

## ALGUNS COMENTÁRIOS SOBRE QUALIDADE E RESISTÊNCIA

Fátima da Silva Grave\*  
fgrave@glb.com.br

### RESUMO

*Este artigo pretende discutir a possibilidade de manifestação da resistência por parte dos trabalhadores empregados em empresas que se utilizam da gestão da qualidade total. Resgata, portanto, a questão da qualidade como uma tecnologia que busca a otimização da produção, através da adaptação e envolvimento do trabalhador às metas da empresa. A partir dessa caracterização da qualidade, pensamos situá-la como mais um instrumento de dominação dos trabalhadores imposto pelas tendências produtivas.*

**Palavra-chave:** *Otimização, Qualidade Total, Resistência, Dominação.*

### SUMMARY

*This article intends to discuss the possibility of resistance from the part of workers employed in companies that make use of total quality management. It rescues, therefore, quality as a technology, that looks for production's optimization, by the worker's adaption and involving wiht the company's goals. From this caracterization of quality, we thought situating it as more weapon for the domination of worker's imposed by the productive tendencies.*

**Key words:** *Optimization, Total Quality, Resistance, Domination*

Muito se tem falado em qualidade. Cercada de muitos modismos, a qualidade tem significado atualmente nas empresas, uma das estratégias necessárias para se competir em um mundo globalizado. Ao lado da reengenharia e da terceirização, a qualidade tem sido o mecanismo usado para se alcançar a eficiência, a produtividade e a competitividade. Mas no que consiste a qualidade ?

Tradicionalmente, a preocupação com a qualidade foi sempre voltada para a manufatura de

produtos, com ênfase na correção dos defeitos em sua fase de acabamento final. Sob este ângulo, a qualidade era controlada estatisticamente via inspeção dos defeitos na linha de montagem. Até então, pouca atenção se dava à qualidade dos processos geradores dos produtos ou à qualidade dos serviços.

Esse enfoque de qualidade sofreu profunda transformação, por influência dos professores Deming e Juran e, posteriormente, de Philip Crosby, considerados os "gurus" da moderna visão de qualidade.

(\*) Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Na ótica desses estudiosos que influenciaram de forma decisiva todo o movimento de Qualidade Total no Japão, qualidade consiste na busca permanente da excelência em tudo o que é feito em todos os setores da organização, não se limitando à área de produção.

Assim, o conceito moderno de qualidade total se contrapõe ao conceito tradicional por ser abrangente, não se limitando à área de produção, mas estendendo-se a todos os setores da empresa. Por ser preventiva, atuando no sentido de evitar o erro ou retrabalho e não no sentido corretivo, bem como por estar voltada para o atendimento dos requerimentos específicos do cliente, interno ou externo, e não para as especificações de quem produz o bem ou o serviço.

Neste sentido e a partir deste conceito moderno de qualidade, podemos dizer que em linhas gerais, os objetivos da gestão pela qualidade total estão pautados nos seguintes itens :

- A qualidade deve ser considerada em termos amplos, visando a satisfação total dos clientes internos e externos, a qual é viabilizada pela ausência de defeitos e presença de características que agradem e satisfaçam o consumidor.
- O cliente deve ter produtos e serviços cada vez com mais qualidade e com menores preços.
- A produção deve acontecer no local, no prazo e na quantidade requerida. É o princípio do Just-in-time, isto é, trata-se do conceito japonês de administração de inventário que propicia o fornecimento de insumos para a produção em tempo hábil e nos volumes exatamente requeridos, a fim de otimizar os custos de produção. Primeiro vende-se o produto, depois o produz, na quantidade certa e no padrão encomendado. Completamente diferente do padrão taylorista-fordista, no qual o consumidor tinha de se adaptar à atividade industrial.

Contudo, para que a empresa atinja tais objetivos, faz-se necessário as seguintes estratégias:

- Divisão da fábrica em pequenas fábricas ou unidades focalizadas. Dentre as vantagens para adoção desta reorganização do espaço fabril estão: a redução do tempo de fabricação, economia de mão-de-obra direta e indireta necessária, redução de refugos e retrabalhos,

redução radical dos estoques de produtos acabados ou em processo e de matéria-prima, redução do espaço de armazenamento e das distâncias percorridas, níveis excelentes de comunicação interna, quadro administrativo enxuto, pois a idéia é fazer que na empresa todos se sintam envolvidos em todos os aspectos da fabricação, serviços de apoio industrial sendo normalmente executados por todos (polivalência de funções e atribuições).

Aqui começam aparecer as novidades com relação aos parâmetros de Taylor e/ou Ford:

- O princípio de reunião de todas as unidades em uma só fábrica, implementado tão radicalmente por Ford, visava a centralização do controle, a pulverização sugerida pelo modelo japonês visa exatamente o contrário, a alocação do controle para dentro da produção reduzindo o staff burocrático.
- Produção puxada segundo as necessidades do mercado, onde inverte-se a regra básica do sistema de produção, no qual os setores da produção iam fabricando grandes quantidades de produtos e estes iam sendo enviados aos setores de expedição/vendas. Agora o cliente faz o pedido e a produção vai sendo desenvolvida de acordo com a requisição do setor de vendas.
- Produção em lotes cada vez menores com a diminuição de todos os tipos de estoques. Este é um dos pontos centrais do modelo japonês. Quando se reduz o tamanho dos estoques e lotes, tem-se a possibilidade de verificar e visualizar melhor e mais rapidamente os problemas que possam estar existindo.
- Controle de qualidade na fonte, isto é, diretamente na produção. A idéia muda em relação aquelas apregoadas por Taylor. Ao invés de superlotar postos de inspeção e verificação de qualidade, encarrega-se o próprio trabalhador. Como? Fornecendo um treinamento maior para que este saiba ler os problemas, por um lado e criando condições objetivas para os problemas desaparecerem por outro.
- Estímulo à criação de grupos de qualidade. Uma das técnicas mais utilizadas para reunir trabalhadores para que eles mesmos discutam e descubram soluções a problemas cotidianos foi através dos círculos de controle de qualidade -

CCQ's. O CCQ consiste numa reunião semanal ou quinzenal, de duração de uma hora, com a participação de 05 a 10 pessoas que devem discutir soluções aos problemas diagnosticados, segundo técnicas padronizadas de solução e análise dos problemas. Geralmente há premiações aos grupos de acordo com os projetos apresentados.

