

Estudo da mudança da organização do trabalho implantada em um setor produtivo de uma empresa

Renato Campos (UNESP) rcampos@feb.unesp.br
Ailton da Silva Ferreira (UENF) ailton_silva_ferre@ig.com.br
Alander Ornellas Machado (PETROBRAS) a_ornellas@yahoo.com.br
José de Souza Rodrigues (UNESP) jsrod@feb.unesp.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar a análise de um setor produtivo em uma fábrica, situada em Itaperuna-RJ, com relação a mudanças no gerenciamento deste setor após a implantação de um programa de controle de qualidade total, com ênfase na organização do trabalho. Após resgatar os conceitos das principais formas de organização do trabalho (taylorista, fordista, socio-técnica e toyotismo), neste trabalho o setor produtivo em questão é caracterizado de acordo com esses modelos de produção. Após, é estabelecido um contraste entre antigo e o “novo” tipo de coordenação de trabalho dos funcionários com a introdução do programa de qualidade (que introduz o conceito de líder), e finalmente é analisado como este tipo de estruturação do trabalho pode influenciar, positivamente ou negativamente, no andamento do processo produtivo da fábrica, analisando ainda a política de responsabilidades gerenciais.

Palavras chave: Organização do trabalho; Modelos de produção; Liderança.

1. Introdução

A Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração compõe-se da Escola de Administração Científica desenvolvida inicialmente por Frederick Winslow Taylor (1856) nos Estados Unidos e, posteriormente, tendo agregado as idéias de Henry Ford (1863), tendo como objetivo principal da época conseguir uma maior eficácia dos setores produtivos. Este método de racionalização do sistema produtivo, ou organização do trabalho, baseia-se na análise científica, com uma maior divisão do trabalho e aplicação de métodos sistemáticos e racionais para a obtenção destes objetivos. Mesmo antes de Taylor as idéias de Adam Smith (1723) sobre a divisão do trabalho, especialização e de suas vantagens para o sistema capitalista, foram bastante difundidas de forma trazer vários benefícios não só aquela época, como a atual.

O modelo Fordista apresenta as seguintes características: racionalização taylorista do trabalho com uma profunda divisão horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre planejamento e execução); passagem de um sistema de tempos alocados (onde o tempo a ser gasto na execução de cada tarefa é determinado pela gerência) para um sistema de tempos impostos no qual a cadência do trabalho é regulada de forma mecânica; externa ao trabalho; e salários relativamente elevados e crescentes, incorporando ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante (CURY, 1994).

Este artigo analisa uma fábrica de laticínios que detém algumas dessas características, mas que atualmente passou a possuir características que a aproxima de alguns conceitos sócio-técnicos, a partir de uma mudança na coordenação do trabalho, através da transformação dos chefes de setores para líderes de departamentos. Antes de analisar a forma de organização de trabalho na fábrica, neste artigo faz-se necessário uma breve revisão dos principais modelos de organização como o taylorismo, fordismo, sócio-técnica e Japonês, conforme a seguir.

2. As formas de organização Taylorista, Fordista, Sócio-técnica e o Modelo Japonês

2.1 O Taylorismo

Taylor chamado de pai da organização científica era pertencente a uma família da classe média americana e foi um dos primeiros autores a iniciar estudos pertinentes a eficiência e eficácia do trabalho organizacional, tendo seus estudos difundidos em todos os países do mundo.

O taylorismo se caracteriza, em linhas gerais, pela separação entre quem concebe (planeja) o trabalho e entre quem executa (faz) o trabalho (separação entre saber e o fazer), e pela existência de vários níveis hierarquizados de chefia, que administram uma produção organizada pela divisão, em várias parcelas, de linhas de produção. Ou seja, o saber é fragmentado de forma a poder ser estudado como um método científico, não empírico.

Para Taylor (1987) a notável economia de tempo e o conseqüente acréscimo de rendimento, possíveis de obter pela eliminação de movimentos desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos os ofícios, só poderão ser apreciadas de modo completo depois que forem completamente observadas as vantagens que decorrem de um perfeito estudo de tempo e movimento, feito por pessoa competente.

