

## Mesa redonda - Reestruturação produtiva: o que há de novo para a psicologia no mundo do trabalho?<sup>14</sup>

*Reconhecendo-se mudanças significativas no mundo do trabalho (relações de trabalho, organização da produção) e suas implicações para o cotidiano dos trabalhadores e para a atuação sindical, a mesa redonda sobre reestruturação produtiva contou com contribuições de Luís Paulo Bresciani, Roberto Heloani, Remígio Todeschini e Sylvia Leser de Mello para aprofundar o debate sobre essa temática, de modo a trazer elementos que enriqueçam a construção de conhecimentos e das práticas voltadas aos problemas humanos no trabalho.*

### Panorama da reestruturação produtiva

Luís Paulo Bresciani<sup>15</sup>

**E**m primeiro lugar, bom dia, desculpem-me pelo atraso, mas infelizmente as linhas de metrô e trem de São Bernardo do Campo para a Cidade Universitária tiveram um problema, ainda não foram construídas, então nós demoramos um pouco mais. Eu queria agradecer o convite da Professora Doutora e minha amiga Leny Sato, o Professor César Ades, o Professor Geraldo José de Paiva, pelo convite – em nome do Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) e do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC – e saudar o evento antecipando as comemorações do Dia do Trabalho.

Eu vou falar um pouco sobre a reestruturação produtiva, sobre como os trabalhadores estão vivendo isso, do ponto de vista sindical, na indústria metalúrgica do ABC.

Embora eu fale com base na realidade da indústria, a reestruturação produtiva tem acontecido no setor de serviços, no comércio e mesmo na agricultura. Temos acompanhado no Dieese, especialmente com o novo Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores, no qual reunimos dirigentes das três centrais sindicais e técnicos que acompanham esses setores. É uma transformação muito profunda, que podemos simbolizar pelo encolhimento, em parte, da fábrica. Ela desaparece como ela era, ela é uma fábrica recortada, é uma fábrica entrecortada, falando do ponto de vista da indústria. E a velocidade dessas transformações, especialmente depois de 1989, 1990, é uma coisa muito intensa. Nós temos uma difusão crescente, especialmente nos anos 80, do que a gente chama de mudanças organizacionais e temos agora, nos anos 90, uma difusão maior da chamada automação microeletrônica, da informática, tanto na indústria como nos outros setores, um pouco menos na agricultura, mas também entrando a mecanização nesse caso.

---

<sup>14</sup> Mesa redonda organizada pelo Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho, realizada no dia 29 de abril de 1998.

<sup>15</sup> Doutorando em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp. Engenheiro de produção do Dieese junto ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Existe uma transformação e as fábricas como as conhecíamos – as grandes fábricas dos anos 50 – têm-se transformado radicalmente. As novas fábricas são completamente diferentes, ainda que às vezes elas sejam feitas em cima das antigas, nos mesmos prédios.

Como é que se caracteriza essa transformação, por que ela acontece? Em primeiro lugar, ela acontece por uma nova lógica de competição, ela acontece em função, especialmente no caso da indústria, da abertura de mercado (que foi uma abertura do nosso mercado, na verdade, não foi uma abertura do país para concorrer, para competir no exterior). As nossas exportações estão praticamente no mesmo nível que eram em 1989, mas os nossos portos foram, mais uma vez, escancarados. Nós abrimos a economia, só que abrimos para dentro e de uma vez só, sem nenhum controle. Então, particularmente a indústria foi afetada por isso, pela importação crescente de produtos industrializados. E nós perdemos, em poucos anos, milhões de empregos. De 1990 a 1993, nós perdemos dois milhões de empregos e certamente esse número é muito maior agora na indústria brasileira como um todo.

Mas, por outro lado, temos o dilema dessa nova lógica, dado que, com essa abertura, o dilema é que “se correr o bicho pega, se ficar o bicho come”. É o dilema da competitividade. Nós temos problemas porque as empresas se transformaram e temos problemas com as empresas que não se transformam também. A questão é, portanto, como transformá-las. Eu não vou responder a essa questão, mas vou falar um pouco de como estão acontecendo essas transformações. Mais uma vez, tomando a indústria como foco de análise, podemos dividir a chamada reestruturação produtiva, para efeitos meramente expositivos, em cinco blocos.