- Polivalência da mão-de-obra a partir de um maior nível de treinamento. Em virtude da exigência do padrão produtivo em que os próprios trabalhadores resolvam os problemas que eventualmente surgem, e com isso mantenham o controle de qualidade na própria fonte, bem como possam trabalhar em várias funções diferentes, é necessário um forte investimento em treinamento e ampliação dos níveis de escolaridade da mão-de-obra, mantendo este trabalhador por mais tempo na fábrica e ao mesmo tempo propiciando incentivos para que ele não falte.
- Investimento da empresa em uma política de envolvimento dos trabalhadores via incentivos salariais e benefícios.
- Introdução da manutenção preventiva com o objetivo de antecipar os problemas. O princípio é o da quebra zero, ou seja, as máquinas não deverão parar por problemas. As paradas devem ser sempre planejadas.

Neste sentido, em termos gerais, a lógica se estrutura nos seguintes pontos principais:

- Substituir o controle da gerência e transmitir ao trabalhador o controle sobre o processo produtivo, inclusive no que tange aos vínculos com o cliente.
- Criar instâncias de decisão coletiva, bem como de responsabilidades coletivas sobre o processo produtivo.
- Ênfase na prevenção dos problemas do processo produtivo.

Desta forma, tal estrutura nos remete a necessidade de chamar o trabalhador a participar. No entanto de onde vem esta premissa?

Dentro do padrão taylorista-fordista, era necessário um trabalhador que não pensasse, apenas executasse as tarefas exigidas pela produção e no ritmo imposto pela empresa. Contudo, atualmente

com o avanço tecnológico especialmente via microeletrônica e com a necessidade de se competir mais e mais, é imprescindível a participação deste trabalhador na solução dos eventuais problemas, pois ele é o grande conhecedor de seu trabalho, e na operação de máquinas cada vez mais sofisticadas.

**“Schmidt foi selecionado porque não pensava, se ainda corresse o risco, era treinado a não tentar. A tarefa exigia carregar 47 toneladas de lingotes ao dia. Mas dos laboratórios que Taylor introduziu no chão da fábrica sobreveio, além de engenheiros contando tempos e métodos, engenheiros que fizeram aportar na produção um guindaste movido a energia elétrica, capaz de carregar 47 toneladas a cada 5 minutos. E agora? Lá está Schmidt em frente a um painel com 30 botões...”**(Codo, W. *Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século*, p.151)

Sem dúvida, não há mais espaço para este trabalhador na atual fábrica moderna. Hoje é preciso um trabalhador capaz de tomar decisões, adivinhar os problemas a tempo de preveni-los. Agora é preciso decisão, participação e envolvimento dos trabalhadores. Algumas empresas com isso já estão tomando suas providências no sentido de adequar suas políticas internas às novas necessidades, como os exemplos de algumas empresas que embarcaram nos programas de qualidade em busca da certificação da série ISO 9000 - o qual funciona como um passaporte que possibilita a participação da empresa na luta pela concorrência a partir da credibilidade de seus produtos, as quais situamos a seguir.

Dentro do programa de qualidade desenvolvido por uma fábrica de lubrificantes foi estabelecido por sugestão dos próprios trabalhadores o uso de “buttons” nas cores verde, amarelo e vermelho, cujo objetivo é medir o nível de stress do trabalhador, melhorando o ambiente de trabalho e não pondo em risco a segurança da qualidade dos óleos e lubrificantes. O uso do verde significa que o trabalhador está bem, o amarelo expressa cuidado e o vermelho que o trabalhador não está bem. Os trabalhadores que estiverem com “button” vermelho não trabalham em áreas de

risco, e aqueles que estiverem com amarelo são regularmente revezados com outros trabalhadores que não apresentam problemas naquele dia.

Com isso os trabalhadores conseguem a partir do discurso da própria qualidade, resguardarem-se das áreas de risco, prevenindo-se contra acidentes e quebrando a disciplina rígida do processo produtivo, fato impensável no padrão taylorista-fordista, porém possível agora quando as empresas chamam os trabalhadores a participarem.

Por outro lado, os próprios trabalhadores desenvolveram um projeto chamado "operação Reblend", cujo objetivo é a redução dos erros nas misturas de óleos básicos com aditivos, alcançando de uma margem de 12% para 0,01% de erro. Outro projeto desenvolvido também pelos trabalhadores foi o da "Caixa de papelão única". Antes a empresa tinha doze tipos de caixas para embalar cada tipo de óleo, atualmente o projeto reduziu para apenas um tipo de caixa com uma abertura que permite a visualização das embalagens plásticas, possibilitando a identificação imediata dos produtos, simplificando o trabalho, reduzindo espaço de armazenamento e resultando numa economia de US\$370 mil anuais.

Torna-se bastante claro aqui a análise de CHAUI (1989) em "Conformismo e Resistência", no qual pauta-se na premissa de que o trabalhador ora permite, consente e participa da proposta da empresa através de seus projetos, ora resiste e se apropria do discurso dominante, pondo-o a seu favor.

Outro exemplo também de mudança via programa de qualidade é o que vem acontecendo em algumas empresas do âmbito da construção civil, que possuem no seu programa de qualidade, o discurso da "preocupação do investimento no homem", cujas ações básicas são os programas de alimentação na obra que oferecem café da manhã (reduzindo com isso os atrasos), almoço e jantar, bem como e especialmente o programa de alfabetização dos operários. O saldo positivo, a nosso ver, disso é que a qualidade vem gerando em algumas empresas que desejam competir, a imprescindível necessidade de capacitação da mão-de-obra, reduzindo o analfabetismo tão presente no segmento da construção.

