

A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador

Quality of quality:
a workers' health perspective

Simone Oliveira ¹

¹ Centro de Estudos de Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana, Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.
Rua Leopoldo Bulhões 1480, Rio de Janeiro, RJ 21041-210, Brasil.

Abstract *In Brazil, new forms of labor organization based on the so-called Japanese management model are characterized by the implementation of Total Quality Programs, heavily altering relations in the labor force. Pressures brought to bear by modernity, such as demand for quality, affect workers and result in physical and mental disturbances. A case study focusing on a textile industry in Nova Friburgo, Rio de Janeiro State, aimed at elucidating how such programs are formulated in such a way as to increase product quality without changing quality of life for workers. We detected precarious work conditions alongside sophisticated requirements, including abstraction, internalized control, dissemination of the supplier/client concept, etc., running up against a labor force with limited schooling, thus creating a tense atmosphere with a steady speed-up in the work pace, albeit with no real gains for workers.*

Key words *Workers' Health; Occupational Health; Quality of Life*

Resumo *As novas formas de organização do trabalho, no Brasil, baseadas no modelo japonês de gestão, traduzem-se pela implantação de Programas de Qualidade Total que modificam as relações de trabalho. A pressão da modernidade representada pela busca da qualidade atinge os trabalhadores, gerando no limite conseqüências para sua saúde física e mental. Nesse sentido, o estudo de caso em uma indústria têxtil, no Município de Nova Friburgo (Rio de Janeiro), procurou perceber como esses programas são pensados para aumentar a qualidade do produto, sem, contudo, modificar a qualidade de vida dos trabalhadores. Identificou a simultaneidade tanto de situações diversas de precárias condições de trabalho ou de seu processo, quanto de outras de sofisticadas exigências – abstração, interiorização do controle, generalização do conceito fornecedor/cliente etc., que esbarra em uma força de trabalho com baixa escolaridade, resultando em um ambiente tenso, com intensificação do ritmo laboral sem, no entanto, haver ganhos objetivos para os trabalhadores.*

Palavras-chave *Saúde do Trabalhador; Saúde Ocupacional; Qualidade de Vida*

Introdução

As inovações tecnológicas e organizacionais vêm causando importantes mudanças no mundo do trabalho, seja na produção, seja na sociedade como um todo, com repercussões que parecem ser bastante profundas.

A introdução de novas tecnologias representa um incremento significativo de produtividade no trabalho, com suposta eliminação de tarefas penosas ou pesadas, levando a uma nova relação homem/máquina. Esta nova relação faz surgir novos riscos para a saúde dos trabalhadores, aqui entendida em seu conceito mais amplo, envolvendo seus aspectos físico, mental e social. Dessa forma, estes riscos mais sutis para a saúde não podem ser compreendidos com base na ótica estreita da Medicina do Trabalho, que busca sempre uma conexão direta com acidentes e doenças profissionais (Epelman et al., 1991).

Na verdade, é um outro tipo de relação que tem profunda repercussão sobre a vida e a saúde dos trabalhadores, especialmente em sua vida psíquico-social. A característica desta se liga à produção de mecanismos não muito bem conhecidos e manifestações sintomáticas inespecíficas, que afetam diversas partes do organismo e se expressam muitas vezes no campo das chamadas enfermidades psicossomáticas, que afetam não só a saúde e a vida individual, mas também a vida familiar e social (Epelman et al., 1991).

No Brasil, baseadas no modelo japonês de gestão, as inovações tecnológicas e organizacionais traduziram-se basicamente, na última década, pela implantação de Programas de Qualidade Total, que trazem em sua concepção mudanças na qualificação dos trabalhadores e exigem uma crescente intervenção desses nos processos produtivos. Estas mudanças pressupõem uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores, necessitando da sua própria identificação com os objetivos da empresa. A pressão da modernidade pela qualidade que atinge toda a sociedade pressiona, por sua vez, também os trabalhadores, gerando no limite conseqüências para sua saúde física e mental. Estes devem passar a entender e a influir no processo de produção, adquirindo maior qualificação, assumindo a polivalência. O trabalhador, em todos os momentos da vida, deve passar a viver e a pensar, essencialmente, na empresa.

Todas essas transformações, apesar de evidentes, são difíceis de serem captadas e apreendidas em todos os seus significados, por sua complexidade e contemporaneidade. Diante

desse fato, este estudo – de caráter exploratório – busca contribuir com as análises que vêm sendo desenvolvidas sobre esta temática, reconhecendo tais dificuldades, que se refletem na formulação de metodologias.

Neste sentido, a opção pela realização de um estudo de caso deu-se na tentativa de observar a implantação do Programa de Qualidade Total, procurando perceber como as novas formas de organização do trabalho estão transformando as relações no universo fabril e quais os indicativos de mudança para a saúde dos trabalhadores, buscando, basicamente, dar maior visibilidade a esse processo de transformação.