Um primeiro bloco – que é mais visível, é o que as pessoas, a imprensa e a televisão enfatizam – é a automação. De tempos em tempos, encontramos matérias na televisão sobre os robôs na indústria, os computadores e assim por diante. E é claro que os computadores são fundamentais na transformação dos sistemas produtivos, na transformação do comércio, dos bancos (na automação bancária, um dos países mais avançados é o Brasil, desde os anos 80, começando com uma indústria nacional e, agora, praticamente toda vendida para empresas estrangeiras). Além dos equipamentos da chamada automação industrial, como robôs (que na verdade têm ainda uma difusão muito pequena no Brasil, em função especialmente dos baixos salários pagos aos trabalhadores na indústria, mas, como os preços dos robôs estão caindo e os salários dos que ficaram empregados subiram um pouco nos últimos anos, tem ocorrido uma difusão maior), máquinas de comando numérico e controladores lógicos programáveis, que são coisas que a gente enxerga menos e, portanto, têm menos apelo do ponto de vista da grande imprensa e do grande público, mas têm uma difusão muito grande na indústria.

Isso é um pouco a cara com que a reestruturação é apresentada, mas ela é muito mais do que isso. Ela implica, especialmente a partir dos anos 80, mas antes também, em mudanças no que chamamos de organização dos sistemas produtivos. Isto é, os tradicionais arranjos do tipo tayloristas ou fordistas passaram a conviver (não foram substituídos completamente) com outros tipos de arranjos, como células, *just-in-time* e qualidade total. Há algo importantíssimo na qualidade total, pois os programas de qualidade total implicam em novos arranjos em termos de organização da produção.

Por outro lado, há um mito que cerca a chamada reestruturação produtiva: a lenda de que as linhas de montagem fordistas desapareceram. Elas não desapareceram nem aqui nem na China nem nos Estados Unidos nem na Europa. Elas convivem com as inovações, foram modificadas, têm novos equipamentos, às vezes é menos pesado trabalhar em uma linha hoje do que antes, às vezes não, mas os ciclos produtivos são os mesmos: é um minuto para botar uma peça, o trabalhador faz aquilo quinhentas vezes por dia e continua fazendo, se ele está na linha. Fora da linha, de fato há outros tipos de arranjos, muito diferentes e que têm implicações muito grandes em termos do trabalho real.

Existem outras mudanças importantes também. Ainda dentro da empresa, existe um

conjunto de transformações que podemos nomear de mudanças em termos de gestão da própria empresa, como a introdução de sistemas participativos, que vão desde coisas prosaicas como as “caixinhas de sugestões”, que já existiam há bons anos atrás, até esquemas do tipo “café com o presidente” ou mesmo processos de tomada de decisão que implicam, de fato, em uma possibilidade de maior voz por parte dos trabalhadores. Em geral, nas empresas que se transformaram, há também uma redução, um enxugamento de níveis hierárquicos, de forma a aproximar o chamado “chão da fábrica” dos centros de decisão. Essa diminuição de níveis serviria para facilitar a comunicação e isso também implica muitas vezes em mudanças na estrutura de classificação de cargos e salários, de forma também a reduzir, em parte dos casos, as diferenças e possibilitar a chamada polivalência. Assim, existe todo um novo processo de comunicação interna nas empresas que visa também interferir na motivação, no envolvimento do trabalhador com o novo sistema produtivo e assim por diante. São coisas que se complementam.

Em um terceiro bloco, existem mudanças que referem-se à relação com outras empresas em uma cadeia produtiva. Nós tivemos um processo acelerado de terceirização, de transferência de atividades de uma grande empresa para outras pequenas e médias firmas no começo dos anos 90. Isso teve uma certa reversão agora, em função de fracassos comprovados em alguns casos, mas em grandes linhas se consolidou. De fato, vemos que as grandes empresas terceirizaram boa parte de suas atividades, especialmente as chamadas não produtivas, isto é, aquelas não pertencentes ao processo de transformação, no caso da indústria.

Isso envolve também a formação de redes de empresas trabalhando no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de projetos conjuntos, em uma cadeia. Por exemplo, na cadeia automobilística algumas empresas de autopeças participam do desenvolvimento de projetos. Voltando para dentro da empresa, o que isso implica em termos do trabalho? Aqui existem três grandes transformações interligadas que se apresentam desde os anos 80.

