiva e a Recomposição dos Sistemas Participativos de Gestão Industrial – Um Estudo sobre a Realidade Brasileira Contemporânea. Exame de Qualificação ao Doutorado. Programa de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1996.

Neste trabalho, tomando como objeto o fenômeno da participação e do envolvimento dos trabalhadores no processo de gestão das organizações procurei relacioná-lo criticamente com o discurso, os projetos e as práticas de modernização desenvolvidas pelos empresários cariocas de vanguarda em suas empresas. Assim, tomando como eixo condutor do trabalho uma leitura crítica, procurei sistematizar as diversas leituras da modernização e da transição fordista, bem como contextualizar a dinâmica da reestruturação industrial no Brasil. Minha intenção maior, foi a de demonstrar que por trás do discurso empresarial modernizante, moderno e em sintonia com a reestruturação do mundo industrial do fim do fordismo existia uma lógica de caracterização desse movimento enquanto um momento de construção de uma relação de democratização das relações de trabalho nitidamente contrastante com a prática empresarial dentro das empresas. Portanto, a necessidade de construção de um modelo de gestão bem mais integrado, ágil, coordenável, previsível e controlável que tomava como eixo de ação a total participação e o envolvimento do elemento humano nesse processo, encontrava contraditoriamente no discurso empresarial um forte apelo para a democratização das relações de trabalho. Essa última, seria por mim sintetizada apenas como mais um artifício da racionalização capitalista no fim da era fordista.

Tendo o exame sido aprovado e bastante discutido junto à banca avaliadora, ganhei mais uma certeza da validade de minha temática de pesquisa. Estava assim delineado o objeto de minha tese de doutorado: a compreensão do movimento de racionalização que se seguia à crise do fordismo.

Voltando um pouco mais no tempo, ainda em fins de 1994, o contato com algumas importantes obras internacionais que versavam sobre o curso dos novos modelos produtivos no novo cenário pós-fordista, com certeza absoluta, contribuíram decisivamente para o direcionamento de meu trabalho e o enriquecimento de minha formação³. Especificamente, a obra de Boyer & Durand, o *L'Après-Fordisme*, teve um papel fundamental. Nessa, encontrei um verdadeiro ponto de apoio para a ampliação de meu trabalho, tanto a nível empírico quanto teórico, conceitual e metodológico.

³ cf. DURAND, Jean-Pierre (Dir.). *Vers un Nouveau Modèle Productif*. Paris, Syros, 1993; BOYER, Robert & DURAND, Jean-Pierre. *L'Après-Fordisme*. Paris, Syros, 1993; DURAND, Jean-Pierre (Dir.). *La Fin du Modèle Suédois*. Paris, Syros, 1994;

Dado a perspectiva que o tempo de realização da pesquisa de doutoramento encontrava-se ainda bastante amplo, e o fato que o Governo Brasileiro poderia financiar a estadia de um doutorando brasileiro no exterior por um período de um ano, a idéia de poder realizar um estágio junto aos autores pareceu-me muito sedutora. Imediatamente, revolvi meus contatos internacionais e após um bom período de negociações consegui a aprovação de um dos autores do livro – o sociólogo Jean-Pierre Durand - para estagiar durante um ano no Laboratoire Développement, Travail et Technologies, da Université d'Evry-val-d'Essonne, até então berço dos estudos dos novos modelos produtivos e da crítica ao pós-fordismo na França. A aprovação da dotação financeira brasileira seria apenas uma simples questão de tempo.

Exatamente no princípio de setembro de 1996 desembarquei na França. Após um curtíssimo período de instalação e adaptação, iniciei o trabalho de estágio doutoral. Minha recepção na Université d'Evry foi muito simpática, sendo muito bem acolhido pelo Prof. Durand, o qual sempre mostrou-se muito bem disposto a colaborar com meu trabalho.

