TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 191

"Reflexões Sobre o Seminário Internacional: Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão - IPEA/IPLAN/CENDEC 3 a 5 de outubro de 1988".

Rosa Maria Sales de Melo Soares

Maio de 1990

IPEA
INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

TEXTO PARA DISCUSSÃO
Nº 191

"Reflexões Sobre o Seminário Internacional: Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão - IPEA/IPLAN/CENDEC 3 a 5 de outubro de 1988".

Rosa Maria Sales de Melo Soares
Maio de 1990

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA é uma Fundação vinculada ao Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento

PRESIDENTE
Antonio Kandir

DIRETOR TÉCNICO
Ruy de Quadros Carvalho

DIRETOR TÉCNICO ADJUNTO
Luis Fernando Tironi

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Renato Moreira

COORDENADOR DE DIFUSÃO TÉCNICA E INFORMAÇÕES
Liscio Fábio de Brasil Camargo

COORDENADOR DE MEIO AMBIENTE
Dagoberto Koehntopp

COORDENADOR DE POLÍTICA AGRICOLA
José Garcia Gasques

COORDENADOR DE POLÍTICA INDUSTRIAL E TECNOLÓGICA
Flávio Tavares de Lyra

COORDENADOR DE POLÍTICA MACROECONÔMICA
Eduardo Felipe Ohana

COORDENADOR DE POLÍTICA SOCIAL
Luiz Carlos Eichenberg Silva

COORDENADOR REGIONAL DO RIO DE JANEIRO
Ricardo Varsano

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos no IPEA, informando profissionais especializados e recolhendo sugestões.

Tiragem: 300 exemplares

DIVISÃO DE EDITORAÇÃO E DIVULGAÇÃO
Brasília:
SGAN Q. 906 - MÓDULO E - Cx. Postal 040013
CEP 70.312
COORDENAÇÃO REGIONAL DO RIO DE JANEIRO
Av. Presidente Antonio Carlos, 51 - 17º andar
CEP 20.020

Reflexões Sobre o Seminário Internacional
MUDANÇA TECNOLÓGICA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E FORMAS DE GESTÃO
IPEA/IPLAN/CENDEC
3 a 5 de outubro de 1988

Rosa Maria Sales de Melo Soares*

---

*da Coordenadoria de Emprego e Salários do IPLAN

SUMÁRIO

	Pág.
1. Introdução	3
2. Inovação Tecnológica, Organização do Trabalho e Produtividade	5
3. Imbricação Gestão de Produção/Gestão de Pessoal: Os Sistemas Participativos	10
4. Novos Movimentos Operários e Atuação Sindical	22
Anexo: Programa do Seminário	

RESUMO

A fase atual de difusão e emprego de novas tecnologias tem suscitado grande interesse nos meios acadêmicos, sindicais, empresariais e de governo, com a produção de textos, livros e debates. Este texto analisa o assunto através das principais questões tratadas no seminário internacional que o titula, realizado pelo IPEA em outubro de 1988 e concebido pela autora. A preocupação central é interrelacionar as questões tratadas, mostrando a coerência do programa através da reflexão de três temas chaves.

Primeiro: o caráter social da introdução das novas tecnologias, ou seja, não existe uma relação causal obrigatória entre o uso de determinada mudança tecnológica e a obtenção de determinados resultados. O aumento da produtividade e a maior rentabilidade econômica estão calcados sobretudo em novos padrões de organização do trabalho e de concepção gerencial da produção.

Segundo: a mudança nos critérios de gestão da força de trabalho como forma de garantir bom desempenho e eficiência no processo produtivo a partir do uso de novas tecnologias de base microeletrônicas, quando os processos tayloristas não são mais apropriados. É destacado o papel dos sistemas participativos, como CCQ, kanban, just-in-time, participação dos empregados nos conselhos das empresas, comissões de fábrica e grupos de expressão direta, numa imbricação gestão de produção/gestão de pessoal.

Terceiro: a nova tendência do sindicalismo contemporâneo, que vem apontando para o fortalecimento crescente da representação dos trabalhadores no local do trabalho, indicando o espaço interno da empresa como o mais apropriado aos debates e resoluções dos conflitos capital/trabalho. Nessa linha são visualizadas duas direções: a busca de autonomia nas negocições empresa/trabalhador, com um mínimo de interferência do Estado, e a grande questão de como conciliar esse sindicalismo de empresa com um projeto de toda a sociedade.

1. INTRODUCAO

No marco das preocupações governamentais de equacionamento das empresas estatais frente à difícil conjuntura econômica atual, o IPLAN vem estendendo sua atenção a esta área, através da realização de pesquisas sobre produtividade, mudança tecnológica e organização do trabalho nas empresas estatais do sistema produtivo, ou através de seminários sobre a matéria. Além disso, as empresas estatais vêm sendo objeto de preocupação pelo papel histórico que representam na formação do capital no Brasil e pela própria função de empresa pública[1].

Com a vigência da nova Constituição, as deliberações e decisões sobre as empresas estatais, inclusive formas de gestão, deverão ser pautadas em um planejamento exercido sob os princípios democráticos e fundamentais do debate, da informação e da participação. Cabe ao IPLAN, como órgão de planejamento, oferecer subsídios para a adoção de uma política para a área.

O seminário centrou-se no tema trabalho na empresa. Exposições e debates tiveram como objeto central os novos padrões de gestão na empresa vis-a-vis as mudanças tecnológicas no processo produtivo, as novas normas de uso da força de trabalho, as exigências de maior produtividade e eficiência para competir, as reivindicações dos trabalhadores por maior participação ou as diferentes formas de atuação sindical.

Diversas reuniões e debates internos no IPLAN antecederam a realização desse seminário e também a execução do Projeto "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Sistemas Participativos em Empresas Estatais: Elementos para o Planejamento", ora em fase de conclusão. Naquelas ocasiões estiveram presentes os pesquisadores Jean Lojkine, da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris, Helena Hirata, do CNRS, França, Walter Barelli, Diretor Técnico do DIEESE, Guilhon de Albuquerque, Presidente do CEDAC e Coordenador do Departamento de Ciência Política da USP, e John Humphrey do IDS da Universidade de SUSSEX da Inglaterra.

Por outro lado o IPLAN, com o apoio do PNUD/OIT, concluiu e vem publicando os resultados do projeto "Automação e Trabalho", que teve a participação de Benjamin Coriat, da Universidade Paris VII, França, Hubert Schmitz, do IDS da Universidade de Sussex, Inglaterra, Harley Shaiken, da Universidade da California, EUA, e José Ricardo Tauille, do Instituto de Economia Industrial da UFRJ, entre outros pesquisadores de centros brasileiros, como o CEDEC, de São Paulo.

O CENDEC/IPEA também realizou dois seminários sobre empresa estatal e produtividade: "Semana da Qualidade e Produtividade para as Empresas Estatais", em 1986, "Seminário Internacional sobre Empresas Públicas no Desenvolvimento Econômico", juntamente com a SEST, e conferências do presidente do Centro de Produtividade do Japão, Jinnosuke Miyai, em 1987.

Do seminário em pauta (programa em anexo), participaram como expositores e debatedores, peritos no assunto, sindicalistas, empresários e técnicos das diversas áreas do Governo.

