



DA ROTINIZAÇÃO À FLEXIBILIZAÇÃO: ENSAIO SOBRE O PENSAMENTO CRÍTICO BRASILEIRO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Mario Sergio Salerno

Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP,
Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, n. 128, CEP 05508-900, São Paulo, SP,
e-mail: msalerno@usp.br

Recebido em 23/3/2003

Aceito em 12/12/2003

Resumo

O artigo visa a reavaliar a produção brasileira sobre organização do processo de trabalho ("divisão do trabalho") a partir de alguns trabalhos de referência, fundadores dessa discussão nos anos 70 e 80. Trata-se de uma análise a posteriori, relacionando algumas obras, temas e contexto econômico-político-social, e não de uma síntese ou resumo. Obviamente, há grandes lacunas em textos como o aqui proposto, mas julgamo-los fundamentais para o (re)pensar de práticas e abordagens de pesquisa e intervenção. Pode-se notar que a temática é muito relacionada ao ambiente em cada momento da sociedade, simbolizando suas preocupações, a correlação de forças sociais e o estado do desenvolvimento das forças produtivas. No final do texto, proporemos algumas questões para aprofundamento.

Palavras-chave: *organização do trabalho, processo de trabalho, divisão do trabalho, reestruturação produtiva, trabalho, mudança social.*

1. Introdução

O Brasil é um dos países do Hemisfério Sul com maior produção científica sobre trabalho e processo de trabalho. Acompanhando eventos e revistas latino-americanas, como o Congresso de Sociologia do Trabalho, a *Revista Latino-Americana de Sociologia do Trabalho*, bem como aqueles de circulação mais ampla (Congressos do European Operations Management Association – EUROMA, Production Operations Management Society/EUA – POMS, Groupe d'Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile – GERPISA, *International Journal of Operations & Production Management*, entre inúmeros outros), percebe-se a presença quase sistemática de autores brasileiros.

Muitos desses trabalhos – talvez a maioria – são descritivos ou utilizam conceitos da literatura internacional para discutir um caso. São poucos os trabalhos que criaram

conceitos e que se tornaram referências, sendo esses que procuraremos privilegiar.

Enfocaremos aqui apenas a produção sobre organização do trabalho que estamos denominando de "crítica". Neste corte, entendemos por crítica a literatura que estuda a organização e o trabalho em uma perspectiva implícita ou explícita de transformação social. Isso exclui os trabalhos voltados apenas à análise da organização sob o prisma da empresa ou dos negócios (como os manuais ou textos que discutem uma técnica ou sistema do ponto de vista da eficiência do processo em si, etc.).

O campo dos estudos organizacionais é muito mais amplo do que aquele da organização do trabalho. Não pretendemos discutir todo o campo organizacional. Não consideraremos, por exemplo, o trabalho interessante e crítico de muitos pesquisadores em ergonomia/análise ergonômica do trabalho, há textos que já lançaram tal debate (número especial da *Revista Produção*, 2000), nem

aqueles sobre análise organizacional, cultura, escolas administrativas, ou outros.

A análise crítica da literatura aqui proposta jamais poderá cobrir o objeto como um todo, ainda mais se considerarmos todas as infinitas interfaces, nuances e meandros que o tema trabalho e processo de trabalho evoca. Assim, o presente texto explicitamente corre sérios riscos. Todavia, julgamos que vale a pena serem corridos, pois outros trabalhos subseqüentes poderão contribuir para minorar os problemas deste.

2. Os primórdios

Os anos 50 e 60 assistiram a um enorme esforço de industrialização do Brasil. O País aumentou seu parque têxtil, incorporou refinarias, siderúrgicas, metalúrgicas, indústrias de química básica, de bens de consumo não duráveis, eletrodomésticos e montadoras de automóveis que, já na época, simbolizavam a transformação da sociedade e de seus processos de produção.

Buscava-se, portanto, entender o processo de industrialização em curso, seus efeitos sobre a sociedade, bem como entender a emergência de um novo velho ator, ou seja, o operariado. Nesta perspectiva inserem-se, de certa forma, trabalhos como os de Lopes (1964, 1968) e de Rodrigues (1970) à época. O tema é a transformação social induzida pela indústria e pelo operariado; o trabalho ou o processo de trabalho propriamente ditos não estão no centro das preocupações ou dos questionamentos, visto que a questão principal é entender o operariado, uma classe em formação.

Nos anos 70, a hegemonia da produção deu-se no entorno da fábrica e do trabalho, ou seja, na discussão das características da economia brasileira (Oliveira, 1972) e de sua inserção no processo global de acumulação capitalista, com a contribuição da categoria/teoria da marginalidade (Kowarick, 1975; Paoli, 1973). A estrutura sindical também está no centro das atenções, basicamente discutindo a regulamentação estatal sobre a atividade sindical (sindicato único, imposto sindical, enquadramento sindical, liberdade e autonomia sindical, etc.) e os empecilhos por ela colocados ao desenvolvimento sindical e social (Morais Filho, 1962; Weffort, 1973; Troyano, 1978). Emprego, desenvolvimento econômico, sindicalismo e estrutura sindical são os temas dominantes; o trabalho em si não está no centro das preocupações. A questão é a configuração geral da sociedade, seja pela discussão de sua inserção no processo internacional de acumulação, seja pelas características próprias de exclusão social, tendo a sociologia brasileira e a latino-americana introduzido no centro do debate a categoria/teoria da marginalidade, seja pela configuração institucional das relações de trabalho, dado o cerceamento que a ditadura militar impunha às atividades sindicais, e pela estrutura sindical vigente há décadas – baseada na *carta del lavoro*, introduzida na Itália durante o regime fascista de Mussolini,

atrelando o Sindicato ao Estado; o que só viria a ser parcialmente modificado com a Constituição de 1988.

Trabalho e processo de trabalho só passariam a protagonizar o debate após a obra pioneira de Fleury (1978), que gerou inúmeros desdobramentos e forjou um campo na academia brasileira, como veremos a seguir.