Outro exemplo de investimento em treinamento e capacitação da mão-de-obra verifica-se em algumas empresas automobilísticas com o programa de incentivo à volta a escola para atender a necessidade de interpretação dos manuais dos carros, que utilizam cada vez mais a eletrônica, tornando a escolaridade peça fundamental para a competitividade.

Além disso, outro saldo positivo da qualidade também refere-se ao fato que a partir da necessidade das empresas em competir internacionalmente, a preocupação com o meio ambiente também vem se tornando em algumas empresas fator vigente. É o caso<sup>1</sup> da Aracruz Celulose, que foi obrigada a investir desde 1992, US\$ 100 milhões em projeto voltado para a redução de danos ambientais e certificação da série ISO 14000, em função da exigência dos clientes europeus que questionavam o uso do gás cloro no processo de branqueamento da celulose.

Assim, a mesma lógica que engendra o lucro e a exploração, vem gerando também os insumos necessários para a capacitação do trabalhador e consequentemente tornando-o mais preparado para enfrentar o mundo e o desemprego, bem como se vê obrigada a refazer seus caminhos em prol da preservação ambiental, que sem dúvida alguma representa um saldo positivo a toda a humanidade. Contudo tais mudanças ainda são discretas, um exemplo disso é o resultado da pesquisa realizada pelo GRUPISA-RIO (Grupo Permuta de Informações Salariais do Estado do Rio de Janeiro), em 1997, junto a 41 empresas de médio e grande porte no Estado, que constatou a indiferença das empresas com relação à medida provisória sobre a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. De acordo com a pesquisa, apenas 27% das empresas consultadas atendem a medida. Entre aquelas que não possuem programa de participação nos lucros, 40% não têm qualquer previsão para implantação do sistema de distribuição e 60% ainda analisam o assunto<sup>2</sup>.

Assim, conforme o que foi exposto anteriormente, a qualidade se configura enquanto mais uma tecnologia necessária à afirmação da empresa no mercado internacional, bem como um mecanismo gerador de espaços de dominação, resistência, consentimento, negociação. Ao mesmo tempo que pode gerar um sentimento de resistência

informal e implícita por parte dos trabalhadores, também consiste numa forma de dominação sobre eles, a qual também pode ser mais formal ou não, como afirma BOURDIEU (1980) - “violência/dominação doce”.

Neste sentido, a qualidade pode ser entendida também como um mecanismo de regulação, cujo papel é, conforme MELO(1996), manter em equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, no qual verifica-se além da existência e manifestação de interesses contraditórios, processos de cooperação.

No âmbito da empresa especificamente, o sistema de regulação funciona através de formas explícitas/institucionalizadas e implícitas/não-institucionalizadas, as quais buscam o controle e a previsibilidade do comportamento do trabalhador dentro da empresa.

Por formas explícitas de regulação, podemos destacar aquelas estabelecidas pela legislação e/ou pelo costume, as quais reconhecem a existência e inerência do conflito dentro da empresa. São elas principalmente as políticas de pessoal e de gerência.

Já as formas não-institucionalizadas ou informais relacionam-se aos procedimentos e ações, que não objetivam explicitamente tratar o conflito, isto é, não possuem objetivos claros e formais, porém existentes. Neste sentido, em função de não tratarem com clareza seus objetivos, abrem possibilidades de espaços para a expressão do empregado.

Podemos citar o exemplo muito comum nas empresas, e que em alguns casos, até faz parte do programa de qualidade, que é a tentativa de aproximação dos trabalhadores à direção da empresa. Esta prática pode possuir muitas denominações, como “Café da Manhã às sextas”, ou “Dialogando com o Presidente”.

A proposta geralmente funciona de seguinte forma: toda a semana é sorteado um grupo de trabalhadores de diversos setores para um café da manhã com o superintendente geral da empresa. Num clima de descontração, o grupo conversa sobre vários assuntos, no qual a questão “trabalho” passa implícita e praticamente despercebida pelo grupo, no entanto ela se faz presente. O café da manhã proporciona um ambiente amistoso, no qual todos se posicionam como “iguais”, incluindo

diretor. Embora saibamos que no espaço do “café da manhã” estão presentes interesses divergentes, por apresentarem conteúdo de classe, o fato de todos sentarem-se a mesma mesa, gera um tom completamente diferente.

Neste sentido, apoiamos-nos em BOURDIEU(1980), que nos faz entender que só existem duas maneiras de se ter alguém duravelmente: o dom ou a dívida. No nosso caso aqui, as obrigações morais e especialmente os laços afetivos e a simpatia que o “café da manhã” inspira, gera entre o grupo, sentimentos como confiança, amizade, solidariedade e companheirismo.

**“... a dominação não pode exercer-se sob sua forma elementar, quer dizer, de pessoa a pessoa, ela não pode se realizar abertamente, deve ser dissimulada sob o véu das relações encantadas.”(Bourdieu, P., Les modes de domination, p. 48)**

A empresa, portanto, não pode se apropriar do trabalho de seus funcionários, sem “ganhá-los” pessoalmente, sem criar entre a organização e os trabalhadores um laço pessoal.

Assim, a empresa também tem conhecimento de seus limites dentro do espaço da produção, bem como dos argumentos necessários para legitimar sua dominação. A implantação da qualidade é um desses argumentos, que expressa-se na maioria das empresas a partir de um forte apelo aos trabalhadores, no qual o discurso é de que todos precisam estar engajados no processo e acreditando na proposta. Nesses casos, em muitas empresas, a implantação e divulgação do programa de qualidade é acompanhada por um coquetel/festa. Mas por que a festa?