Numa primeira instância, o seminário ressaltou-se pelo caráter abrangente e a forma articulada de análise dos temas da atualidade na área da empresa, da gestão, do trabalho e das inovações tecnológicas, quer do ponto de vista conceitual, quer sob o aspecto do tratamento ou da análise de pesquisas empíricas.

Para esta reflexão foram escolhidos como pontos centrais do debate três grupos de questões:

i. inovações tecnológicas, organização do trabalho e produtividade,

ii. imbricação gestão de produção/gestão de pessoal: os sistemas participativos, e

iii. novos movimentos operários e atuação sindical.

2. INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PRODUTIVIDADE

A partir da introdução da automação de base microeletrônica no sistema produtivo das fábricas (concepção e gestão da produção com uso da automação) e nos serviços de escritório (informatização), os processos de trabalho vêm-se tornando menos fragmentados e mais contínuos, as funções mais abstratas e intelectualizadas, em um abandono progressivo dos modelos tayloristas - por ineficazes e inapropriados ao estágio tecnológico que vai se delineando -, induzindo ao uso de novas formas de utilização da força de trabalho, e estabelecendo mudanças acentuadas nas relações de produção de modo geral.

Três pontos surgiram como marcas principais da posição teórica do seminário com respeito a essa questão.

Primeiro: o caráter social do uso e difusão das novas tecnologias. Em ênfase oposta ao determinismo tecnológico que vigorou no período do auge do crescimento econômico e do progresso científico e tecnológico (pós-guerra até primeira metade dos anos 70), o emprego das novas tecnologias hoje depende cada vez mais das diversas formas de organização do trabalho adotadas pelas empresas, das exigências de mercado, da política industrial vigorante, dos fatores culturais, da adaptação a padrões de qualidade dos concorrentes, etc. e não apenas de promessas milagrosas das tecnologias. Não existe uma relação causal obrigatória entre o uso de determinada tecnologia e a obtenção de determinados resultados. O sucesso ou fracasso no uso de uma inovação tecnológica vai depender do sistema de organização adotado na empresa para acompanhar o processo de mudança.

Segundo Fleury[2], da organização do trabalho e das mudanças na concepção gerencial da produção dependerá a maior ou menor rentabilidade econômica de determinada inovação tecnológica.

Shaiken, Tauille e Fleury mostraram diversos exemplos, extraídos de suas pesquisas, que revelam o lado social das tecno-

logias na organização da produção. Essa tendência fica evidente quando Shaiken[3] compara a diversidade de taxas de produtividade em projetos industriais mexicanos e americanos. Tauile[4] fala do tempo de reprogramação (change-over time) dos equipamentos flexíveis, em razão da possibilidade de redução do tamanho das séries e lotes, visando atender às variações da demanda. Por exemplo: enquanto nas montadoras americanas o tempo de reprogramação foi reduzido de 8 horas para 45 minutos, na empresa japonesa Mazda, esse tempo foi reduzido para 2 minutos. Ele enfatiza: "é claro que, dispondo de equipamentos basicamente semelhantes, o fator organizacional (padrões japoneses de gestão) provavelmente dá conta de grande parte desta impressionante diferença de produtividade".

Fleury observa que há uma postura frente à automação que está se consolidando: "seria preciso primeiramente redefinir os padrões organizacionais para depois incorporar equipamentos microeletrônicos". A consolidação de novos modelos de organização da produção parece uma condição necessária para que as empresas se sintam seguras e passem a se estruturar em bases mais modernas, de acordo com as novas regras da competição.

Segundo: a constatação da existência de uma interação entre os diversos níveis de trabalhadores dentro da empresa, o que Cecília Cassassus chama de "reestruturação dos coletivos de trabalho"[5]. Se sob a lógica taylorista era impossível a existência de "vasos comunicantes" entre pessoal de decisão e de execução (ou entre o engenheiro, o mestre e o operário), a partir da introdução de equipamentos automatizados passa a existir a necessidade de uma aproximação crescente entre aquele que lida diretamente com os sistemas automatizados, aquele que trabalha na produção material e aqueles técnicos e engenheiros que concebem, implantam e dirigem as instalações automatizadas.

O corte tayloriano entre execução e concepção tende a desaparecer ou a se modificar em prol de um desempenho adequado do novo maquinário. A característica principal do sistema de máquinas auto-reguladas é que, ao mesmo tempo que dispensa a

mão humana para fazê-lo entrar em operação e determinar o ritmo da produção, exige um controle mais atento para evitar panes, interpretar corretamente as informações e otimizar o seu funcionamento. Por isso, novos requisitos são exigidos do operador dessas máquinas: atenção, capacidade de iniciativa e senso de responsabilidade, objetivando evitar quebras de componentes caros e interrupções de funcionamento que poderiam comprometer todo o programa de produção de determinado produto.

Nesse sentido, novas convergências parecem surgir entre as funções de concepção, de manutenção e de produção material. Os pressupostos que determinavam produtividade e custo de produção a partir da intensidade do trabalho vão sendo substituídos por manipulações simbólicas, por funções mais abstratas. As políticas de pessoal ganham novo destaque na empresa que se moderniza, reforçando o caráter social já referido. O sucesso das novas tecnologias passa a estar na razão direta da política de gestão de pessoal e da organização do trabalho. Estas é que irão estabelecer as pré-condições para um melhor ou pior desempenho. Ou seja, não existe uma tecnologia ótima, mas variadas combinações de tecnologia e trabalho. Organização social e integração entre os diversos níveis e funções na empresa passam a representar papel fundamental para a modernização, automatização e aumento da produtividade.

No entanto, autores - como Benjamin Coriat[6], por exemplo - a partir do mesmo pressuposto de que os custos de produção nos processos automatizados "passam a se basear cada vez mais na taxa de utilização das máquinas e equipamentos e cada vez menos na intensificação do trabalho vivo", quando "a ênfase recai sobre uma outra otimização: a questão do capital fixo e do capital circulante", argumentam que "passa-se assim de um paradigma baseado na organização do trabalho para um paradigma fundado na organização da produção". Ora, a intensificação cada vez menor do trabalho vivo cede lugar cada vez mais a manipulações simbólicas e a funções mais abstratas, cujas performances vão ser responsáveis pela "gestão do capital fixo e do capital circulante". O que assume importância, então, é a organização do

trabalho, que vai determinar o bom desempenho dos operadores dos equipamentos automatizados e não os equipamentos em si. Transferir a importância do trabalho vivo para a máquina significa tornar a máquina autônoma além do ponto em que ela já é autônoma, ou auto-regulável.

Esse raciocínio remete à controvérsia do controle sobre o trabalho. Coriat, coerentemente, adota o ponto de vista de que "analogamente" (ao taylorismo), "pode-se demonstrar que no tocante ao período contemporâneo, as formas inovadoras - organizacionais e tecnológicas - nascem da exigência de renovar as técnicas de controle do trabalho vivo, numa época em que o paradigma do trabalho parcelado e repetitivo mergulha em crise de eficácia. Tanto no caso das soluções organizacionais (grupos autônomos, círculos de qualidade, kanban) quanto nas tecnologias, trata-se de aprofundar as técnicas de organização visando renovar os métodos tradicionais de controle sobre o trabalho". O tema será retomado mais à frente.