3. A crítica da divisão do trabalho chega ao Brasil: Afonso Fleury e a rotinação

Até onde o autor tem conhecimento, a obra pioneira sobre processo de trabalho no Brasil, no espírito da "crítica da divisão do trabalho", é a tese de doutorado de Fleury (1978). Fleury escreveu extensa obra, sendo um dos principais autores brasileiros na área de organização e gestão (Arkader, 2003, p. 78). A obra em foco aqui, cuja síntese foi publicada posteriormente na *Revista de Administração de Empresas* (Fleury, 1980, 1982) e em capítulos de livros (Fleury & Vargas, 1983), sistematiza as "escolas" de organização do trabalho (clássica/taylorista; relações humanas/enriquecimento de cargos; sociotécnica/grupos semi-autônomos). Estas são estudadas a partir das autoconsiderações que fazem sobre o incremento da produtividade. Fleury (1978) elabora, assim, um modelo de contingência para a organização do trabalho na empresa industrial: conforme o ambiente de referência dos negócios da empresa e conforme a característica de sua base tecnológica (automatizada, semi-automatizada, "artesanal") haveria uma "escola" mais adequada para o aumento da produtividade. Mas a investigação de campo não validou a hipótese, o que o levou à construção do inédito conceito de rotinação do trabalho. Na base do conceito, a idéia de que, paradoxalmente, as empresas não estariam tão interessadas no aumento da produtividade, posto que implementam apenas parcial e limitadamente o que seriam os princípios da escola clássica (ou melhor, os "princípios de administração científica" apresentados por Taylor, 1978, e interpretados pelo autor), mas, sim, em manter o controle social na fábrica, evitando a eclosão de conflitos, principalmente pelo recurso da rotatividade do trabalho: "os Centros de Decisões sacrificam a eficiência para evitar problemas com a mão-de-obra" (Fleury, 1983, p. 106). Pelo conceito de rotinação, o trabalho seria planejado até possibilitar a independência do processo produtivo em relação ao trabalhador, sendo este uma peça intercambiável e, apesar do planejamento da tarefa ser externalizado em relação aos executantes, não haveria a busca da "tarefa ótima" via estudo de tempos, métodos e semelhantes, o que inibiria o aumento de produtividade segundo o receituário clássico.

A tese teve e ainda tem enorme repercussão. Tornou-se referência em inúmeros estudos de engenharia, sociologia,

administração e psicologia do trabalho. Pode-se dizer que é a obra clássica sobre processo de trabalho no Brasil. Trouxe ao primeiro plano o debate a respeito do trabalho e sua organização, debate este então em curso nos Estados Unidos e nos países "centrais" (no sentido econômico-político) da Europa, mas relativamente ausente no Brasil. Apresentou e sistematizou de forma simples e direta os princípios tayloristas. Discutiu criticamente a proposta de enriquecimento de cargos, concluindo que "*não balança o barco*" taylorista. Difundiu amplamente a idéia da sociotécnica e dos grupos semi-autônomos. Mesmo havendo autores de inspiração sociotécnica ou que utilizavam conceitos dessa abordagem, como Peter Spink e Arakcy Martins Rodrigues, foi Afonso Fleury, a partir de sua tese de doutorado e publicações subseqüentes, quem sistematizou e contribuiu mais diretamente para uma série importante de estudos sobre organização do trabalho e novas formas de organização do trabalho (como os de Nilton Vargas, Heitor Mansur Caulliraux e Silvio Tavares, na UFRJ; os de Fabio Luiz Zamberlan, Mario Sergio Salerno, Mauro Zilbovicius, Roberto Marx e outros, na USP; apenas para citar aqueles que figuram na coletânea de 1983 e seguiram a carreira acadêmica, além de outros na UFRJ, UFSCar, UNICAMP, etc.), criando uma referência e um campo de pesquisa e ensino na universidade. Ao contrário de muitos trabalhos da época e posteriores, o de Fleury não apenas analisa uma situação baseada em conceitos de organização ou de processo de trabalho enquanto processo de produção de excedente (como o faz, por exemplo, Vargas, 1979), mas cria conceitos ("rotinização"), sugere intervenção (baseada na sociotécnica).

Cabe, portanto, tomar a obra citada como referência para análise crítica. Não é empreitada fácil, tanto por sua importância quanto pelo fato de o próprio autor deste artigo ser dela tributário. Inicialmente, o contexto. O movimento de maio de 1968 na França e semelhantes posteriores em países como Itália (autunno caldo de 1969) e Alemanha colocaram na ordem do dia, para parcelas importantes da intelectualidade, a questão do trabalho e suas formas, que é ligada mas não se confunde com a questão do emprego. A questão do trabalho e a resistência operária a determinadas formas clássicas de trabalho pareciam diretamente ligadas à transformação social, a uma sociedade mais igualitária, da mesma forma que, nos anos 60, a industrialização brasileira e a constituição de um operariado mais numeroso estariam ligadas ao desenvolvimento da sociedade. Discutir o trabalho significava, para muitos autores e interessados, discutir mudança social, discutir o âmago das relações de poder e de classe na sociedade. Entre outros, os livros de Braverman (1974) e de Coriat (1979), as coletâneas organizadas por Gorz (1980) e Erber (1982), além da própria releitura de capítulos escolhidos de *O capital* (Marx, 1980 – principalmente, na edição citada, os capítulos "processo de trabalho e processo de produzir mais valia", "conceito de mais valia relativa", "cooperação", "divisão do trabalho e manufatura", "a maquinaria e a indústria moderna"),

contribuíram para inserir o processo de trabalho na ordem do dia também no Brasil.

Paralelamente, as greves operárias no ABC, questionando a estrutura sindical, lançam luz sobre os acontecimentos no interior das fábricas. Articulação operária, movimentos diversos de resistência à ditadura (movimento estudantil de 1977, movimento contra a carestia, seções de discussão nas reuniões da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), Comunidades Eclesiais de Base engajando-se na luta pela democratização do País, etc.), em uma fase ainda de crescimento econômico (rompido no Brasil em 1981, anteriormente nos países centrais): estava formado o caldo de cultura para a crítica da divisão do trabalho vigente nas empresas, e o texto de Fleury se desenvolve nesse ambiente, atraindo um número importante de seguidores, influenciando a produção acadêmica e a ação sindical (via DIEESE e, posteriormente, Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, hoje Sindicato do ABC).

A situação política e social favorecia as análises de processo de trabalho em termos de controle da força de trabalho. Ainda que tal abordagem seja típica da sociologia (vide, por exemplo, Silva, 1981, 1991; Humphrey, 1982, 1989; Le Ven, 1988), ela permeia muitos trabalhos de engenharia, como o de Fleury e outros.

Outra característica da época, que se reflete no trabalho de Fleury, é a pouca atenção dada às formas concretas como as empresas realizam seus negócios, à relação entre processo de trabalho e lucratividade e à relação entre gestão da fábrica e gestão do negócio. Assume-se a lógica fabril clássica, que associa diretamente uma taxa de produção por hora (entendida implicitamente como produtividade) ao aumento da eficiência e, por conseguinte, associando taxa de produção/hora, em uma relação linear, à lucratividade, ainda que esse termo esteja ausente em boa parte dos textos da época. Não por acaso, não é discutido o conceito de produtividade, central no texto de Fleury. Na interpretação trazida pelo conceito de rotinização, as indústrias, independentemente de seu nível tecnológico e do ambiente de referência, não se "esforçavam" para introduzir mudanças organizacionais. Mesmo a proposta clássica (Taylor), que poderia ser adequada a determinadas situações e levaria – na interpretação do autor – a maior produtividade (em relação à medida tradicional, produção por homem/hora ou assemelhados), não se verificava no campo. Haveria, pois, um problema na racionalidade empresarial: a produtividade não estava no centro das preocupações. Para contornar logicamente tal problema, lança-se mão do controle.