Estudo de caso

A presente pesquisa, realizada em uma indústria têxtil, utilizou como instrumentos para coleta de dados a aplicação de questionários, realização de entrevistas com objetivo de aprofundar questões e visitas à fábrica para observação direta do processo de trabalho. O trabalho de campo se deu de março de 1994 a fevereiro de 1995.

A implantação do Programa de Qualidade Total na empresa estudada nasce como um instrumento para garantir a meta da qualidade, pois *“as exigências do mercado ganharam uma velocidade que não podem mais ser ignoradas; sem a qualidade não podemos sobreviver; é a base de tudo”*, diz um gerente. Essa sobrevivência da fábrica deve orientar-se, então, a partir de cinco dimensões: qualidade do produto, custo, eficiência da entrega, satisfação e segurança dos empregados, usuários e comunidade vizinha (Neves, 1992).

Uma das referências da produção têxtil do Estado do Rio de Janeiro, a cidade de Nova Friburgo acha-se localizada no centro-norte do Estado. Sua população é de 180 mil habitantes e fica localizada a 150 km da cidade do Rio de Janeiro. A fábrica em que se realizou este estudo foi fundada em 1953 e tem uma área de 8.000 metros quadrados. Produz anualmente mais de 120 milhões de metros de aviamentos, dos quais 30% são exportados para os EUA, Europa e América Latina. Os outros 70% são comercializados internamente, principalmente nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro. Mas a principal compradora de seus produtos também é uma fábrica da cidade de Nova Friburgo, a Fábrica Filó, que pertence ao Grupo Triumph.

No momento da realização da pesquisa, a empresa possuía 361 funcionários, distribuí-

dos entre a administração e a produção. Na produção, encontravam-se 212 trabalhadores – sendo 132 homens e 80 mulheres – e na administração, 149 funcionários – 92 homens e 57 mulheres.

Nos últimos anos, a empresa vem se transformando em função da incorporação de novo maquinário. Essa transformação se caracteriza pela introdução de teares de agulha de base microeletrônica que, por sua vez, geram modificações nas linhas de produção de alguns artigos, chegando ao enxugamento das seções e à eliminação de outras. Atualmente fazem parte de seu processo de produção teares eletrônicos, com *design* de seus produtos realizados pelo sistema CAD (*Computer Aided Design*).

Os trabalhadores são provenientes da região ou de lugarejos próximos ao município, tendo, muitos deles, na sua formação, estreita ligação com o campo. A maioria começou a trabalhar com 15 anos, e alguns iniciaram ainda mais cedo, no trabalho do roçado, rural.

No recrutamento, antes da implantação do Programa de Qualidade, a empresa optava pela contratação de pessoas ainda muito jovens, sem qualificação, que, em geral, seriam formadas internamente por um trabalhador mais experiente. Além disso, privilegiava uma forma de contratação baseada em uma rede social, onde o funcionário poderia indicar um amigo ou um parente. Ao garantir o acesso à fábrica de pessoas de um mesmo universo, já conhecido, criava formas de controle e pressão. Em outras palavras, desenvolvia-se uma cultura onde se estabelecia um universo de pessoas informalmente formadas para a fábrica.

Qualidade é a base de tudo

Produzir qualidade, um dos objetivos principais dessas técnicas, pressupõe uma transferência considerável da responsabilidade da qualidade para o trabalho de produção, buscando a integração de funções produtivas, controle de qualidade e sua organização. Aponta-se, portanto, para uma maior dependência das empresas com relação a seus trabalhadores, pois o acompanhamento de sistemas automatizados, que sempre podem apresentar falhas inesperadas, requer uma mão-de-obra responsável, atenta e conhecedora dos equipamentos, impossibilitando uma abordagem taylorista rígida, seja na organização do trabalho, seja na gestão do mesmo (Carvalho, 1994).

Em 1991, iniciou-se o processo de implantação do programa, e até então a empresa não havia tido nenhuma prática neste tipo de atua-

ção e, para tanto, montou-se uma pequena equipe para dar início às suas atividades.

Estabelecer um cronograma das atividades de implantação foi um dos primeiros passos para a efetivação do programa, que teve como principal dispositivo palestras de conscientização. Nestes seminários, colocava-se a necessidade de que o trabalhador conhecesse todo o processo fabril, de como deveria localizar-se dentro deste processo, e de como tomar consciência da responsabilidade da atividade que desenvolvia para toda a organização, através da técnica do trabalho de clientes internos, onde um setor é sempre o cliente de um outro setor, onde um trabalhador é sempre o cliente próximo de um outro trabalhador. Os trabalhadores que freqüentaram essas palestras, quase que diariamente, eram selecionados por área. Em suas dinâmicas, os seminários também utilizaram vídeos sobre *Total Quality Control* (TQC), que divulgavam a essência de seus princípios: qualidade intrínseca, preço acessível e qualidade no atendimento; todos com um único objetivo: a satisfação total do cliente.