O raciocínio pode também remeter à questão da autonomia versus alienação, que será tratado no tópico "Sistemas Participativos". Ou ainda, à controvérsia mais antiga da qualificação-desqualificação. Também sob esse aspecto as exigências de qualificação estão mais ligadas às formas predominantes de organização do trabalho e à gestão da mão-de-obra, que à natureza da tecnologia ou ao tipo de instalação adotado.

Aqui é preciso distinguir, como faz Lojkine[7], a rigidez das formas antigas da automação, tipo Detroit (máquinas-transfer) da flexibilidade das novas formas de automação (os sistemas integrados de máquinas-ferramentas de controle numérico). Nestas, as novas capacitações requeridas estão mais ligadas à polivalência, à abstração, ao simbolismo e, sobretudo, como nota Cecília Cassassus[8], à capacidade de "antecipação das operações" e de "representar a totalidade do processo". Dadoy, citado por Lojkine[9], afirma que na produção muito automatizada o saber operário "longe de desaparecer, se desloca: recai não mais sobre o produto, as ferramentas e os métodos de trabalho, mas sobre as instalações onde ele deve vigiar o funcionamento,

ajustar as reações e prevenir o menor defeito". As qualidades requeridas, além das citadas, entre elas o senso de responsabilidade, são: "capacidade de atenção, de julgamento, espírito de decisão, memória", passíveis de resposta ou intervenção rápida, muito diferente de um trabalho que "não consistiria senão em uma execução de funções banalizadas, como afirma Coriat[10].

Fleury faz referência aos papéis do trabalho (na empresa automatizada), que são pouco definidos mas requerem habilidades múltiplas, uma certa dose de autonomia e autocontrole e o desenvolvimento de "conhecimento tácito". Para ele, tal "quadro está em consonância com a idéia de que o fundamental para as empresas atualmente é aumentar sua capacidade de aprendizagem para poder atuar num ambiente de alta turbulência". Pode-se concluir com Cecília Cassassus que "não se produz (com a automação) nem um aumento, nem uma perda da qualificação, mas uma transformação".

Terceiro: a questão salarial. Tauille e Fleury enfatizaram o clima conflitual que pode ser gerado numa empresa automatizada sem a correspondente modernização na organização social da produção. Se a relação salarial não é pautada segundo critérios compatíveis com a importância da empresa, deixa de existir o empenho desejável do fator trabalho, podendo comprometer o bom desempenho da empresa e a adequada utilização dos equipamentos.

Tauille[11] lembra que para uma "competitividade autêntica que permita sustentar e mesmo aumentar a participação nos mercados internacionais" (exemplo japonês) "é imprescindível um padrão de consumo e um conseqüente nível de vida mais alto e menos distorcido dos trabalhadores". Ainda mais quando, sob a lógica da automação, o que conta para o aumento da produtividade e a maior competitividade da empresa (como ficou demonstrado nas falas dos conferencistas) é a qualidade dos produtos, que passa a depender não mais da intensificação do trabalho mas da qualidade deste trabalho (maior responsabilidade, iniciativa, etc.), que, com grande probabilidade, aumenta na razão direta do estabelecimento de salários

compatíveis. Quanto à esta questão, é interessante lembrar que na França os Círculos de Controle de Qualidade-CCQ, passaram a chamar-se apenas Círculos de Qualidade-CQ, uma vez que a antiga atividade de controle de qualidade, com as novas atribuições dos trabalhadores de operação, foram absorvidas na própria atividade ao nível do processo produtivo. Os trabalhadores da linha de produção passaram a ser os responsáveis pela qualidade do produto.

Na análise da questão salarial, foi aventada, oportunamente, a necessidade de uma política de redistribuição de renda que beneficie toda a população para que, em se ampliando o mercado interno, todos venham a se beneficiar da modernização, que parece irreversível.

Nessa ampla e profunda mudança dos padrões vigentes da gestão da mão-de-obra na empresa automatizada, situam-se os sistemas participativos.

3. IMBRICAÇÃO GESTÃO DE PRODUÇÃO/GESTÃO DE PESSOAL: OS SISTEMAS PARTICIPATIVOS

O discurso contemporâneo sobre as relações de produção aponta no sentido da progressiva humanização do trabalho, quer por fatores sócio-políticos - pressão e reivindicações dos trabalhadores e influência da democratização das relações pessoais na sociedade -, quer por imperativos de aumento de produtividade. Nesse contexto, a participação do trabalhador, em decorrência da ineficácia dos padrões tayloristas frente às inovações da microeletrônica, passa a ser a garantia do melhor desempenho da produção.

As modalidades de participação dos trabalhadores na empresa, tanto por iniciativas patronais - CCQ, kanban, just-in-time, etc. - como por iniciativa da classe trabalhadora - comissões de fábricas, conselhos de empresa, grupos de expressão direta, etc. -, são experiências brasileiras e de outros países

insuficientemente analisadas no Brasil. As abordagens existentes não têm permitido um retrato da situação atual que possa respaldar o planejamento na área e estabelecer diretrizes sobre relações de trabalho no País, compatíveis com o moderno estágio de desenvolvimento das empresas estatais e privadas.

Quanto à polarização dos pontos de vista sobre se os sistemas participativos são uma estratégia patronal ou uma conquista dos trabalhadores, constatou-se, no seminário, que a organização dos empregados na empresa é uma oportunidade de saídas novas e um desafio, tanto para o capital, quanto para o trabalho.

As duas pesquisas que o IPLAN/IPEA patrocina, em fase de conclusão pelo DIEESE e pelo CEDAC - "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Sistemas Participativos em Empresas Estatais: Elementos para o Planejamento" -, concederam relevância ao tema da participação dos trabalhadores na gestão da empresa. A questão sindical adquiriu destaque, envolvendo a relação conflituosa entre sindicatos e experiências participativas nas empresas. Também, a vinculação do trabalhador na resolução de problemas técnicos e a melhoria da qualidade dos produtos mereceram atenção na medida em que possibilitam a diminuição da distância entre atividades de concepção e de execução.

Helena Hirata e Jacques Gautrat centraram seus depoimentos nos sistemas participativos em uso nos países europeus, no Japão e nos Estados Unidos. Esses sistemas - CCQs, grupos semi-autônomos, just-in-time, kanban, grupos de expressão direta, representação dos empregados em conselhos de empresas, etc. -, parecem significar antes uma estratégia econômica para maior produtividade e eficiência do que uma estratégia administrativa, naquela linha da escola americana de relações humanas. Têm em comum a busca de meios mais eficazes de gestão dos recursos humanos. Do ponto de vista econômico, visam ao aumento da produtividade e, do ponto de vista social, ao atendimento de algumas reivindicações dos trabalhadores. Têm ainda em comum o fato

de serem experiências nascidas e desenvolvidas a partir da atividade produtiva, no próprio local de trabalho.