A discussão "eficiência" x "controle" vem de longa data e permeia muitos estudos contemporâneos, mesmo de forma implícita ou subjacente. O "controle", para muitos, seria um entrave ao desenvolvimento das forças produtivas (ou, tomado de forma restritiva, da "eficiência"). Parece haver um dilema: o capital precisa de eficiência em seus meios para reproduzir-se, mas para isso e para garantir a continuidade da reprodução é preciso controlar a força de

trabalho. Estudos mais recentes (Castro & Guimarães, 1991; Guimarães, 1998), inspirados em Burawoy (1979), vão considerar que é preciso conseguir o "consentimento" da força de trabalho. Sob outra perspectiva, podemos considerar que da síntese entre controle/consentimento e necessidade de eficiência resulta o processo de trabalho e o processo de acumulação concreto em cada sociedade, em cada época e em cada empresa.

Sob essa ótica sintética, é possível pensarmos hoje que o esquema de rotinação foi (ou é) absolutamente racional, não só do ponto de vista de sua lógica instrumental enquanto controle social, mas também do ponto de vista da lógica de negócios vigente nos anos 70. Generalizando: a) um mercado "comprador" e crescente de forma relativamente previsível, de concorrência oligopolista, protegido da competição externa de forma bastante forte (barreiras tarifárias e extratarifárias); b) inexistência de rupturas de inovação de produto e processo no ambiente concorrencial que propiciem ganhos extras ou novos lucros de monopólio a determinadas empresas; c) movimento social, particularmente o operário-sindical, sufocado pela conjuntura política: a questão central para a empresa é exatamente "não sacudir o barco"; d) um padrão de financiamento da produção que induziu a sua verticalização (via, por exemplo, juros negativos), dado um tecido industrial em expansão e consolidação; e e) a ideologia e a política de primeiro deixar crescer o bolo para depois reparti-lo, como se crescimento e distribuição de renda e de riqueza fossem antagonicos.

Assim, repartição do excedente pende para o lado empresarial, haja vista o milagre brasileiro de obter taxas substantivas de crescimento da produção (PIB) e de concentração simultânea de renda, o que não se verificou, grosso modo, durante o ciclo de crescimento do pós-guerra nos países centrais. Com poucos instrumentos efetivos de defesa e luta, os trabalhadores tinham pouca possibilidade de aumentar sua participação na renda, seja em uma empresa, seja em termos nacionais. Assim, a rotatividade associa não só o controle social em si, mas também incorpora uma lógica econômica, ainda que possamos julgá-la igualmente perversa.

3.1 Rotinização enquanto síntese: uma reinterpretação do conceito

Nessas condições, pode-se reinterpretar a rotinação, do ponto de vista do capital, como uma forma de controlar (reduzir) custos do trabalho e, em um mercado comprador, dominado por oligopólios, com a possibilidade de repassar aumento de custos para preços (via Conselho Interministerial de Preços – CIP), de tendência estável e em um ambiente social em boa parte "controlado" pela ditadura, diminuição de custos significa aumento de lucros. A rotinação presta-se para pender a balança da repartição da renda para o lado empresarial, visto que, além da função de controle social na empresa, também atua para diminuir a massa relativa de

salários e inibir a luta por seu aumento. É a forma organizacional por excelência do então "milagre brasileiro" de crescer concentrando renda. Considerando a acumulação como a questão de fundo que move as empresas e, por conseguinte, delinea as formas organizacionais, o trabalho é organizado não para que seja definida uma "tarefa ótima" (menor tempo-padrão de execução), mas para que a acumulação seja "ótima" (maior acumulação). Muitas vezes, tarefa "ótima" tem alta correlação positiva com acumulação "ótima", como ocorre em casos com linhas de montagem sem muita variação de produto e volume. Mas, outras vezes, a acumulação privada pela empresa pode ser incrementada por outro ingrediente, a ação sobre o preço da força de trabalho, no sentido de rebaixá-la relativamente, via rotatividade e amordaçamento sindical. Rotinização, assim revista, passa a ser uma categoria de síntese do processo de trabalho, no qual ocorre a síntese das necessidades de eficiência/acumulação com as de controle social.

Obviamente, somos tentados a pensar se não seria possível manter o mesmo "nível" de controle social e promover a racionalização da produção, aumentando a produtividade (em seu sentido clássico de vazão, ou produção/homem-hora). Aqui cabem questões importantes, dadas possíveis armadilhas colocadas pelo (sub)texto de Fleury (1978):

A) Implicitamente, supõe-se que os tempos de cada operação estão abaixo do que poderiam, pois não foram totalmente aplicados os princípios da administração "científica". Há, aqui, certa idealização do potencial da receita clássica. Quando a realidade é comparada ao preceito taylorista, este é, implicitamente, considerado superior, pois sua aplicação literal levaria a um patamar superior de produtividade. Daqui abrem-se possibilidades para interpretações que confundem categorias de análise com objeto de análise. Como categoria de análise temos a reinterpretação dos princípios de Taylor, isto é, uma construção intelectual que visa a explicar ou formalizar determinada receita ou método de projeto do trabalho, o taylorista/clássico, que aplicado levaria a um patamar superior de produtividade em determinadas contingências de tecnologia e dinamismo ambiental. Como objeto temos o trabalho operário e a organização do processo de trabalho nas fábricas brasileiras pesquisadas. Visto de outra maneira, a receita clássica (os princípios de Taylor) e sua promessa são tomadas como uma supra-realidade passível de ser alcançada. Mas uma empresa não vive de reduzir os tempos-padrão das operações de trabalho, mas, sim, de vender seus produtos procurando cobrir seus custos e obter um excedente sobre eles.

B) Pode-se dizer que, em termos lógicos, há o suposto não explícito de que a aplicação desses princípios e das técnicas correntes que lhes são associadas poderia colocar em cheque o controle social na fábrica. Se assim não fosse, não se justificaria a análise de oposição entre produtividade (ou eficiência) e controle do conflito. A

época, nesse caso, condiciona a análise, visto que o movimento sindical, o então chamado "novo sindicalismo", era um dos símbolos mais fortes do avanço social e da luta pela democratização das relações de trabalho e do País. Controle social faz parte da lógica da produção capitalista (não só dela), e a literatura internacional, que evoca controle, ou mesmo a brasileira de outras áreas além de processo de trabalho, não utiliza a categoria rotinização: Braverman (1974), por exemplo, estuda o controle a partir dos preceitos "tayloristas", não dos da "rotinização"; Marglin (1980) o faz a partir da análise da divisão manufatureira do trabalho e do papel da hierarquia (chefia); outros, como Silva (1981, 1991), associam FGTS e fim da estabilidade ao controle da força de trabalho.

Essa discussão pode ser estendida para grande parte da literatura sobre processo de trabalho, dada a dificuldade que apresenta para analisar e compreender o "negócio" de cada empresa, o determinante econômico em cada período e como ele se relaciona com a organização e a gestão do trabalho e da produção. Essa dificuldade permeia boa parte da discussão posterior ao trabalho de Fleury (1978).

4. Novas formas de organização do trabalho, automação e o "modelo japonês"

O trabalho de Fleury canalizou a atenção para o que ocorre dentro das fábricas e escritórios, para as formas concretas de como se dá o processo de trabalho. Introduziu no Brasil a discussão sobre processo de trabalho, bastante em voga na Europa e nos Estados Unidos como reflexo das manifestações de 1968-70. Sua citação em textos de sociologia do trabalho e administração de empresas dá a dimensão de sua influência extradisciplinar original (engenharia de produção).