Para a obtenção dessa satisfação, reforça-se a idéia da necessidade do desenvolvimento de um espírito de cooperação e parceria dos trabalhadores para com a empresa, partindo-se do princípio de que a dependência de um e de outro são pré-requisitos para o crescimento de ambos. Portanto, como afirma Leite (1993), o conteúdo dessas palestras teria um cunho muito mais ideológico do que técnico.

Outra iniciativa foi a criação de grupos de trabalho – *times works* –, ou Grupo de Produtividade e Qualidade (GPQ), formados por equipes heterogêneas para discutir um problema determinado (gargalos), compostos por seis ou sete pessoas que estavam diretamente ligadas ao problema, variando de acordo com a dimensão deste, com reuniões semanais. Em 1993, por exemplo, existiam 15 grupos em todas as áreas, principalmente para os problemas relacionados à tecelagem e à tinturaria. No entanto, em junho de 94, restavam apenas quatro grupos na área de produção: GPQ 19 – eliminação de desperdícios; GPQ 21 – aumento da rotação dos teares; GPQ 22 – eliminação de problemas de tingimento nas fitas de cetim; GPQ 25 – redução de diferenças notas *versus* apuração. A filosofia dos grupos era: participavam do GPQ aqueles que, de alguma forma, tinham a ver com o problema; estes deviam buscar soluções até que o problema estivesse sanado. Caso o problema fosse eliminado, aquela antiga perda transformava-se em ganho. Dessa forma, as equipes recebiam 10% do resultado que o trabalho gerava.

Apesar dos resultados apresentados e de muitos trabalhadores desejarem estar envolvidos, o seu sucesso e a sua continuidade esbarravam na resistência das chefias em aceitar as sugestões, que interferiam no modo de organização e produção de sua seção. Tal situação foi percebida pelo gerente de produtividade e qualidade, como indica a sua fala: *“Você diz para o camarada que ele tem que ser responsável pela qualidade do que está produzindo, quer dizer, dão a responsabilidade mais não dão a autoridade para ele fazer aquilo. Quando a gente criou essa filosofia dentro da empresa, do funcionário ter mais autonomia, de tomar decisões com relação ao trabalho dele, isso começou a ser entendido como uma subversão. O chefe dos supervisores foi procurar a gente e dizer que aquilo ia virar uma bagunça”*.

O mesmo procedimento de premiação do GPQ foi utilizado para o Programa de Sugestões, sendo que, ao se configurar como uma iniciativa individual, o autor da sugestão incorporada receberia 10% do resultado que essa idéia pudesse gerar. Pelo seu fracasso imediato (a não-participação dos trabalhadores), este programa sofreu alterações, deixando de lado a sugestão escrita por aquela falada em comitês. No entanto, o problema detectado pelo gerente de produtividade e qualidade iria mostrar-se um obstáculo muito mais intransponível, não bastou a expressão oral para que se resolvessem os limites impostos pelo baixo grau de escolaridade dos trabalhadores. Além disso, mais uma dificuldade impedia o sucesso do programa de sugestões, o medo de se dizer o que se pensa. Eram anos de uma gerência pautada no autoritarismo, que, imposta aos trabalhadores, resultava em submissão: *“Você tem reunião, precisa que o pessoal fale. Fica todo mundo quieto, ficam com medo de falar. Como é que vai resolver os problemas? Falta de palavras para falar, não tinham como se expressar”*. Neste depoimento, uma ex-operadora, integrante da equipe de qualidade e produtividade, explicita as duas questões: a dificuldade e o medo de se expressar. Baixa escolaridade e submissão.

Esta iniciativa dentro da implantação do programa de qualidade foi a que mais evidenciou a pouca qualificação formal dos trabalhadores da empresa, mostrando o inevitável conflito entre as novas necessidades técnicas e a realidade da mão-de-obra. A reflexão sobre este ponto possibilitou a identificação da baixa escolaridade como maior obstáculo para o avanço do programa.

Uma das mais importantes modificações decorrentes desta reflexão foi aquela que levou à alteração dos requisitos de recrutamento,

mesmo que isso significasse um empecilho para a contratação de novos trabalhadores. Aqui, estabeleceu-se um conflito entre a realidade educacional da cidade e as novas necessidades da empresa. Atualmente, a exigência da quinta série passou a constar das normas de contratação.

Outra iniciativa foi a criação do programa de limpeza, considerado como pré-requisito em toda literatura sobre o assunto e conhecido como a implantação dos cinco S, a saber: *Seiso* – limpeza do local de trabalho; *Seiketsu* – limpeza dos empregados, asseio; *Seiki* – utilização racional de recursos para evitar desperdício, descarte de itens desnecessários, liberação do espaço; *Seiton* – organização de forma disciplinada e racional dos itens e instrumentos de trabalho, para serem localizados rapidamente, sem desperdício de tempo; *Shitsuke* – é a disciplina e a obediência às normas, aos padrões definidos, porque foram considerados os melhores; em outras palavras, auto-disciplina.