O princípio taylorista vai além da divisão do trabalho, quando também procura adequar a função a ser desempenhada pela pessoa para trabalhar nesta função, mostrando assim que é necessário um estudo não só das melhores ferramentas, mas também do melhor funcionário a desempenhar aquela tarefa. “Quanto à seleção científica dos homens, é fato que nessa turma de 75 carregadores apenas cerca de um homem em oito era fisicamente capaz de manejar 47,5 toneladas por dia.(....) Ora, o único homem em oito capaz desse serviço não era em sentido algum superior aos demais que trabalhavam na turma.”(TAYLOR, apud REGO, 1988). Demonstrando-se assim que Taylor se preocupava com a adequação da tarefa a pessoa de modo a poder exigir o máximo desta força de trabalho, treinando, ensinando e aperfeiçoando. A análise comparativa entre os funcionários era necessária, sendo o cronômetro era muito utilizado como forma controle dos empregados. A expressão “o máximo” da prosperidade era base da doutrina taylorista que buscava maximizar o lucro das empresas de forma a desenvolver e prosperar economicamente, conseguindo incentivar os funcionários por meio de métodos econômicos, ou seja o trabalhador é altamente estimulado por fatores econômicos (“homo economicus”).

Taylor (1987) desenvolveu uma longa série de experiências acompanhadas de cuidadosa observação, mostrando que os trabalhadores eram influenciados pela sua menor ou maior rentabilidade mensal, conseguindo que tarefas cuidadosamente especificadas fossem realizadas, contribuindo para a especialização.

O fator gerencial é importantíssimo na teoria científica de Taylor por tratar de como conseguir a cooperação dos seus subordinados e de como minimizar aspectos negativos da época como a cera e a vadiagem que são classificados como pontos negativos ao andamento do processo produtivo. A eliminação de tempos desnecessários através do estudo da melhor maneira a se executar a tarefa também demonstra a incessante preocupação de Taylor com a melhoria do processo de forma a se chegar a uma maior eficácia do trabalho, pois o estudo minucioso da maior divisão de tarefas e responsabilidades do empregado e a gerência, são aspectos que organizam a empresa de forma a se ter um trabalho atrelado a metodologias que se diferem do empirismo por trazerem análises comparativas e parâmetros para o controle da organização.

A gerência para Taylor tem um papel fundamental, por coordenar o trabalho dos demais trabalhadores, medindo seu desempenho de forma sistemática e adequando a força do trabalhador a tarefa desempenhada (BRAVERMAN, 1987).

O estudo da fadiga é de grande valia por compreender o limite da capacidade humana, pois a exaustão do mesmo pode levar a perda da eficiência e a ocorrência de acidentes no trabalho. Também são importantes a caracterização e seleção da mão de obra para o desempenho do trabalho (não só nos tempos de Taylor, mas também na época atual). As formas tayloristas foram importantes em sua época, e são amplamente utilizadas em nossos tempos, como formas de controle gerencial do trabalho.

2.2 O Fordismo

Henri Ford nascido em 30 de julho de 1863 em Michigam foi o precursor do Fordismo que tem como base o taylorismo. Porém, Ford atrelou o aumento da produtividade ao aumento do salário, ou seja, para manter o poder aquisitivo do trabalhador, garantindo o aumento de consumo, bastaria que se produzisse mais e que parte dessa "maior produção" fosse repassada aos trabalhadores em forma de salário.

O fordismo adotou alguns princípios básicos como princípio da intensificação da máquina diminuindo o tempo de processamento com o emprego de equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado. “O elemento chave da nova organização era a esteira transportadora, na qual eram conduzidos os elementos dos carros que, por meio de paradas periódicas, recebiam as diversas operações.” (VARGAS, 1979)

No fordismo, a segmentação dos gestos do taylorismo torna-se a segmentação das tarefas, o número dos postos de trabalho é multiplicado, cada um recobrando o menor número de atividades possíveis, deixando de ser qualificado, para ser altamente especializado, com um ritmo ditado pela máquina e não mais pelo trabalhador. Sendo um princípio da alta produtividade focalizada por Ford, aumentar a capacidade de produção do empregado através de incentivos econômicos e sociais. A relação social deste estudo científico demonstra a preocupação de Ford com o sistema econômico dentro e fora da fábrica, com uma visão holística do sistema. Segundo Ford, “o sentimentalismo nada tem que ver com o preço dos salários. O operário que dá a uma empresa o melhor que tem em si, é o melhor operário que a empresa possa ter” (RAGO & MOREIRA, 1988)

O principal aspecto do fordismo foi a visão política conjugada com a ambição econômica de manter o processo produtivo acelerado, em que os elementos chave da interação entre a fábrica e o meio são os trabalhadores. Segundo Ford, o salário não era só a recuperação do seu serviço prestado, mas sim uma nova concepção de vida interferindo na moral e nos costumes dos operários (RAGO & MOREIRA, 1988).