O início dos anos 80 no Brasil é palco de movimentos simultâneos e complementares, que se estendem até hoje. Emerge a discussão do que à época foi chamado de "novas formas de organização do trabalho", que, inspirada no esquema de grupos semi-autônomos, buscava alternativas à opção taylorista, não sem um enorme grau de idealismo (no sentido de abstração das determinantes econômicas, sociais e políticas do processo de trabalho) e simplificação da realidade. Voltaremos ao ponto mais adiante.

É digna de nota também a série de pesquisas sobre a introdução de técnicas e da compreensão da lógica do assim chamado modelo japonês (CCQ, *just in time/kanban*, qualidade total, etc.), já nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção de 1983. Há enorme diversidade de trabalhos, muitos absolutamente pontuais, muitos buscando semelhanças e diferenças com o esquema taylorista/fordista clássico, ou buscando entender o movimento relativo à "qualidade", à difusão das práticas "japonesas" na indústria e nos serviços. Na literatura internacional há inúmeros textos que pautaram o debate aqui no Brasil, como a polêmica entre

Paul Adler e Christian Berggren em vários números da *Sloan Management Review*.

Boa parte da literatura crítica sobre o "modelo japonês" procura mostrar a intensificação do trabalho e o aprofundamento da lógica clássica (taylorista, fordista) que esquemas tipo *just in time* introduziriam.

Houve mudança de qualidade a partir da consolidação do então Grupo de Trabalho (GT) "Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais" na Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Sociologia (ANPOCS) e da contribuição de Hirata (1983, 1993). É ela a idealizadora de eventos que marcaram época, como os seminários interdisciplinares sobre trabalho e processo de trabalho já em 1988 (DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1988; DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1989; ABET/USP, 1991) e dos seminários interdisciplinares "Os estudos do trabalho" de 1999/2000 (com textos sendo publicados pela editora SENAC a partir de 2001). A mudança de qualidade se dá com a inserção na análise de temas como divisão sexual do trabalho, subjetividade, cultura, poder, condicionantes simbólicos da eficiência, conflitos intergerenciais, etc., introduzindo no Brasil autores como Philippe Zarifian e Michel Freyssenet.

A automação microeletrônica, que nos anos 80 esteve no centro das atenções, proporcionou grande debate sobre qualificação do trabalho. Por exemplo, Tauile (1984), ao estudar a introdução de máquinas-ferramenta de comando numérico no Brasil, considera haver uma desqualificação do trabalho, enquanto Leite (1988 e posteriores), então pesquisadora do SENAI, faz consideração contrária. Os dois textos têm limites claros, pois desconsideram o "determinante tecnológico" (notar bem, determinante, não determinismo) e o determinante organizacional. Tauile analisa a primeira geração de comando numérico (CN), que não possuía memória, ficando o programa armazenado em uma fita perfurada que precisava ser permanentemente lida para guiar o movimento das ferramentas; Leite analisa a geração CNC, com capacidade de armazenar programas na memória e permitir sua edição, o que facilita que o operador possa realizar a programação. Facilitar significa uma possibilidade, não um imperativo: muitos estudos relatam que, mesmo em ambientes CNC pesquisados, operadores não programavam as máquinas, e em alguns casos isso era expressamente proibido (Salerno, 1991; Dieese, 1994; Leite, 1994).

A polêmica sobre qualificação se sofisticava com o tempo. Kern & Schumann (1989) reposicionam o debate, assim, surge a noção de competência. Hirata (1994) sintetiza a evolução do debate, abrangendo qualificação/desqualificação, polarização de qualificações, requalificação, e o chamado modelo da competência, que viria a ser conceituado de maneira mais precisa por Zarifian (2001). Uma visão "otimista" do processo de reestruturação produtiva, buscando qualificação e democratização das relações de trabalho, pode ser vista em Gitahy (1994) e outros. Já uma

visão um pouco mais cética pode ser vista em Leite (1991, 1993).

O que nos transparece do debate, seja sobre qualificação/democratização das relações de trabalho, seja sobre o "modelo japonês" ou outros, é certa fluidez dos conceitos de base. Conforme o que se considere "qualificação" ou "democratização das relações de trabalho", pode-se chegar a qualquer lugar. Para alguns, aumento da escolaridade formal dos assalariados passa a ser indicador dessa democratização, apesar de o caso coreano estar aí para derrubar a tese. Genericamente falando, um dos problemas de fundo da produção local sobre trabalho, processo de trabalho e ramificações é a relativa baixa produção teórica. Muitas análises apóiam-se em conceitos/teorias da literatura internacional, buscando explicar ou compreender determinados fenômenos ou situações analisadas. Não há nenhum problema nesse procedimento, o problema é a restrição a esse procedimento. Notemos que boa parte da literatura brasileira que introduziu saltos e rupturas no conhecimento e no instrumental analítico está associada não à explicação de situações com base em conceitos já difundidos internacionalmente, mas em explicá-los a partir da criação de conceitos e teorias originais: vide conceitos e teorias de marginalidade, dependência, rotinização e outros.

A literatura brasileira sobre processo de trabalho se diversifica, novas abordagens e novos objetos vão surgindo, mas não surgem conceitos inovadores sobre o trabalho. Podemos dizer que tal diversificação significou, paradoxalmente, o abandono relativo das preocupações sobre processo de trabalho, o abandono da crítica da divisão do trabalho. Os estudos são enriquecidos em suas dimensões, mas perdem força ao abandonarem o eixo "processo de trabalho" ou "crítica da divisão do trabalho".

5. A promessa sociotécnica tradicional e sua não concretização

Outro subproduto do trabalho de Fleury (1978) foi a série de pesquisas sobre sociotécnica e trabalho em grupos semi-autônomos. Estes começam a ser vistos como alternativas ao receituário clássico e à alienação no trabalho, mas poucos trabalhos de campo relatam sua introdução nas empresas brasileiras nos anos 70 e 80.