Essa foi a iniciativa que apresentou melhores resultados, com compreensão mais clara por parte das chefias e com resposta mais imediata por parte dos trabalhadores, principalmente no caso das mulheres, pois já tinham como prática manter seus locais de trabalho limpos, e, sendo uma atividade associada ao universo feminino, fazia parte de sua rotina doméstica diária. Para as chefias, parece que também houve maior interesse em levar a cabo os princípios de limpeza, já que estes não afetam as suas relações de poder e não questionam o relacionamento hierárquico. Dessa forma, foi incorporado rapidamente.

Também foram ministrados vários cursos internos e externos, elevando a carga de treinamento com incremento da hora/homem anual. O treinamento, uma ferramenta fundamental dos programas de qualidade total, passou a ter uma sala. Foram introduzidas modificações na área de preparação de fios, com a inscrição de todos os funcionários no programa de treinamento, que passaram a aprender o trabalho da enfição dos teares na tecelagem.

Na tecelagem, o trabalho de enfição foi o que sofreu maiores modificações no seu processo, definidas a partir de estudos de tempos e métodos. Houve a realização de treinamentos para emendas, pois observavam-se diferenças de desempenho entre os enfiadores, com reflexos na eficiência, e cada tipo de enfição passou a ser armazenado, ao invés de serem passados fio por fio a cada pedido de determinado artigo. O programa de treinamento visando aumentar a eficiência, e sua definição de método otimizado, foi concebido com base na

sugestão de um tecelão (ex-enfiador). Por causa destas melhorias, foram introduzidos planos de incentivos para promover o maior envolvimento e dar mais motivação ao trabalhador, sendo o principal objetivo permitir que a atividade da enfição tivesse a flexibilidade necessária para atender às flutuações de demanda e de tamanhos de lotes dos clientes, mantendo alto padrão de desempenho e tornando-se uma vantagem competitiva nos negócios da empresa.

A tinturaria, considerada a área mais complexa da fábrica, a partir de meados de 1994, é a que está recebendo maiores investimentos, como automação, criação de laboratório, contratação de técnicos e oferecimento de cursos de qualidade, por correspondência, para os trabalhadores – cursos que deverão estender-se a todo o pessoal da fábrica. Isso porque essa etapa – a de acabamento – é a que, pelo seu próprio processo produtivo, tem acumulado no mercado mundial maiores avanços tecnológicos e que, portanto, apresenta maiores desenvolvimentos também na absorção das inovações tecnológicas. Na tinturaria, está sendo implantado, simultaneamente, um sistema de premiação valorizando não só o aumento de produção, como também, principalmente, a qualidade do artigo (redução de reprocesso), como forma de estímulo à mão-de-obra.

O empenhamento – de todas as cinco seções, a única que possui mulheres, 70 no total, e que é composta exclusivamente por estas – foi aquela que não sofreu modificações em função do programa. Fica evidente a divisão sexual do trabalho, ao se perceber que a implantação do Programa de Qualidade Total atinge, inicialmente e principalmente, as atividades onde se concentra a mão-de-obra masculina.

Apesar de os programas de qualidade indicarem a necessidade de que estes englobem todas as áreas de uma empresa, na fábrica estudada esse objetivo não se cumpriu. A Administração não se incorporou efetivamente ao programa, participando de maneira esparsa e pontual, através de alguns GPQs.

Atualmente, o processo de continuidade do programa é apoiado por consultoria externa. Este foi revisto pelo consultor, que, dessa vez, estipulou freqüentes reuniões com os gerentes, propositalmente sem a presença do diretor, para discussão de problemas relativos a qualidade, fluxo de informações, implantação de uma linguagem mais técnica e maior velocidade nas decisões. Houve também um incremento de reuniões nas seções, mensais, da chefia com todos os trabalhadores, e, semanais, da chefia com os supervisores.

Mudança de concepção: cultura e relações de poder

O sucesso na introdução desses programas, segundo Fleury (1994:21), depende da – ou impacta a – cultura da empresa, pois “*a cultura e as relações de poder no interior das organizações se encontram intimamente imbricadas*”; dessa forma, “*a cultura, este conjunto de pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como oculta e instrumentaliza relações de dominação*”. Assim, no momento em que se busca introduzir mudanças, o que normalmente estava oculto pode tornar-se visível, manifestado como parte de um conflito. A desestabilização coloca em evidência as relações de poder existentes. Nesse contexto de mudança, segundo Fleury (1994:24), as empresas podem ser classificadas de três maneiras: primeiro, há aquelas cuja cultura está mais favorável à mudança e, por isso, antecipam-se a esta, em que o pensamento integrativo prevalece em oposição ao segmentalismo, envolvendo mudança nos padrões culturais e redefinição das relações de poder; segundo, são aquelas que “*respondem de forma pontual a essas demandas por mudanças, introduzindo inovações no sistema produtivo ou administrativo, que não alteram substancialmente o seu modo de interagir com o ambiente e o seu padrão de relações de poder internas*”; terceiro, e por fim, são aquelas empresas que se fecham a essas questões.