2.3 Abordagem Sócio-técnica

A abordagem sócio-técnica tem suas raízes européias e foi desenvolvida em experiências nas minas de carvão inglesas. Após a Segunda guerra mundial, com o objetivo de aumentar a eficiência daquela organização, a partir do inter-relacionamento entre o sistema social e o técnico. “A proposta sócio-técnica implica a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, em que as demandas e as capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização” (FLEURY & VARGAS, 1983).

Esta abordagem se diferencia do taylorismo e do fordismo por focalizar o grupo não só com características econômicas, sendo assim necessário uma gerência controladora e funcionários escolhidos de acordo com a tarefa, pois estes conceitos tayloristas e fordistas

privilegiam características do engenheiro que planeja as tarefas e determina a sua coordenação designando o tempo ótimo para o desempenho da mesma. No entanto a sócio-técnica também se difere da escola das relações humanas pela mesma se preocupar apenas com o ambiente físico ou as condições gerais sociais, sem se preocupar com a tarefa a ser desempenhada em contraste de como fazer a mesma, com um melhor desempenho do grupo.

Assim a sócio-técnica tem características bem peculiares de maneira a buscar o melhor desempenho do grupo a partir de aspectos sociais e psicológicos como forma a adequá-los a uma concepção de um sistema que possa demandar esforços físicos e intelectuais para o desenvolvimento de um trabalho sinérgico de forma a gerar o reconhecimento do grupo, como principal componente da empresa em seu desenvolvimento empresarial. Muda-se, assim, a concepção de trabalho taylorista de labor “sofrimento” para uma forma mais harmônica de desenvolvimento do desempenho do grupo.

O trabalho nesta perspectiva demanda da organização não em torno apenas da máquina, ou da superioridade do capital, mas também da organização do grupo, em relação aos objetivos propostos, onde adaptabilidade, e a criatividade do grupo em relação a tarefa determinam a coordenação do mesmo, e caracterizam também sua liderança.

A sócio-técnica busca o entendimento da coordenação do trabalho dentro do ambiente aberto, onde as relações sociais no trabalho têm contato com o ambiente ao seu redor. As organizações partilham destas três propriedades dos sistemas abertos: interação com o ambiente, auto-regulação e equifinalidade. Partindo deste enfoque, são possíveis uma melhor definição e descrição dos processos organizacionais.

A flexibilidade é uma característica importante a ser estudada na sócio-técnica, pois a partir da interação do ambiente com a organização existe uma grande necessidade de auto-regulação da empresa com as características do meio, podendo restringir ou inviabilizar o andamento do serviço, causando assim paradigmas a organização. Neste aspecto a flexibilidade do grupo de trabalho em relação a estes problemas tendem a tornar empresa mais adaptativa a estas variâncias. Sendo assim a abordagem sócio-técnica busca dentro do aspecto humano soluções para o melhor desempenho econômico da organização sem deixar as características do meio social, bem como do melhor meio técnico para desenvolver a aprendizagem contínua buscando aspectos intelectuais e criativos para o melhor desenvolvimento da tarefa .

O grupo de trabalho no ambiente sócio-técnico tem grande influência psicológica, social e principalmente uma grande identificação com a organização, de forma a criar um elo entre as características da organização e as características do grupo semi-autônomo. “Um grupo semi-autônomo é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros.”(FLEURY &VARGAS,1983)

Os grupos semi-autônomos se caracterizam pela auto-regulação, bem como a autonomia responsável e a multifuncionalidade das tarefas determinando um aprendizado e o arranjo de forma cooperativa e interativa entre os membros, sendo capazes adquirir conhecimentos e de compartilhar entre seus membros. Ou seja, busca aliar a perspectiva das relações interpessoais com a resolução dos conflitos na empresa com o princípio de considerar o grupo sob um aspecto democrático, saindo de experiências de lideranças autocráticas, propostas por Taylor e Ford, para uma liderança participativa, onde o grupo determina como o serviço deve ser desempenhado. Sendo assim, a figura do líder passa a ter um enfoque importantíssimo para este estudo por passar por uma grande transformação de atributos e determinações.

2.4 Toyotismo: A Inovação Fordista

Da mesma forma que nos modelos anteriores, o sistema toyotista nasce a partir da necessidade de responder a desafios que são colocados pelo meio ambiente frente ao projeto econômico de expansão dos lucros e manutenção das empresas capitalistas.