Do nosso ponto de vista, a sociotécnica não vingou nos anos 70 e 80, em nenhum lugar (no Brasil ou no exterior, Suécia e países nórdicos incluídos), sem a adesão sindical porque não relaciona diretamente organização e lucratividade, ou, em outras palavras, não integra a dimensão física da produção com a dimensão financeira do negócio. Os conceitos da sociotécnica clássica (Emery & Trist, 1969; Davis & Taylor, 1972; Herbst, 1974; Cherno, 1979), que lastrearam direta ou indiretamente quase toda a literatura brasileira pertinente, são bastante vagos nessa relação, apoiando-se sobretudo na necessidade de flexibi-

lidade para fazer frente a ambientes turbulentos. Sua difusão no início dos anos 70 em países como a Suécia, Noruega, Dinamarca, Alemanha e Itália deve-se à crise do trabalho e à resistência operária às formas clássicas de organização, sobretudo greves selvagens e sabotagens (Pastré, 1983; Leite, 1991; Texier, 1995). A regulação social-democrata existente na época nos países nórdicos e na Alemanha possibilitou que conquistas virassem lei, como a co-gestão alemã, o direito sindical de veto na Suécia (Leite, 1991) e a pressão social direta que levou ao Estatuto dos Direitos dos Trabalhadores na Itália (Ferreira *et al.*, 1992). Mas as experiências de referência, ou ficaram limitadas às sedes das empresas, não sendo aproveitadas em outros países nos quais o ambiente sócio-político não as exigiam (como no caso da Volvo, cujas fábricas fora da Suécia são convencionais, com linhas de montagem, mesmo na Bélgica), ou sofreram rápida regressão com a crise de meados dos anos 70 e posterior enfraquecimento dos sindicatos, como na Itália e Alemanha. Na França, a institucionalização deu-se mais em termos de condição de trabalho, com a criação da obrigatoriedade de análise ergonômica nas empresas para que elas obtivessem financiamentos oficiais para reestruturação produtiva. Vêm desse panorama institucional a grande difusão dos conceitos da ergonomia francesa e a enorme dificuldade de sua difusão em larga escala nas empresas no Brasil.

Sem o ambiente institucional criado a partir das movimentações e lutas operárias do final dos anos 60 e início dos anos 70, dificilmente estaríamos discutindo grupos na Volvo ou na Mercedes-Benz (atual Daimler-Chrysler) em São Bernardo do Campo, análise ergonômica da atividade ou análise do trabalho à italiana (ver Bresciani, 1994; Salerno, 1991).

No final dos anos 90, a sociotécnica volta à tona, não mais como instrumento de melhoria das condições de trabalho, forjado em lutas operárias, mas como instrumento de eficiência produtiva, dado o ambiente que demandava flexibilidade dos sistemas de produção, no âmbito da assim chamada reestruturação produtiva. São sintomáticas, nesse sentido, duas publicações, com um autor em comum, que abordam grupos semi-autônomos. A primeira (Zilbovicius & Marx, 1983), *Autonomia e organização do trabalho*, discute conflitos na produção siderúrgica causados pela tensão entre o esquema de grupos e a manutenção do planejamento do trabalho centralizado na gerência/corpo técnico, o qual restringe a autonomia operária. O trabalho operário está no centro do debate, como tema, como objeto de estudo e como ator. Já o livro publicado por Marx em 1998, *Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos da competição*, discute o emprego de grupos semi-autônomos para fins de competitividade. O trabalho continua no centro, mas não como tema, o qual passa a ser a eficiência, e a organização aparece como meio para obter tal tema. Algo semelhante ocorre no livro de Salerno (1999),

que introduz conceitos da chamada "sociotecnologia moderna", revisando categorias sociotécnicas tradicionais que carecem de solidez (conceitos de subsistema técnico e social e conseqüente "otimização conjunta", por exemplo) e ampliando o foco do grupo de trabalho para uma organização mais ampla. Esses autores, entre outros, buscam, a partir da crítica da divisão clássica do trabalho, a construção de métodos de projeto de trabalho alternativos ao clássico e mais operacionalizáveis que os sociotécnicos tradicionais. De certa maneira, o trabalho é coadjuvante, não ator principal, posto que os autores propõem uma alternativa metodológica supostamente passível de ser utilizada nas empresas contemporâneas de ponta, o que necessariamente leva em conta a eficiência.

Tais exemplos mostram o impacto das mudanças nos ambientes político, econômico e social nos anos 90, não só para empresas e trabalhadores, mas também para enquadramento de muitas pesquisas.

6. Uma panorâmica da produção ao final dos anos 90: flexibilização e precarização

Baseado na síntese elaborada por Salerno (1998), e tomando por base textos apresentados em eventos típicos relativos a trabalho, processo de trabalho e organização, como II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho (Alast, 1997), Encontros da Anpocs (1996, 2001), Anpocs, 1997 (resenha das teses e dissertações em ciências sociais) e Encontros Nacionais de Engenharia de Produção a partir de 1997, bem como publicações diversas, podemos notar concentração temática ao redor dos seguintes eixos:

- a) reestruturação produtiva e sua relação com precarização e flexibilização das condições de trabalho e emprego (com certa ênfase para questões de terceirização);
- b) mudanças na qualificação/formação profissional dos trabalhadores;
- c) análise das mudanças organizacionais, com ênfase para programas derivados do chamado "modelo japonês", como qualidade total, *just in time*, etc. e para mudanças nas relações entre empresas e seus impactos no trabalho;
- d) divisão sexual do trabalho e trabalho feminino;
- e) análise de novos arranjos de fábricas e sua relação com fornecedores, particularmente no setor automotivo (consórcio modular, condomínio industrial, etc.).

Uma breve análise dessa produção revela ou confirma alguns pontos interessantes. Inicialmente, verifica-se que o movimento de reestruturação da produção – medido pela introdução ou tentativa de introdução de técnicas, como qualidade total e *kanban* – parece ter larga abrangência espacial. Vários trabalhos discutem a adoção de novos modelos de organização e gestão da produção baseados no "modelo japonês", na produção frutícola e na nova indústria

de confecções no Nordeste. O difícil é depreender dos textos a profundidade e a solidez dessas mudanças. A oposição entre gestão da qualidade e baixos salários, que simbolizam baixa qualidade de vida, está presente, assim como a resistência à introdução de inovações pelas chefias intermediárias.

A afirmação de que há mais resistência das chamadas chefias intermediárias do que dos trabalhadores, quanto à introdução de programas de qualidade e de mudanças organizacionais diversas (como a introdução de grupos semi-autônomos), é altamente disseminada no meio acadêmico e empresarial. Isso sugere uma característica particular das relações de trabalho no Brasil, seu histórico altamente autoritário: as chefias diretas foram, durante muitos anos, personificações do poder despótico, demitindo para reduzir a massa salarial ou como forma de inibir o desenvolvimento de movimentações operárias no interior das fábricas. As chefias intermediárias foram agentes diretos de gestão do trabalho moldado pela organização "rotinizada", para retomar o conceito reelaborado de rotinização.

Contudo, a democratização formal do sistema político brasileiro deve-se, também, às lutas contra o autoritarismo nas fábricas. Atualmente, o autoritarismo das chefias choca-se com o discurso ou com as políticas de maior participação e autonomia dos trabalhadores diretos implementadas, basicamente, pelas empresas líderes de seus setores ou com pretensões a tal. Assim, ganharam os trabalhadores que restaram nestas empresas, perdendo os ex-chefes e os desempregados por movimentos de recessão, desindustrialização, terceirização, racionalização, automação, etc. A ligação entre organização do processo de trabalho e condições sócio-políticas é um dos elos perdidos nas análises críticas mais recentes. No centro do palco, entre o final dos anos 70 e meados dos 80, a "globalização" dos 90 induziu boa parte dos analistas a considerarem um imperativo de "competitividade", muitas vezes tomado de forma genérica, sem aderência ao caso analisado. Nem todas as empresas sofrem competição internacional e esta não se dá sempre da mesma forma, o ambiente de negócios não é o mesmo para todas as empresas. Isso obscurece outros condicionantes, principalmente os sócio-políticos relativos às relações de trabalho tomadas em sentido amplo (e não apenas em seu sentido de relações sindicais formais).