A fábrica estudada vem se comportando como empresa do segundo tipo, que, apesar de expressar a busca de uma mudança ampla, consegue apenas resultados pontuais. A organização hierárquica, pautada em forte cunho paternalista, liga-se a uma cultura de empresa baseada na informalidade do recrutamento, onde as relações e a organização do trabalho “*privilegiam o recrutamento através de redes familiares e arranjos pessoais na formação das seções e uma improvisação generalizada, para a qual contribui a ausência de formação profissional entre as chefias*” (Souza-Lobo, 1991:79). A rede familiar de contratação, que desenvolvia uma ‘rede informal de situações’, foi detectada pelo gerente de produtividade e qualidade como um empecilho à implantação do programa de qualidade.

A partir desta perspectiva, identificadas as conseqüências da rede, tendo como referência os novos objetivos da empresa, foi tomada, em nível de direção, a resolução de interrompê-la.

Passou a ser proibida a contratação de parentes. Tal medida até hoje não foi totalmente absorvida pelos funcionários, pois a contratação de parentes parecia funcionar bem em todos os níveis. Para os operários, significava um benefício simbólico, indireto, ter a oportunidade de indicar pessoas próximas para serem empregadas e, para as chefias, além de benefício, era mais uma forma de se exercer o controle e estabelecer as suas relações hierárquicas de poder. Para estes, em outras palavras, '*parente deu muito certo*'. O rompimento da rede desestabiliza as bases que fundamentavam as relações estabelecidas, transformando, dessa maneira, a identidade construída anteriormente, isto é, a própria cultura de uma empresa, localizada numa cidade de interior, onde as relações familiares são muito importantes. Determinantes, inclusive, nas possibilidades de se conseguir um emprego, que também constituem as relações de dominação e poder.

A forma como foi estabelecida a modificação do procedimento de contratação é um exemplo de mecanismo de decisão, autoritário, que impossibilita a busca de soluções que nasçam da participação e que se adaptem melhor à realidade vivida. Esse exemplo reforça a necessidade de maior conhecimento da realidade dos locais de trabalho onde as mudanças estão em curso e de como a aplicação dos programas, na maioria das vezes, acaba pautada pelo imprevisto das ações. Há uma incompatibilidade entre maneira de agir e objetivo a se atingir, pois, num programa de qualidade, um dos princípios seria o da cooperação, que busca a mudança de atitudes e de comportamentos na relação chefia/subalterno e entre os trabalhadores.

Em síntese, a própria ambigüidade do processo de transformação traz em si o medo da mudança em todos os níveis e resistências de todos os tipos, que levam muitas vezes à maquiagem de antigos procedimentos como novos.

O esboço da mudança

É consensual na empresa que o processo de mudança é embrionário e que se está engatinhando na busca de soluções, com seus avanços e retrocessos, para o estabelecimento de novas diretrizes. Dentro desse processo de mudança, houve uma ruptura no seu desenvolvimento que pode ser representado pela saída do gerente responsável pelo Programa de Qualidade Total (PQT), ficando este processo, posteriormente, de alguma forma estagnado – período

em que foi realizada esta pesquisa. Atualmente, a empresa vem retomando a continuidade do programa, a partir de assessoria externa, com maior intensidade e acuidade em suas ações.

Apesar das idas e vindas do processo, alguns resultados podem ser apontados e algumas avaliações feitas.

Ainda com a gerência de PQT, o programa gerou 550 mil dólares de lucro em seus dois primeiros anos de funcionamento: 330 mil, em 1992, e 220 mil, em 1993. Alcançou um recorde de produção, ultrapassando os dez milhões de metros/mês em média. Eliminou a imensa variância do índice de qualidade como um todo e, especificamente no caso da tecelagem, aumentou a rotação dos teares, de 1.600 rpm para 2.000 rpm, em função da atuação dos seus Grupos de Produtividade e Qualidade.

Nesse sentido, os trabalhadores consideram o programa importante, já que possibilita o crescimento profissional por meio da participação em treinamentos e cursos. De uma maneira geral, tanto os homens, como as mulheres consideram as mudanças positivas. Pela própria dinâmica da implantação do programa, a maioria dos funcionários (60%) considerou adequado o ritmo das mudanças. Quanto aos riscos relacionados ao ambiente de trabalho, 75% dos trabalhadores consideram que houve diminuição dos mesmos, que foi atribuída à troca de máquinas, à maior consciência na realização do trabalho, ao treinamento e, também, ao fato de terem sido transmitidas aos trabalhadores maiores informações. No caso específico das mulheres, é bom observar que os 60% de mulheres do universo pesquisado avaliaram que não houve diminuição dos riscos, relacionando este fato ao problema dos ferimentos com 'grampos', e, mais importante, por não ter havido mudanças nas tarefas para a realização do trabalho e por não participarem de treinamentos técnicos.