Estes desafios (bem como as oportunidades que representam) estão situados historicamente na trajetória de uma empresa, região ou nação, e a partir da habilidosa combinação de fatores internos e externos, um projeto pode vir a ser bem-sucedido, tornando-se posteriormente um modelo (numa racionalidade que não é dada no início, mas construída ao longo de um processo) com seus princípios, métodos e regras, que vigorará enquanto conseguir responder aos novos desafios que se apresentarão. Neste sentido, vários autores questionam as possibilidades de importações de modelos criados no bojo de situações específicas para outras situações cuja correlação de forças entre capital e trabalho, padrões culturais, relações sociais, enfim, os desafios e oportunidades, são diferentes daqueles que lhes deu origem.

No caso específico do modelo toyotista, à semelhança do taylorista, a construção de seu projeto e racionalidade atua muito circunscrita ao ambiente interno da empresa. Ou seja, parte da análise dos aspectos conjunturais e estruturais presentes na sociedade japonesa em meados do século, da própria situação econômica na qual a empresa Toyota se encontrava e do estado e resultados da implantação do fordismo no ocidente. A partir daí, estrutura os princípios de um novo modelo produtivo que poderia ser caracterizado mais por seus aspectos de “adequação criativa” às limitações encontradas, transformando-as internamente em forças positivas, do que propriamente de confronto e alteração destas limitações em busca de estabelecer um novo meio ambiente mais favorável ao seu projeto (como foi o caso do fordismo em relação à criação de um mercado de massa).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o toyotismo, sob muitos aspectos, utiliza no interior da fábrica uma racionalidade externa, presente na sociedade japonesa, como é o caso da divisão sexual do trabalho, dos aspectos próprios à cultura japonesa, das relações industriais vigentes em outros segmentos (emprego vitalício, salário por antiguidade, etc). Ao passo que no fordismo o movimento é ao contrário, ou seja, levar para fora da fábrica através de mecanismos de controle diversos, uma racionalidade que estava presente interiormente.

Portanto, existiam algumas configurações externas às quais a elaboração do projeto toyotista teve de fazer frente, como por exemplo: enorme carência de recursos naturais no Japão; a existência de uma sociedade fragmentada após a guerra, com abundância de mão-de-obra jovem e carência de trabalhadores mais experientes; apoio por parte do Estado para a reconstrução das indústrias de bens de capital, estruturando as bases para a indústria de bens de consumo; o desenvolvimento do fordismo no ocidente; relações entre capital e trabalho profundamente conflituadas, com movimentos grevistas e movimentos sindicais fortemente organizados, como por exemplo o sindicalismo de indústria em torno da indústria automobilística; pouco otimismo quanto ao futuro da indústria automobilística japonesa, até então um mercado interno de formação muito tardia, um razoável número de empresas disputando os poucos consumidores existentes e um atraso técnico e industrial que inviabilizava a exportação.

A estas somam-se eventos internos e características próprias da empresa que impuseram determinadas condições à elaboração de um projeto de reestruturação: as relações internas entre capital e trabalho bem como organização do processo produtivo herdados do ramo têxtil; a iminência de falência com interferência do capital financeiro representado por um grupo bancário na forma de gestão da empresa, impondo uma nova lógica ao escoamento da produção, atrelando a produção à demanda do mercado e reduzindo os quadros de pessoal;

e a posterior guerra da Coréia com demandas em massa de pequenas séries de produtos que deveriam ser fornecidos dentro de determinado prazo sob risco de multas contratuais somadas às impossibilidades de aumentar o quadro de pessoal para atender a estas demandas.

Como eventos paralelos ou conexos que contribuíram na formação desta nova racionalidade (e que foram também formados por ela à medida que foi se desenvolvendo) destacam-se: o enfraquecimento do movimento sindical da indústria e o surgimento do “sindicalismo de empresa”, não só na Toyota mas também em outras empresas do ramo; e o estabelecimento de um conjunto de contrapartidas fornecidas aos trabalhadores em troca de uma postura “cooperativa” em relação aos objetivos das empresas: emprego vitalício, salário antiguidade e criação de mercados internos de trabalho.

Entre outras coisas, o estabelecimento destas medidas visava diminuir a taxa de rotatividade da mão-de-obra. Desta forma, ao fixar o trabalhador numa empresa, torna-se viável o investimento em treinamentos que permitam a aquisição do saber-fazer bem como minimizam as inseguranças quanto ao futuro. O salário por antiguidade, por sua vez, dada à formação estrutural da mão de obra, possibilitava o pagamento de salários mais baixos aos mais jovens: permitia às empresas diminuir o custo dos trabalhadores empregados, na medida que as faixas etárias jovens eram super-representadas nessa época.