A primeira, é a polivalência, na qual há uma exigência de que o trabalhador faça um número maior de atividades de diferentes tipos, em relação ao que fazia antes. A flexibilidade, que implica não só em que ele tenha capacidade de fazer diferentes tarefas, mas também que ele esteja disposto a ser transferido de lugar, de um lugar para o outro, de um dia para outro, para lugares dentro da própria fábrica ou dentro da mesma empresa, mas que impliquem em transferências entre cidades e assim por diante. Isso inclui também a flexibilidade de horários. O Vicentinho [Vicente Paulo da Silva, presidente da CUT na época] chama isso de “trabalhador *just-in-time*”, que tem de estar sempre à disposição. Há muito trabalhador com *beep* à sua disposição pelo dia todo, ou que é avisado: “a semana que vem nós vamos trabalhar quarenta horas... a semana que vem nós vamos trabalhar quarenta e oito” e, portanto, não pode se programar para outras coisas.

E, finalmente, a formação de grupos ou equipes: não há mais a noção de uma tarefa individual e de um posto de trabalho, mas a idéia de uma área de trabalho onde várias pessoas dividem um conjunto de atividades e têm maior ou menor (ou nenhuma) autonomia para decidir como dividir esse conjunto de atividades. Em alguns casos, há o crescimento da autonomia dos trabalhadores, raros casos; em outros casos, continua a supervisão determinando como esse conjunto de trabalhadores vai se organizar, como vai dividir as tarefas do dia, da semana, e assim por diante. Isso, certamente, é uma visão muito resumida. Seria possível comentar muita coisa em cima de tudo isso, mas nosso objetivo é caracterizar as principais transformações.

Do ponto de vista dos trabalhadores e da sociedade, em que essas transformações implicam? Implicam, para alguns poucos até agora, em algumas oportunidades que poderiam ser aproveitadas socialmente, ao menos “poderiam”. Ora, ninguém é contra o crescimento da

produtividade e da qualidade. É muito difícil alguém ser contra a qualidade, quem aqui vai dizer “não, eu não quero, eu quero um negócio de 1915 que não funciona”? Nós exigimos qualidade e eficiência. Vendo-nos como consumidores e como cidadãos, essas são coisas que poderiam ser interessantes e que poderiam ser aproveitadas por nós. A questão, do ponto de vista de dentro das fábricas, é que existe, em parte das empresas que se reestruturaram, uma melhoria em termos de organização interna, racionalização dos processos, limpeza, condições de trabalho e, em alguns casos, de eliminação de tarefas repetitivas e monótonas, mas evidentemente não em todas as empresas.

Existe também o surgimento de novas profissões e de processos de qualificação dentro das empresas. É claro que as empresas estão investindo mais em treinamento e formação profissional em relação ao que investiam, embora isso também deva ser relativizado, pois o nível de investimento era muito baixo e continua sendo, em comparação com os investimentos internacionais, mas houve um crescimento significativo em relação ao que tínhamos.

Haveria a possibilidade, que é fato em alguns raros casos, de participação dos trabalhadores na gestão do processo produtivo, uma maior autonomia na condução do processo produtivo. A reestruturação – esse é o discurso em voga – estaria associada ao aumento da competitividade, ao processo de crescimento econômico e poderia significar melhorias de qualidade de vida. Mas é isso que estamos vendo? Não, não é isso que se vê, mas, em todas as discussões do movimento sindical, a partir dos problemas que estamos vivendo, vemos que é um caminho possível.

Em alguns casos localizados, algumas pessoas de fato têm-se beneficiado com mudanças de conteúdo do trabalho. Mas, infelizmente, o que temos visto, não só no Brasil, mas no exterior, nos Estados Unidos, mais do que na Europa, no Japão, é que nós temos problemas para muitos. Nós temos intensificação do trabalho, dificuldades de readaptação, doenças profissionais, por exemplo temos milhares de casos de lesões por esforços repetitivos dentro do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. De surdez, pessoas que perderam a capacidade auditiva de uma forma ou de outra; de acidentes que surgem com os novos equipamentos – existem máquinas que são importadas em que não se traduz, por exemplo, os sinais de advertência, não se traduz o que significa cada comando, coisas desse tipo. E há o desaparecimento de profissões. Então, não adianta dizer para um inspetor de qualidade que está surgindo, que está crescendo a profissão de analista de sistemas, pois um inspetor de qualidade dificilmente vai se transformar em um analista de sistemas. Eu poderia dar exemplos no sentido inverso: se o processo fosse às avessas, um analista de sistemas teria também imensa dificuldade em mudar de profissão.