No entanto, quando perguntados sobre a satisfação no trabalho, há uma nítida prevalência do sentimento de indiferença com relação às suas atividades, considerando que o índice de insatisfeitos se correlaciona obviamente com os nem satisfeitos/nem insatisfeitos (Figura 1). Esta relação com a insatisfação se evidencia, de maneira mais clara, quando perguntados sobre a expectativa de futuro dos filhos no que diz respeito ao trabalho. A maioria (70%) espera que seus filhos não realizem trabalhos nas mesmas condições que eles. Além da insatisfação, este índice revela a baixa autoestima dos trabalhadores (Figura 2).

Quando se analisam os dados relativos às primeiras reações para com o programa, a

maioria das mulheres (56%) marcou o item 'tranquilidade', em contraponto à maior parte dos homens (45%), que indicou o item 'desafio'. Essa situação pode ser interpretada pela aplicação muitas vezes seletiva do PQT, privilegiando algumas seções que, na maioria das vezes e neste caso específico da empresa, caracterizam-se por tecnologia mais moderna e intensiva e que, pela divisão sexual do trabalho, tradicionalmente se constituem prioritariamente como seções masculinas.

No entanto, é possível observar que os trabalhadores (85%), homens e mulheres, consideram-se mais envolvidos com o trabalho após o início do programa, pois acreditam que a "estabilidade no emprego aumentou", se "sentem mais seguros" e mais estimulados a fazer "o melhor possível" e a aprender "coisas novas", na "esperança de um cargo melhor". Os 15% restantes do universo pesquisado respondem negativamente a essa questão por se sentirem mais pressionados diariamente.

Em contrapartida à intensificação do ritmo de trabalho, os trabalhadores sentem-se pouco recompensados relativamente às cobranças recebidas. Identificam uma maior conscientização do seu trabalho e de sua importância para a qualidade do produto, sem, contudo, achar que são reconhecidos no nível de suas opiniões e de seus ganhos salariais. Como dizem os trabalhadores entrevistados: "Vai piorar pra gente cada vez mais. Os homens estão exigindo muito. E o salário nosso é pouco, e eles estão exigindo muito em cima da gente". Ou: "Antes a gente deixava rolar e hoje tem a consciência do que está fazendo. A gente é cobrado pra caramba, e o retorno...".

Com relação às sensações ligadas ao trabalho, ressalta-se que 45% das mulheres da produção ressentem-se de cansaço excessivo e 38%, de dores musculares relativas, sem dúvida, à postura estática necessária para a realização de suas tarefas, somadas muitas vezes à realização do trabalho doméstico. Entretanto, o índice de dores musculares das mulheres iguala-se ao dos homens (35%), e mais uma vez o trabalho noturno aparece como o maior problema sentido pelos homens da produção, gerando perturbações no sono (70%), cansaço excessivo (30%) e também tensão e ansiedade (30%) (Figura 3).

Numa empresa como esta, que estabelece relações tradicionais de caráter autoritário e paternalista, fruto da organização taylorista-fordista de produção, percebe-se uma maior resistência por parte das gerências e chefias quando há necessidade de mudanças na estrutura. Esta organização, que tem como princí-

Figura 1

Distribuição das respostas dos trabalhadores em relação a satisfação no trabalho.

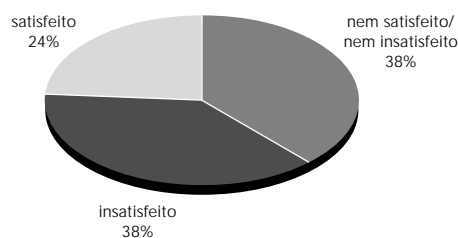


Figura 2

Distribuição das respostas dos trabalhadores em relação à seguinte pergunta: gostaria que os seus filhos realizassem o trabalho atual em iguais condições?