Tendo estes elementos como pano de fundo, Ohno (1997) coloca o desafio de salvar uma empresa em crise a partir da resposta à questão de “como fazer para aumentar a produtividade sem aumentar a quantidade de produtos produzidos de um mesmo tipo e nem utilizando a contratação de mais mão-de-obra”. Ou, segundo suas próprias palavras, como “fabricar a bom preço pequenas séries de numerosos modelos diferentes”.

Ao contrário do taylorismo e do fordismo que buscam o aumento da produtividade a partir da otimização dos postos de trabalho individuais (a melhor maneira de executar um determinado trabalho é a redução de tempos ociosos), o toyotismo olha para o processo produtivo buscando reduzir os seus entraves através da eliminação de estoques na linha, ou seja, o material em fluxo deve ser somente o necessário para atender à determinada encomenda. Este princípio se estende dos materiais para os equipamentos e pessoas, dando lugar à fábrica mínima ou fábrica “enxuta”. Nota-se que tanto o fluxo invertido de produção quanto a redução de pessoal são condições impostas pelo capital financeiro à Toyota, que por sua vez são absorvidas e passam posteriormente a fazer parte como componentes essenciais do modelo toyotista (BOYER, 1998).

Como elemento derivado encontra-se a racionalização do trabalho, mais particularmente ao tipo de intervenção do trabalhador no processo produtivo. Ao se operar com estoques reduzidos, ou sem folga, o controle de qualidade ao longo do processo passa a ser muito maior, de forma a evitar os produtos defeituosos que só seriam detectados ao fim do processo. Isto por sua vez implica a criação de mecanismos de controle tanto na base técnica (controles automatizados) quanto por parte dos trabalhadores, que dotados de uma certa “autonomia” são convocados a interferir no processo sempre que necessário.

Mais que isto, uma vez que a fábrica enxuta é também um espaço de flexibilidade do trabalho, o sentido de polivalência entendido como a capacidade de exercer várias funções diferentes passa a ser requisitado, de forma que produtos, processos e trabalhadores operem dentro da mesma lógica de flexibilização. O ataque ao trabalho organizado em torno dos ofícios é direto, só que sob uma lógica oposta à que predominou nos modelos taylorista e fordista: este movimento de inversão da especialização dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Trata-se aqui também – como na via taylorista norte-americana – de atacar o saber complexo do exercício dos operários

qualificados a fim de atingir o objetivo de diminuir seus poderes sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho. Este mecanismo, associado à dinâmica do *estado-de-bem-estar-social*, foi capaz de gerar o chamado *ciclo virtuoso* do fordismo, sendo então responsável por um crescimento sem precedentes na história do capitalismo, até basicamente o final da década de 60 (Coriat, *apud* CARDOSO, 2001).

Este processo de “desespecialização” ou “polivalência” faz-se sentir em quatro domínios: a multifuncionalidade dos trabalhadores (capacidade de ocupar diferentes posições no processo produtivo); a reintrodução nas funções dos operadores diretos de tarefas concernentes ao diagnóstico de problemas, reparo e manutenção de máquinas e equipamentos; a reintrodução de tarefas de controle de qualidade nos postos de trabalho; e a reagregação das tarefas de programação às tarefas de fabricação. Estas novas “capacitações” e responsabilidades dos trabalhadores são mobilizadas dentro de um novo método de organização da linha produtiva, conhecida como produção em “U”.

Segundo Salerno (1998), isto permite a rotatividade entre postos diferentes e a flexibilização em relação à quantidade de pessoal alocado no processo, atendendo desta forma tanto às demandas da produção *just-in-time* quanto ao princípio de aumentar a eficiência através do equilíbrio do conjunto do processo e não do posto de trabalho em particular, alterando a antiga concepção de divisão do trabalho que compunha os modelos anteriores. Esta característica por sua vez, conduz ao princípio do “tempo compartilhado”, que espelha a flexibilidade na alocação dos tempos em relação à quantidade e natureza das tarefas a serem desempenhadas pelos trabalhadores, bem como o seu necessário relacionamento com os demais trabalhadores da equipe na definição de metas e programação da produção.