Em um primeiro momento, após envolver-se com minha temática de trabalho, o próprio Prof. Durand, após uma boa discussão ampliou meus horizontes e mostrou-me que minha temática teria um melhor aproveitamento se aplicada ao setor industrial da indústria automobilística., até então setor este de grande importância econômica mundial, além de ser o repositório *natural*, isto é, guardar em si as mais importantes modificações em termos das experiências de modernização da organização do trabalho e da produção.

Diante de tal proposta, refleti e aceitei o desafio. Afinal, após recobrar-me das minhas leituras anteriores acerca do processo de reestruturação industrial cheguei à conclusão que meu próprio país, o Brasil, tornara-se neste fim de século um lugar privilegiado para a instalação desses novos modelos produtivos. Desse modo, o trabalho de tese, bem como o seu objeto, teriam uma certa viabilidade em termos da realização da pesquisa, da inserção do pesquisador, bem como de seu aspecto material, logístico e financeiro.

Nesse sentido, ampliava-se de modo bastante considerável a colaboração de Durand junto ao meu trabalho. Como forma de viabilizá-lo, uma vez que dentro de pouco menos de um ano haveria de retornar ao meu país de origem, assinamos um

protocolo de co-tutela de tese de doutorado entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Université d'Evry, o qual garantiria um trabalho conjunto entre as duas Universidades.

Isto posto, a intervenção de Durand, ampliando o universo científico europeu da indústria automobilística foi fundamental para a continuidade do trabalho. Muito valioso, foi o seu intermédio para integrar-me ao famoso grupo de pesquisas da automobilística mundial, o GERPISA – Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile -, do qual pude aproveitar com profundidade, além de trocar experiências e aprofundar contatos científicos nesse universo. Valiosas também, foram as suas indicações para o acompanhamento de alguns seminários na academia francesa, destacando-se entre eles, os seminários internos do Laboratório além de outros externos. No conjunto dos seminários externos, foi de extrema relevância a indicação para acompanhar o seminário do outro autor do livro – o economista Robert Boyer. Assim, encontrava-me não somente no seio da usina conceitual da Teoria da Regulação como também em um outro polo da visão crítica do pós-fordismo na Europa.

Isto posto, e encaminhado na minha tarefa de acumular novos conhecimentos, cabia-nos apenas redefinir o objeto da tese, rever a problemática da pesquisa e reconstruir as hipóteses do nosso trabalho.

Após um bom período de leituras, reflexões e discussões, começamos a chegar a um consenso sobre a redefinição do trabalho de pesquisa.

Em relação ao objeto, a princípio tínhamos em mente realizar um estudo comparativo internacional entre as experiências de reestruturação da fabricante de automóveis Renault Francesa e a nova e revolucionária fábrica de ônibus e caminhões da Volkswagen, em Resende, no Brasil. Não muito tardou, e logo o projeto mostrou suas deficiências e muitas foram as suas dificuldades: inadequação da comparação, disparidade da tipologia de produto e processo produtivo, estágio embrionário e pouco desenvolvido da fábrica no Brasil, incerteza do sucesso e da viabilidade dessa fábrica no contexto produtivo mundial, dentre outras questões.

Houve a necessidade de se pensar um outro objeto no contexto brasileiro. Não muito tardou, e após uma nova e intensiva rodada de leituras e discussões chegamos ao nome da Fiat. Justificou-se esta escolha por muitos fatores, sendo os mais importantes a

natureza similar do processo produtivo com a Renault Francesa, além do vertiginoso crescimento da empresa nos últimos anos, bem como a revolucionária transformação técnico-organizacional que a matriz italiana imprimia não só a si mesma como a todas as suas unidades produtivas no mundo.

Definido o nosso objeto, faltava-lhe apenas dar os contornos finais da problemática e das hipóteses da pesquisa. Porém, uma avaliação mais detalhada do contexto social, econômico e político da indústria automotiva européia mudaria uma vez mais os nossos planos. O fechamento da fábrica da Renault em Vilvorde, na Bélgica, e as agitações que se seguiram na França tornaram o projeto de pesquisa na França uma atividade altamente incerta e duvidosa, em outras palavras um revés. Por outro lado, além de meu tempo de estadia na Europa tornar-se cada vez mais exíguo, a crise econômica que se abatia sobre o Brasil consequentemente tornava a perspectiva de prorrogação de financiamento por mais um ano uma atividade cada vez mais incerta, e possivelmente sem retorno para o projeto.