Também é muito difundida na literatura brasileira recente a consideração de polarização entre trabalhadores "incluídos" e "excluídos" do núcleo central, qualificado, das empresas-líderes. Assim o fazem Ruas & Antunes (1997), Bresciani (1997), Carleial (1997) e Leite (1997). À constatação de que ocorre movimento de relativa estabilização de parcela da força de trabalho (há vários indicadores da redução dos níveis de rotatividade em muitas atividades produtivas) e de aumento das atividades de treinamento e qualificação profissional, contrapõe-se a constatação de que há um movimento de aprofundamento da segmentação e precarização no mundo

do trabalho, em razão da terceirização de atividades, subcontratação e flexibilização dos contratos de trabalho. Na realidade, poderíamos dizer que são duas faces da mesma moeda, que há uma relação íntima entre inclusão e exclusão, surgindo, assim, o conjunto da produção, resultando a síntese, o panorama do trabalho.

Retomando a questão da qualificação e a visão de Leite, que, estudando a cadeia automotiva (uma montadora, um fornecedor direto e fornecedores de segundo nível, ou seja, que fornecem para os fornecedores diretos), conclui: "de forma bastante geral, pode-se dizer que, se a tendência à requalificação da mão-de-obra é bastante evidente para uma parcela importante dos trabalhadores, ela está longe de ser universal. Pelo contrário, para uma quantidade significativa de trabalhadores, entre os quais se encontra a quase totalidade de menores e mulheres, o processo de qualificação é pífio. Vale destacar a esse respeito a enorme diferença na integração de tarefas para homens e mulheres: enquanto para eles o processo tende a enriquecer o trabalho, para elas significa quase somente intensificação do mesmo, tendo em vista a natureza das tarefas que se integram, em geral destituídas de conteúdo (...). A comparação entre o que ocorre, por exemplo, com a integração de tarefas para o trabalho masculino e feminino nas injetoras de plástico – um dos poucos tipos de máquina em que há uma certa concentração de mulheres – é elucidativa: enquanto para os homens integra-se a operação com trabalhos mais complexos de preparação de máquina, para as mulheres à operação tendem a serem integrados trabalhos mais simples, como os de rebarba ou de montagem" (Leite, 1997, p. 18).

Portanto, "inclusão", grosso modo, diz respeito àqueles trabalhadores (homens) que guardam relação de emprego formal, que não tiveram suas condições de trabalho e de remuneração degradadas em relações àquelas que passaram a ser percebidas pelos trabalhadores(as) "expulsos" do núcleo central de uma empresa, de um setor. E como as condições de trabalho variam conforme o setor, empresa ou mesmo parte da empresa, seria preciso qualificar melhor o movimento inclusão/exclusão com casos concretos.

A rigor, a reestruturação produtiva em curso é bastante complexa e aponta para diferentes direções quando observada sob a ótica do trabalho e da organização do trabalho.

7. A crise dos anos 90, a falta de perspectivas transformadoras e seus reflexos na produção conceitual: questões abertas

O panorama dos anos 90 é bastante conhecido: abertura dos portos às multinacionais amigas, ataque aos sindicatos pelo governo do partido rotulado como "social-democrata" (lembrando do tratamento dado à greve dos petroleiros, do final das câmaras setoriais, da política do governo Fernando Henrique Cardoso de desqualificar o interlocutor –

"neobobos" –, da relação com os sindicatos durante o processo de privatização, etc.), guerra fiscal, juros altos, desemprego, ausência de políticas ativas fora as de atração de capitais e de privatização.

O refluxo do movimento operário e o conseqüente aumento de poder das empresas em sua relação com os trabalhadores manifesta-se na produção crítica sobre processo de trabalho e sobre o trabalho de maneira geral, de forma bastante intensa. Relações de trabalho "sai de moda". Da discussão de organização do processo de trabalho e qualificação-desqualificação-requalificação, passa-se à de "formação profissional", não sem esquecer que recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) foram usados para financiar vários estudos acadêmicos e programas sindicais.

Há também a perspectiva do estudo do trabalho a partir da cadeia produtiva. Ou melhor, tratar do trabalho coletivo fora dos muros da fábrica. Tal perspectiva foi sobremaneira impulsionada pela terceirização levada a cabo pelas empresas. O trabalho se desagrega, o sindicato perde base (e poder) e o pesquisador crítico tenta entender o processo. Leite, Guimarães (anteriormente com sobrenome Castro) e Abramo são algumas das sociólogas que se dedicam ao tema. Fleury (1997), por sua vez, busca entender a divisão internacional do trabalho nas multinacionais, estudando quais atividades de engenharia tendem a permanecer no País e quais tendem a ser recentralizadas nas sedes ou centros de excelência. Vários trabalhos discutem a relação fornecedores–clientes produtivos, como o consórcio modular e os condomínios industriais na indústria automotiva, buscando entender lógicas organizacionais mais amplas.

Um salto ocorrido no período 1978-2000, além de aumentar a quantidade de estudos, de pesquisadores e da diversidade temática, tentou entender determinantes do processo de trabalho via análise do negócio da empresa ou de determinações outras e procurou inserir o processo de trabalho de uma empresa na cadeia produtiva como um todo.

Contudo, são enormes os desafios abertos:

- a) Pouco se conhece sobre as relações entre a produção e a determinante financeira, a não ser o óbvio (redução de estoques reduz custo financeiro, pressão por lucratividade que cubra os custos de oportunidade relativos à aplicação financeira, etc.). A questão financeira é unanimidade, mas carece de aprofundamento. A relação entre mercado acionário, fundos de investimento e de pensão, recursos públicos (como, por exemplo, os destinados pelos governos estaduais para implantação de indústrias, cuja face mais charmosa são as automobilísticas), incentivos fiscais, financiamentos estatais (BNDES, outros bancos estatais, governos estaduais e municipais) e a produção ainda é bastante obscura. Quais as condicionantes que a "questão financeira" coloca para o processo de trabalho? Qual a relação com terceirização? Há alguns esforços para discutir o tema. Zilbovicius (1999) aborda as relações entre sujeito administração/finanças e o objeto fábrica/trabalho, lançando luz sobre a questão. A

imbricação entre bens e serviços, muito falada, é pouco avaliada sob o ponto de vista das condicionantes que esta introduz na gestão da empresa e, por conseguinte, sob o processo de trabalho e o trabalho. É preciso desenvolver mais pesquisas sobre o tema.