Festa significa comemoração e confraternização. Uma festa ocorre porque algo de muito bom e importante aconteceu. A festa, portanto, aparece no espaço da produção como algo mágico, encantado, permeado por um ritual. Assim, fazendo uso da noção de LOPES (1988), em seu texto sobre a questão da prática do aliciamento de operários na Fábrica Paulista, a festa de implantação da qualidade configura-se no que o autor chamou de “processo de teatralização”.

Teatralização no sentido de que a qualidade é apresentada aos trabalhadores como a “salvadora

da pátria”, na qual a função/atividade de cada trabalhador é enfatizada como alavancadora do processo. A festa expressa, neste sentido, a tentativa de legitimar a proposta da qualidade pelo veio do simbólico, em contrapartida à política de enxugamento de postos de trabalho, tão presente neste tipo de gestão.

Como afirma BOURDIEU (1980), as formas doces e potenciais de violência têm mais chances de exercer a dominação, tendo em vista que suas formas abertas e óbvias são mais facilmente reprovadas por todos. Segundo BOURDIEU, a violência simbólica ou doce participa e contribui no processo de acumulação, tendo em vista que possibilita a dominação do capital sobre o trabalho de uma forma mais eficaz e duradoura.

No entanto, é BOURDIEU que nos chama a atenção para o fato de que o capital pode utilizar simultaneamente diferentes formas de dominação, das mais bárbaras às mais sutis. A coexistência da violência aberta e da simbólica, é portanto, uma realidade, sendo que a opção entre uma forma e outra dependerá do grau da correlação de forças presentes no espaço da produção, e por conseguinte, das condições de resistência dos trabalhadores.

Assim, para produzir com qualidade, é necessário para a empresa o redimensionamento dos postos de trabalho, o enxugamento dos setores e a adaptação do trabalhador à disciplina necessária ao padrão produtivo. Estas mudanças necessárias à implantação da gestão da qualidade, além de implicar nas privações materiais como a ameaça de desemprego e a remuneração flexível, também afligem as dimensões éticas, morais e psicológicas dos trabalhadores, provocando seu descontentamento contra estas formas variadas de opressão e de injustiça, embora saibamos que o modo como os indivíduos encaminham esse processo tem a ver com suas histórias de vida particulares, com sua subjetividade.

Além disso, antes de ser considerado um empregado, o indivíduo passa por processos de socialização, que na maioria das vezes produz um certo conformismo diante dos valores dominantes, e imprime marcas importantes em seu modo de ver, de ser e de agir. O trabalhador, portanto, traz para o mundo do trabalho todas essas influências, o que nos remete ao entendimento de que seu

comportamento, bem como sua forma de resistir deverá considerar também os traços culturais da sociedade da qual ele faz parte.

No caso brasileiro, temos uma tradição histórica calcada no autoritarismo e estruturada de modo fortemente hierárquico, na qual as relações sociais se realizavam, e ainda se realizam, sob a forma da tutela, do favor e dificilmente do direito. Uma análise cuidadosa da nossa história nos mostra como as leis sempre foram armas para preservação de privilégios e instrumento para a repressão. O binômio paternalismo/ clientelismo sempre foi tratado como natural, e os interesses de poucos como sendo universais. Todo esse contexto reflete e até mesmo subsidia, o trabalhador em sua subjetividade, e influencia certamente sua conduta no interior da empresa.

**“Isso significa que a reação dos trabalhadores as novas tecnologias deve ser pensada não só a partir de seus efeitos sobre os aspectos econômicos e materiais mais visíveis, como emprego e salário, mas também pelo impacto sobre a subjetividade dos trabalhadores (...)”**  
(Marcia de Paula Leite, op. cit., p.33)

Desta forma, dentro deste contexto de implantação da gestão da qualidade, embora esta construção seja um instrumento de tentativa de dominação do capital, há espaço para o desenvolvimento da resistência dos trabalhadores, tendo em vista que para implantação do processo faz-se necessária a participação dos empregados. Mas de que resistência estamos falando? Para responder tal indagação nos reportamos ao conceito de resistência presente em LEITE (1994) e CHAUI (1989) que identificam como resistência não só as formas de ação coletiva e organizada, mas também as individuais e difusas que se expressam em ações isoladas e pouco explícitas, que no entanto, não deixam de refletir uma oposição aos objetivos da empresa. Tal concepção torna-se clara também no trabalho de PESSANHA (1986), no qual afirma que,

**“... não basta considerar que os setores dominados se opõem apenas através de práticas institucionalizadas de classe (...) é preciso dar conta das situações em que os setores subalternos, expressando-se**

**por fora dos locais previstos para tal desenvolvem a imprevista reação a condições intoleráveis ou mesmo a invisível resistência ao cotidiano imposto de vida e trabalho. (Elina G. Pessanha, Processo de Trabalho, Resistência fabril e participação política na construção naval, p.04)**

Contudo, por outro lado, é importante também deixar claro que a relação dos trabalhadores com as novas tecnologias que materializam a dominação é mesclada pelo conformismo e pela resistência, uma vez que além de resistir, os trabalhadores muitas vezes interiorizam as formas de dominação, sem contestar abertamente seus símbolos e práticas, para depois reinterpretá-las e reelaborá-las de acordo e a partir de suas experiências e interesses, conferindo-lhes um novo significado.

Neste sentido, é interessante resgatar como a cultura popular expressa tal questão, e aqui nos reportamos a heróis/personagens tais como a figura de Pedro Malasartes, que em suas aventuras leva ao pé da letra, e até às últimas conseqüências, as ordens de seu patrão, criando enormes confusões e sempre tirando partido da situação, transformando a desvantagem em vantagem, tomando aquilo que é imposto pelo patrão totalmente vulnerável.