Sintetizando, poderíamos descrever a racionalidade do modelo toyotista como composta pelas seguintes características:

- produção segundo o consumo e sem estoques;
- flexibilidade nos processos produtivos e na alocação de trabalhadores;
- um certo grau de autonomia por parte dos trabalhadores diretos para interferir no processo produtivo (corrigindo erros, parando o processo no momento que se fizer necessário etc.);
- trabalhadores multifuncionais ou polivalentes (no sentido de serem capazes de desempenhar tarefas de postos de trabalho distintos);
- superposição de responsabilidades aos trabalhadores diretos (controle de qualidade, manutenção e reparação de máquinas e equipamentos, diagnóstico de problemas, planejamento e programação da produção, etc.);
- existência de um sistema de “contrapartidas” por parte da empresa que permita a redução das taxas de rotatividade e aumente a disposição dos trabalhadores;
- estabelecimento de redes de sub-contratação ou terceirização rompendo com os padrões de verticalização;
- mudanças nas relações com fornecedores, impondo novos padrões de flexibilidade e de qualidade.

Após esta breve revisão teórica, parte-se para a análise de características da organização do trabalho de um dos setores de uma fábrica existente no município de Itaperuna, interior do estado do Rio de Janeiro. Esta pesquisa foi desenvolvida no ano 2004 por meio de questionários e acompanhamentos no serviço.

3. Breve descrição da fábrica em estudo

A fábrica foi inaugurada na cidade de Itaperuna-RJ em 26/03/1960 como uma grande multinacional, que poderia trazer grandes benefícios à população da cidade e da região. Teve grande importância na economia regional chegando a gerar 550 empregos diretos e dobro de empregos indiretos na década de 80, sendo importantíssima economicamente mesmo com o passar dos anos e da retração da economia mundial ocorrida na década de 90. Ainda continua sendo uma das principais empresas do Noroeste Fluminense.

O organograma principal da fábrica, mostrado a seguir (figura 1) vislumbra as principais áreas funcionais da empresa, porém dentro de cada setor tem subdivisões de trabalho, ou funções que devem ser salientadas.

- *Política Leiteira*: É composta por analista, veterinário e técnicos;
- *Planejamento e controle de produção - PCP*: coordenador, analista e programador;
- *Desenvolvimento Organizacional Humano - DOH* (gerência de recursos humanos): coordenador, analista e assistentes;
- *Administração*: administrador, assistentes, contabilidade, financeiro, fiscal, informática;
- *Produção*: coordenador, assistentes, operadores I (funcionários com mais tempo de casa), operadores II (funcionários com menos tempo de casa em média 2 anos), ajudantes;
- *Manutenção*: coordenador (engenheiro mecânico), almoxarifes, assistentes, mecânicos, eletromecânicos, instrumentação e fabrica de latas;
- *Controle de qualidade*: coordenador, analista, laboratoristas e técnicos de laboratório.