- b) A lógica econômica (ou de "negócios") de determinadas formas de organização não está clara. Os estudos clássicos sobre processo de trabalho baseiam-se na primazia da produção como fonte de lucro (notar bem, de lucro, não de valor), mas as operações financeiras das empresas relativizam tal primazia, a menos que seja em um curto espaço de tempo. Este é um problema recorrente nos estudos, em parte pela dificuldade de pesquisa do assunto em si (dados sigilosos, poucas empresas com balanços publicados, subordinação de filiais às regras da matriz, etc.), em parte pela limitação dos próprios pesquisadores (há certo desprezo pela "microeconomia" entre os pesquisadores "críticos"). Por exemplo, onde está o "negócio" nas empresas de autopeças nos novos arranjos (condomínios industriais), nas empresas ligadas à Internet, nas prestadoras privadas de serviços públicos?
- c) A administração direta do Estado não tem sido objeto de estudo. Discutir reforma do Estado deveria implicar discutir sua organização, a organização do processo de trabalho e da prestação de serviços públicos. É algo premente. É muito interessante notar como a discussão brasileira crítica sobre taylorismo e burocracia (no sentido weberiano) ocorre fundamentalmente na grande indústria e em determinadas atividades de serviços (bancos, por exemplo), sendo praticamente ausente na administração pública e nas pequenas empresas. Talvez isso se explique pelo dinamismo tanto do capital quanto do sindicalismo nas grandes empresas, particularmente metalúrgicas: o capital como agente de mudança ("reestruturação

produtiva"), assim como o trabalho organizado, ao menos no panorama do final dos anos 70 e 80 (novo sindicalismo, comissões de fábrica, etc.).

- d) Buscar os novos germes de mudança na sociedade e nas organizações. Para o segmento de pesquisa e pesquisadores considerado neste artigo, a atratividade dos estudos de organização e trabalho nos anos 70 e 80 estava muito alicerçada sobre a possibilidade de transformação social, simbolizada pelo movimento operário e pela perspectiva de transformações no processo de trabalho. Localizar os germes de mudança social não regressiva é um desafio; localizar as contradições que podem impulsionar mudanças é outro. Parece claro que o estudo do processo de trabalho, segundo a tradição inaugurada em *O capital*, de Marx, buscava compreender o processo de exploração, entender o processo de criação de valor na sociedade (valor subentendido como valor-trabalho), denunciar condições de trabalho, germes de mudança na resistência operária, etc. O arrefecimento do ímpeto do sindicalismo e a emergência de novos movimentos sociais que não têm no trabalho seu tema central parecem ter contribuído para a dispersão das análises sobre processo de trabalho.
- e) Há necessidade de um salto na qualidade teórica e metodológica. A literatura é abundante, mas muito descritiva e/ou analítica a partir de teorias dadas. Poucos conceitos são propostos, o que leva à saturação dos estudos: pouca novidade emerge. Evidentemente, tal crítica aplica-se também ao autor deste ensaio. Será que processo de trabalho é algo completamente compreendido? Não há nenhum aspecto a ser descoberto? Os tópicos anteriores nos sugerem que muito há para ser construído, evidentemente, para aqueles que acreditam que o trabalho ainda é um valor central, estruturante, de nossa sociedade.

Referências Bibliográficas

- ABET & USP, Seminário Interdisciplinar da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho: modelos de organização industrial, política industrial e trabalho. *Anais...* São Paulo: ABET/USP, 1991.
- ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, diversos anos.
- ALAST – Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho. *O mundo do trabalho no contexto da globalização – desafios e perspectivas*. Livro de Resumos. Águas de Lindóia, dez. 1996.
- ALVES FILHO, A. G.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M. Fordismo e novos paradigmas de produção: questões sobre a transição no Brasil. *Produção*, v. 2, n. 2, p. 113-124, 1992.
- ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. *BIB – Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, Rio de Janeiro/São Paulo, Dumará/ANPOCS, n. 43, 1997.
- ANPOCS. Programa e resumos do XX Encontro Nacional. Caxambu, out. de 1996.
- ARKADER, R. A pesquisa científica em gerência de operações no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP-FGV, v. 43, n. 1, p. 70-80, 2003.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, v. 11, n. 1, jan./mar. 1997, p. 88-97.

- BRESCIANI, L. P. Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: LEITE, M. P. (Org.). *O Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papirus, 1997.
- BRESCIANI, L. P. *Tecnologia, organização do trabalho e ação sindical: da resistência à contratação*. 1991. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. (Publicação posterior: São Paulo, CNI-SESI/DN, 1994, p. 19-20. Série Indústria e Trabalho, n. 3, 1. Concurso Sesi de Teses Universitárias.)
- BRUNO, L.; SACCARDO, C. (Coords.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- CARLEIAL, L. Reestruturação industrial, relação entre firmas e mercado de trabalho: as evidências em indústrias selecionadas na região metropolitana de Curitiba. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Orgs.). *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Finep/Hucitec, 1997.
- CARVALHO, R. Q. *Tecnologia e trabalho industrial*. Porto Alegre: LPM, 1987.
- CASTRO, N. A.; GUIMARÃES, A. S. A. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Ano 6, n. 17, p. 44-52, out. 1991.
- CHERNS, A. The principles of sociotechnical design. In: *Using the social sciences*. London: Routledge & Kegan Paul, 1979. Cap. 16, p. 310-40. (Há uma tradução condensada em português: "Princípios" sócio-técnicos de planejamento do trabalho. São Carlos, UFSCar/DEP, s.d. mimeografado).
- CORIAT, B. *El taller y el cronometro*. Madrid: Siglo Veintiuno, 1979.
- DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP. Seminário Internacional Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Comparações Internacionais. *Anais...* São Paulo, 1989. São Paulo: DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1989.
- DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP. Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: processos de trabalho na indústria brasileira. *Anais...* São Paulo, 1988. São Paulo: DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1988.
- DAVIS, L.; TAYLOR, J. C. (Eds.). *Design of jobs*. Harmondsworth: Penguin, 1972.
- DIEESE. *Boletim DIEESE*. Seção Linha de Produção. São Paulo: vários números a partir de 1983.
- DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção*. São Paulo: DIEESE, 1994.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. Socio technical systems. In: EMERY, F. E. (Ed.). *Systems thinking*. Harmondsworth: Penguin, 1969. p. 281-296.
- ERBER, F. (Org.). *Processo de trabalho e estratégias de classe*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- FERREIRA, C. G.; HIRATA, H.; MARX, R.; SALERNO, M. S. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. M. S. (Org.). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Brasília: CODEPLAN, cadernos CODEPLAN, n. 1, 1992. p. 157-178. (Publicado anteriormente nos Anais do Seminário Interdisciplinar da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho: modelos de organização industrial, política industrial e trabalho, São Paulo: ABET/USP, 1991. p. 194-228.)
- FLEURY, A. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. *Gestão & Produção*, São Carlos: UFSCar-DEP, v. 4, n. 3, p. 264-277, dez. 1997.
- _____. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985, Cap. 2, p. 51-66.
- _____. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Orgs.). *Organização do trabalho: um enfoque multidisciplinar*. São Paulo: Atlas, 1983, Cap. 4, p. 84-106.
- _____. Organização do trabalho em pequenas e médias empresas do setor mecânico. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 22, n. 4, p. 17-27, out./dez. 1982.
- _____. Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 20, n. 3, p. 19-28, jul./set. 1980.
- _____. *Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade*. 1978. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FLEURY, A.; VARGAS, N. (Orgs.). *Organização do trabalho: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: Atlas, 1983.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- GITAHY, L. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: SEADE, v. 8, n. 1, p. 144-153, 1994.
- GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- GRÜN, R. Japão, Japões: algumas considerações sobre o papel dos conflitos intergerenciais na difusão das novidades organizacionais. In: SOARES, R. M. S. (Org.). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Cadernos CODEPLAN, Brasília: CODEPLAN, n. 1, p. 61-82, 1992.