Esse processo todo pode e já está acelerando a desorganização dos trabalhadores nos Sindicatos. Na conjuntura atual, a reestruturação tem sido sinônimo e tem sido um dos canais através dos quais o desemprego se manifesta e cresce. O desemprego é também uma fonte de marginalização, de exclusão e de violência. Aliás, até mesmo um editorial do Estado de São Paulo – que não é conhecido como um jornal progressista – conseguiu fazer essa ligação óbvia entre desemprego e violência.

Temos problemas evidentes do ponto de vista dos trabalhadores, dentro da reestruturação, relacionados ao corpo e à mente. Mesmo não sendo psicólogo, mas tentando traduzir um pouco o que os trabalhadores estão nos falando nos seminários e cursos, vamos ao “e agora José?” e ao “e agora Maria?”.

A primeira coisa são os sentimentos de insegurança, incerteza e de estar sob pressão. A insegurança e a incerteza quanto ao dia seguinte, de não saber se no dia seguinte o trabalhador vai estar empregado, se haverá produção no seu local de trabalho. E a pressão a que ele está sujeito, pois ele pode ser o próximo a ser demitido. Nós estamos falando de uma conjuntura, é claro, na qual o desemprego é a principal fonte de preocupação. Medo de

perder sua profissão, medo da perda da sua fonte de renda, medo da perda do seu conhecimento, medo da perda da sua identidade como trabalhador e como cidadão.

Há também a questão do isolamento, da solidão dentro dos novos locais de trabalho. E a competição feroz pela sobrevivência entre os que vão sobreviver no emprego. A competição também dentro da nova lógica da reestruturação produtiva em que os próprios trabalhadores cobram, uns dos outros, um nível de qualidade maior. A seqüência da produção não tem mais um supervisor cobrando, mas um trabalhador cobrando do outro, um grupo cobrando do outro. Associadas a tudo isso, temos a angústia de um lado, temos uma resistência que é um pouco impossível de se concretizar, em função da pressão das empresas, da necessidade de que o trabalhador se mantenha naquele posto, então ele se sujeita a coisas e situações, às quais não se sujeitaria em outra ocasião. E, por outro lado, um sentimento de desvalorização e degradação, visível em vários trabalhadores que hoje além de perder o emprego, perderam casa, perderam família e assim por diante.

Por outro lado, é importante reconhecer que existe uma parcela dos trabalhadores que de fato sente o processo ou tem a possibilidade de sentir o processo – especialmente nas empresas que estão em expansão – como um desafio. Esses trabalhadores sentem-se motivados e são movidos pela atração pelo novo. Então, tem-se uma dualidade de sentimentos. Mas, evidentemente, na grande maioria dos relatos a motivação ou a atração pelo novo são coisas que aparecem menos.

Creio que o Remígio vai falar muito mais do que eu sobre a questão das estratégias sindicais, mas eu queria falar um pouco sobre isso, só para aquecer. O que o movimento sindical tem feito? Na verdade, é uma luta muito desigual. Em todo o mundo, o movimento sindical tem sentido grandes dificuldades, em alguns países mais, em outros menos.

No Brasil, nós temos tentado uma série de alternativas em termos não de mero combate à reestruturação, essa é a visão típica que se tem do movimento sindical em relação à reestruturação, mas não é isso. Algumas inovações em termos de atitudes têm surgido não só aqui como em outros países. Tentando escapar um pouco da lógica da negociação coletiva tradicional, da data-base, ano após ano.