Para elucidar tal questão reportamo-nos ao exemplo utilizado por CHAUI(1989), intitulado "Dia da Amnésia", no qual os trabalhadores para paralisarem a fábrica, embora sabendo da ilegalidade que representava uma greve nos idos dos anos 70, optaram em "esquecer" seus crachás de identificação para o ingresso na empresa e com isso paralisaram a fábrica até que todos pudessem entrar, forçando a direção da empresa em negociar, pois não eram "grevistas".

Segundo CHAUI, tal episódio indica por um lado a aceitação ou compromisso quanto à ilegalidade da greve e por outro lado a alternativa de resistência ao modelo imposto pela empresa, utilizando para isso um conhecimento produzido socialmente - a "amnésia", bem como o "jornal", que fora improvisado nas portas dos banheiros para comunicar a todos os trabalhadores como funcionaria o ato.

Neste sentido, entendemos que não pode haver dominação durante todo o tempo. Diante da perspectiva de resistência ao sistema, é necessário que ambas as partes - dominadores e dominados, cheguem a um acordo, possível a partir da conquista de algumas posições e da concessão de certos espaços, o que nos remete à perspectiva de MOORE(1987), que indica que nas relações sociais desiguais existem dois elementos fundamentais - a barganha e a vigilância mútua .

**"Não existe apenas um conflito de interesses entre o indivíduo e as exigências da ordem social adicionadas às da classe dominante. Há também um certo grau de harmonia, sem o qual é improvável que o contrato social funcione." (Barrington Moore Jr., op. cit., p. 58)**

No exemplo de CHAUI(1989), a empresa entendeu que sairia perdendo muito menos se cedesse a certos interesses dos trabalhadores, bem como, os mesmos aproveitaram e atentaram para os pequenos espaços deixados pela empresa para que pudessem materializar seus interesses.

Desta forma, podemos entender que mesmo em situações extremas de controle, como em instituições como prisões e conventos, por exemplo<sup>3</sup>, há um grau, ainda que muito restrito, de autonomia. No nosso caso aqui, dentro de uma empresa, o trabalhador não se adapta passivamente, e quando sim, na maioria das vezes, trata-se na verdade de uma escolha, às vezes até sem se dar conta disso, do que é melhor no momento.

**"Mesmo que em um grau mínimo, o comportamento do empregado traz embutido um espaço de liberdade." (Melo, M.C.O.L., Estratégia do(s) empregado (s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção do processo de auto-regulação, p. 173)**

Assim, para que determinados interesses e objetivos sejam alcançados, faz-se necessário algo muito mais que a coerção pura e simples. Empresa e empregados necessitam negociar, cada um com seu argumento específico, dentro dos limites por eles estabelecidos. Ao constatar a necessidade do limite e da negociação entre os dominadores e dominados, podemos supor, com maior intensidade, que no espaço da produção nem

tudo é simplesmente consentido. O oprimido também resiste, ainda que muitas vezes essa resistência possa parecer involuntária e/ou descolada do todo social. O fato é que ela existe, e muito mais presente do que uma análise desatenta possa perceber.

Desta forma, tomando como exemplo a experiência de PESSANHA(1986) com os operários da construção naval, a resistência ainda que até involuntária, está presente no imaginário e implicitamente no discurso dos trabalhadores. Em seu trabalho, PESSANHA ressalta a forma como os operários descrevem a montagem de um navio, fazendo uso de critérios completamente diversos daqueles utilizados pelos técnicos da empresa, muito embora os conheçam. Para PESSANHA, o que mais ressalta nas descrições é o fato dos trabalhadores reduzirem as etapas da montagem e associá-las simplesmente aos locais onde o trabalho se desenvolve. Tal simplificação engendra pelo menos três implicações. Redimensiona o próprio espaço físico do estaleiro, limitando os lugares de produção, e com isso opondo-se à excessiva fragmentação do processo e das equipes de trabalho presentes na concepção empresarial. Além disso redimensiona também o próprio tempo da produção, pois o submete ao cronograma de entrega do navio, bem como enfatiza a participação de cada um para a conclusão do trabalho final. Assim, os operários a partir de sua experiência com o trabalho dão um novo e diferente contorno à sua prática profissional.

Neste sentido, dentro do modo de produção capitalista, a resistência não se faz apenas presente, ela é imprescindível no jogo de forças. O trabalhador resiste à dominação da empresa, ainda que muitas vezes, no conjunto, essa resistência passe quase que despercebida até pelos próprios trabalhadores por expressar-se de forma sutil e silenciosa.

Assim, a inserção do trabalhador num processo de trabalho que o subalterniza, deteriora seu corpo e mente, vigia seus passos e movimentos, ameaça sua vida num contexto de periculosidade e insalubridade, faz com que paulatinamente tanto a percepção quanto à eventual resistência a tais condições se consolide no cotidiano desses

trabalhadores, tornando-se um elemento a mais de solidariedade que os reúne ao redor de vivências em comum.

Por outro lado, as próprias formas de resistência deste trabalhador também estão vinculadas às possibilidades reais de mobilizar este sentimento de solidariedade entre os grupo de trabalhadores, assim como estão em função também da capacidade de estabelecer relações e alianças, e suportar as tensões cotidianas. A solidariedade entre os trabalhadores é, portanto, um elemento importante, pois se configura ao mesmo tempo como um mecanismo de identidade do grupo e como fortalecedor do processo de resistência.

Desta forma, as manifestações de resistência operária são várias e vão das relações individuais e situações específicas vividas por alguns operários até às reações que reúnem todos os operários da empresa. Além das reações individuais e das generalizadas, entretanto, são também possíveis as manifestações de grupos de trabalhadores, recortados a partir da vivência de dificuldades comuns no cotidiano da fábrica.