Helena Hirata discorreu detadalhamente sobre a origem e difusão dos CCQs. Eles nasceram nos Estados Unidos, na década de 60, como técnica de controle de qualidade dos produtos. Ligado aos programas de participação e de motivação, este sistema foi exportado para o Japão, constituindo, na década de 70, um verdadeiro apanágio de participação dos assalariados nas empresas. Do seu papel inicial, uma técnica de controle de qualidade, os CCQs transformaram-se em movimento de mobilização e organização operária. Hoje estão implantados em quase todas as grandes empresas japonesas, bem como em diversos países europeus, principalmente na França. No Brasil começaram a ser usados em fins da década de 70, e têm sido objeto de muitas controvérsias. Porém, estão bastante difundidos, inclusive em empresas estatais[12].

O sistema consiste essencialmente na formação de grupos no local de trabalho, com a participação em média de cinco a dez assalariados, que se reúnem regularmente para discutir as dificuldades do dia a dia, levantar sugestões, identificar problemas técnicos e apresentar soluções. Sua dinâmica visa à busca de maior produtividade. Discutem-se diminuição de custos, racionalização do trabalho e questões ligadas à introdução de novas tecnologias, inclusive a supressão de postos de trabalho decorrentes da modernização tecnológica.

Estes grupos são tidos por alguns analistas como instrumentos de controle usados pelo patronato. Nessa linha considera-se que os CCQs, sendo uma técnica anti-taylorista, acabam por atingir os mesmos objetivos do taylorismo, como a diminuição da "porosidade" do trabalho, a aceleração dos ritmos, etc. Para outros, representam um avanço na democratização da empresa e uma resposta adequada à reivindicação de participação do empregado, nesta fase de profundas inovações tecnológicas e de reestruturação do sistema produtivo, quando os princípios tayloristas estão sendo questionados.

Essencialmente a novidade dos CCQs é a busca de uma identidade de pensamento e de ação trabalhador-empresa, uma tentativa de promover a palavra e o pensamento operário como forma de participação na gestão da empresa. Ao contrário das comissões de fábrica, que atuam fora do âmbito da direção da empresa, os CCQs se formam por iniciativa da direção, obedecendo a diretrizes apontadas pelas chefias imediatas e reproduzindo, em muitos casos, o controle hierárquico no processo de trabalho.

Algumas análises apontam como fator de sucesso desse sistema no Japão a fraca atuação sindical e o tipo de sindicalismo de empresa existente naquele país. Ali não há contestação, graças ao tipo de administração paternalista, mas há integração vertical e hierarquizada, promoção por antiguidade, além da extensão do sistema da empresa às famílias, que vivenciam todo o processo de prêmios e promoções. Estes fatores tornam os CCQs bem apropriados aos padrões de organização do trabalho japonês, bastante diferentes dos existentes no Brasil[13].

Os CCQs têm em comum com as comissões de fábrica a referência ao movimento real da atividade produtiva, as relações da produção e o agrupamento de trabalhadores em torno de interesses comuns no local de trabalho.

No Brasil a forma de organização dos trabalhadores na empresa que tem sido vista com mais simpatia pelo movimento sindical são as comissões de fábrica e não os CCQs[14], como evidencia John Humphrey. A idéia de comissões de fábrica (ou conselhos de empresa) nasceu na Itália, antes da 1ª Guerra Mundial, em decorrência das experiências da Aliança Cooperativa de Turim (1899). Este movimento foi totalmente concebido e dirigido por trabalhadores, visando a uma atuação no próprio local de trabalho.

A SEMCO - indústria metalúrgica e de equipamentos navais - que esteve representada no seminário, relatou o sucesso, para trabalhadores e direção da empresa, da implantação pelos empregados de comissões de fábrica. Tais comissões atuam autônoma e livremente na empresa que, ademais, mantém as portas abertas

aos sindicatos. É adotada também a participação dos empregados nos lucros, com a inovação de que os livros-caixa são abertos no final do ano a todos os empregados. Ainda, o sistema de administração é descentralizado, com autonomia e liberdade de organização para cada unidade produtiva, deixando os trabalhadores decidirem como acharem melhor, no dizer do seu proprietário, o empresário Ricardo Semler, que considera que "cada unidade é livre para escolher seu caminho".

Em outra versão de descentralização, a Massey Perkins, líder no País na fabricação de tratores e colheitadeiras, expôs sua experiência. A Massey adota as técnicas japonesas do just-in-time e kanban. O layout da fábrica foi totalmente inovado a partir da divisão em células e mini-fábricas. Marco Aurélio Salvany, vice-presidente da empresa, ao fazer sua exposição, usou como exemplo do sucesso da inovação administrativa o setor de fabricação de bombas de água para motores. Disse que antigamente, cada seção, formada por uma média de 35 operários, fazia um único e repetitivo trabalho: "uma seção torneava a peça e a passava para a usinagem que, por sua vez, a enviava para a seção seguinte, etc. Agora, a bomba, considerada a peça mais importante do motor, é produzida numa mini-fábrica de, no máximo, 20 operários e dividida em quatro células, que executam partes inteiras delas". Ou seja, o que houve foi uma reorganização do processo de trabalho, em abandono do modelo taylorista, parcelado. Em conseqüência, aumentou-se a produtividade, a eficiência e os lucros da empresa, garantiu-se maior qualidade aos produtos fabricados, uma vez que o controle de qualidade ficou sob a responsabilidade dos próprios executantes da produção ("agora", afirmou o conferencista, "cada operário é o inspetor de sua própria máquina"), e concedeu-se ao operário a possibilidade de recuperar a representação global do produto produzido e a autonomia para estabelecer o tempo adequado à sua fabricação. Essa reorganização do trabalho foi pré-condição para a introdução do kanban e do just-in-time: a comunicação entre as unidades autônomas é feita através de um sistema de cartões - o kanban -, que são afixados em cada máquina e determinam o exato número de peças a ser produzido.

Fleury deteve-se nas características do just-in-time (na concepção americana corresponde ao MRP - Materials Requirement Planning), que tem como objetivo "reestruturar e integrar o processo produtivo no que diz respeito à logística, ao projeto do produto e ao layout da fábrica", que "deixa de ser em linha e passa a ter uma forma circular ou de célula, ou de ilha" permitindo "fabricar uma ou mais famílias de peças". O objetivo central desse sistema é "produzir aquilo que o mercado demandar, na quantidade em que o mercado demandar, no instante em que o mercado demandar: ou seja o just-in-time".

Isso foi demonstrado por Salvany, quando afirmou que o estabelecimento dos estoques parte da indicação do mercado, pela sinalização das peças e produtos efetivamente vendidos. A partir desse indicador, são programadas as necessidades de componentes e matérias-primas a serem fabricadas.

O kanban (em japonês significa cartões ou fichas) consiste num sistema de circulação de informações "invertido": começa nas unidades finais dos fluxos de produção e termina nas unidades iniciais do sistema de produção, para garantir o "estoque zero", seu princípio central. Ou seja, o estoque existente em cada unidade não deve ser superior ao das peças necessárias para uma determinada produção. "Graças à diminuição de um terço dos estoques, além da economia de tempo no processo de fabricação do produto final, a Massey enxugou também em um terço a necessidade de capital de giro", disse Salvany.

Comparando a rotação dos estoques da Toyota com as principais montadoras americanas, Tauille mostrou também como o just-in-time, "reduzindo drasticamente os estoques intermediários e finais", fez aflorar muitas das ineficiências pré-existentes. Esse sistema exige, afirmou ele, um elevadíssimo grau de coordenação, precisão e qualidade das atividades executadas dentro da fábrica (como a política de zero defeitos, que só é possível com a participação ativa dos operários e que torna a busca da qualidade uma questão inerente ao processo de trabalho), bem como uma harmoniosa articulação e integração da empresa com o restante do tecido industrial com que se relaciona.