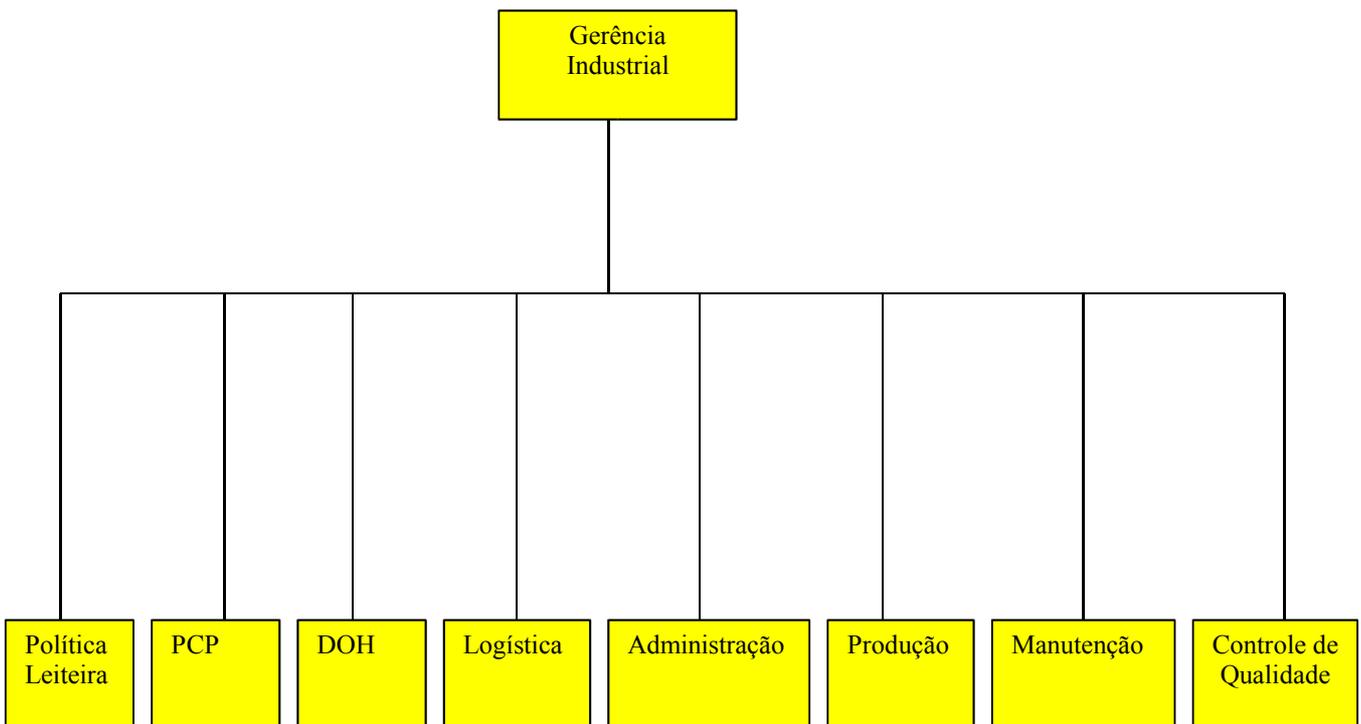


Figura 1: Organograma geral da empresa.

4. O Estudo da racionalidade do trabalho no setor da fábrica de latas

O processo produtivo nesta unidade tem como principais características o taylorismo e o fordismo, sendo assim a coordenação do mesmo se vale de aspectos peculiares a região onde a fábrica se situa. O processamento na fábrica de latas ocorre de maneira contínua, onde o produto a ser desenvolvido utiliza um material chamado folha de flandres passando por várias máquinas e por vários funcionários até ser envasado.

As principais características tayloristas encontradas neste setor foram: a decomposição das tarefas em operações mais simples; a eliminação do desperdício do esforço dos funcionários; a seleção dos funcionários de acordo com a tarefa; e a busca do tempo ótimo. As características fordistas encontradas foram: a estruturação contínua do processamento, que moldou o trabalho de forma altamente especializado de maneira que algumas máquinas a partir de acionadas ditam o ritmo do trabalho; e diminuição do tempo necessário de treinamento pela alta especialização.

Ditando estas características podemos analisar o trabalho dentro da fábrica, como contínuo e especializado. Porém a gerência deste setor produtivo traz características importantes, pois a coordenação do trabalho sofreu algumas mudanças que deram novos rumos ao nosso estudo buscando se responder como a forma de gerenciamento adequou os trabalhadores às tarefas, e de como elas foram mudando de acordo como o tempo.

A cinco anos (2000) atrás o gerenciamento do setor em questão era feito por uma pessoa em cargo de chefia operacional. No entanto, a dois anos (2003) atrás, foi introduzido um programa de qualidade total, onde a pessoa que era determinada para o cargo de chefia operacional passou a se chamar líder de setor, com outras com atribuições que a seguir são comparadas com as atribuições de chefe. Antes, o chefe detinha alguns requisitos e responsabilidades como:

- Coordenação do trabalho;
- Intermediação com alta gerência;
- Determinava o rendimento de cada trabalhador (podendo pedir a sua dispensa para alta gerência, ou mesmo pedir aumento por produtividade);
- Liberava o trabalhador do seu setor, se o serviço não fosse prejudicado;
- Supervisionava os trabalhadores.

O líder implantado no programa de qualidade passou a ter como principais atribuições:

- Auxilia o andamento do trabalho, de acordo com a necessidade dos objetivos da empresa e do melhor desempenho do grupo de trabalho;
- Intermediação com alta gerência;
- Auxilia o desenvolvimento organizacional humano;
- Não só coordena, mas também trabalha no setor ou máquina que for necessário para o melhor desempenho da produção;
- Trabalha também regulando as máquinas para que as mesmas obedeçam ao padrão desejado de qualidade da fábrica.