Por outro lado, tais manifestações de resistência podem se apresentar de forma mais ou menos explícita ou não (sendo está última forma mais usual no caso de resistência individual). As práticas não explícitas contornam o caráter "ilegítimo" conferido a resistência pela empresa, bem como burlam a rígida vigilância ou repressão imposta aos trabalhadores. Já as formas de resistência explícita, ao contrário, parecem partir do pressuposto de uma implícita legitimidade e em nome disso, tentam impor-se à empresa abertamente, rompendo muitas vezes com as normas de hierarquia e disciplina.

Assim, em termos de resistência não explícita estão predominantemente as "práticas de fuga" ao rígido cumprimento da dura e cansativa jornada de trabalho. De iniciativa individual, tais práticas contam geralmente com o apoio de outros trabalhadores, embora possam ser denunciadas também por aqueles ligados à chefia. São geralmente práticas que implicam trabalhar mais devagar, adiar tarefas, ou ainda prolongar os períodos de intervalo previstos para as refeições e descanso, sair do local de trabalho para ir ao banheiro, ao almoxarifado ou ao serviço médico.



Entretanto, embora admitidas como legítimas por muitos operários, essas práticas possuem limites bem precisos a nível do próprio operariado, pois se repetidas freqüentemente pelos mesmos trabalhadores, podem caracterizar irresponsabilidade em relação ao trabalho e de prejuízo aos demais colegas de equipe que são onerados com mais trabalho, gerando a insatisfação e a repressão dos próprios trabalhadores contra aquele que não cumpriu suas tarefas.

Já as formas explícitas de resistência dos trabalhadores são diversas e podem se expressar tanto individualmente, que são geralmente aquelas que implicam em “reclamar” diretamente com os chefes sobre as condições ou o ritmo imposto ao trabalho, como também pautadas em grupos de trabalhadores que se organizam em comissões para reivindicar determinada questão. Neste caso, as práticas podem ou não se articular ao sindicato, e se expressam geralmente em reuniões no interior da fábrica, nas quais se busca estruturar a pauta de questões e o processo de negociação frente à empresa. Destas reuniões podem resultar documentos, abaixo-assinados e etc.

Neste sentido, em síntese podemos destacar que geralmente o encaminhamento do processo de resistência dos trabalhadores na empresa pode estar pautado em três considerações básicas, conforme análise de MELO(1996): a posição estratégica do trabalhador no circuito da produção, ou seja, o que se ganha ou perde naquele momento; o nível de qualificação deste trabalhador, tendo em vista que o grau de conhecimento, sem dúvida alguma determinará sua “liberdade/autonomia” diante de sua atividade produtiva; e finalmente, o grau de interação/solidariedade entre os membros do grupo.

Contudo, vale a pena resgatar que as inúmeras formas de resistência dos trabalhadores sempre se fizeram presentes durante a trajetória histórica do capitalismo. Para tanto, uma das primeiras e efetivas contribuições neste campo foram as análises de THOMPSON(1987) sobre a formação da classe trabalhadora inglesa, que trata o movimento de quebra de máquinas ocorrido no início da revolução industrial, conhecido como luddismo, cujo cerne foi a forte resistência dos trabalhadores ao sistema fabril que impunha o controle e a disciplina da mão de obra, aproprian-

do-se do saber operário e separando o trabalho manual do intelectual.

Discordando daqueles que interpretam o luddismo como uma manifestação irracional, por se opor ao desenvolvimento das forças produtivas, THOMPSON argumenta que esse tipo de interpretação oculta o caráter de resistência presente no movimento, visto que possuía uma racionalidade específica, que consistia em destruir especialmente as máquinas utilizadas especificamente na produção, poupando aquelas de uso doméstico.

THOMPSON argumenta que não se tratava de um movimento coordenado por artesãos contra as máquinas, mas em oposição às conseqüências que a introdução da indústria e dos processos mecânicos estavam provocando em seus ofícios, além da redução dos salários, da contratação de um excessivo número de aprendizes e trabalhadores não-qualificados, eliminando os padrões de qualidade artesanal.

**“Neste sentido, longe de se configurar como a reação de um pequeno grupo de trabalhadores qualificados na defesa de sua sobrevivência, o luddismo expressou a oposição de uma ampla gama de artesãos e profissionais, às profundas modificações que vinham sendo introduzidas em seus hábitos de trabalho contra a sua vontade.”**  
(Ibid, p.52)

Além disso, a resistência dos trabalhadores às máquinas expressavam também a recusa em aceitar a disciplina e a vigilância sobre o trabalho instaurado com o advento do sistema de fábrica, e então voltavam-se, portanto, em oposição às medidas disciplinares, como os regulamentos (que estipulavam horários, regras de higiene e segurança, proibições sobre a circulação dos trabalhadores nas dependências das fábricas, entre outros) e as sanções expressas nos descontos por atrasos, faltas e etc.

A contestação à disciplina e ao controle via formas mais abertas como o luddismo, ou mais sutis como as altas taxas de absenteísmo, fazem parte da agenda fabril desde seus primórdios, intensificando-se no final do século XIX, quando os trabalhadores começam a reivindicar formas de participação como os conselhos e comissões de

fábrica, especialmente nos anos antecedentes à introdução do taylorismo e posteriormente a mesma.

A insatisfação dos empresários frente as reivindicações e processo de resistência dos trabalhadores, tornou-se uma constante, e é nesse contexto que se pode compreender a busca por novos métodos de organização da produção e de gestão da mão de obra que fossem capazes de fragmentar a autonomia dos trabalhadores no desenvolvimento de seu trabalho.

Para LEITE(1994), a introdução do taylorismo atendia muito mais as exigências das empresas em controlar sua mão de obra do que uma necessidade técnica propriamente dita.

**“Ao invés de uma simples consequência dos estudos de Taylor, a adoção do taylorismo emerge assim como uma resposta do capital à resistência dos trabalhadores, suas intenções de dominar a produção “ (Ibid., p. 59)**

Sem querer novamente mencionar os princípios da organização taylorista, cabe ressaltar que a chamada administração científica visou preferencialmente, através do controle, dobrar a resistência do operário de ofício, fortemente organizado, substituindo-o pelo operário-massa, composto em sua maioria pelo imigrante não qualificado e menos organizado.