Uma vez mais, analisamos esse cenário e decidimos definitivamente retirar a pesquisa francesa de nossa mirada. Afinal, o Brasil, minha pátria e minha sede natural, dava-me toda a infra-estrutura – lingüística, familiar, econômica, logística, etc. – necessária para a viabilização do projeto. Diante do cenário que se colocava frente a nós, não valia à pena arriscar. Logo, decidimos por estudar apenas a FIASA - Fiat Automóveis S.A.. A viabilização da entrada na empresa e a operacionalização da pesquisa no Brasil restavam apenas como uma nova questão de tempo.

Isto posto, uma outra etapa da pesquisa faltava ser cumprida: reestruturar o contexto da problemática e da construção das hipóteses da pesquisa.

A princípio em relação à problemática pouca coisa mudou. Apenas inserimos o conceito de modelo produtivo, definido por Durand e colaboradores, bem como incorporamos sua metodologia. Bastava apenas tentar explicar, sob essa nova ótica, em que consistia o fenômeno da participação dos trabalhadores oriundo dos processos de reestruturação industrial contemporânea.

Em relação ao nosso objeto, isto significava compreender sob que lógica a empresa buscava harmonizar essa prática em seu conjunto, isto é, uma nova *coerência* de seus elementos internos – a organização produtiva e a relação salarial - nesse novo

cenário econômico e produtivo. Sob esse ponto de vista, coube-nos compreender a transformação da empresa brasileira sob o olhar crítico do após-fordismo.

Em linhas gerais, a hipótese central de nosso trabalho centrou-se no entendimento do fenômeno da participação dos trabalhadores enquanto uma nova forma de racionalização capaz de dar coerência e estabilidade ao novo modelo produtivo.

A crise do antigo paradigma de produção e a sua conseqüente busca por uma nova forma de produzir, vai ser vista por nós como o resultado de uma crise generalizada de seu tradicional mecanismo de racionalização – seja do trabalho e da produção – e a sua conseqüente busca por uma nova forma de racionalização, capaz de reequilibrar estruturalmente o modelo e permitir a recuperação de sua capacidade de expansão do modo de produção⁴.

Particularmente, em relação ao setor produtivo automobilístico, observamos que uma das principais transformações que decorrem desse movimento refere-se ao processo revolucionário de reestruturação industrial e à constituição de um novo modelo produtivo, ou seja, uma nova forma de se organizar a produção e o trabalho. De um modo geral, o advento desses novos modelos produtivos nada mais significou do que o resultado de uma aceleração da crise interna do modelo de racionalização do paradigma taylorista/fordista, o seu esgotamento, e a sua conseqüente mudança da forma de racionalização do sistema de produção, fato este que estaria acarretando toda uma série de transformações no âmbito dos sistemas técnicos, sociais e econômicos.

À partir da crise geral do modo taylorista/fordista de racionalização, a necessidade de reestabelecimento do equilíbrio sócio-econômico desse modelo estaria no âmbito da busca de uma nova coerência entre os seus elementos internos e externos – aqui vistos em termos das novas tecnologias e das novas formas sociais de gestão – o que em outras palavras, pode ser resumido como a busca de uma nova forma de racionalização capaz de dar conta da harmonização do sistema.