Benjamin Coriat define com grande lucidez o papel do kanban na época atual de crise de acumulação: "É nesse sentido que se trata de uma técnica da época de crise de acumulação, em que as normas de concorrência se estruturam muito mais sobre produtos do que sobre custos". O indicador "estoque zero" (ao contrário do princípio de produzir em série, estocar e tentar vender) apresenta, igualmente, notável interesse. Indica que a programação do trabalho - que se realiza de maneira quase instantânea, e no sentido jusante-montante do fluxo produtivo - tem por objetivo diminuir a burocracia da supervisão e da gestão da produção (ampliada pelos preceitos tayloristas sobre separação de tarefas)"[15].

Quanto às repercussões no trabalho dessa técnica japonesa, vale retornar a Coriat sobre a questão do controle. Afirmando que o kanban "é um método anti ou não burocratizado de programação do trabalho", ele entende que, em vista da interdependência entre as unidades produtivas para confecção do produto final, "cresce enormemente a pressão psicológica organizada sobre os operários, na medida em que há risco permanente de que uma seção ou posto de trabalho se transforme em ponto de estrangulamento, sujeito a um efeito paralisante em cadeia, em toda a instalação produtiva". Sobre esta nova responsabilidade do operário no kanban (não se exige responsabilidade para ações sem importância), enquanto Salvany a vê como um espaço para o exercício da autonomia, onde o trabalhador "participa, critica, oferece sugestões, idéias", além de estar tendo como resultado prático a queda pela metade do índice de faltas e de acidentes no trabalho, Coriat considera que o kanban "é também uma técnica notável e renovada de controle social sobre o trabalho, pois seu sistema de organização permite rapidamente, e de forma transparente, enquadrar - ou responsabilizar - os trabalhadores e postos (unidades) "deficientes". "Nesse particular, a linha de produção fordista, anônima pela sua própria constituição, torna essa tarefa dificilmente viável"[16].

Sobre este aspecto polêmico do controle ficam registrados os pontos de vista de um cientista social e o depoimento do vi-

ce-presidente de uma empresa que adota o just-in-time/kanban. Enquanto o empresário atesta que a adoção desses sistemas, devendo-se a imperativos de aumento de produtividade para competir, permite nova forma de participação do trabalhador no processo produtivo, Coriat enfatiza os seus resultados como técnica de controle sobre o trabalhador. Espera-se que os resultados finais da pesquisa que o DIEESE ora realiza para o IPLAN/IPEA possam trazer maiores subsídios para esta questão, oferecidos pelo próprio ator do processo, o trabalhador.

Helena Hirata vê no objetivo de mobilização e participação dos trabalhadores uma prática de gestão, contrapondo-se à do taylorismo, na medida em que o grupo, e não a individualização, é instituído como instância pertinente[17].

No Brasil, outras empresas que adotaram sistemas participativos, conforme constata Mario Salerno em sua pesquisa sobre CCQ[18], geralmente não conseguiram o apoio dos empregados, uma vez que, como lembrou Helena Hirata, ao contrário do Japão, as decisões do grupo acham-se condicionadas à decisão de organismos exteriores aos círculos de trabalhadores. Gautrat também fez observações nesse sentido com respeito aos grupos de expressão direta na França. As decisões estratégicas terminam, muitas vezes, sendo tomadas fora do grupo. Assim, os depoimentos da SEMCO e da Massey Perkins foram elucidativos quanto aos cuidados que tiveram ao adequar as técnicas de outros países à realidade brasileira e à cultura de suas empresas.

Helena Hirata destacou ainda a possibilidade de os CCQs valorizarem a capacidade de pensar e propor idéias, de mobilizar o **savoir faire** operário, potencialidades totalmente ignoradas pela gestão em moldes tayloristas.

Todas essas características estão presentes nos grupos de expressão direta: maior autonomia, atividades exercidas no interior da fábrica, estímulo à criatividade, possibilidade de participação na gestão. Mas, ao contrário dos demais sistemas participativos, os grupos de expressão direta consistem basica-

mente na "palavra por lei", como afirma Jacques Gautrat. Não é uma concessão da empresa, mas um direito legal adquirido e baseia-se na capacidade coletiva de formulação de questões, escuta mútua, descoberta de preconceitos, debate sobre processo e organização do trabalho, confrontação de pontos de vista, etc.

Na França, hoje, os grupos de expressão direta são a palavra de ordem entre as modernas tendências de democracia industrial. Surgiram no bojo de um relatório do Ministro do Trabalho francês do Governo Miterrand, Jean Auroux, posteriormente transformado em lei, a chamada "Lei Auroux" sobre a "democratização do setor público e novos direitos dos trabalhadores". Esse direito se exerce através da democracia na empresa e o sistema é controlado pelas organizações sindicais. No Brasil assemelham-se às comissões de fábrica, por se originarem da iniciativa dos trabalhadores, e ao sistema dos conselhos de representação dos empregados nas empresas estatais do Estado de São Paulo, por terem também sido criados por lei.

Várias correntes - estudos feitos por sindicatos e por pesquisadores - interpretam diversamente o papel deste sistema. Uns o consideram uma oportunidade de intervenção direta do trabalhador na empresa e não apenas de delegação de poder. Nesse sentido, seria uma experiência de democracia direta, ou participação direta, ao contrário das conhecidas experiências de representação. Outros o vêm mais como um sistema de representação (como os CCQs). Várias pesquisas têm sido realizadas na França, desde sua implantação até hoje, para avaliação de resultados. Gautrat considera que sua implementação permite conduzir a empresa "a várias vozes"[19], sendo que a sua prática no início foi capaz de quebrar a rigidez do universo hierarquizado e burocratizado da empresa, através de reuniões onde os empregados se expressavam diretamente, sem representantes, sendo induzidos a recuperarem seus saberes e iniciativas, ao contrário da situação antiga de meros executores.

Sobre a experiência dos conselhos de representação de empregados nas empresas estatais do Estado de São Paulo, insti-

tuídos por regulamentação da Lei Estadual nº 3.741, de maio de 1983, Guilhon de Albuquerque[20] analisa que "qualquer iniciativa governamental de instituir a participação de empregados em áreas específicas de decisão das empresas estatais reflete a diversidade de situações e de experiências de organização do pessoal dessas empresas, que se traduz em maior ou menor solidez das associações de funcionários, em políticas de pessoal diferentes e numa relação diversificada com o mercado de trabalho do setor".

Da análise dos resultados parciais do componente do CEDAC na pesquisa que ora realiza para o IPEA - "Participação Institucional de Empregados em Empresas Estatais: a Experiência Paulista" - apresentados por Elizabeth Balbachevsky no seminário, depreende-se que a constituição daqueles conselhos de representantes dos empregados depende fundamentalmente da direção da empresa, que define em última instância a condução do processo. "Quando a direção não é suficientemente forte", afirmou Balbachevsky, "o processo pode ser brecado no nível da hierarquia intermediária da empresa, mesmo que a representação dos empregados seja atuante". Por outro lado, a participação sindical é que legitima de fato a representação: "quando, ao lado de uma direção forte, existe o apoio de um sindicato forte, o Conselho de Representantes dos Empregados tem todas as pré-condições de sucesso".