Em seguida, o padrão fordista reforça essa tendência através da determinação autoritária da cadência da linha de produção, submetendo o trabalhador ao seu ritmo. No entanto, os novos princípios impostos pelo padrão fordista vivenciados como mais uma forma de degradação de suas condições de trabalho através da monotonia do trabalho repetitivo, destituído de conteúdo, extenuante e humilhante em função da intensa vigilância, passaram a fomentar sistematicamente as denúncias e os processos de resistência dos trabalhadores em termos individuais e coletivos. Recusando a se transformar em meros objetos, os trabalhadores opõem-se ao sistema imposto pelo capital numa luta surda e desenvolvida de várias maneiras que vão desde a diminuição proposital

dos ritmos da produção até a sabotagem ou a não divulgação das melhorias que vão introduzindo no processo produtivo.

Assim, embora a Depressão dos anos 20 tenha reduzido as perspectivas de resistência dos trabalhadores face a intensa onda de desemprego, ficou claro para os empresários, que a tentativa de expropriação do saber operário nunca se dava de forma total e absoluta, pois o capital continuava dependendo desse saber, e por conseguinte, a resistência também repousava sobre o conhecimento que os trabalhadores detinham sobre a organização do processo de trabalho, tendo em vista que seu cotidiano na produção viabiliza o desenvolvimento de sua experiência e domínio sobre seu trabalho, permitindo que este trabalhador mantenha um certo controle sobre o processo de trabalho, sobre sua socialização técnica, sobre sua reprodução enquanto figura central de um processo que dele não pode prescindir. É isso que explica a iniciativa que até hoje se aplica às empresas, especialmente àquelas que se preocupam e/ou estão envolvidas com a processo de gestão da qualidade, em tentar contar com a participação consciente e voluntária dos trabalhadores.

Em livro abordando a implantação da gestão da qualidade total na Xerox do Brasil, MOURA(1994) afirma que, ao lado da preocupação do redimensionamento do negócio e missão da empresa, o envolvimento e satisfação do empregado foram fundamentais para a implementação do projeto. Não apenas fundamentais, mas prioritárias ao lado das demais prioridades estratégicas como o desempenho financeiro, a participação no mercado e a satisfação do cliente externo.

Para alcançar aquele envolvimento acima, a empresa propôs e desenvolveu uma pesquisa do nível de satisfação dos empregados que demonstrou um índice de descontentamento situado em patamares superiores a 60%. As causas da insatisfação recaíam sobre os seguintes pontos:

- Estilo gerencial pouco participativo, com pouco envolvimento dos empregados nas decisões pertinentes às suas tarefas;
- Falta de informação sobre o que estava ocorrendo na empresa;

- Salários e benefícios não competitivos em relação ao mercado.

A análise de tal pesquisa levou a empresa, conforme as conclusões de MOURA a tomar determinadas providências como a criação dos “Comitês de Satisfação de Empregados”, cujo objetivo era receber sugestões ou reclamações dos empregados, analisando-as e processando-as com a possível brevidade e comunicando ao empregado os resultados práticos, além de estabelecer anualmente a pesquisa de satisfação. Além disso, promoveu-se uma reorganização da gestão de recursos humanos. Buscava-se com isso uma parceria entre empresa e empregados, mediante o crescente envolvimento com os objetivos do negócio, como se isso fosse plenamente possível.

Neste sentido, torna-se claro que para manter os níveis de produtividade e especialmente de competitividade impostos pelo próprio capital, faz-se necessário a concessão de espaços por parte das empresas, objetivando o maior nível de estabilidade possível da “satisfação” dos seus empregados, para que com isso contribuam com o processo de qualidade e não construam nenhuma forma de resistência a ele.

É nesta perspectiva que se insere a idéia de parceria entre empregados e empresa, e principalmente entre empresa e sindicato. No entanto, entendemos ser de fundamental importância sinalizarmos aqui a inserção do sindicato no atual contexto sócio-econômico.

Em termos mundiais, o sindicalismo vive hoje um momento de crise, materializada na queda relativa e absoluta do número de trabalhadores sindicalizados, nas dificuldades enfrentadas pelos sindicatos em representar camadas de trabalhadores cada vez mais heterogêneas e refratárias à padronização dos salários e benefícios, na queda das taxas de greves, na diminuição do número de trabalhadores cobertos por acordos coletivos de trabalho. Assim, a crise que se iniciou nos anos 70, se acentuou nos anos 80, atingindo mais os sindicatos dos trabalhadores afetados pelas mudanças tecnológicas - as fábricas, bem como aqueles pautados em setores mais sujeitos à concorrência internacional, cujo patronato é mais

hostil à atividade sindical e aqueles que se apoiavam numa proposta mais militante e de conflito.

Além disso, outros fatores também contribuíram para tal crise, dentre os principais são resumidos nos seguintes pontos:

- Dispersão industrial e aumento do número de pequenas e médias empresas, rompendo com a tendência das grandes concentrações de trabalhadores numa mesma área e/ou espaço.
- Novas modalidades de gestão empresarial como a GQT voltadas à “satisfação” do empregado, evitando com isso que suas queixas cheguem ao sindicato, flexibilização e terceirização da mão de obra.
- Altos índices de desemprego com a ampliação do setor informal e portanto sem vínculo sindical.
- Declínio dos partidos de cunho socialista, bem como fim dos regimes socialistas no Leste Europeu.
- Avanço das ideologias individualistas, nas quais o bem estar coletivo não traz a felicidade individual.
- Burocratização dos sindicatos e distanciamento das lideranças sindicais do conjunto de trabalhadores.