Desse modo, vemos no curso histórico da produção todo o desenrolar desse movimento. A primeira grande tentativa de substituição da racionalização hegemônica taylorista/fordista é vista, por volta da transição das décadas de 70 e 80 com a implantação de uma nova forma de racionalização baseada na mecanização e na

⁴ CARDOSO, Luís Antonio. Effets de la Mondialisation sur la Solidarité Participative. In: BOLLIER, Guillaume & DURAND, Claude. La Nouvelle Division du Travail. Paris, L'Atelier, 1999. pp. 201-219.

automação intensiva dos processos de produção. Seguindo uma via canônica do capitalismo industrial, procurou-se uma forma de racionalização em que o trabalho vivo (que comporta-se sempre como turbulento e conflitual) fosse substituído por todo um aparato mecânico, evidentemente mais veloz, ou em termos weberianos da racionalização, mais calculável, previsível, eficiente e controlável. O grande resultado da adoção desse paradigma seria expresso pela constituição de modelos tecnocêntricos, tais como as chamadas *fábricas sem homens* (unmanned factories), tão bem introduzidas, aplicadas e observadas nos setores de ponta da indústria europeia, base do taylorismo/fordismo, tais como os setores automobilístico e o metal/mecânico. Em outras palavras, esse modelo de racionalização significou a tentativa de reforma do antigo modelo de produção, sem evidentemente transformar a estrutura rígida, funcional e burocrática da racionalização taylorista/fordista vigente. Todavia, dado o grande volume de capital constante que se fazia necessário empregar para manutenção dessa racionalização à base de trabalho morto, essa forma não obtém logro no cenário produtivo e é definitivamente abandonada. Uma nova forma de racionalização logo haveria de ser posta em prática para estabelecer a reforma do modelo produtivo.

A segunda tentativa de resolução da reforma do paradigma de racionalização taylorista/fordista dominante, que se desenvolve logo entre a metade da década de 80 e o início da de 90, é então realizada com a introdução de um novo modo de racionalização, portador de uma visão bem mais ampla de modernização, destinada a reformar não somente os aspectos tecnológicos (hardware) e mecânicos da velha ordem produtiva, mas sim uma ampla gama de elementos sociais a ele subjacentes.

Assim, esse novo padrão de racionalização do trabalho e da produção adquire um caráter muito assimilado aos moldes da *racionalização* observada pelos autores do pensamento social clássico e moderno. Segundo essa visão, esse novo modo de racionalização dos modelos produtivos comportaria:

- a) segundo a linha do pensamento de Marx, uma racionalidade técnico-estratégica bem mais intensiva, composta de novas formas de divisão social e técnica do trabalho, novas formas de cooperação, novas formas de progresso técnico, novas formas de intensificação do trabalho, além de novas formas de exclusão da força de trabalho;

- b) segundo a linha do pensamento de Weber, uma intensificação sem precedentes da racionalidade formal ou instrumental, bem como as suas dimensões da calculabilidade, da previsibilidade, da eficiência e do controle das ações humanas sobre o sistema de produção;
- c) segundo a linha do pensamento de Mannheim, uma intensificação da racionalidade funcional no sentido de agir em prol da auto-racionalização e da auto-transformação dos atores sociais, isto é, transformar de modo progressivo e radical o comportamento dos trabalhadores à sua total conversão em prol dos interesses e dos objetivos do capital;
- d) e, finalmente, segundo a linha do pensamento frankfurtiano, uma intensificação da racionalidade instrumental capitalista, que combinando a técnica e a ciência positivista agiria no sentido de impor uma nova dominação do capital sobre o trabalho, além de impor a unidimensionalização, um tipo ideal de trabalhador, totalmente enquadrado à vontade dos sistemas de produção.

Em termos mais concretos do trabalho na fábrica, essa nova visão racionalizadora mais ampla, tal qual a observada pelos pensadores sociais, significaria a realização de um novo modelo, no qual a tecnologia e o homem, bem como a sociedade, estariam em um profundo processo de *simbiose*. Desse modo, observamos a introdução de um conteúdo inovador no sistema produtivo desencadeando mudanças significativas nas relações de produção e de trabalho, tal qual uma racionalização de caráter eminentemente mais sistêmico e integrador.

Por outro lado, a abertura das economias, o estabelecimento de regimes de mercados competitivos e a difusão do discurso da produtividade, da qualidade e da competitividade, passaram a impor inúmeras mudanças na estruturação do processo produtivo. A interação entre tecnologia, produtividade e relações de trabalho tornou-se mais estreita e consonante.