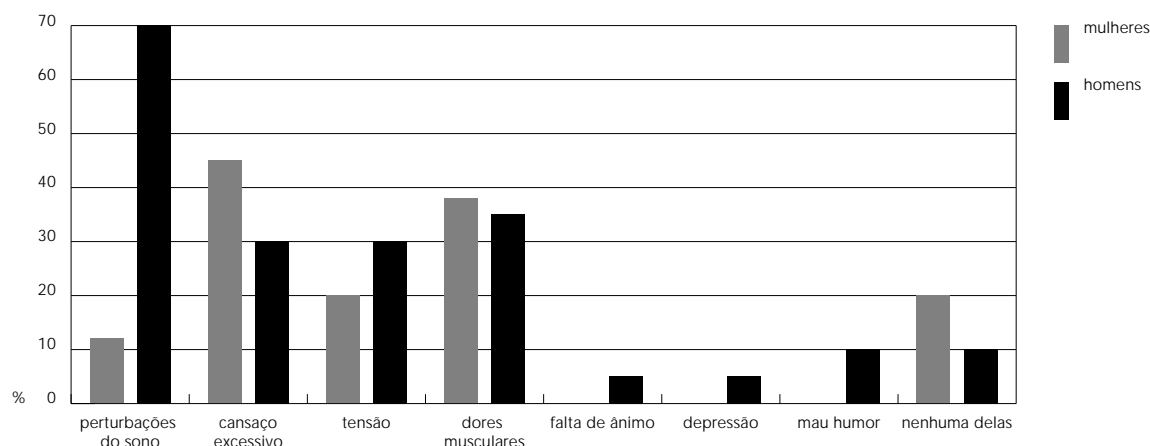


pio a fragmentação das tarefas, acaba por parcelar também as responsabilidades e decisões, concentrando-as no topo da hierarquia. Situações simples como autorizar saídas e assinar férias só atualmente estão a cargo das chefias. Gerência e chefia, na organização taylorista, sempre possuíram uma maior estabilidade e acúmulo de poder, quase nunca tendo suas atitudes questionadas ou decisões partilhadas. Diferente do chão da fábrica que sempre conviveu com a instabilidade do emprego. Tal situação também foi percebida pelos trabalhadores da fábrica: "Não adianta mudar o chão da fábrica se não mudar a cabeça da gerência. É uma contradição. A gerência é autoritária e não está pronta para ouvir. Não aceita opinião do operário". Este tipo de estrutura favorece, ainda, a falta de formas definidas de avaliação do trabalho desempenhado.

Essa relação taylorista-fordista de organização de trabalho leva, por sua vez, ao pouco conhecimento do processo produtivo, como um todo, por parte dos trabalhadores, sendo um dos pontos dos programas de qualidade a necessidade de sua superação. Dentro dessa nova perspectiva de organização do trabalho, é

Figura 3

Percentual de respostas quanto às sensações que relacionam ao trabalho, por sexo.



importante o conhecimento de todo o processo por parte do trabalhador para que este possa exercer a polivalência e intervir nos pontos críticos com certa autonomia.

Considerações finais

Mesmo que seja positiva a avaliação das melhorias das condições de trabalho, essas, na sua maioria, restringiram-se a questões de higiene, limpeza e maior organização nos locais de trabalho, deixando de abranger pontos fundamentais para a saúde dos trabalhadores como exposição à poeira, ruídos, temperatura elevada, precária iluminação e, especialmente, o ritmo acelerado. Privilegiar a qualidade do produto não significa privilegiar a saúde daqueles que o produzem.

Portanto, como adverte Volkoff (1993), a modernização das técnicas e da organização do trabalho não necessariamente é acompanhada de uma redução das imposições eventualmente nocivas para a saúde; a evolução das imposições de horário e ritmo é igualmente portadora de conseqüências patogênicas eventuais.

A nova racionalização – sistêmica –, que integra as funções e eleva a complexidade das tarefas por meio da microeletrônica, torna o trabalho mais transparente e controlável. Por outro lado, no momento em que o trabalhador passa a ser responsável pela qualidade do que produz, com autonomia para intervir no processo, há a interiorização do controle. E, dessa forma, a individualização do controle de qualidade, que necessita da ampliação do envolvi-

mento de cada trabalhador com a empresa, corre o risco de transformar o direito de participar em dever de apresentar sugestões. É o que explicita a gerência ao afirmar a que mão-de-obra tem que se transformar em cabeça-de-obra.

Nesse sentido, ao contrário do taylorismo, que tem no corpo seu alvo maior, estas novas práticas gerenciais atingem de forma privilegiada a vida psíquica do trabalhador. É o que observa Lima (1994), ao apontar impactos psicológicos provocados pelas mudanças: uma forte identificação com a empresa e com seu projeto de dominação; a idealização desta e a redução da capacidade de questioná-la e criticá-la; o crescimento da rivalidade entre os pares.

Tensão provocada pela cobrança da qualidade e ritmo acelerado; fadiga mental expressa pelos sintomas de sensação de esgotamento físico permanente; problemas de humor, irritação, ansiedade. Ao mudar o perfil da qualificação requerida, as implicações deste modelo devem ser mais bem avaliadas: capacidade de operar mentalmente modelos, compreensão do processo de produção, capacidade de comunicação verbal e oral, responsabilidade, multifuncionalidade com rapidez de adaptação a novos maquinários. Ao privilegiar a sua vida psíquica, a busca desenfreada pela qualidade e competitividade e sua crescente intensificação do trabalho podem trazer conseqüências, de uma forma nova, para a saúde dos trabalhadores.