O componente do DIEESE na pesquisa do IPEA ("O Trabalhador e a Democratização das Relações de Trabalho nas Empresas Estatais") vem levantando pontos de vista dos representantes dos sistemas participativos, dos dirigentes sindicais e das associações de funcionários das estatais. Para Barelli, que expôs resultados já identificados na pesquisa, um dos aspectos centrais é definir o papel real e o comportamento do trabalhador da empresa estatal, dividido entre ser um pouco proprietário ou um simples trabalhador regido por critérios de empresa privada. Essa posição leva ao questionamento maior de qual lógica deve prevalecer na condução da empresa estatal: a de empresa privada, na busca apenas de retorno financeiro, ou a de empresa pú-

blica voltada para os interesses sociais. A constatação de Barelli, que permeia toda a pesquisa, é que o trabalhador da empresa estatal no Brasil se considera meio dono da empresa e, por conseguinte, com direitos que vão além dos direitos dos trabalhadores das empresas privadas. O que provê um novo componente às características já apontadas dos sistemas participativos.

Outro ponto revelado nessa pesquisa refere-se à resistência dos trabalhadores a uma política indiscriminada de privatização de empresas estatais. Há uma reivindicação clara de participação, através dos novos canais instituídos, nas decisões sobre os destinos de cada empresa.

Se, por um lado, o debate em torno dos sistemas participativos, além de suas peculiaridades, ressaltou sobretudo o papel desses sistemas no ganho de autonomia para o trabalhador em relação ao maior domínio sobre o seu trabalho, por outro, atevese ao aprofundamento de enfoques neo-tayloristas desses sistemas. Conforme diz Claude Durand[21] a respeito dos grupos semi-autônomos - técnica de grupo que visa ao enriquecimento das tarefas, ou ciclo operativo de produção mais ampla e diversificada, com execução de uma série completa de operação de um produto -, esse tipo de sistema conduz à recuperação de parte do controle sobre o processo de trabalho. Ante à dúvida sobre se "a lógica desse sistema não seria a mesma lógica capitalista do aumento da produtividade", ele responde, referindo-se também aos grupos de expressão direta e aos círculos de qualidade, que o Estado e o patronato "parecem desenvolver uma avaliação nova do papel dos trabalhadores na melhoria do clima e no aumento da produtividade". Em seguida, questionando-se sobre a possibilidade de se estimular a participação nos serviços e nas fábricas e manter as orientações e as escolhas (definições de políticas) econômicas como domínio reservado (da direção), conclui: "a empresa é um todo e é paradoxal querer estimular a participação dos trabalhadores na melhoria do funcionamento da empresa sem lhes conceder o direito de seguir suas orientações e seus objetivos". Acrescenta ainda duas interrogações que são estratégi-

cas na abordagem do tema: "... do lado sindical, é plausível aceitar uma participação ao nível da execução sem garantia de acesso à elaboração das decisões? Numa situação de não acesso às decisões de política econômica a participação não se limita a uma participação rebaixada, a uma armadilha?"[22]

Gautrat registra um certo enfraquecimento dos dispositivos participativos em relação ao "seu sucesso original" e considera que, "para se tornar perene, a administração participativa deveria aumentar as possibilidades dos atores de intervir no sistema produtivo". Entretanto, acha que "a evolução das técnicas de produção deixa cada vez menos lugar à autonomia e à intervenção dos executores"[23].

Sobre essas questões fundamentais de se as novas políticas de gestão da mão-de-obra reproduzem os modelos taylorista com divisão entre concepção e execução, ou se, ao contrário, apontam para uma nova relação entre o conjunto dos coletivos de trabalho com mudanças na natureza mesma das relações de produção, Lojkine[24] acredita que a existência de uma verdadeira alternativa ao taylorismo "dependerá da capacidade do movimento operário, ele mesmo, de achar suas saídas". Nesse sentido, Gautrat lembrou no debate que um dos aspectos importantes dos grupos de expressão é o espaço na empresa para a "aprendizagem da democracia". E Lojkine acrescenta que essa aprendizagem ultrapassa os estreitos canais reservados à participação dos operários, oferecendo um espaço ainda não muito bem ocupado pelos sindicatos e pelos assalariados para interferirem na própria gestão e na concepção do processo produtivo, a partir das pequenas intervenções "microscópicas" do dia-a-dia[25]. Ainda, as saídas estarão na dependência da capacidade do movimento operário de estender a "democracia sindical representativa" às experiências participativas. Especificamente sobre esse sistema participativo, afirma Lojkine: "se o grupo de expressão direta autoriza uma expressão individual de cada assalariado, ele legitima ao mesmo tempo a expressão coletiva do grupo enquanto tal". "Tudo dependerá da dinâmica que se estabeleça entre as lutas reivindicativas, as práticas sindicais e as políticas pa-

tronais: os grupos de expressão direta não são em si um instrumento de manipulação patronal ou sindical".

No que toca à introdução no Brasil de sistemas participativos, Helena Hirata considera que "o sucesso da exportação pelo Japão de práticas industriais como o CCQ depende, de um lado, das empresas saberem tirar proveito de características próprias do país receptor dessas práticas. Depende, de outro lado, da capacidade do movimento operário e sindical local de utilizar a sua tradição de luta e de organização nas relações com a direção da empresa"[26], o que reforça os argumentos de Lojkine.

As reflexões sobre os sistemas participativos levam ao terceiro tópico dessas notas, que procura ver como se articulam sistemas participativos e sindicatos e como passa a ser questionado o conceito de classe operária frente às mudanças organizacionais e tecnológicas.

4. NOVOS MOVIMENTOS OPERÁRIOS E ATUAÇÃO SINDICAL

Humphrey e Pinaud mostraram como o sindicalismo de empresa, as comissões de fábrica ou as diversas modalidades de atuação dos trabalhadores no local de trabalho na Inglaterra, na Alemanha, na França e no Brasil se articulam com o movimento sindical tradicional e até que ponto essa nova atuação interfere nos clássicos conceitos de classe operária. Pinaud comentou sobre o Congresso da CFDT (França, 1976), quando os sindicalistas exigiam a instituição de um novo mecanismo para expandir a atuação sindical para dentro das empresas. Citou o seguinte trecho das recomendações daquele Congresso: "O questionamento das estruturas hierárquicas, a modificação da organização do trabalho e da tecnologia exigem o direito de expressão dos trabalhadores nas empresas para que venha a se completar o direito sindical". "A articulação entre os diferentes níveis de negociação deve valorizar a negociação ao nível da empresa"[27].

Em 1978 também a CGT francesa, em seu quadragésimo congresso, adotou oficialmente a reivindicação do direito de ex-

pressão dos trabalhadores no local de trabalho para que pudessem interferir no conteúdo, na organização e nas condições de realização do trabalho. Segundo Pinaud, entre as duas confederações a diferença de pontos de vista é que, enquanto a CFDT distingue "expressão dos trabalhadores" de "organização sindical", a CGT subordina uma à outra.