A empresa, diante da necessidade de acompanhar os avanços dos aparatos técnicos e organizacionais transforma-se em um verdadeiro laboratório de métodos e idéias. Os conteúdos do trabalho e as especializações passam a se elevar cada vez mais, e as novas tecnologias passam a gerar a necessidade de uma interação constante no

sistema produtivo. O trabalho passa a ser realizado com uma maior base no diálogo e na consulta, num processo cada vez mais contínuo, e as relações de trabalho modificam-se para um panorama de parceria, de participação, e de um envolvimento cada vez maior do trabalhador na produção.

É justamente esse último aspecto, a participação cada vez mais intensiva dos trabalhadores nas decisões dos processos produtivos, que nesses novos modelos produtivos ganha um destaque central. Em razão direta da evidente necessidade de valorizar e expandir o capital, do funcionamento da nova economia de mercado, aberta e competitiva, do aumento do movimento da concorrência internacional, do elevado grau de incerteza e imprevisibilidade causado pela introdução das novas tecnologias mecânicas (hardware), informacionais (software) e humanas (peopleware), além de seu intenso grau de dependência do trabalhador, os novos processos de gestão passam a necessitar intensivamente da cooperação com o trabalho humano. É nesse sentido, que a gestão assume pois um caráter sócio-técnico. Logo, visto essa necessidade do trabalho vivo para o perfeito funcionamento do processo gestório, a participação dos trabalhadores, ou o trabalho participativo, não poderia assumir outra forma senão aquela de *uma nova modalidade de racionalização do trabalho*.

Assim, delimitamos a nossa hipótese.

De volta ao Brasil, em setembro de 1997, comecei a dar os primeiros passos para garantir a entrada e a consolidação da pesquisa no campo de investigação anteriormente planejado. Esse itinerário é melhor descrito e detalhado a seguir.

Itinerário da Pesquisa e Metodologia

Nossa pesquisa de campo tem início no mês de dezembro de 1997, avançando ao longo de todo o ano de 1998 e terminando no mês de fevereiro de 1999.

De um certo modo podemos dividir o trabalho de campo em dois momentos distintos: um primeiro, que se deu na FIASA, e um posterior, que concentrou a maior parte do tempo e realizado junto à entidade sindical dos trabalhadores metalúrgicos de Betim.

Os contatos com a FIASA tiveram início em outubro de 1997, à partir de solicitação enviada ao setor de relações públicas da empresa. Após um período relativamente curto de espera, a empresa em fins de novembro responde à solicitação, aceitando meu projeto.

Não obstante esse favorecimento, a empresa imporia algumas condições:

- a) em razão de sua segurança interna e da garantia de inviolabilidade de seu segredo industrial, não seria permitido em hipótese alguma o acesso do pesquisador à fábrica com qualquer aparelho elétrico ou eletrônico, nem quaisquer meios ou fontes eletromagnéticas, tais como computadores portáteis, agendas eletrônicas, gravadores, filmadoras, máquinas fotográficas, disquetes e correlatos. Também, era vedado ao pesquisador o recolhimento e a apropriação, em toda a empresa, de qualquer material físico ou virtual escrito. Permitia-se apenas a simples anotação em caderno ou folha de papel;
- b) em razão das condições internas da operação da fábrica, não seria permitido o acesso do pesquisador às dependências das oficinas de pintura e tratamento químico, tais como cataforese e outras similares;
- c) também devido a razões de segurança interna, a circulação do pesquisador no interior do complexo de Betim seria limitada, devendo ser acompanhada sempre de um engenheiro ligado a cada setor específico da produção e de um estagiário ligado ao setor de Desenvolvimento Organizacional.

Diante dessas condições, procuramos equilibrar nossa amostra visto que tornava-se impossível percorrer e entrevistar grande parte do universo da FIASA, bem como as unidades mais polêmicas e atrativas de todo o complexo. Assim, procuramos distribuir nosso trabalho de campo em estrita conformidade com as condições propostas bem como em razão da escolha de interlocutores privilegiados. Portanto, procuramos escolher esses atores visando um equilíbrio entre os três diferentes níveis da empresa, a saber: o institucional, o intermediário e o operacional.