Mais uma vez é exemplar a experiência japonesa, onde o *stress* dos trabalhadores sob as práticas de gestão enxuta atingiu proporções

quase epidêmicas. Este fenômeno ficou conhecido através do termo *Karoshi*. É o próprio Instituto Nacional de Saúde Pública do Japão que define *Karoshi* como uma “*condição pela qual práticas de trabalho psicologicamente malsãs são toleradas de tal forma que interrompem o trabalho normal e ritmo de vida do trabalhador, levando a um acúmulo de fadiga no corpo e a uma condição crônica de excesso de trabalho, acompanhados do agravamento da hipertensão pré-existente e resultando, finalmente, num esgotamento fatal*” (Kenney & Florida, 1993 *apud* Rifkin, 1995:205). Portanto, se ritmo acelerado também causa um maior número de acidentes, fica evidente que a dedicação ao trabalho e a identificação pessoal com os objetivos da empresa no Japão leva – como afirma Satoshi Kamata (autor do livro *Toyota, l’Usine Désespoir*), em entrevista a Hirata (1991:154) – a um número crescente de mortes por excesso de trabalho e a um número freqüente de trabalhadores com perturbações psíquicas:

“(...) a pessoa levanta para ir ao trabalho, começa a se vestir e, de repente, perde as forças e não consegue ir trabalhar. Ou então, a pessoa trabalha muito tempo na empresa e não consegue chegar em casa, não quer voltar para casa. (...) A pessoa fica perturbada. Esses casos são freqüentes”.

Por fim, no caso brasileiro, deve-se ressaltar que, quando se trata da adoção da automação seletiva, nos setores estratégicos da produção, estes acabam por provocar a intensificação do ritmo nos segmentos não automatizados. Nesse sentido, a automação seletiva permite uma convivência entre relações sociais diferenciadas, pois a política gerencial para os setores automatizados terá objetivos diversos dos outros setores. E como as mulheres, em sua maioria, encontram-se nesses setores não automatizados, destaca-se a necessidade de se perceber os impactos diferenciados entre os sexos na introdução das novas tecnologias. Logo, a compreensão dessa dinâmica passa pelo reconhecimento da dimensão da divisão sexual do trabalho produtivo e reprodutivo. No Brasil, esse reconhecimento poderá lançar uma luz sobre as modificações introduzidas nas formas de organização do trabalho, que não alteram substancialmente os princípios tayloristas, inclusive para se entender melhor o argumento de como a incorporação de conteúdos inovativos no trabalho industrial, como destaca Carvalho (1994), tem sido marginal, em comparação com as tendências dominantes nos países de industrialização avançada.

Em suma, “a qualidade deveria ser atribuída aos homens, e não às coisas, e a qualidade

humana eleva-se e torna-se mais refinada na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades, tornando-se independente” (Gramsci, 1984:402). Mas, se a definição de qualidade humana depende da subjetividade de cada um, hoje, tornar-se independente, satisfazer suas necessidades, para a maioria dos trabalhadores, ter qualidade de vida, está relacionado com o fato de se ter saúde. Tornar-se independente, ser sujeito e ator da própria vida se aproxima do conceito de saúde construído por Dejours (1986:11): “*Saúde é para cada homem, mulher ou criança ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social*”.

O termo qualidade não deve ser utilizado como uma forma de mistificação ofuscando conceitos como lucro e produtividade, estabelecendo um imaginário consenso entre empresários e operários. A construção de projetos negociados de reestruturação industrial, dependerá da garantia da democracia nos locais de trabalho, que resultem em melhor qualidade e respondam de fato aos interesses dos trabalhadores.

Referências

- CARVALHO, R. Q., 1994. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar* (C. J. Ferretti, D. M. L. Zibas, F. R. Madeira & M. L. Franco, orgs.), pp. 93-123. Petrópolis: Vozes.
- DEJOURS, C., 1986. Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 14:7-11.
- EPELMAN, M.; FONTANA, D. & NEFFA, J. C., 1991. *Efectos de las Nuevas Tecnologías Informatizadas sobre la Salud de los Trabajadores*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- FLEURY, M. T., 1994. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In: *Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar* (C. J. Ferretti, D. M. L. Zibas, F. R. Madeira & M. L. Franco, orgs.), pp. 21-35. Petrópolis: Vozes.
- GRAMSCI, A., 1984. Americanismo e fordismo. In: *Maquiavel, A Política e o Estado Moderno* (A. Gramsci, org.), pp. 375-413. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- HIRATA, H., 1991. Outro lado do modelo Japonês. *Novos Estudos Cebrap*, 29:148-155.
- LEITE, M., 1993. Innovación tecnológica y relaciones industriales en Brasil. *Revista Nueva Sociedad*, 124:190-210.
- LIMA, M. E., 1994. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 34:115-124.
- NEVES, M. A., 1992. Mudanças tecnológicas: impactos sobre o trabalho e a qualificação profissional. *Cadernos de Pesquisa*, 81:45-52.
- RIFKIN, J., 1995. *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- SOUZA-LOBO, E., 1991. *A Classe Operária Tem Dois Sexos*. São Paulo: Brasiliense.
- VOLKOFF, S., 1993. O tempo, a saúde, a seleção: três questões relativas aos "modelos japoneses". In: *Sobre o Modelo Japonês: Automação, Novas Formas de Organização e Relações de Trabalho* (H. Hirata, org.), pp. 267-278. São Paulo: Edusp/Aliança Cultural Brasil Japão.