- GUIMARÃES, A. S. A. *Um sonho de classe: trabalhadores e formação de classe na Bahia dos anos oitenta*. São Paulo: HUCITEC/USP, 1998.
- HERBST, P. G. *Socio-technical design: perspectives in multi-disciplinary research*. London: Tavistock, 1974.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. et al. (Orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HIRATA, H. (Org.). *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP/Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993.
- HIRATA, H. Receitas japonesas, realidade brasileira. *Novos Estudos CEBRAP*, n. 2, 1983.
- HUMPHREY, J. Novas formas de organização do trabalho na indústria: suas implicações para o uso e controle da mão-de-obra no Brasil. In: Seminário Internacional Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Comparações Internacionais. *Anais...* São Paulo, 1989. São Paulo: DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1989. p. 325-359.
- HUMPHREY, J. *Fazendo o "milagre": controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis: Vozes/CEBRAP, 1982.
- KERN, H.; SCHUMANN, M. *La fin de la division du travail?: la rationalisation dans la production industrielle – l'état actuel, les tendances*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 1989.
- KOWARICK, L. *Capitalismo e marginalidade na América Latina*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
- LE VEN, M. M. O cotidiano fabril dos trabalhadores da FIAT Automóveis de Betim: 1978/84. In: Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na Indústria Brasileira. *Anais...* São Paulo: DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1988. p. 526-92.
- LEITE, E. M. Inovação tecnológica, emprego e qualificação na indústria mecânica. In: Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Processos de Trabalho na Indústria Brasileira. *Anais...* São Paulo: DA-FEA-USP/DS-FFLCH-USP/DEP-EPUSP, 1988. p. 760-785.
- LEITE, M. P. (Org.) *O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papius, 1997.
- LEITE, M. P. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994.
- LEITE, M. P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho? *Educação e Sociedade*, Campinas: Papius, n. 45, ago. 1993. p. 190-210 (também publicado na *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México: Casa Abierta al Tiempo, ano 1, n. 1, p. 135-154, 1995.)
- LEITE, M. P. O modelo sueco de organização do trabalho. In: LEITE, M. P.; SILVA, R. A. (Orgs.). *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu/Ildes/Labor, 1991.
- LOPES, J. R. B. *Sociedade industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.
- LOPES, J. R. B. *Desenvolvimento e mudança social*. São Paulo: Nacional, 1968.
- MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas (para que servem os patrões?). In: GORZ, A. (Ed.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980. p. 37-77.
- MARONI, A. *A estratégia da recusa*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. Livro 1, v. 1.
- MARX, R. *Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos da competição*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARX, R.; ZILBOVICIUS, M.; SALERNO, M. S. The modular consortium in a new VW truck plant in Brazil: new forms of assembler and supplier relationship. Integrated Manufacturing Systems. *The International Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 8, n. 5-6, p. 292-298, 1997.
- MORAIS FILHO, E. *O sindicato único no Brasil*. Rio de Janeiro: Noite, 1962.
- NOBLE, D. F. *Forces of production: a social history of industrial automation*. Oxford: Oxford University Press, 1986.
- OLIVEIRA, F. A economia brasileira: crítica à razão dualista. *Estudos CEBRAP*, n. 2, p. 3-82, 1972.
- PAOLI, M. C. P. M. *Desenvolvimento e marginalidade*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- PASTRÉ, O. Taylorisme, productivité et crise du travail. *Travail et emploi*, n. 8, p. 43-70, oct./dec. 1983.
- PRODUÇÃO. *Dossiê: organização do trabalho e ergonomia*. Belo Horizonte: ABEPRO, Número especial, ago. 2000, p. 43-115.
- PROENÇA, A. Manufatura integrada por computador e organização do trabalho. *Produção*, v. 1, n. 2, p. 97-106, mar. 1991.
- RODRIGUES, L. M. *Industrialização e atitudes operárias: estudo de grupos de trabalhadores*. São Paulo: Brasiliense, 1970.
- RUAS, R.; ANTUNES, E. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. *São Paulo em Perspectiva*, v. 11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão & Produção*, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.
- SALERNO, M. S. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALERNO, M. S. Restructuration de la production et travail dans les entreprises installées au Brésil. *Revue Tiers Monde*, v. XXXIX, n. 154, p. 305-328, avr./juin 1998.

- SALERNO, M. S. Essência e aparência na organização da produção e do trabalho das fábricas 'reestruturadas'. *Produção*, v. 5, n. 2, p. 191-202, nov. 1995.
- SALERNO, M. S. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório*: elementos para análise da produção na indústria. 1991. 232 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SILVA, E. B. *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec/FAPESP, 1991.
- _____. *Política empresarial de controle da força de trabalho: rotatividade como dominação*. 1981. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo (na época, a autora assinava como Elizabeth Silva Sztutman).
- SPINK, P. Democracia no local de trabalho: ou a gerência sabe o que é melhor? *Psicologia Atual*, v. 5, n. 28, p. 34-41, out. 1982.
- TAUILE, J. R. *Employment effects of microelectronic equipment in the Brazilian automobile industry*. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, texto para discussão n. 64, dez. 1984.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- TEXIER, J. (Org.). *La crise du travail*. Paris: PUF, 1995b. (Collection Actuel Marx Confrontation).
- TROYANO, A. A. *Estado e sindicalismo*. São Paulo: Símbolo, 1978.
- WEFFORT, F. C. Origens do sindicalismo populista no Brasil. *Estudos CEBRAP*, n. 4, abr./jun., 1973.
- VARGAS, N. *Organização do trabalho e capital: um estudo da construção habitacional*. 1979. 142 p. Dissertação (Mestrado) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 1999.
- ZILBOVICIUS, M.; MARX, R. Autonomia e organização do trabalho: o caso da indústria siderúrgica. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Orgs.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983, p. 124-145.

FROM "ROTINISATION" TO "FLEXIBILISATION", AN ESSAY ON BRAZILIAN CRITICAL STUDIES ON WORK ORGANISATION

Abstract

The paper aims to review the critical Brazilian literature on work organisation ("division of labour") based on some key papers that have inaugurated the discussion in the 70/80s. It is an analysis a posteriori by relating papers, questions, and social and economical and political environment. It is neither a synthesis nor a résumé of the literature. Obviously, the task means that large omissions will occur; anyway, such kind of papers are considered necessary to rethink practices and approaches in the field. We can perceive that the thematic is very connected to the societal environment of each period, representing questions, social actors in dispute, and development stages of forces of production. In the end, we propose some questions on the subject.

Key words: *work organisation, work process, division of labour, productive restructuring, labour, social change.*