No primeiro nível, o institucional – até então o mais alto da hierarquia organizacional e composto pela presidência, as diretorias e as superintendências -, concentramos nossa interlocução nas seguintes unidades:

- Diretoria de Recursos Humanos
- Diretoria de Recrutamento e Seleção
- Diretoria de Desenvolvimento Organizacional
- Diretoria de Treinamento e Qualidade Total
- Diretoria de Engenharia Industrial
- Diretoria de Pessoal e Organização
- Diretoria de Relações Industriais

No nível intermediário, privilegiou-se os seguintes setores e responsáveis de setor:

- Setor de Recrutamento e Seleção
- Setor de Relações Industriais
- Setor de Desenvolvimento Organizacional
- Setor de Engenharia Industrial
- Setor de Formação Profissional
- Setor de Engenharia de Programação e Coordenação Logística
- Responsáveis Setoriais pelo Programa de CCQ
- Responsáveis Setoriais pelo Programa de TPM
- Responsáveis Setoriais pelo Programa de TQM
- Responsáveis Setoriais das Unidades Operativas

E, finalmente, no nível operacional, responsável direto pela atividade de fabricação, tivemos como alvo os seguintes segmentos:

- Chefes de UTE
- Condutores de Processo Integrado
- Tecnólogos
- Técnicos
- Operadores de Produção

Diante das inúmeras dificuldades e adversidades encontradas no campo, o grande número de entrevistados (superior a 100 interlocutores), além das imposições e das condições firmadas pela empresa, procuramos viabilizar nossa pesquisa através do uso de dois modelos de entrevista: a entrevista semi-estruturada ou aberta e a entrevista espontânea.

No primeiro tipo de técnica de pesquisa, partíamos de um roteiro de entrevista pré-estabelecido visando estabelecer uma *conversa com finalidade*. O roteiro tinha apenas a finalidade de orientar o pesquisador, sem a intenção de prendê-lo a um esquema nem cercear a liberdade da fala dos entrevistados. As entrevistas seguiram sempre em um clima de muita empatia, e informalidade, quando oportuna. Por outro lado, combinamos sempre nas entrevistas perguntas de natureza estruturada e aberta dando aos interlocutores uma grande margem de liberdade para discorrer sobre um ponto específico de sua situação de trabalho bem como as situações que julgassem importantes.

No segundo tipo de técnica, a entrevista espontânea e não-dirigida, quando encontrávamos dificuldade em abrir uma interlocução sobre determinado assunto, suscitávamos junto aos entrevistados uma discussão sobre qualquer coisa, tendo sempre como objetivo atraí-lo para uma discussão ocasional específica.

Com relação ao processo da pesquisa de campo junto ao sindicato, não nos afastamos muito da nossa primeira proposta. Muito pelo contrário, em razão da ausência do poder coercitivo presente continuamente dentro da fábrica e do maior grau de liberdade junto aos trabalhadores, estabelecemos uma interlocução privilegiada.

Dentre o conjunto de interlocutores privilegiados nesta instituição, destacamos os seguintes:

- Presidência
- Diretoria Jurídica
- Diretoria de Formação
- Diretoria de Imprensa
- Diretoria Cultural
- Associados Diversos (FIASA e outras empresas do Grupo FIAT)

A princípio, nossa intenção junto ao sindicato foi a de escutar *o outro lado da história* junto a trabalhadores mais críticos e politizados em relação ao processo de transformação da empresa. Acreditamos, desde os primeiros encontros com o grupo, que os trabalhadores poderiam melhor nos esclarecer acerca de muitos pontos, os quais a contradição entre o discurso e a prática tornavam obscuros e duvidosos.

Assim, muitos foram os encontros com o grupo, nos quais através de conversas individuais, reuniões e mesas-redondas pudemos tornar viável a nossa interlocução, o esclarecimento.