O primeiro passo é tentativa de influenciar a reestruturação em vários níveis. No nível da empresa, mas também em outros níveis, o da região, o do setor produtivo. Tivemos a experiência das câmaras setoriais, de 1992 a 1994, que foi abandonada pelo atual governo. No nível das empresas, vários sindicatos têm tentado negociar esse processo de transformação interna para tentar fazer com que a transição seja passível de regulação e, portanto, não prejudique os trabalhadores. No nível regional, nós temos vários fóruns, no próprio ABC há a Câmara Regional, tentando trabalhar questões da infra-estrutura local para possibilitar que investimentos não saiam da região, mas que permaneçam lá; em outras regiões se tem feito coisa semelhante.

No nível da empresa ainda, existem articulações internacionais (como no caso de algumas empresas transnacionais) entre sindicatos de vários países tentando influenciar também esse processo de reestruturação interna. Assim, essa negociação é um caminho visto pelo movimento sindical daqui e de outros países, mas efetivamente, do ponto de vista concreto, encontram-se muitas dificuldades de realização, dificuldades que são internas ao movimento sindical, pois trata-se de uma coisa relativamente nova ou de uma coisa que a tradição brasileira impediu de formar, por várias intervenções do governo em vários momentos da história. E também porque os empresários não se dispõem a discutir isso, a atitude típica dos empresários é dizer “a fábrica é nossa, nós fazemos como bem quisermos, nós determinamos como será a reestruturação”.

Há, ainda, o processo de informação e formação contínua no meio sindical. A ação em níveis diversos, da qual eu já falei, está vinculada às tentativas de influenciar a

reestruturação e romper o isolamento, especialmente o isolamento internacional, mas também romper o isolamento da lógica da “categoria”, porque não se consegue combater ou negociar a reestruturação simplesmente olhando para aquela fábrica, para aquela empresa sozinha. Também não se consegue fazer nada sem discutir cada fábrica, mas só discutir a fábrica é insuficiente, e só ficar discutindo na categoria é insuficiente.

Para encerrar, uma coisa que também me foi solicitada, discutir as implicações de todo esse processo de reestruturação produtiva do ponto de vista do trabalho e do ponto de vista da psicologia. Eu diria que temos uma porta e temos vocês psicólogos como profissionais. Temos os trabalhadores e os sindicatos e podemos fazer várias coisas com essa porta. Nós podemos fechar, ou podemos continuar a abri-la. Depende de nós mesmos. É uma porta que sempre esteve aberta, mas de fato nunca fomos fundo nela e, em alguns casos até ajudamos a fechar – pensando em termos de estrutura sindical brasileira. Basta olharmos o que aconteceu, por exemplo, com o Diesat (Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho) ou o que aconteceu e acontece com outros órgãos. Mas a porta está aberta, existe agora, por exemplo, a Unitrabalho (Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho), podem existir outros espaços, institucionais ou informais. Mesmo dentro das empresas, aquelas em que acreditamos ser possível fazer um trabalho conjunto com os profissionais que estão lá, tanto na área da psicologia, na engenharia e assim por diante, são uma porta que a gente pode trabalhar para escancarar, para atuar sobre a questão do trabalho.

E não só do ponto de vista da quantidade, que é o que mais tem incomodado o movimento sindical hoje, mas da própria qualidade dos empregos. A nossa proposta, a nossa idéia, é escancarar essa porta prá valer.

## Reestruturação produtiva, sindicalismo e solidariedade

Remígio Todeschini<sup>16</sup>

**B**om dia para todo mundo. O Bresciani já fez um esquema de toda a questão da reestruturação produtiva, colocando as questões da ação sindical e tentando deixar a porta da psicologia para mim, que também estou aqui querendo aprender com vocês. A minha expectativa é que neste debate abra-se um diálogo entre a universidade e os trabalhadores. O Bresciani também colocou que já existe um trabalho através da rede Unitrabalho – que é a reunião de várias universidades e sindicatos das diferentes centrais – que busca estabelecer um trabalho ligado aos problemas do trabalho e dos trabalhadores, então eu acho que nós aqui também seguimos nesse sentido.

Eu queria prosseguir em minha fala sem retomar o que já foi colocado. Os objetivos empresariais, hoje, estão colocados em meio a uma guerra psicológica, à qual estão submetidos os trabalhadores. Pois, do ponto de vista de seus objetivos, os empresários vivem a questão da guerra comercial, a questão da competitividade internacional e querem que nós

---

<sup>16</sup>Tesoureiro da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e diretor do Sindicato dos Trabalhadores na Indústrias Químicas do ABC.