Desta forma, embora tenha havido uma grande expansão dos sindicatos dos chamados trabalhadores de classe média, especialmente através do setor público, em virtude da expansão dos serviços governamentais alavancadas a partir do Estado de Bem Estar, o sindicalismo à nível mundial passa por um momento delicado, embora no Brasil desde os anos 70, e a partir de muita luta, tenhamos fatos importantes a considerar, entre eles a formação das centrais sindicais, possibilitando a aproximação sindical dos debates relativos aos projetos para o país.

**“No conjunto, para o movimento sindical brasileiro, a década passada está longe de ser considerada uma década perdida” (João Paulo dos Reis Veloso e Leôncio Martins Rodrigues org., O futuro do sindicalismo - CUT, Força Sindical, CGT, p. 34)**

Contudo a partir do Governo Collor, as condições que haviam favorecido os sindicatos mudaram completamente em função basicamente do contexto de recessão e altos índices de desemprego, da flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho, bem como da ampliação das políticas empresariais, como a Gestão da Qualidade Total, voltadas para a integração dos trabalhadores ao negócio da empresa.

Assim, embora com algumas conquistas, as organizações sindicais não conseguiram reverter a crise, tendo em vista que as conquistas salariais diante dos elevados índices inflacionários não se traduziram com o passar do tempo em ganhos reais e efetivos. Em consequência, os sindicatos não superaram o caráter reivindicador, restringindo-se à defesa do emprego e do salário, embora as Centrais Sindicais tenham propostas mais amplas, as quais não discutiremos aqui, tendo em vista que nos afastariam de nosso objeto de pesquisa à princípio.

Para as Centrais Sindicais, embora entendendo que no atual momento conjuntural não é possível negar as reivindicações imediatas, também não se pode reduzir a pauta de objetivos a elas, e sim tentar combiná-las com as mobilizações de caráter mais geral voltadas para as políticas estabelecidas nacionalmente.

**“Caberá ao novo e moderno sindicalismo brasileiro não apenas levar adiante campanhas por melhores salários e condições de trabalho, como também apresentar propostas para empresários e governo, envolvendo os sindicatos nas questões globais, e não apenas setoriais, de interesse imediato” (Ibid., p. 80)**

Assim, tentando participar também da agenda das grandes decisões nacionais, o sindicalismo hoje caracteriza-se por uma postura voltada para a negociação e parceria, tentando influenciar nos rumos do processo de modernização, ao invés de simplesmente se opor.

Desta forma, a palavra de ordem hoje no âmbito das centrais sindicais não é o confronto, mas sem dúvida alguma a negociação e o diálogo.

È neste contexto que se inscreve estrategicamente o novo papel dos sindicatos.

**“...os sindicatos estarão condenados à derrota sempre que se posicionaram de modo totalmente contrário a mudanças que visem a reorganização da economia e o aumento da competitividade das empresas” (Ibid., p. 37)**

Assim, partindo da compreensão de que tanto as empresas, através de seus programas de qualidade, que precisam produzir e principalmente competir, quanto os sindicatos, atualmente esvaziados e sem muita representação, bem como os trabalhadores, que aceitam “participar” das regras do jogo sob a ameaça do desemprego, todos se vêm na necessidade de negociar e partilhar este desafio - continuar trabalhando num mundo globalizado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURDIEU, P. *Les Modes de Domination*. IN: \_\_\_\_\_, *Les Bens Pratique*. Paris, Les Edition, 1980.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e Resistência - Aspectos da Cultura Popular no Brasil*. 3a. ed., SP, Brasiliense, 1989.
- CODO, W. *Qualidade, Participação e Saúde Mental: Muitos Impasses e Algumas Saídas para o Trabalho no Final do Século*. IN: DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. (org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. RJ, Ed. Vozes, 1996.
- LEITE, M.P. *O Futuro do Trabalho. Novas Tecnologias e Subjetividade Operária*. SP, Scritta, 1994.
- LEITE LOPES, J.S. *A Tecelagem dos Conflitos de Classe na Cidade das Chaminés*. SP, Ed. Marco Zero, 1988.
- MELO, M.C. *Estratégia do(s) Empregado(s) no Quotidiano das Relações de Trabalho: A Construção de Processos de Auto-Regulação*. IN: DAVEL, E & VASCONCELOS, J. (org.). *Recursos Humanos e Subjetividade*. RJ, ed. Vozes, 1996.

MOORE JR., B. **Injustiça - As Bases Sociais da Obediência e da Revolta**. SP, Ed. Brasiliense, 1987.

MOURA, J.A.M. **Os Frutos da Qualidade - A Experiência da Xerox do Brasil**. SP, Makron Books do Brasil, 1994.

PAIVA, E & FERNANDES, M. **Falsos Piqueteiros**. Revista Veja, nº 41, ano 29, Ed. Abril, out/96, p. 74-77.

PESSANHA, E.G. **Processo de Trabalho, Resistência Fabril e Participação Política na Construção Naval**. 10º ANPOCS, mimeo, 1986.

THOMPSON, E. **A Formação da Classe Operária Inglesa**. RJ, Ed. Paz e Terra, 1987.

VELLOSO, J.P. & RODRIGUES, L.M. (org.) **O Futuro do Sindicalismo - CUT, CGT e Força Sindical**. SP, Nobel, 1992.

ZILBOVICIUS, M. et alli. **Novas Estratégias Empresariais e as Novas Respostas Operárias: A Operação Vaca Brava**. 10º ANPOCS, mimeo, 1986.

#### NOTAS

<sup>(1)</sup> Matéria extraída do jornal O Globo intitulada: "ISSO 14000 - O Lado Ecológico da Qualidade, em 04/12/1994.

<sup>(2)</sup> Dados extraídos de matéria do Jornal O Globo em 06/10/96 sob o título "Pesquisa aponta descaso com a medida provisória"

<sup>(3)</sup> Ver os trabalhos de Goffman - "Manicômios, Prisões e Conventos", como tal questão se desenvolve.