Eis a trajetória de nossa pesquisa. Cabe-nos agora, apenas contextualizá-la na totalidade de nosso trabalho.

Estruturação Final e Conteúdo do Trabalho

Com vistas a dar conta dessa pesquisa, procuramos organizar esse nosso trabalho em duas partes distintas, agregando ao todo sete capítulos.

Na primeira parte, denominada “Os Elementos da Transformação”, composta dos três primeiros capítulos, procuramos concentrar toda a base ou o quadro de referência teórica e conceitual do trabalho.

No primeiro capítulo, denominado “Os *Pós-Fordismos* e as suas Interpretações Contemporâneas: Continuidades, Rupturas e Readaptações” fazemos uma ampla exposição e análise acerca das principais correntes teóricas e conceituais voltadas para a discussão do pós-fordismo bem como da explicação dos novos paradigmas produtivos. Em um primeiro momento, estabelecemos uma crítica às correntes reformistas destacando as suas principais fraquezas e inconsistências teóricas e metodológicas. Em seguida, descrevemos a Escola Após-Fordista ressaltando os seus principais elementos e pontos fortes. Também, procuramos destacá-la enquanto uma alternativa analítica e metodológica às correntes precedentes e à abordagem do modelo produtivo. Por fim, contextualizamos em seu quadro metodológico a nossa hipótese central, ou seja, a da nova racionalização do trabalho enquanto um dos elementos de regulação do novo modelo produtivo.

No segundo capítulo, intitulado “Racionalização, Modernização e suas Extensões: Abordagens Teóricas e Conceituais”, fazemos uma ampla revisão dos autores do pensamento social que tiveram a temática da racionalização enquanto seu objeto de análise. Objetiva-se, com esses elementos reavivar os principais pontos destacados pelos autores, os quais serão utilizados como referência explicativa do fenômeno da nova racionalização do trabalho.

No terceiro capítulo, cujo título denomina-se “A Racionalidade Após-Fordista e a Nova Forma de Racionalização do Trabalho na Sociedade Pós-Industrial”, mostramos como o fenômeno da participação do trabalhador pode ser visto nos novos modelos produtivos tal como uma nova racionalização do trabalho. Em um primeiro momento do capítulo, estabelecemos uma discussão acerca da racionalidade do sistema mostrando que, diferentemente da lógica reformista pós-fordista, essa racionalidade não coloca-se como diferente nem muito menos excludente da ótica instrumental capitalista. Em seguida, construímos um quadro descritivo mostrando as trajetórias que as diferentes formas de racionalização tem ocupado ao longo da reestruturação produtiva contemporânea, frisando, dentre outras coisas, que no novo modelo produtivo após-fordista não se processa uma mudança de racionalidade, mas sim o aprofundamento da velha racionalidade instrumental. Por fim, retomando os elementos do pensamento social da racionalização levantados no capítulo precedente, mais a discussão da racionalidade instrumental capitalista mostramos, através das lentes das diferentes

ólicas sociais da racionalização, como a abordagem participativa dos novos modelos produtivos pode ser conceitualizada enquanto uma nova forma de racionalização do trabalho.

Assim, damos por acabada a primeira parte de nosso trabalho.

Na segunda e última parte, denominada “A Realidade Transformada”, composta dos quatro últimos capítulos, debruçamos nosso interesse para a sistematização de nosso trabalho empírico.

No quarto capítulo, denominado “FIASA – FIAT Automóveis S.A.: Uma Descrição do Objeto de Estudo”, tal como o próprio título indica construímos um amplo quadro descritivo da empresa, nosso campo empírico. Objetivamos desenhar as linhas mestras de seu desenvolvimento, trajetória e estrutura, destacando as suas perspectivas mais contemporâneas. Assim, constituímos um pano de fundo para a contextualização de nosso objeto.