Segundo Cardoso (2001), estas características servem de parâmetros para analisarmos o chefe e o líder como formas de liderança autocráticas e democráticas. O líder exerce, na empresa em questão, uma liderança formal e informal de forma a criar uma interação carismática. O líder não é escolhido pela empresa baseando-se em características como conhecimento do serviço e tempo de casa, o que facilita o seu reconhecimento como uma

autoridade natural. Já o chefe se caracterizava pela gerência autoritária que detinha “poderes” para persuadir os funcionários a trabalharem, pois as decisões eram centradas nesta pessoa que coordenava o andamento do serviço, desde a chegada da matéria-prima até o fim do processamento na fábrica de latas.

A abordagem sócio-técnica explica que o trabalho deve permitir que os indivíduos tomem decisões a respeito de como fazer as tarefas, explicando assim que a descentralização do poder pode ser implantada sem a perda do controle da empresa sob seus funcionários, demonstrando que a criatividade e interatividade são atributos que podem ser incorporados ao processo, justificando a mudança feita nesta empresa. Pois o líder não tem o poder de contratar e demitir, porém ele coordena o serviço em cima de suas características pessoais de forma que o grupo além de ser influenciado, também influencia o líder, passando a responsabilidade da tarefa para ambas as partes. A forma de condução desta tarefa primária deve ser coerente com os métodos democráticos de liderança. A liderança democrática leva à uma maior satisfação e eficiência, embora haja uma maior probabilidade de aumento da satisfação do que da eficiência em grupos democráticos.

A gerência geral da fábrica de latas é feita pelo coordenador geral da manutenção que delega poderes ao líder, porém o líder acumula cargos e não influi em folga ou mesmo na coordenação do banco de horas (duas horas por dia após as oito horas trabalhadas vão para o banco de hora que podem ser convertidas em dias de folga) que é uma extensão da mais valia como forma da empresa obter um melhor rendimento dos funcionários da fábrica. No entanto este líder tem aspectos de liderança taylorista/fordista, com conceitos sócio-técnicos. Os líderes encontrados nesta organização se aproximam do âmbito sócio-técnicos pelo incentivo, estímulo ao grupo, por serem facilitadores e principalmente inspiradores, de forma a gerenciar o processo delegando a alguns funcionários em sua ausência, caracterizando a multifuncionalidade de alguns funcionários. Porém, estes conceitos apenas se aproximam, mas não são sócio-técnicos, pois não são todos os funcionários que tem estas características e apenas alguns. Ao mesmo tempo não se distancia de características tayloristas, pois vários funcionários dentro do setor têm características especializadas. Observa-se que, mesmo com a menor intensidade da supervisão autoritária e centralizadora, a produtividade tem se mantido constante, mesmo que a supervisão não utilize de forma intensa a autoridade formal, tendo que se caracterizar por aspectos pessoais para liderar.

5. Considerações Finais

Este estudo sobre a organização do trabalho em um dos setores de uma fábrica mostrou que a forma de trabalho predominante é taylorista/fordistas, mas com traços gerenciais sócio-técnicos.

A gerência operacional da empresa demonstrou adaptabilidade a relações interpessoais que podem ser importantes para o andamento das tarefas, ou seja, o meio social pode ser complexo, porém pode ser influenciado positivamente para o cumprimento dos objetivos da organização, demonstrando que a supervisão autoritária não é garantia de um maior controle sob os funcionários, e que o controle pode vir de forma cooperativa e de forma responsável por parte do grupo.

6. Referências Bibliográficas

BOYER, Robert; DURAND, Jean-Pierre. *L'Après Fordisme*. Paris, Syros, 1998.

BRABERMAN, Harry. Capítulo 5 - Principais Efeitos da Gerência Científica. In: BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987. p.82-111.

CARDOSO, Luis Antônio. *Após-Fordismo e Participação: Reestruturação Produtiva Contemporânea e a Nova Racionalização do Trabalho na Indústria Automobilística*. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, Programa de Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, 2001.

CURY, Antonio. Organização & Métodos. Ed. Atlas. 1994

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; VARGAS, Nilton. Aspectos Conceituais. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa; & VARGAS, Nilton (Orgs). Organização do Trabalho. São Paulo, Atlas, 1983. p.17-37.

OHNO, Taiichi. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. P. Alegre, Bookman, 1997.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo. *O que é Taylorismo?*. 5ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1988. (coleção Primeiros Passos, 112).

SALERNO, Mário Sérgio. *Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível*. Poli/USP. São Paulo, 1998.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas. 1987.

VARGAS, Nilton. *Taylorismo e a Administração Científica do Trabalho*. In: VARGAS, Nilton. Organização do Trabalho e Capital: Um Estudo da Construção Habitacional. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, PEP/COPPE/UFRJ, 1979. P.20.39.