O que parece ser característica peculiar dos grupos de expressão em relação aos outros sistemas participativos é sua origem em reivindicações sindicais, a sua possibilidade de participação direta e sua instituição por lei. Na verdade, os questionamentos dos sindicatos sobre a prática desses grupos terminam por ser da mesma ordem que sobre qualquer outra experiência participativa, ou seja, se são ou não usados pelo patronato.

Helena Hirata, referindo-se à sua pesquisa, que compara os CCQs no Japão, na França e no Brasil[28], lembrou que a discussão para o aprofundamento de posições sobre os sistemas participativos da parte das organizações sindicais parece tanto mais importante quando um dos resultados, a seu ver o mais expressivo, apontou para uma correlação entre a tomada de posição sindical e o sucesso ou o fracasso na implantação dos círculos de controle de qualidade, tanto ao nível da empresa quanto ao nível nacional.

No Brasil, essa distinção entre as formas de atuação fica mais nítida. Enquanto só as comissões de fábrica são legitimadas pelo movimento sindical, os demais sistemas participativos são questionados. Os conselhos de representação dos empregados, como confirmou Balbachevsky, tiveram sucesso dentro da empresa quando recebiam apoio da direção, mas só tiveram legitimidade junto aos trabalhadores quando nasceram com apoio sindical, como foi o caso do BANESPA.

Na Alemanha, os sindicatos atuam com apoio dos conselhos de empresa. Segundo estudos citados por Humphrey, os conflitos relativos a salários e condições gerais de trabalho entre as

confederações de empregados são limitados, com um pequeno número de greves. O sistema de conselhos na Alemanha - talvez por sua longa história de co-gestão - "estrutura a representação coletiva da força de trabalho na empresa, num esquema que freia conflitos, trazendo maior harmonia e cooperação entre trabalhadores e patrões" (Humphrey)[29].

Na Inglaterra, a partir de 1979, uma administração conservadora, conforme analisa Humphrey, "assumiu o poder com propostas radicais para restringir a força sindical", "já enfraquecida pela recessão e pela desmoralização do governo trabalhista anterior". A ordem foi enfraquecer os sindicatos e permitir que as forças do mercado disciplinassem capital e trabalho, como parte da política econômica recessiva então em vigor. Nessas circunstâncias, pouco foi feito para integrar trabalhadores e empresas. Os patrões mostram-se animados em comunicar-se diretamente com seus empregados, mas não aceitam nem mesmo os CCQs.

Estudos comparativos entre Inglaterra e Alemanha lembrados por Humphrey mostram que, enquanto na Alemanha, como no Japão, a estabilidade no emprego - uma das caraterísticas do sindicalismo de empresa - é um objetivo, na Inglaterra ela não é tão importante.

Nesse contexto de mudanças organizacionais/tecnológicas e de sistemas participativos/sindicalismo, Lojkine distingue alguns pontos cruciais que ampliam o atual leque de questões. No marco da nova tendência de integração vertical dentro da empresa, a partir dos novos critérios de gestão da mão-de-obra/nova organização do trabalho/novas tecnologias de base microeletrônica, que tendem a derrubar as antigas clivagens taylorianas entre operários de execução, gerentes e engenheiros de concepção, passa a ser questionada a identidade do movimento operário. Lojkine lembra as antigas bandeiras de luta da classe operária das décadas de 40 e 50 e as confronta com as novas exigências atuais, perguntando-se até que ponto estão sendo revolvidos sólidos conceitos da identidade operária. Acredita, porém, que os trabalhadores sob as novas condições saberão tradu-

zir politicamente esta reaproximação e enfrentar este novo desafio.

Claude Durand, em seu artigo sobre os sindicatos e as novas políticas industriais, faz uma consideração final que cabe também como fecho dessas notas: "entre um sindicalismo de classe, que parece sem futuro, e um sindicalismo de empresa, limitado em seus meios de ação e muito dependente do patronato em suas bases organizacionais, novas formas de organização estão nascendo, cujos contornos ainda não se vêm claramente"[30].

Esta reflexão concede a estas novas formas de participação dos trabalhadores na empresa uma nova abordagem nas relações de trabalho e indica que essa área está sendo revolvida em seus preceitos tradicionais.

ANEXO

SEMINARIO INTERNACIONAL
MUDANÇA TECNOLÓGICA, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
E FORMAS DE GESTÃO
Dias 03, 04 e 05 de Outubro de 1988
- Auditório OPAS/OMS -
Setor de Embaixadas Norte, lote 19
Brasília-DF

P R O G R A M A

Dia 03 - Segunda-Feira
Manhã - 08:30 horas
ABERTURA
TEMA DO DIA:

MUDANÇA DE PADRÕES TECNOLÓGICOS E NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO - IMPASSES DO SINDICALISMO CONTEMPORANEO.

Coordenador: Francisco Biato - IPEA/IPLAN - Coordenadoria de Indústria e Tecnologia.

Expositores: Harley Shaiken - Universidade da Califórnia/EUA - Alta Tecnologia e Produção Global: Posição do Sindicalismo Americano.

José Ricardo Tauille - UFRJ/IEI - Instituto de Economia Industrial - As Novas Tecnologias e as Novas Tendências da Organização Internacional do Trabalho.

Debatedores: Claúdio L. Salm - UFRJ/IEI - Instituto de Economia Industrial

Elizabeth Bortolaia Silva - UNICAMP-DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos.

Dia 03 - Segunda-Feira
Tarde - 14:00 horas

Coordenador: Regis Andrade - CEDEC - Centro de Estudos de Cultura Contemporânea - SP.

Expositores: John Humphrey - IDS - Instituto de Estudos do Desenvolvimento/SUSSEX - Inglaterra - O Futuro do Sindicalismo de Empresa na Inglaterra e no Brasil.

Henri Pinaud - CFDT - Confederação Francesa Democrática do Trabalho/CNRS - França - Classe Operária vis-à-vis as Mudanças Tecnológicas e de Organização do Trabalho nas Empresas.

Afonso Celso Fleury - USP/Poli - Faculdade de Engenharia Politécnica - Análise a Nível de Empresa dos Impactos da Microeletrônica sobre a Organização da Produção e do Trabalho.

Debatedores: José Carlos Pereira Peliano - MCT/Ministério da Ciência e Tecnologia.

Antônio Sérgio Guimarães - CRH/UFBA - Universidade Federal da Bahia.

Dia 04 - Terça-Feira
Manhã - 08:30 horas
Tema do dia:

AS NOVAS ESTRATÉGIAS DA CLASSE OPERARIA E OS NOVOS CRITÉRIOS DE GESTÃO NA EMPRESA.

Coordenador: Ricardo Roberto de Araújo Lima - IPEA/IPLAN - Coordenadoria de Emprego e Salários.

Perspectivas de Gestão Democrática nas Empresas Estatais Brasileiras - primeiros resultados do Projeto de Pesquisas "Mudança Tecnológica, Aumento de Produtividade e Participação dos Trabalhadores em Empresas Estatais".

Expositores: J. A. Guilhon Albuquerque e Elizabeth Balbachevsky CEDAC/CEBRAP - USP/Departamento de Ciência Política - "Participação Institucional de Empregados em Empresas Estatais" - A Experiência Paulista".