No quinto capítulo, “A Reestruturação Anunciada... A Realidade Transformada: Mutação e Metamorfose da Empresa”, descrevemos a experiência de reestruturação da empresa à partir da transição de seu processo de racionalização, ou em outras palavras, à luz de nossa hipótese da nova racionalização do trabalho. Para tal, reconstituímos sob uma perspectiva histórica o desenvolvimento e a constituição do antigo modelo produtivo da empresa, sua transição e recomposição, tomando a experiência européia como contraponto da análise. Finalmente, aprofundando nossa descrição, sintetizamos os diferentes estágios dessa transformação bem como seus principais momentos e elementos constitutivos.

No sexto capítulo, denominado “O Aparelho Produtivo e a Amplitude das Mudanças da Nova Racionalização do Trabalho: Reinventando o Taylorismo/Fordismo Participativo”, mergulhamos nossa análise no universo micro-social da empresa. Assim, sob o enfoque metodológico do modelo produtivo analisamos as transformações oriundas desse novo paradigma de racionalização do trabalho tanto sobre a organização produtiva quanto da relação salarial da empresa, mostrando as principais consequências sobre essas esferas.

No sétimo e último capítulo de nosso trabalho, “Os Mecanismos Estratégicos de Manutenção da Nova Racionalização do Trabalho na FIASA: O Envolvimento Coercitivo dos Trabalhadores, o Paternalismo e o Despotismo Fabril como Chave

Estratégica da Mudança”, fazemos uma análise do significado da mudança do paradigma de racionalização da empresa. Tomando como foco da análise da transformação após-fordista o conceito de fábrica hegemônica, mostramos a pertinência desse modelo na experiência brasileira, destacando suas principais estratégias para a sustentação dessa nova racionalização.

Finalmente, encerrando o trabalho, a conclusão, na qual fazemos uma síntese, uma ilação dedutiva, das idéias apresentadas em cada capítulo, além de uma conclusão final do trabalho, indicando novos e possíveis caminhos para pesquisas e questões futuras.

Considerações Finais

Por fim, gostaríamos de ressaltar o fato de que acreditamos que esta pesquisa tenha cumprido fielmente seus objetivos e obrigações no que diz respeito ao cumprimento de exigências para o processo de doutoramento.

Não obstante, acreditamos que muito embora este trabalho tenha o caráter de uma pesquisa globalizadora e exaustiva, isto é, que revolveu com bastante intensidade a temática proposta, ampliando de modo considerável a discussão em termos teóricos, conceituais e empíricos, esta, no entanto, não tem a pretensão de postular que a temática referendada esgota-se nessas páginas. Muito pelo contrário, ao nosso entender, nosso trabalho insere-se como uma humilde contribuição ao bojo da literatura científica.

Como pesquisador, além evidentemente de não poder negar nem renegar nossa natureza humana, falho e frágil como somos, curvo-me diante da onipotência, da soberba e da arrogância e, assumo meus próprios limites, deixando clara a idéia de que subsiste a idéia de que há algo mais a ser realizado: as conclusões sobre a realidade social não a engendram em si, nem para si, porém apenas situam-na. Uma pequena amostra ou posição acerca desta realidade não é capaz de abarcá-la em sua totalidade. Existe e existirá sempre algo mais a ser buscado, explorado e vivenciado. O que se constrói, aqui, não é um fim em si mesmo, mas sim um meio. Mais um, através do qual

podemos nos valer quando da compreensão desse inextricável mundo que é a realidade na qual nos inserimos, a realidade social.

Por outro lado, acreditamos, uma vez mais, que nosso trabalho, além da fidelidade científica a qual nos valem, encerra fundamentalmente a honestidade e a probidade intelectual, da qual, em nenhum sentido, desejamos abrir mão. Somos fiéis a tudo e a todos que por ventura percebemos, lemos, interpretamos, associamos, dissemos e concluímos. Assumimos por total sua responsabilidade frente à ciência. Deste modo, acreditamos que fizemos ciência, livre e despojada de interesses terceiros mesquinhos, manipuladores e maniqueístas. Pois então, que viva e que se perdure por muito este espírito científico, já que assim acreditamo-lo.