Walter Barelli - DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - "O Trabalhador e a Democratização das Relações de Trabalho nas Empresas Estatais".

Debatedores: Tereza Fleury - FEA/USP - Faculdade de Economia e Administração.

Augusto de Campos - BANESPA - Representante dos Empregados no Conselho Dirigente do Banco do Estado de São Paulo.

Dorothéa Werneck - IPEA/CENDEC

Dia 04 - Terça-Feira
Tarde - 14:00 horas

Coordenador: Rosa Maria Sales de Melo Soares - IPEA/IPLAN - Coordenadoria de Emprego e Salários.

Expositores: Helena Hirata - Instituto de Geociências/UNICAMP-CNRS/França - O CCQ no Japão, na França e no Brasil.

Jacques Gautrat - CRIDA - Centro de Pesquisas e de Informações sobre a Democracia e a Autonomia/Fran-

ça - Participação Direta dos Trabalhadores na Gestão da Empresa na França.

Marco Aurélio Salvany - Empresário/Massey Perkins - Rio Grande do Sul - "Just-in-time, kanban: Superando a Fragmentação do Processo Produtivo e Integrando o Trabalhador".

Debatedores: Mário Salerno - DIEESE-Poli-Faculdade de Engenharia Politécnica/USP.

Kjeld Aagaard Jakobsen - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Campinas - SP.

Rosa Maria Sales de Melo Soares - IPEA/IPLAN - Coordenadoria de Emprego e Salários.

Dia 05 - Quarta-Feira
Manhã - 08:30 horas
Tema do Dia:

EMPREGO E GESTAO PARTICIPATIVA

Coordenador: Edson Machado de Souza - CAPES/MES - Ministério da Educação.

Expositores: Roberto Venosa - FGV/SP - Autogestão na Iugoslávia.

Laura de Barros Campos Leme - Empresária/SEMCO-SP - Participação dos Empregados nos Lucros da Empresa: a Experiência da SEMCO.

Debatedores: José Maria Fernando Medina - ENGE/Rio

Lúcio Castelo Branco - Departamento de Sociologia/UnB - Instituto de Estudos Latioamericanos/Universidade de Londres.

NOTAS

(1) Vide Termos de Referência do Projeto de Pesquisas: "Mudanças Tecnológicas, Aumento de Produtividade e Sistemas Participativos em Empresas Estatais: Elementos para o Planejamento" - mimeo, CES/IPLAN, 1987.

(2) SHAIKEN, Harley - "Alta Tecnologia e Produção Global: Posição do Sindicalismo Americano" - Seminário Internacional, Brasília/88.

(3) TAUILLE, José Ricardo - "Reorganização Industrial, Bem Estar Social e Competitividade Internacional: Perspectivas Brasileiras", texto apresentado neste seminário, pág. 5.

(4) FLEURY, Afonso - "Análise a Nível de Empresa dos Impactos da Microeletrônica sobre a Organização da Produção e do Trabalho", texto apresentado neste seminário, pág. 25.

(5) CASSASSUS, Cecília - "Câmbio Tecnológico, Empleo y Trabajo" - mimeo, Notas para Discussão, out/88, pág. 17.

(6) CORIAT, Benjamin - "Automação Programável: Novas Formas e Conceitos de Organização da Produção" - Texto Apresentado ao Projeto BRA/82/024 - OIT/PNUD/IPLAN, 1985 - pág. 46.

(7) LOJKINE, Jean - "Crise et Renouveau de la Sociologie du Travail: À Propos du Paradigme Techniciste - in Sociologie du Travail, nº 2/82 pp. 195.

(8) CASSASSUS, Cecília, op. cit. pp. 17.

(9) Citado por Lojkine, ibdem pg. 197.

(10) CORIAT, Benjamin - "Usines et Ouvrières. Figures du Nouvel Ordre Productif" - pp. 58, Ed. Maspero, 1980 (en collaboration).

(11) TAUILLE, José Ricardo - op. cit. pg. 7.

(12) Vide Notas Técnicas para Discussão Interna que antecederam o Projeto de Pesquisas e o Seminário Internacional, como por exemplo: SALES, Rosa - "Sobre Formas Autogestonárias: Subsídios para a Nova Política de Condução das Empresas Estatais do Sistema Produtivo". mimeo. CES/IPLAN, maio/86.

(13) HIRATA, Helena - Vide refs. na bibliografia do seu texto apresentado neste seminário. Vide FLEURY, Maria Teresa Leme - "O Simbólico nas Relações de Trabalho - Um Estudo sobre Relações de Trabalho na Empresa Estatal". Tese de Livre Docência apresentada à FEA/USP, 1986.

(14) Vide HUMPHREY, John - "Controle Capitalista e Luta Operária na Indústria Automobilística Brasileira: Fazendo o "Milagre", Vozes/CEBRAP, 1982.

(15) CORIAT, Benjamin - "Automação Programável: Novas Formas e Conceitos de Organização da Produção" - texto apresentado ao Projeto BRA/82/024 - OIT/PNUD/IPLAN, 1985 - pg. 42.

(16) CORIAT, Benjamin - op. cit. pg. 41.

(17) HIRATA, Helena - "Transferência de Tecnologias de Gestão: O Caso dos Sistemas Participativos", texto apresentado neste seminário.

(18) SALERNO, Mário - "Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban Numa Nova Imigração Japonesa" - Tese apresentada à COPPE/UFRJ, 1985.

(19) GAUTRAT, Jacques - D. Mothé - "L'entreprise a Plusieus Voix", in Autogestions, 14/83, pg.. 69.

(20) GUILHON, Albuquerque, J. A. - "Limites Internos da Participação em Empresas Públicas - A Experiência do Governo Montoro", texto apresentado neste seminário.

(21) DURAND, Claude - "Le Travail Enchainé" - pg. 76. Collection Sociologie, Édition du Seuil, Paris, 1978.

(22) ---.- "Les Syndicats et la Politique Industrielle" - in Sociologie du Travail - 3/86, pg. 315.

(23) GAUTRAT, Jacques - "Participação Direta: Modernização ou Democratização da Empresa", texto apresentado neste seminário.

(24) LOJKINE, Jean - "La Classe Ouvrière en Mutation", - Messidor, França, 1986, pg. 28.

(25) ---.- "La Crise de l'Etat et son Issue". Premiers Eléments d'Analyse" - in "La Pensée", 247/85 pg. 247.

(26) HIRATA, Helena, op. cit. pg. 13.

(27) PINAUD, Henri - "Organização do Trabalho, Gestão dos Recursos Humanos e Mudanças Tecnológicas na França - A Problemática da CFDT", texto apresentando neste seminário.

(28) HIRATA, Helena - "Division Internationale du Travail et Taylorisme: Brésil", mimeo, CNRS - França.

(29) HUMPHREY, John - "Perspectivas do Sindicalismo no Local de Trabalho no Brasil e na Inglaterra", texto apresentado neste seminário.

(30) DURAND, Claude - op. cit. pg. 315: "Entre un syndicalisme de classe qui parait sans avenir et un syndicalisme d'entreprise limité dans ses moyens d'action et trop dépendant du patronat dans ses bases organisationnelles, des nouvelles formes d'organisation se cherchent dont on ne voit pas encore clairement les contours".

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo