

**Projeto
Latino-americano**

**Mapeamento
do Processo Produtivo**

***Resgatando o Saber Operário
Como Método de Ação Sindical***



**TIE-Brasil
2006**

**Projeto
Latino-americano**

**Mapeamento
do Processo Produtivo**

***Resgatando o Saber Operário
Como Método de Ação Sindical***



**Esta publicação foi realizada com o apoio do
P.S.O.**

Mapeamento do processo produtivo – Resgatando o saber operário como método de ação sindical” - Material para discussões em grupos nos seminários de Trabalhadores e ativistas sindicais. TIE-Transnationals Information Exchange, Curitiba, 2006.

TIE – é uma rede internacional de Trabalhadores e ativistas sindicais. Seu objetivo é proporcionar o intercâmbio de informações e experiências entre Trabalhadores, sindicatos, grupos de trabalhadores e semelhantes, promovendo o debate sobre ações e estratégias sindicais e reforçando a criação de alternativas que permitam a transformação socio-econômica.

O conteúdo aqui publicado poderá ser reproduzido por sindicatos, comissões de fábrica e outras organizações sindicais e sociais sem fim lucrativos, desde que se mencione a fonte.

Copia deste e de outros materiais podem ser solicitada através de fax, correio ou e-mail:

TIE-Brasil

Rua Padre Anchieta, 1691 – Conjunto 1208

Curitiba/PR

Brasil

CEP 80730.000

Telefone/Fax: (55 41) 3339-5019

e-mail: tie@tie-brasil.org

Trasnationals Information Exchange, 2006

Mapeamento do Processo Produtivo

Resgatando o Saber Operário Como Método de Ação Sindical

"A burguesia não pode existir sem revolução permanentemente os instrumentos de produção, por conseguinte as relações de produção, por conseguinte as relações sociais"

Karl Marx y Frederich Engels
Manifesto Comunista, 1848

Racionalização e flexibilização da produção, fábricas com poucos Trabalhadores, automatizadas, técnicas de controle do trabalho sofisticadas, CCQ, KAN-BAN, JUST IN TIME, terceirização, sistemas modulares, trabalho em grupo.

Ao longo do tempo, a forma de pensar e organizar o trabalho passou por diversas modificações que, se analisadas, apontam para uma tendência do processo capitalista de produção. As modificações ocorreram rapidamente e afetam vários países e setores de atividades, despertando no movimento sindical a necessidade de um estudo mais profundo sobre as estratégias de Organização do Trabalho e da Produção.

Entender para onde se dirige o trabalho, hoje, exige uma análise do mesmo, principalmente após a queda do chamado "socialismo real" e dos ataques do capitalismo, como sistema de produção, Para que possamos entender de que maneira o trabalho pode trazer conseqüência desastrosas para os Trabalhadores, para o meio-ambiente e para o movimento sindical, é necessário que façamos uma reflexão sobre o papel desempenhado pelo trabalho do processo capitalista.

Com o surgimento da Revolução Industrial, a partir do descobrimento da máquina a vapor (por volta de 1760), o mundo passou a acompanhar profundas e contínuas transformações sociais. A produção de bens de consumo, até esse momento realizada de maneira artesanal, feita individualmente ou de maneira familiar, acontecia em pequena escala. As ferramentas utilizadas eram

manuais e, geralmente, construídas pelos próprios Trabalhadores, e o trabalho era pensado e executado pela mesma pessoa.

Com a introdução de máquinas, a produção passa, gradualmente, a ser feita em serie, buscando atender a um mercado cada vez maior. O trabalho, sua realização e forma de ser executado, assim como a forma de pensar e organizar o processo produtivo, sofrem transformações necessárias para cumprir os objetivos da nova classe em expansão: dos donos de fábricas (os empresários), cujo interesse passa a ser o de extrair o maior rendimento do trabalho em troca de salário.

Se estabelece uma lógica de acúmulo de riquezas que, na maioria das vezes, não permite pensamentos românticos como preservação da natureza ou trabalho mais humano. No sistema capitalista, tanto o Trabalhador, como os bosques e as florestas, os rios ou praias são tratados como mercadorias. Para tanto, ao ser empregado, o Trabalhador passa a executar o trabalho de acordo com a lógica patronal, submetendo-se as condições de trabalho (ritmo, jornada, turnos, salários, etc.), novas formas de organização e produção e do próprio trabalho, determinadas pelo patrão.

Atendendo as necessidades empresariais, surgem “escolas de pensamento”, que buscam aperfeiçoar, cada vez mais, as formas de aumentar a extração do rendimento do trabalho. A partir de 1900, se desenvolve o Taylorismo, o Fordismo, o Toyotismo, outros “métodos japoneses” e os Grupos Semi Autônomos. Estas estratégias de produção, sob o controle do capitalismo, buscam, por um lado, aumentar a produtividade e reduzir os custos da produção e, por outro lado, cooptar o Trabalhador e minimizar a atuação do movimento sindical ou, em alguns casos, usar o sindicalismo como gestor na introdução de novos métodos e técnicas empresariais.

O modelo de desenvolvimento ditado pelo neoliberalismo e pela chamada “Terceira Revolução Industrial” criou várias estratégias para obter um padrão de eficiência.

As empresas se reestruturam, introduzem sistemas modernos de produção, automatização, terceirização, reduzem o número de Trabalhadores, aumentam o ritmo de trabalho e as conseqüências podem ser observadas nos mais variados aspectos: nos salários, jornadas de trabalho, turnos, qualificação profissional, na

organização dos Trabalhadores, nas condições de trabalho, nos acidentes de trabalho, nas enfermidades profissionais e no meio-ambiente.

Deste modo, as empresas têm uma verdadeira obsessão pela redução de custos e aumento da produtividade, com o objetivo de aumentar sua competitividade.

Se os Trabalhadores não têm uma sólida visão de classe, terão de competir entre si, entre fábricas e entre categorias profissionais. O movimento sindical, assim como o social e popular, tem portanto um papel fundamental na construção da solidariedade entre todos os Trabalhadores.

TIE-Brasil

O que é o Mapeamento?

Fazer e obter o Mapeamento de algo.

O Mapeamento do ponto de vista sindical

Por quê é necessário efetuar o Mapeamento?

O trabalho não pode ser visto como uma atividade individual e desvinculada da sociedade. Acima de todas as coisas, o trabalho é uma atividade humana e social. Apresenta, portanto, características, construídas historicamente, que se relacionam com a própria evolução da sociedade e com as formas de controle e distribuição do poder.

Por isso o trabalho hoje deve ser analisado ao mesmo tempo em que se estuda o sistema capitalista, procurando entender os avanços e retrocessos do capitalismo e a situação dos Trabalhadores, como classe social, que, ao vender sua força de trabalho, admite a perda de controle do mesmo, já que é o patrão o que pensa e organiza a produção.

Neste contexto, a força de trabalho, entendida como mercadoria adquirida pelo patrão, passa a ser o objetivo de exploração para poder extrair o máximo de produtividade possível e impossível.

Citando exemplos do Brasil, o 1º. Congresso dos Metalúrgicos do ABC (1993) definiu entre suas resoluções “priorizar, como forma de intervenção na organização do trabalho, a coleta, sistematização e avaliação de informações recolhidas pelos Trabalhadores no lugar de trabalho”. Ademais, “que as condições de trabalho” sejam o ponto de partida de toda e qualquer ação sindical, por parte das Comissões de Fábrica (Comitês Internos de Trabalhadores), Cipas (Comissões de Internas de Prevenção de Acidentes Higiene e Segurança), Delegados Sindicais e Diretores.

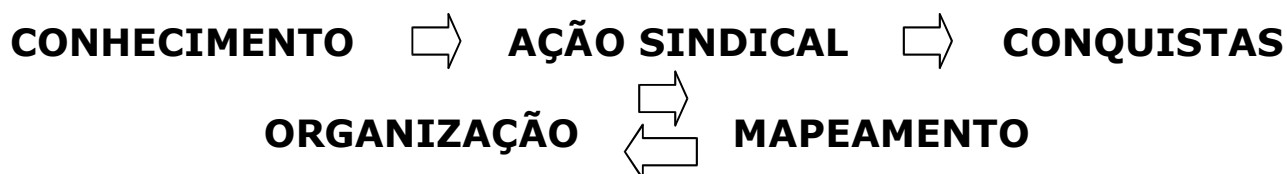
Objetivos do Mapeamento

O movimento sindical procurou desenvolver, em vários países, formas de analisar e intervir na Organização do Trabalho e da Produção, com o objetivo de neutralizar suas conseqüências sobre os Trabalhadores e sobre a organização sindical.

A primeira coisa que deve ser feita ter consciência de como o trabalho se organiza na sociedade e, a partir disso, tentar construir uma alternativa própria, como classe trabalhadora, que aponte desde a intervenção e, posteriormente, até um possível e necessário controle do trabalho e da produção. Ou seja, resgatando a capacidade de pensar e organizar a produção e o trabalho, determinando o conjunto de condições que queremos ter em sua realização.

Assim, poderemos afirmar que a formação, a capacitação, o conhecimento técnico e o acesso a a informação são nossas principais ferramentas de luta. Necessitamos ampliar nossos conhecimentos sobre os diferentes modelos de organização produtiva e o trabalho. Superando a superficialidade de nossos conhecimentos e a precariedade das informações adquiridas no chão da fábrica.

Entre outras, estas informações são essenciais na mesas de negociações e podem significar conquistas concretas das reivindicações da categoria e do movimento sindical como um todo. Ademais, podem permitir definições das formas de luta a ser utilizadas pelo movimento sindical. Fundamentalmente, pode garantir a ampliação da conscientização política e organização dos trabalhadores e sua capacidade de intervir nos rumos das políticas nacionais.



Alterar as condições de trabalho, pressupõem, portanto, qualificação de nossa organização e capacidade de intervir nas formas de Organização do Trabalho e da Produção, tendo como objetivo, entre outros, contratar as modificações desta organização a

partir dos interesses dos Trabalhadores. Para eles, é necessário que desenvolvamos um método de pesquisa, que permita ampliar nosso leque de informações sobre o trabalho e sua execução, sobre o processo produtivo e o conceito de cadeia produtiva.

Mapeamento do Processo Produtivo

Através da “coleta” do maior número possível de informações sobre o processo produtivo que, sistematizadas e analisadas, consigam reconstruir a realidade do trabalho, podemos estabelecer estratégias e ações conseqüentes, planejadas, que de tal forma possibilitem negociações e contratações que modifiquem nossa realidade.

Se analisamos uma empresa, uma planta de veículos, por exemplo, como seria o caso de Volkswagen, podemos observar que esta empresa compra matéria prima, transforma esta matéria prima em veículos e põe esses veículos à venda em um mercado consumidor.

A empresa Volkswagen representa um setor produtivo da sociedade. Estabelece, desse modo, vários tipos de relações políticas e sociais.

Atua, assim com o propósito de cumprir seu objetivo: fabricar veículos para vender, obter cada vez mais lucros e acumular riquezas.

Sempre buscando alcançar esses objetivos, determina, através de “lobbies”, eleição de políticos e influencias, a formulação de políticas industriais, econômico-financeiras, salariais e comércio exterior.

Intervém desse modo, direta ou indiretamente, nas relações de poder dos países em que está estabelecida.

E é seu papel como empresa capitalista, produtora de veículos, com plantas em vários países, que vai determinar a maneira de pensar e organizar o trabalho dentro da fábrica.

A política da empresa será determinada pela Volkswagen. Portanto, o fluxograma da fábrica, quantos e quais setores, quantos Trabalhadores, qual deve ser a jornada de trabalho, quantos turnos, qual será o ritmo de trabalho, quais serão os produtos utilizados no processo, entre muitas mais outras coisas.

O Trabalhador, por sua vez, ao entrar na empresa Volkswagen, em troca de salário previamente estabelecido, executará um trabalho que já foi pensado e organizado para atender aos interesses determinados pela empresa.

Será que os Trabalhadores podem pensar formas diferentes de organizar o trabalho e a produção e intervir nas relações de poder dentro e fora das empresas?

Mapear Organizando, Organizar Mapeando

O Mapeamento do Processo Produtivo foi utilizado pelo movimento sindical em vários países, principalmente pelos Trabalhadores da Itália e Alemanha. O Mapeamento em si é realizado pelos Representantes dos Trabalhadores, pelos Grupos de Apoio (Grupos de Fábrica) e militância em geral e orientou as negociações, principalmente no que se refere as novas tecnologias e organização, ademais de servir de subsídio para ações políticas mais gerais.

O Mapeamento do Processo Produtivo deve priorizar a análise das condições de trabalho, tendo em conta que estamos discutindo um trabalho pensado e organizado sob uma ótica capitalista.

Deste modo, o Mapeamento do Processo Produtivo pode permitir:

- ✓ Abrir perspectivas para a classe trabalhadora no sentido de que venha a controlar a produção, de construção da liberdade e autonomia sindicais e, fundamentalmente, um modo de repensar e organizar o trabalho, a produção e a própria sociedade, a partir dos interesses dos Trabalhadores.

- ✓ Montar um sistema contínuo de coleta de informações, qualificadas, que sejam de interesse dos Trabalhadores, capazes de servir de apoio nas negociações e contratações amplas.
- ✓ A prática de reflexões que permitam a qualificação e capacitação dos Trabalhadores, a partir do ponto de vista da formação sindical.
- ✓ O intercâmbio de informações com outros Trabalhadores e com outras categorias, permitindo uma maior unidade e rompendo o corporativismo no construtivo, além da identidade de classe.
- ✓ Possibilita que a ação sindical evolua de uma etapa de apenas mobilização para uma etapa de organização.
- ✓ Incentiva as práticas sindicais combativas, que priorizam as discussões e a organização no local de trabalho.
- ✓ Entender a evolução histórica de determinados processos de trabalho, como surgiram e se modificaram ao longo do tempo.
- ✓ Compreender a estratégia que a empresa estabeleceu ou pode estabelecer para determinado setor ou área de produção.
- ✓ Observar a introdução de inovações ou modificações no processo de trabalho, perspectiva de terceirização, formação de células, etc.
- ✓ Estabelecer o fluxograma da fábrica ou de um determinado setor e entender o papel que representa o processo de produção.
- ✓ Analisar as várias tarefas que são realizadas em um determinado setor, e a que se refere o seu conteúdo e a qualificação profissional necessária para executá-las.
- ✓ Constatar as alterações de ritmo de trabalho e saber quando ou em que período isso ocorre ou ocorrerá, além de permitir formular propostas de prevenção no que se refere aos impactos ambientais (saúde do trabalhador e meio-ambiente).

- ✓ Qualificar nossas discussões sobre a participação nas técnicas empresariais de flexibilização dos salários, como é o caso dos projetos que querem implantar sistemas para passar a pagar de acordo com metas e resultados.
- ✓ Muitas vezes os Trabalhadores sentem dificuldade de propor mudanças porque estabelecem que a atual forma de organização do trabalho é intocável.

Saúde do Trabalhador

A saúde do Trabalhador é um assunto que sempre preocupou o movimento sindical, principalmente nos últimos 20 anos, quando, a partir da introdução do "modelo japonês de produção", as doenças profissionais, assim como os acidentes, começaram a aumentar assustadoramente. Até este momento, se dizia que os problemas de saúde dos Trabalhadores ocorriam apenas com quem operava computadores, digitando.

Tenossinovites, bursites, problemas de coluna, surdez, problemas pulmonar, pernas e pés inchados e estresse, entre outros, passaram a fazer parte do cotidiano das Trabalhadoras e Trabalhadores no chão de fábrica. A reorganização industrial, produto das mudanças dentro do capitalismo, com o objetivo de fazer com que as empresas se tornem flexíveis e competitivas, com um alto índice de produtividade, flexibilizando e racionalizando a produção e a mão-de-obra, trouxe consigo o, melhor digo, fez com que assumíssemos algo que até esse momento desconhecíamos quase totalmente: os impactos sobre a saúde do Trabalhador, pelo menos no que se refere a realidade de nossos países latino-americanos.

No caso específico do Brasil, a maneira de encarar essa realidade é diversa. Nas regiões mais industrializadas do país, como é o caso da área metropolitana de São Paulo, o ABC, o Sindicato dos Metalúrgicos, berço do sindicalismo combativo surgido nos fins de 78 e de onde vêm Lula, possui em seu Acordo Coletivo de Trabalho cláusulas que protegem e defendem os Trabalhadores nesse aspecto, como por exemplo estabilidade no emprego pelo resto da vida para o Trabalhador que comprove sua doença profissional. Em outras regiões do Brasil, a doença nem é reconhecida nem se aceita sua existência e os Sindicatos se vêem obrigados a ir a justiça, sendo que

na maioria das vezes nem desse modo conseguem êxito. O que diferencia esses dois exemplos é que, no caso do ABC, existe uma grande organização no local de trabalho, que foi construída pelos Trabalhadores, e no resto do país, no lugar de entender que a luta é política, se tenta enfrentar o problema pela via legal, sem organização e sem poder de fogo.

As diversas correntes internas dentro do movimento sindical brasileiro adotaram posições diferentes. O ABC apostou na organização no local de trabalho, a chamada OLT, embora as correntes mais a esquerda, de acordo com nosso entendimento, se perderam em seus discursos e práticas nos que confundem o estratégico com o tático; buscando enfrentar o problema através da via legal; criando associações de doentes profissionais; colocando a culpa nos médicos e nos técnicos de segurança; enchendo com milhares de assinaturas solicitadas ou declarações de apoio e/ou repúdio, como se os impactos sobre a saúde do Trabalhador tivesse deixado de ser produto da exploração e, portanto, da luta de classes e pudesse ser resolvida através de um monte de expressões de desejos, que se assemelham mais que nada a uma interpretação religiosa do mundo.

Todo espaço produtivo (fábrica, loja, banco, supermercado, etc.) possui uma organização de trabalho, uma organização de produção e técnicas de gestão. Além disso, possuem tecnologia. Todo isso, dia-a-dia gera conhecimento, gera saber; produz conhecimento, produz saber. Portanto, esse espaço produtivo gera o campo da produção do saber. O que é a técnica? A técnica é a consolidação de um saber determinado. Mas, desde o momento em que a situação interna em no espaço produtivo é imposta, ditatorial e despoticamente, pelo capital, porque os meios de produção tem donos, o campo da produção do saber passa a ser um campo de dominação e a técnica, no lugar de ser um método científico de trabalho, passa a ser uma técnica social de dominação. Como consequência disso, ocorrem salários baixos, desqualificação profissional, terceirização, racionalização da mão-de-obra, flexibilização da produção, aumento do ritmo de trabalho, acidentes e doenças profissionais. Portanto, a única maneira de enfrentar os impactos sobre a saúde do Trabalhador é invertendo politicamente o espaço produtivo, organizando os Trabalhadores, controlando a produção e lutando para intervir no poder de decisão dentro das empresas. Ou seja, é uma luta pelo poder e não uma luta assistencialista ou legalista.

A divisão social do trabalho dentro da própria esquerda

Ao longo dos anos, constatamos um erro grave no trabalho realizado com o movimento sindical. Algumas companheiras ou companheiros acreditam que o técnico ou a própria universidade devem cumprir um papel semelhante ao efetuado pela direita: o de efetuar a sistematização e elaboração de informações. Este profundo erro apenas ajuda a perpetuar a separação entre pensar e fazer, entre decidir e executar, sendo que o correto é que os próprios Trabalhadores sejam os que se apropriem do conhecimento produzido por eles mesmos para que, aí sim, possamos construir uma sociedade socialista, na qual sejamos o sujeito da história e para que não se repitam tragédias do passado quando foram criadas castas ou burocracias. Devemos entender que hoje o conhecimento que temos é fragmentado, marginal, alienado e superficial, já que os donos dos meios de produção se apropriam do mesmo.

Experiências concretas

A partir da segunda metade da década de 80 e começos de 90 do século passado, ocorreram experiências muito ricas e importantes, na área do ABC, no que se refere ao enfrentamento com os patrões para melhorar as condições de trabalho nas empresas.

Os Trabalhadores nas empresas como Volkswagen, Mercedes-Benz (atual DaimlerChrysler), Atlas Copco, Scania, Sachs e Maxion, entre outras, desenvolveram ações que lhes permitiu avançar consideravelmente na luta por melhores condições salariais, de trabalho e de vida.

A saúde do Trabalhador foi o ponto de discussão e as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes a porta de entrada para efetuar o trabalho de organização e enfrentamento.

No caso específico da Maxion, ex-Motores Perkins, os Representantes dos Trabalhadores elegeram como eixo de discussão com a empresa a organização do trabalho, exigindo que fossem melhoradas as condições de trabalho.

Ao mesmo tempo, passaram a desenvolver o Mapeamento do Processo Produtivo, entendendo que o mesmo deveria ser levado a cabo pelos próprios Trabalhadores e que esse Mapeamento, além das informações obtidas, seria um método de formação. A idéia era que os próprios Trabalhadores recolheriam todas as informações relativas ao sistema produtivo e que depois, em reuniões, discutissem e sistematizassem esses dados. Em outras palavras, que passassem a prática rompendo a separação entre o empírico e o científico. Essas reuniões foram o embrião do Grupo de Fábrica, um espaço integrado por companheiras e companheiros que discutiam mensalmente o sistema produtivo, da fábrica e qual seria o tipo de trabalho que, nós Trabalhadores, queríamos que existisse. Através de informações como, por exemplo, a produção diária da empresa durante todo um mês se pode, nem que seja aproximadamente, comprovar que com um dia de trabalho apenas o Trabalhador produz o suficiente para que a empresa lhe pague seu salário. Ou seja, que na prática e sem discursos o Trabalhador descobriu o que era a mais valia.

Embora isso ocorresse, na mesa de negociações, e com toda a informação obtida através do Mapeamento, se politizou a discussão e se conseguiu romper a paridade e passar a negociar diretamente com Relações Industriais e até com o diretor superintendente. A tática utilizada foi a de romper a lógica patronal e implantar nossa própria lógica como Trabalhadores. Quando a empresa dizia que tinha que discutir a utilização de auriculares, a Representação dos Trabalhadores afirmava que o que tinha que discutir era o ruído e, portanto, a jornada de trabalho, as pausas, o ritmo de trabalho, o lay-out, a organização do trabalho, a organização da produção, a fábrica como um todo, mostrando à eles o eixo das causas. Foram feitas pautas de reivindicações para melhorar as condições de trabalho, nas quais se exigia melhorias para todos os companheiros nas empresas de terceiros; definição de estrutura de cargos e salários e plano de carreira; que todo e qualquer mudança ou modificação nos métodos e técnicas de gestão do trabalho e da produção fossem antes de ser implantados discutidos, negociados e contatados com a Representação e os Trabalhadores; e implantação de uma Comissão de Condições de Trabalho, Saúde e Meio-Ambiente, entre outros pontos.

Todo este trabalho, aliado a assembléias moveis e conversas na hora do almoço, setor por setor, Trabalhador por Trabalhador, fez com que a organização dos Trabalhadores crescesse muito. No caso

de Atlas Copco, de um total de 800 Trabalhadores na planta, 200 se reuniam todos os meses no Grupo de Fábrica para discutir e definir ações na empresa. As greves foram interpretadas por eles como um momento, também, de formação na qual se assistiam filmes e se debatia, no final, o conteúdo das mesmas. Nas assembleias em frente à fábrica e depois do trabalho, a Comissão de Fábrica falava durante mais de uma hora, explicando a reorganização industrial e nenhum Trabalhador abandonava a assembleia. O coordenador da Comissão, Aleto, um trabalhador era quem falava sobre a reorganização. Anos depois, foi secretário de desenvolvimento da Prefeitura de Santo André, no governo do Partido do Trabalhadores.

Na Maxion, a empresa tentou desviar o eixo da discussão, agarrou-se a uma reivindicação de um companheiro que queria que a porta do vestiário fosse do outro lado e não onde estava, e a mudou de lugar.

Na mesma empresa, a Representação dos Trabalhadores chegou a discutir a realização de um movimento chamado "Um minuto de silêncio". Em um dia estabelecido, os Trabalhadores parariam a fábrica e as máquinas. Sairiam no pátio em frente ao edifício da diretoria da empresa e ali ocorreria um ato contra as péssimas condições de trabalho e, especificamente, contra o ruído; atirariam ao chão os protetores auriculares; e depois de um breve e concreto discurso se aprovaria uma pauta de reivindicações, estritamente política, apontando, taticamente, até a democratização do poder de decisão na empresa, que seria imediatamente entregue à direção da Maxion. Nem bem isso acontecesse todos voltariam a seus postos de trabalho e poriam suas máquinas em funcionamento. O salto de qualidade na luta seria extraordinariamente grande, já que a paralização ocorreria não por melhores salários, mas sim, por melhores condições de trabalho e exigência de intervenção no poder de decisão.

Outro contra ponto que se efetuava na mesa de negociações com a empresa era, quando se analisava um acidente, não aceitava-se que o mesmo fosse qualificado como ato o condição insegura de trabalho. Se afirmava que, desde o momento em que as formas de trabalhar e produzir eram decididas pela empresa, os acidentes ou doenças profissionais eram culpa, única e exclusivamente, dos patrões e que, portanto, nossa análise, como Trabalhadores, era se **tem ou não condições de trabalho.**

Como fazer o Mapeamento

Algo simples e fácil é fazer uma espécie de calendário de um mês e pedindo aos Trabalhadores que o preencham todos os dias, e que depois o entreguem para que seja discutido em uma reunião com eles.

Digamos que é mês de junho de 2005:

Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
			01.06.05	02.06.05	03.06.05	04.06.05
05.06.05	06.06.05	07.06.05	08/06/05	.09.06.05	10.06.05	11.06.05
12.06.05	13.06.05	14.06.05	15.06.05	16.06.05	17.06.05	18.06.05
19.06.05	20.06.05	21.06.05	22.06.05	23.06.05	24.06.05	25.06.05
26.06.05	27.06.05	28.06.05	29.06.05	30.06.05		

Neste quadro, o Trabalhador deve anotar todos os dias a produção de seu setor. Ao final do mês, deve entregar-lo à Representação dos Trabalhadores e deve marcar-se uma reunião na qual o próprio Trabalhador exporá o levantamento que fez. Pode-se por ex.:, perguntar quantas companheiras e companheiros há em seu setor, quais são as operações que se realizam, quais os movimentos, que ferramentas há, qual é o lay-out, quais são os provedores, se existe estoque fechado realmente, quais são as matérias primas, se sabe quais são os custos fixos que a empresa tem nessa área e assim por diante.

Com estas simples informações, pode-se saber ou elaborar, por exemplo:

- ✓ O índice de produtividade da empresa nesse setor.
- ✓ Fazer um gráfico com o número de Trabalhadores e a avaliação diária da produção.
- ✓ Onde estão os pontos de estrangulamento da produção.
- ✓ Calcular, ainda que seja aproximadamente ao ter os custos fixos, a mais valia. Para eles, há que ter o preço do produto, multiplicar-lo pela produção diária e/ou mensal e somar ao valor total o salário do Trabalhador. Com toda segurança, seu salário equivale a um dia ou até menos de trabalho.
- ✓ Vincular o índice de produtividade ao índice de acidentes e doenças profissionais.

Nesta primeira reunião é necessário marcar as próximas reuniões, deixando claro que o Mapeamento é um, processo contínuo, que devemos fazer sempre e que nos outros encontros seria importante que os Trabalhadores tragam também outras informações.

O importante neste processo é entender que o Mapeamento da Produção não é um trabalho técnico ou de planilhas ou papéis e sim uma concepção de ação sindical que procura reconstruir o saber operário e colocar em xeque o modo de produção capitalista.

É importante entender também que sempre deve ser o Trabalhador o que recolhe as informações. Para que entenda como ocorre a exploração e que a responsabilidade de mudar essa situação é sua, junto com suas companheiras e companheiros.

Tem que entender que este é um processo de construção coletivo e portanto é preferível "equivocar-nos juntos, em lugar de acertar sozinho".

Há que ter em conta que todo isso faz parte de um processo de gestão e de inclusão. Tem que seguir todos os passos cuidadosamente. Se no existe nenhum tipo de organização no local de trabalho da área de atuação de um determinado Sindicato, é necessário por exemplo:

- ✓ Fazer uma reunião com a Diretoria do Sindicato

- ✓ Convocar um seminário de planejamento, no qual se estabelecerá, no coletivo, os eixos, os objetivos, as ações a curto, médio e longo prazos, as datas em que se pretende obter isso e os responsáveis pela coordenação de cada trabalho
- ✓ Estabelecer a OLT (Organização no Local de Trabalho) como um dos eixos primordiais da entidade.
- ✓ Definir o Mapeamento da Produção como o método de ação sindical que será levado a cabo.
- ✓ Criar comissões de trabalho, realizando essa discussão no próprio seminário.
- ✓ Uma das comissões deve ser a da OLT.
- ✓ Fazer uma reunião da comissão de OLT e definir o calendário e datas para iniciar o trabalho, assim como toda a infra-estrutura necessária para isso. Também estabelecer um calendário de reuniões periódicas da comissão.
- ✓ Aprovar a proposta do Mapeamento em reunião de Diretoria para que todo mundo seja responsável pelo trabalho e que o entendam inteiramente.
- ✓ Pôr em prática o Mapeamento.
- ✓ Estabelecer a data da reunião com os Trabalhadores que entregaram o Mapeamento.
- ✓ Discutir, debater e sistematizar a informação na reunião, além de estabelecer novas informações para o próximo encontro.
- ✓ Ampliar, através dos próprios Trabalhadores, o Mapeamento, solicitando-lhes que indiquem novas companheiras e companheiros para fazer o trabalho junto com eles.
- ✓ Estas primeiras e simples ações são o embrião dos Grupos de Base e da OLT.
- ✓ **TIE-Brasil** em quase todos os encontros, seminários ou exposições afirma que hoje a direita, ante a paralisação da esquerda, é mais dialética que nós todos e utiliza nossas bandeiras históricas, devidamente adaptadas a seus interesses, como técnicas de gestão.

Se não, vejamos entre outros pontos:

- ✓ Horizontalização da comunicação é o paralelo da profundização da democracia,
- ✓ Desverticalização dos níveis hierárquicos – o paralelo da democracia proletária.

Trabalho em grupo é algo que sempre realizamos em nossas atividades.

Menos chefes foi sempre uma reivindicação que efetuamos.

Por essa razão, temos que politizar nosso discurso e nossa ação, tendo clara nossa perspectiva de classe, e assumir que a reconstituição do "saber operário" é a única maneira de começar a construir poder, através da OLT, e plantar nossa própria lógica.

Mediante o Mapeamento do Sistema Produtivo poderemos começar a criar os Grupos de Base, que, em outras palavras, é plantar a semente do novo, a partir de uma visão dialética da história.

Taylorismo: um método científico de organização do trabalho ou uma técnica social de dominação?

É praticamente impossível viver em nossa sociedade sem o controle total do tempo, sem que nos possamos ver o relógio sem parar, ainda quando não temos nada para fazer. A dar um valor extremo ao tempo-mercado e ao tempo-dinheiro, deixamos de lado a determinação do tempo medido pela natureza. Jamais poderíamos dizer que a água demora menos tempo para ferver que uma oração ou que alguém morreu antes da próxima colheita. Isto seria, em nossa sociedade, ridículo. Teríamos que definir todo em horas, minutos e segundos.

Transformamos o tempo em mercadoria e o ócio ou fazer ou fazer nada passou a ser um problema. O ócio passou a ser "tempo parado", opondo-se ao "tempo de trabalho", demonstrando com isso até que ponto o trabalho está divorciado da vida. E o "tempo parado" foi tragado pela embriaguez do consumo que nunca está satisfeito.

Taylorismo

Entende-se por TAYLORISMO, o conjunto de estudos desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e utilizados nas indústrias de todo o mundo, determinando a Organização do Trabalho contemporâneo.

Em seus estudos, Taylor busca descobrir um método científico de direção das indústrias: como dirigir com a maior eficácia, obtendo o máximo de rendimento. Seu objetivo, portanto, é aumentar a lucratividade e produtividade sem qualquer perda de tempo na produção. A concentração e centralização de capitais, que ocorre nesta etapa monopolista do capitalismo (fins do século XIX), se traduz no crescimento das fábricas, reunindo milhares de Trabalhadores em um mesmo espaço de trabalho.

Taylor parte do princípio que todo Trabalhador pratica a "indolência sistemática", o seja, produz muito menos do que poderia e que isso é feito de propósito. A depressão econômica dos fins do século XIX e a grande avalanche de imigrantes, que chegava aos Estados Unidos, buscando emprego, fazia com que os Trabalhadores acreditassem que quanto menos se trabalhava mais emprego haveria. De acordo com essa visão, "não fazer nada" era uma manifestação de solidariedade de classe e, também, segurança de manter o emprego. Esta posição política dos Trabalhadores norte-americanos iria enfrentar-se com as teorias de produtividade de Taylor.

Mas, além de enfrentar essa posição, o que fez com que o **TAYLORISMO** se destacasse, foi o fato de que o mesmo conseguiu demonstrar que, segundo a visão patronal, existia uma forma de "anarquia" nas formas de produzir. Pese que o sistema de fábrica já havia implantado a divisão entre o trabalho manual e o trabalho intelectual no processo produtivo, as tarefas específicas pertenciam ainda aos operários. Os Trabalhadores ensinavam o trabalho, entre si, oralmente.

Taylor dirá que todo movimento e toda tarefa, executados pelos operários, possuem uma ciência, um "saber profissional", nascido da criatividade operária. Portanto, se cada trabalho possui uma ciência, as determinações não poderiam correr por conta dos próprios Trabalhadores e sim classificadas, estudadas e sistematizadas pela Gerencia Científica.

A intenção é, portanto, separar as etapas de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução.

Buscando o “Homem Boi”

Para Taylor, todos os problemas eram culpa da “vagabundagem” dos Trabalhadores, que, dizia, deviam aumentar o ritmo de trabalho e a produção. Estas posições fizeram com que chegasse a receber ameaças de morte por parte dos operários com os quais trabalhava, mas Taylor continuou implantando suas idéias sem importar-se com a super-exploração da mão-de-obra.

O exemplo clássico que utiliza é o da carga de lingotes de ferro. O uso adequado dos métodos que desenvolveu, fez com que os carregadores passassem a transportar quase quatro vezes mais lingotes que anteriormente.

Para obter estes resultados, Taylor contratou um Trabalhador, ao qual denominou de “tipo bovino”, forte e dócil, ao qual pagava um salário mais alto em troca da realização de seu programa de trabalho. As palavras de Taylor sobre esse operário, demonstra com total clareza seu desprezo pela classe trabalhadora.

“Com relação a seleção científica dos homens, é um feito, que neste grupo de 75 carregadores apenas um entre oito era fisicamente capaz de manejar 47,5 toneladas por dia. Bem...o único homem entre oito capaz de fazer esse trabalho não era em nenhum sentido alguém superior aos demais que trabalhavam no grupo. Ocorreu apenas que era do tipo do boi espécie, que não é tão raro encontrar em na humanidade, nem que seja tão caro a ponto de não poder encontra-lo. Ao contrário, é um homem tão IMBECIL, que não servia para a maioria dos trabalhos”.

Os princípios básicos da Administração Científica, ou **TAYLORISMO**, amplamente difundidos na área industrial e estendendo-se, a partir de 1960, aos setores terciários da economia, centralizam o poder de decisão nas mãos da direção, excluindo os produtores diretos da concepção e planejamento da produção. O operário deve apenas realizar as instruções, o que significa submeter-se a hierarquia despótica da fábrica. A direção tem função de dirigir, controlar e vigiar ao operário, impedindo por todos os meios que sejam necessários sua articulação e comunicação horizontais.

A Expropriação do Saber Operário

Ao desenvolver para cada elemento o trabalho individual, uma ciência que substitua os métodos práticos, o **TAYLORISMO** busca, como algo necessário para os patrões, reduzir o **SABER OPERÁRIO** completo a seus elementos simples, estudar os tempos de cada trabalho para poder chegar ao tempo necessário para efetuar operações variadas. O que vai permitir cumprir esta meta é a introdução do cronômetro nas tarefas diárias.

Com essas informações nas mãos, o administrador deve juntar todo o **CONHECIMENTO INFORMAL** adquirido pelo operário e classificá-lo, sistematizá-lo e registrá-lo em forma de regras, leis e fórmulas, devolvendo todo isso como "the one best way" (a melhor maneira de fazê-lo). Desse modo, os patrões se apropriam do **SABER OPERÁRIO** para elaborar o método mais rentável para eles. Ao operário restará cumprir as instruções sobre como e em quanto tempo deve realizar o trabalho. Ou seja, através da implantação de relações hierárquicas e despóticas no interior da fábrica, constituindo-se um novo campo de saber, que representará um reforço de dominação sobre o próprio Trabalhador.

Portanto, o **TAYLORISMO**, entendido como um método de organização "científica" de produção, mais que uma técnica de produção é, na realidade uma técnica social de dominação.

Nesse contexto, o sistema TAYLOR aparece como uma estratégia patronal, que procura transformar o operário em alguém dócil politicamente e rentável economicamente. Sua finalidade é muito maior que economizar tempo, já que deseja conseguir que o operário se transforme em um **SOLDADO DO TRABALHO**, militante da produção. É também uma estratégia patronal para intensificar a exploração.

O **TAYLORISMO** busca também "vender" a imagem de neutralidade e eficácia, como se a técnica tivesse leis próprias, as quais não se pode nem se deve opor resistência.

Tudo isso demonstra que a técnica que é, nada mais nada menos, que a consolidação de um saber determinado, não pode ser separada do conteúdo político, ou seja, da forma social de sua utilização.

Taylor chega a conclusão de que **SABER OPERÁRIO** é uma arma poderosíssima nas mãos dos Trabalhadores e que, portanto, deve ser expropriado pelos patrões para ser transferido, sistematizado e classificado pela Direção Científica.

Observação: Este texto foi reproduzido do jornal **"TRABALHADORES NA MAXION"**, publicação quinzenal, realizada pela Representação dos Trabalhadores e distribuída aos trabalhadores, em São Bernardo do Campo/SP, Brasil, na base do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A elaboração deste material é uma reprodução, textual e livre, do livro **"O que é Taylorismo?"**, da Editorial Brasiliense, cujos autores são **Luiza Margareth Rago**, formada em História e Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP), aluna de mestrado de História da UNICAMP e professora na Universidade Federal de Uberlândia/MG, Brasil; e por **Eduardo F. P. Moreira**, formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, aluno de mestrado de Economia da UNICAMP e professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia/MG.

Fayol e a administração industrial e geral

Henri Fayol (1841 – 1925) Foi um Engenheiro Civil que dedicou sua vida ao trabalho na Sociedade Anônima Commentutry – Fourchambault et Decazeville onde chegou a ser diretor geral em 1888, cargo que desempenhou até a aposentadoria em 1918.

Com as anotações de Taylor, Fayol utilizando uma filosofia positivista, e utilizando um método cartesiano consistente em observar e classificar os feitos, interpretar-los, realizar experiências se corresponde e extrair regras, desenvolve uma teoria administrativa e um modelo administrativo, muito acolhido em sua época.

O modelo administrativo de Fayol, se baseia em três aspectos fundamentais: A divisão do trabalho, a aplicação de um processo administrativo e a formulação de critérios técnicos que devem orientar a função administrativa.

Fayol divide as operações das empresas em:

- ✓ **Administrativas ou de gerência:** previsão, comando, organização, coordenação e controle.
- ✓ **Técnicas de produção:** Fabricação, transformação de insumos.
- ✓ **Comerciais:** Compras, vendas, buscas de mercados.
- ✓ **Financeiras:** Buscas e administração de capitais.
- ✓ **Contabilidade:** Registros de entrada e saídas, inventários, balanços, estatísticas, preços.
- ✓ **Segurança:** Proteção de bens e de pessoas.

Princípios gerais da administração de Fayol

Para Fayol, a função administrativa só tem por órgão e por instrumento o corpo social. Embora que as outras funções poem em jogo a matéria prima e as máquinas, a função administrativa só trabalha sobre o pessoal.

Os princípios de administração mais utilizados por Fayol, foram:

- ✓ **A divisão do trabalho:** É ordem natural. O operário que fabrica todos os dias a mesma peça e o chefe que trata constantemente os mesmos negócios, adquirem uma habilidade, uma segurança e uma precisão que crescem seu rendimento. Cada mudança de ocupação ou de tarefa implica um esforço de adaptação que diminua a produção.
- ✓ **A autoridade:** Consiste no direito de mandar e no poder de fazer-se obedecer. Se distingue em um chefe a autoridade legal **inerente** a função e a autoridade **pessoal** formada de inteligência, de saber, de experiência, de valor moral, de aptidão de comando etc...
- ✓ **A disciplina:** Consiste essencialmente na obediência, a actividade, a presença e os sinais exteriores de respeito realizado conforme a convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes. Para Fayol este conceito se expressa no mundo militar e se deve ter em conta o conceito de **convênio** para chegar a **harmonía** na organização e o cumprimento cabal das normas.
- ✓ **A unidade de comando:** Para ele, execução de um ato qualquer um agente só deve receber ordens de um chefe. Fayol

afirma: “essa é a regra da “unidade de comando”, que é necessária geral e permanente e cuja influência sobre a marcha dos negócios é pelo menos igual, ao meu critério ao de qualquer outro princípio...”

- ✓ **A unidade de direção:** Este princípio pode expressar-se assim: Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo fim
- ✓ **A subordinação dos interesses particulares ao interesse geral:** Este princípio nos recorda que em uma empresa o interesse de um agente ou de um grupo de agentes, não deve prevalecer contra o interesse da empresa.

Dos interesses de ordem diversos, mas igualmente respeitados podem ter resultados sob conciliação.

Os meios para realizar-la são:

- ✓ A firmeza e o bom exemplo dos chefes.
- ✓ Convênios tão equitativos como seja possível.
- ✓ Uma vigilância atenta
- ✓ **A remuneração:** Constitue o preço do serviço prestado. Deve ser equitativa e em tudo o que seja possível, dar satisfação à pessoal e a empresa, ao empregador e ao empregado...
- ✓ Aos empregados se pode pagar por jornada, por tarefa ou por peça...
- ✓ **A centralização:** Como a “divisão do trabalho”, a centralização é **um feito de ordem natural**, consiste em que todo organismo, animal ou social, as sensações convergem até o cérebro ou na direção deste ou aquele, partem as ordens que põem em movimento todas as partes do organismo.
- ✓ **A hierarquia:** Está constituída por uma série de chefes que vão desde a autoridade superior aos agentes inferiores. A via hierárquica é o caminho que seguem, passando por todos os

graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior às inferiores.

- ✓ **A ordem:** Um lugar para cada coisa e uma coisa para cada lugar...
- ✓ **A equidade:** Para Fayol, a justiça é a realização dos convênios adquiridos; anseio de igualdade e equidade são aspirações que devem ter-se em conta no trato com o pessoal.
- ✓ **A estabilidade de pessoal:** Um agente necessita tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem, admitindo que este dotado das aptidões necessárias. Se o agente é deslocado quando apenas concluiu sua etapa de aprendizagem, não haverá tempo de render um trabalho apreciável.
- ✓ **A iniciativa:** Uma das mais vivas satisfações que pode experimentar o homem inteligente, é conceber um plano e assegurar seu bom êxito, é também um dos mais poderosos estimulantes da atividade humana.
- ✓ **A união de pessoas:** A união faz a força...

Fayol, ao introduzir um esquema hierárquico e ao aprofundar o tema da divisão do trabalho, de um nível fundamental até o desenvolvimento da administração moderna.

Fontes: Carlos Eduardo Martínez Fajardo; Administração de Organizações Produtividade e Eficácia, Segunda Edição Universidade Nacional da Colômbia, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Gestão Empresarial. Editora Unilibros.

* Henry Fayol - Administração Industrial e Geral

Elton Mayo o homem social

1. Introdução

"Relações Humanas" é uma expressão que se usa com frequência para designar as formas com que os gerentes atuam com seus subalternos. Quando a "administração de pessoal" estimula a obtenção de mais e melhor trabalho, temos "boas" relações humanas na organização. Quando a moral e a eficiência se deterioram, as relações humanas são "deficientes". Para criar boas relações humanas, é preciso que os gerentes saibam por que os empregados atuam como o fazem e que fatores sociais e psíquicos os motivam.

2. Os experimentos de Hawthorne

Uma famosa série de estudos sobre a conduta humana em situações de trabalho foi efetuada na companhia Western Electric, entre 1924 e 1933. Com o tempo chegaram a ser conhecidos com o nome de "Estudos de Hawthorne", porque muitos deles tiveram lugar na planta Hawthorne da Westerri Electric, perto de Chicago. Os estudos pretendiam investigar a relação entre o nível de iluminação e o local de trabalho e a produtividade dos empregados: o tipo de questão que haviam abordado Frederick Taylor e seus colegas.

Em alguns dos primeros estudos, os pesquisadores da Western Electric dividiram o pessoal em grupos experimentais, que foram submetidos a mudanças deliberadas de iluminação, e em grupos de controle, cuja iluminação permanecia constante durante os experimentos. Os resultados foram ambíguos. Quando foram melhoradas as condições de iluminação dos grupos experimentais, a produtividade tendia a incrementar-se segundo o previsto, ainda que os aumentos não eram uniformes. Mas a produtividade tendia a seguir incrementando-se quando pioravam as condições de iluminação, e para complicar ainda mais as coisas, a produção dos grupos de controle também tendia a melhorar quando se modificavam suas condições de iluminação, pese que não se haviam feito mudanças na iluminação do grupo de controle. Era evidente que alguma outra coisa além da iluminação estava influenciado no desempenho dos trabalhadores.

Em um novo conjunto de experimentos, um pequeno grupo de trabalhadores foi posto em um quarto separado e algumas variações

foram alteradas: se aumentaram os salários; se introduziram períodos de descanso com diversas durações; a jornada e a semana laboral foram reduzidas. Os pesquisadores, que agora fingiam ser supervisores, também permitiram aos grupos escolher seus períodos de descanso e opinar em outras mudanças propostas. E outra vez os resultados foram ambíguos. O desempenho tendia a aumentar com o tempo, mas crescia e diminuía de maneira não uniforme. Durante a realização desta série de experimentos se contou com a participação de Elton Mayo (1880-1949) e alguns colegas seus da Universidade de Harvard, entre eles Fritz J. Roethlisberger e William J. Dickson.

Nestes experimentos e em outros posteriores Mayo e seus colegas decidiram que os incentivos financeiros, quando oferecidos, não eram a causa dos aumentos da produtividade. Pensavam que uma completa cadeia de atitudes havia afetado esses aumentos. Como haviam sido selecionados para receber atenção especial, os grupos experimentais e de controle adquiriram um orgulho de grupo que os motivava melhorar seu desempenho no trabalho. A simpática supervisão havia reforçado ainda mais a intensificação de sua motivação. Os pesquisadores chegaram a conclusão de que os empregados colocavam mais empenho no trabalho se pensam que a gerência se interessa por seu bem estar e os supervisores prestam uma atenção especial. Este fenômeno recebeu depois o nome de efeito de Hawthorne.

Os pesquisadores também concluíram que os grupos informais de trabalho (o ambiente social da pessoal) tem grande influência na produtividade. Muitos dos empregados consideravam seu trabalho como aborrecido e sem sentido. Mas suas relações e amizade com os companheiros de trabalho, algumas vezes influenciadas pelo antagonismo comum em contrário aos "chefes", lhe davam um pouco de sentido a sua vida laboral, proporcionando-lhes um meio parcial de proteção contra a gerência. Por estas razões a pressão de grupo, e não as exigências deste último, tinham aos poucos a máxima influência na produtividade pessoal.

Assim, para Mayo o conceito de "homem social" (motivado pelas necessidades sociais, em busca de relações no trabalho e que responde mais as pressões do grupo de trabalho que ao controle administrativo) tinha que reavaliar o antigo conceito de "homem racional", motivado pelas necessidades econômicas pessoais."

Psicología Industrial: A pirâmide de necessidades de Maslow

As necessidades sociais se difundem por mecanismos sociais, principalmente pela demonstração e imitação, pelas quais podem ser criadas e, mediante técnicas publicitárias, pode provocar que sejam fortemente sentidas por grandes massas da população. As necessidades humanas tem duas peculiaridades de grande importância econômica: a) podem ser mitigadas ou satisfeitas por objetos diferentes do inicialmente querido e b) é impossível satisfazer-las todas de forma global e definitiva já que são múltiplas, se reproduzem e aparecem outras novas.

A existência de necessidades insatisfeitas é por uma parte causa de mal estar individual e social mas por outra é também um estímulo para o progresso material, quer dizer, para a produção de novos meios que satisfaçam necessidades. Isto não significa que a finalidade da produção econômica seja direta e exclusivamente a satisfação das necessidades alheias. Em nossas sociedades, o sistema de livre empresa estimula a produção oferecendo benefícios ao empresário, ao indivíduo que decide que e como produzir. O empresário que acerte ao satisfazer uma necessidade insatisfeita de alguém que está disposto e pode pagar por ela, obterá sucesso.

Essa é a explicação do por quê grande parte da população mundial não encontra forma de satisfazer suas necessidades básicas embora as maiores forças produtivas estão dedicadas a satisfação de necessidades sociais de segmentos da população de maior poder aquisitivo: estas produzem mais benefícios que aquelas.

Os especialistas em marketing prestam uma atenção especial a pirâmide de necessidades desenhada pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow. Segundo este autor, as necessidades do ser humano estão hierarquizadas e escalonadas de forma tal que quando estão cobertas as necessidades de uma ordem é quando se começam a sentir as necessidades de ordem superior.

Pirâmide de Maslow

Auto-realização

capacidade de criação e dedicação

Auto-estima

reputação, êxito, prestígio

Aceitação Social

Amizade, amor, afeto, sentimento de pertencer a um grupo

Necessidades de Segurança

Segurança, Proteção contra o perigo, danos e riscos

Necessidades Fisiológicas

Alimentar-se, Saciar a sede, Respirar

A escala básica de Maslow são as necessidades fisiológicas, fome e sede. Quando o ser humano tem satisfeitas estas necessidades começa a preocupar-se pela segurança de que vai seguir tendo satisfeitas no futuro e pela segurança frente a qualquer dano. Uma vez que o indivíduo se sente fisicamente seguro, começa a buscar a aceitação social; quer identificar-se e compartilhar os gostos de um grupo social e quer que este grupo o aceite como membro. Quando o indivíduo está integrado em grupos sociais começa a sentir a necessidade de obter prestígio, êxito, alavanca dos demais. Finalmente, os indivíduos que tem satisfeitos todos estas escalas, chegam ao culme e desejam sentir que estão dando de sí tudo o que podem; desejam criar.

Nos países desenvolvidos as necessidades fisiológicas e de segurança estão cobertas para a maioria dos membros. É por iso que as empresas produzem e oferecem meios de satisfazer as necessidades de pertencer a grupo ou de prestígio social. A Coca-Cola não é um produto para satisfazer a sede se não para satisfazer a necessidade de pertencer ao grupo de jovens que se divertem. A Mercedes Benz trata de satisfazer a necessidade de êxito e prestígio social.

O Saber Operário

Como os patrões se apoderaram de nosso mais precioso segredo: nosso conhecimento profissional

Toda empresa possui uma série de normas, procedimentos e regras que definem como deve realizar-se o trabalho. Para cada Trabalhador, ou grupo de Trabalhadores, são designadas tarefas, definindo-se a quantidade, a qualidade necessária e os meios para realiza-las (máquinas, ferramentas, equipamentos, etc.). Isto é o que se chama de trabalho prescrito, ou seja, é a forma como a empresa organiza a maneira como nós, Trabalhadores, devemos trabalhar. Em outras palavras, esta é a **Organização do Trabalho**, que as empresas nos obrigam, ditatorialmente, a cumprir.

Entretanto, esta **Organização do Trabalho** nunca corresponde exatamente ao trabalho que realmente é feito por nós. Por que? Porque no momento em que seja necessário cumprir essa operação surgem vários imprevistos.

Denominamos de trabalho informal, as atividades que não foram decididas pela empresa. O que não está escrito ou formalizado. Ou seja, nós, Trabalhadores, sabemos que a produção não funciona se seguimos a risca o que o chefe nos manda fazer, já que quando ocorre algo nós mesmos terminamos buscando a solução para que a coisa ande, não é verdade?. E isso, nós, Trabalhadores, o conseguimos graças a que somos os únicos que sabemos como fazer funcionar a coisa: truques, maneiras, modos, táticas, adaptações, instrumentos próprios, entre um milhão de outras coisas. São, em resumo, as atividades intelectuais que nós, Trabalhadores, realizamos durante a execução de nossas tarefas.

O que ocorre quando fazemos só o que o chefe manda e não usamos nosso conhecimento prático?

Os Trabalhadores transformam a vida da empresa em um inferno quando se limitam a cumprir apenas as regras estabelecidas: aí começam os atrasos, a má qualidade, etc. Se na participação efetiva do Trabalhador, se um "algo mais", se a comunicação informal entre os Trabalhadores, ou seja, se a cooperação, a

produção não consegue andar, o produto não sai, não há transformação.

Por exemplo, uma tradicional forma de luta dos pilotos de avião é a chamada "operação padrão", que consiste, apenas, em cumprir rigorosamente (ao pé da letra) todas as normas, procedimentos e recomendações estabelecidas pela empresa. E qual é o resultado disso? Atrasos, vôos cancelados, filas terríveis nos aeroportos e diminuição dos ganhos da empresa.

Os motoristas de ônibus, quando querem reivindicar, param de dar seu conhecimento informal para as empresas como forma de luta.

Em Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, por exemplo, se realizou, anos atrás, a chamada "operação salchichão", que consistia em cumprir estritamente a norma de não andar a mais de 40 km/h e manter-se sempre na pista de ônibus, o que gerou um caos terrível no trânsito da cidade.

Rádio Peão

Além de tudo isso, existe a chamada "**Rádio Peão**", que é uma rede de comunicação informal entre os Trabalhadores, dentro de uma empresa. Uma verdadeira rede de relações informais, que permite que a produção ande com velocidade.

A Rádio Peão ou relação informal ocorre quando:

- ✓ Um Trabalhador em uma maquila, por exemplo, nota que um produto está com problemas e se comunica diretamente com o setor encarregado de receber e fiscalizar a matéria prima.
- ✓ Uma Trabalhadora em uma empresa de caramelos observa que a máquina que está operando está com problemas. Sem comunicar-se com o chefe, chama a Manutenção ou, se isso é possível, ela mesma concerta o defeito.
- ✓ Um Trabalhador metalúrgico nota que a peça chega a suas mãos em uma posição incorreta. Imediatamente avisa a seu

companheiro para que solucione o problema e, com isso, evita perda de tempo.

Concluindo, a comunicação informal não é prevista pela empresa, mas a mesma consegue obter vantagens disso, já que isso é muito útil para fazer com que a produção flua. Sem nosso conhecimento do dia-a-dia, que só nós conhecemos e que nenhum chefe sabe, pese a pressão e a caras feias, os patrões não conseguiriam produzir nem a metade dos que lucram conosco. A empresa e o chefe só conhecem a teoria, mas, nós, Trabalhadores, temos a prática, sem a qual nada funciona.

O modelo Japonês ou Toyotismo

O **Modelo Japonês de** Produção foi introduzido pela primeira vez no Japão pela Toyota Motor Corporation – por isso também a conhecemos como **Toyotismo**- e adaptado por muitas outras empresas japonesas, durante a crise do petróleo de 1973.

Os antecedentes históricos que permitiram o surgimento deste modelo de produção remontam a década de 1950, quando, depois da 2ª. Guerra, os Trabalhadores japoneses tomaram as fábricas para reconstruírem-nas. Os patrões, então, assustados com a crescente organização dos Trabalhadores no chão de fábrica montam uma estratégia para acabar com este poder operário. Esta estratégia é constituída por táticas de divisão do movimento, favorecendo a criação de Sindicatos por empresa, aliados dos empresários, algo que foi possível durante o chamado “expurgo vermelho”, repressão direta das lideranças comunistas, ocorrida no pós guerra (Ichiyo, 1984).

Na recessão de 1965, os patrões se vêem obrigados a aumentar sua composição orgânica e aplicam um pacote de medidas que incluía, entre outros aspectos:

“ . intensa racionalização na busca de economias de escala e composição orgânica mais elevada, assim como intensificação do trabalho...” (Ichiyo, 1984:42)

A racionalização era o ponto forte do pacote, necessário para que os demais pontos fossem alcançados. O Japão importa então dos Estados Unidos o **TAYLORISMO** que, em solo nacional, assume o

nome de **GORYKA**, e de uma maneira que “seu fundador jamais imaginaria: a aplicação do taylorismo pelos próprios Trabalhadores” (Ichiyo. 1984:46).

Existia, nessa época, um forte sentimento de coletividade, tradicional na cultura japonesa: “o Trabalhador japonês pertencia primeiro ao grupo de trabalho, e através do mesmo, mas apenas de maneira secundária, da empresa” (Makoto, apud Ichiyo, 1984:43). Este sentimento de coletividade termina com a implantação do TAYLORISMO, que estabelece a divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual. Durante a implantação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) e as idéias tayloristas, este sentimento de coletividade revive, mas de acordo com Ichiyo, agem, como se fosse alguém de outro mundo:

“Webster dá uma excelente definição sobre o que é “alguém de outro mundo: um poder sobrenatural, através do qual um cadáver pode voltar à vida e que faça obedecer as pessoas sobre as quais exerce o poder ou a outro cadáver também na mesma situação” (Ichiyo, 1984;46)

Os patrões, então, vencem finalmente esta batalha no chão da fábrica e segundo Shinzo:

“O capital finalmente substitui a organização do chão de fábrica dos Trabalhadores por sua própria organização de chão de fábrica, que são os Círculos de Controle de Qualidade” (nota de Ichiyo, 1984:47).

O primeiro passo adotado pelos patrões foi a criação dos **Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's)** e, mais tarde, estes círculos, através do **TOYOTISMO**, dão origem ao que se passou a chamar de **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO**.

A derrota do movimento sindical japonês contou como ponto de apoio com o recrutamento de uma nova força de trabalho. Começam a ser recrutados Trabalhadores recém saídos das universidades com atitudes, que têm atos e atitudes individualistas.

A adoção desta nova concepção empresarial se explica com as mudanças sofridas pelo mercado mundial: até a década de 60 a produção industrial tinha entrada garantida no mercado, devido que,

a demanda era maior que a oferta. Entretanto, a partir da década de 1970, este quadro muda com o aumento da competição entre os oligopólios internacionais e o conseguinte aumento da oferta com relação à demanda.

Além disso, sua implantação foi possível também pelo fator cultural. O modelo, nascido no Japão, não poderia haver nascido sem ter como base a cultura deste povo, que guarda lugares bem específicos para a família e a empresa, junto com valores de lealdade e submissão (Helena Hirata, 1990).

Seus Objetivos

O **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO** surge no sentido de responder a esta nova realidade do mercado, não que sobreviver significa ser capaz de responder a três coisas:

- ✓ Baixos custos;
- ✓ Flexibilidade de oferta, que significa diversidade e rapidez;
- ✓ Qualidade assegurada

A produção passa a ser ao contrário. Em lugar de ser “empurrada” pelo setor de peças, passa a ser “tirada” do setor de vendas para poder atender um mercado muito mais exigente.

A idéia central e básica é que, através da produção na quantidade certa, no tempo exato e na qualidade certa, os custos são reduzidos bruscamente.

No **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO**, quatro são as idéias essenciais:

- ✓ Just-in-Time (JIT)
- ✓ Automatização
- ✓ Força de trabalho flexível
- ✓ Pensamento e idéias criativas.

Ainda existe um outro conceito central no **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO**, o **CQT (Controle de Qualidade Total)**, que é uma técnica de gestão da produção, que procura a qualidade total.

Em uma situação ideal, o **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO** o **JIT** quer chegar a ter estoques próximos em relação à matéria prima. A diminuição de custos ocorre, então, porque desse modo se libera o capital de giro e se eliminam custos de administração, manutenção e movimento dos estoques (depósitos, embalagem, máquinas para ampliar, espaço da fábrica. etc.)

Perda Mínima

Essa eliminação de custos se chama **PERDA MÍNIMA**. Em outras palavras, todos os desperdícios, na visão patronal, devem ser eliminados. Ou seja, a manutenção preventiva, limpeza da fábrica e transporte de peças passam a ser feitos pelos próprios operadores. Com isso, os patrões cortam drasticamente a mão-de-obra indireta e, através de um novo cargo ao que se chama de **MULTIFUNCIONAL**, a mão-de-obra na própria produção.

X o Y ?

Toda Organização de Trabalho e de Produção, para que funcione bem, tem que contar com os Trabalhadores a seu favor. Tem que fazer crer que o que é bom para o patrão é também bom para o Trabalhador. Se não, a coisa não anda.

O **MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO** não é diferente neste aspecto. Para que funcione corretamente, os patrões sabem que é necessário criar novos valores. Esses valores são o que as empresas chamam de "**CULTURA ORGANIZACIONAL**", que é, não mais nem menos, que a super-estrutura do novo modelo.

Nessa **CULTURA ORGANIZACIONAL** as empresas não a tiraram do fundo de uma cartola. A mesma é consequência de toda uma série de conhecimentos patronais acumulados ao longo dos anos. Surge a partir do questionamento por parte dos empresários com relação ao que Taylor defendia. O TAYLORISMO, depois de servir

durante várias décadas, terminou sendo inconveniente por que piora o conflito entre Capital e Trabalho.

Os patrões notaram, depois da 2ª. Guerra, que era necessário criar uma nova cultura que, "suavemente", fizessem com que os Trabalhadores acreditassem nas promessas empresariais. É assim que surge na área de Administração de Empresas a Escola de Relações Humanas de Elton Mayo, X ou Y de Mac Gregor, a pirâmide necessidades de Maslow, as idéias de Lickert, entre outras.

Hoje em dia, em certas empresas, geralmente as mais desenvolvidas, existem políticas de relações humanas que, por exemplo, se valem da psicologia industrial, com suas técnicas e dinâmicas, para cooptar aos Trabalhadores, substituindo os valores operários (fraternidade, solidariedade, ajuda mútua, companheirismo) pela competitividade entre eles mesmos, ao mesmo tempo que aceitam negociar praticamente tudo, com um discurso de modernização das relações entre capital e trabalho. Um exemplo, é a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Brasil) que em documento interno recomenda aos empresários jamais reprimir a um grevista e sim "ganha-lo politicamente" a favor dos interesses patronais.

Observação: Este texto é uma reprodução do jornal "**TRABALHADORES NA MAXION**", publicação quinzenal, elaborada pela Representação dos Trabalhadores e que era distribuído aos trabalhadores

Colaborou nessa elaboração deste documento a companheira **NAIRA LISBOA FRANZOI**, pedagoga, mestre em Educação e colaboradora do Sindicato dos Metalúrgicos de Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. Sua tese de mestrado, defendida em maio de 1991 na Universidade Federal de Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, se chamou "**O MODELO JAPONÊS DE PRODUÇÃO E O CONHECIMENTO INFORMAL DO TRABALHADOR NO CHÃO DE FÁBRICA**". Obteve 10, com louvor.

Kaizen: uma filosofia empresarial para apropriação do saber operário

A palavra Kaizen provêm da união dos vocabúlios japoneses: kai que significa mudança e zen que quer dizer para melhor, então Kaizen significa: mudança para melhor.

Todos os patrões desejam que suas empresas melhorem continuamente seus produtos, a presteza de seus serviços ou seus processos. O melhoramento contínuo traz como consequência menores custos, maior capacidade no cumprimento dos tempos de entrega, maior qualidade de serviço e maiores vendas.

O que é Kaizen?

Kaizen é uma filosofia de mudança constante com o fim de evoluir até melhores práticas e é o que se conhece normalmente como "melhoramento contínuo". Kaizen **não** é um programa de eliminação de desperdícios ou de redução de custos. Entende-lo assim limitaria seu verdadeiro alcance e faria com que não se implemente com seu potencial verdadeiro. Mas, apesar da definição patronal, Kaizen é uma técnica empresarial, que tem o objetivo de apropriar-se do conhecimento informal dos Trabalhadores.

O que os empresários buscam é que a melhora continua seja uma filosofia que trascenda a todos os aspectos da vida e não só no plano empresarial. Esta base filosófica faz com que, de acordo com a visão patronal, que a melhora continua se converta em uma "cultura para serem melhores" que vai mais além do econômico e neste sentido é quase uma questão ética que se mescla com as veteranas teorias de Maslow, um dos maiores expoentes das escolas de administração empresariais.

O Kaizen, ao contrário de outras "filosofias empresariais", afirmam os donos das empresas, **não** pretende realizar grandes mudanças, mas boas e enfoca-se em realizar melhoras pequenas, mas contínuas em todas as atividades. É uma questão de passo a passo e não de grandes revoluções.

Implementando o melhoramento contínuo

Ainda que se diga que o melhoramento contínuo não é questão de escritório, mas sim começa na gemba (onde ocorre a ação do Kaizen), se deve envolver desde o começo até a alta direção em sua aplicação. Esta deve implantar o conceito kaizen como uma estratégia corporativa e a partir daí se realiza um planejamento estratégico que se inicia com a clássico análise D.O.F.A. ou F.O.D.A., mediante a qual se identifica claramente o rumo da empresa.

Depois de ter claro "para onde" quer ir a empresa, se começa a trabalhar nas áreas de gemba com as ferramentas dos "5 s", as sete ferramentas estatísticas para a solução de problemas e o trabalho em equipe; o objetivo é elevar a produtividade mediante ao controle dos processos, estandarizando critérios de qualidade, e empregando os métodos de trabalho por operação.

"Se requer hábito de Melhora Continua em nível de toda a organização e o compromisso de alcançar a Qualidade Total"

A aplicação do kaizen consiste basicamente de quatro passos que conformam um processo estruturado, a saber:

- ✓ Verificação da missão: planejamento estratégico
- ✓ Diagnóstico da causa raíz: identificação e diagnóstico de problemas
- ✓ Solução da causa raíz
- ✓ Manutenção de resultados

Uma vez que se há conseguido cumprir com estes quatro passos e se há conseguido melhorar a satisfação do cliente, se deve proceder a busca de novos objetivos que permitam reiniciar o processo, realizando isto de maneira fluida e continua em cada gemba. Cada vez que se consegue finalizar o processo, é dizer quando se chega ao passo de manutenção de resultados, com resultado oportuno que se recompoe a equipe envolvida na melhora. Tal recompensa deve ser proporcional ao desenvolvimento alcançado. A busca constante de novos objetivos nas equipes de

trabalho, em geral traz consequências benéficas em termos de inovação e logicamente na qualidade.

Para que o kaizen dê resultados positivos, há que se dar participação aos empregados, quer dizer, há que ver a empresa ao contrário, colocando as pessoas de base nos primeiros lugares já que são elas quem geralmente conhecem o que e como se pode melhorar: isto implica que a direção e os empregados devem apostar em uma mudança de mentalidade, na qual os primeiros aprenderam a soltar as rédeas e os segundos a ter maiores responsabilidades.

O melhoramento contínuo permite identificar problemas e trabalhar em sua solução, por isso gera bem estar, não só na empresa mas também na vida pessoal, já que não reconhecer as próprias falhas é o primeiro passo para deter o crescimento.

Toda esta definição patronal sobre o que é o Kaizen, sua filosofia, como deve ser implantado e como cooptar aos Trabalhadores deixa bem claro ao final que é uma técnica de apropriação do conhecimento informal, que emana do chão de fábrica ou do coração da produção.

Experiências de enfrentamento na área sindical

No Brasil, por exemplo, as grandes empresas aplicam o Kaizen. Outras utilizam técnicas mais simples, como é o caso de "Tomando um café com o diretor", "Política de portas abertas", etc., que são momentos criados pelas empresas para falar com os Trabalhadores e que estes passem seus conhecimentos. Lógico que estas técnicas mencionadas jamais puderam ser comparadas com o Kaizen, já que o mesmo é uma filosofia de trabalho e, portanto, deve ser assumida como uma "maneira de ser e de viver" por parte de quem trabalha.

Em São Bernardo do Campo, cinturão industrial da cidade de São Paulo e onde se encontra o maior parque industrial da América Latina, a empresa Maxion (ex-Motores Perkins) implantou o Kaizen, mas fez de maneira equivocada. Criou um galpão, com excelentes condições de trabalho, para que os trabalhadores tivessem "idéias criativas" pudessem construir os mecanismos ou ferramentas ou materiais que consideravam necessários para melhorar a produção.

Para explicar melhor, um Trabalhador, por exemplo, descobria no seu dia-a-dia que se instalasse uma alavanca em um ponto da linha, a produção saía mais rápida. Se comunicava com seu supervisor e este o enviava ao Departamento chamado Kaizen. Ocorre que como as condições de trabalho no Kaizen eram muito melhores que no chão de fábrica o Trabalhador, depois de um tempo, não queria mais regressar a seu setor ou inventava um monte de "novas idéias" apenas para que o mandassem de volta. O equívoco da empresa foi confundir uma filosofia de trabalho com um espaço físico.

A Representação dos Trabalhadores na Maxion, denunciou em Assembléia o objetivo da empresa de apropriar-se do conhecimento informal dos Trabalhadores e a forma de luta estabelecida, em reuniões, foi pedido aos trabalhadores que passassem a apresentar muitas idéias, não as boas mas as sem importância, para sobrecarregar o Departamento de Kaizen e demonstrar a contradição da concepção filosófica que o define através de dezenas ou centenas de pedidos de melhoras. Também se pediu aos trabalhadores que entre suas solicitações passassem a pedir que o Kaizen fosse aplicado para melhorar suas condições salariais, de trabalho e de vida. A empresa chegou a oferecer dinheiro em troca de idéias, mas, em assembleias e giros pela fábrica se demonstrou aos Trabalhadores que a diferença entre o que eles ganhariam e o que a empresa lucraria com suas idéias era imensa (mais valia).

Toda esta ação sindical ocorreu, tendo como base de apoio o Mapeamento da Produção, que permitiu obter dados e informações, conseguidas pelos próprios trabalhadores, para comprovar o aumento do ritmo de trabalho, a diminuição dos salários, a desqualificação profissional, a flexibilização da produção e da mão-de-obra, os acidentes de trabalho e as enfermidades profissionais.

Racionalização e flexibilização da mão-de-obra

TPM: a polivalência na manutenção

TPM é uma sigla inglesa que, em português, significa **Manutenção Preventiva Total**. Ou seja que é a promoção da Manutenção do Sistema de Produção com a participação de todos os elementos da organização.

A **TPM** foi originalmente definida no Japão, junto com as outras filosofias que compõem o Modelo Japonês de Produção, e seu objetivo é o de alcançar cinco pontos básicos:

- ✓ Maximizar o rendimento operacional global dos equipamentos;
- ✓ Enfoque globalizado, considerando o ciclo de vida do próximo equipamento;
- ✓ Participação e integração de todos os departamentos envolvidos da empresa, como é o caso de Programação, Produção e Manutenção;
- ✓ Envolver e fazer participar a todos, desde a alta direção da empresa até os operadores;
- ✓ Colaboração das atividades voluntárias desenvolvidas por pequenos grupos, além da criação de um ambiente propício para a condução destes trabalhos.

Os três fatores que destacam a **TPM** são:

- ✓ Busca da economia;
- ✓ Sistema integrado;
- ✓ Manutenção espontânea, executada pelo próprio operador (atividades de pequenos grupos);

De acordo com estas definições, a busca da economia é o objetivo principal da **TPM**.

Os objetivos

A **TPM** busca, de acordo com a visão empresarial, alcançar a eficácia da própria estrutura orgânica da empresa, através de melhoras que devem ser introduzidas e incorporadas tanto nas pessoas como nas equipes.

Significa, em outras palavras, criar, preparar e desenvolver as pessoas e a organização para que as mesmas estejam aptas para conduzir as fábricas do futuro, que serão automatizadas.

Para isso, é necessário para os padrões desenvolver programas de treinamento que abarque aos seguintes Trabalhadores:

- ✓ **Operador:** deve passar a ter capacidade para conduzir, de maneira espontânea, as atividades de manutenção
- ✓ **Mecânico de Manutenção:** deve passar a ter capacidade para conduzir atividades relativas a mecatrônica (mecânica + electrónica)
- ✓ **Engenheiro de Manutenção:** deve passar a ter capacidade para planejar, projetar e desenvolver equipamentos que não exijam intervenção de manutenção.

Ou seja, o empresariado pensa que "mudando ao homem" se pode gerar mudanças nas máquinas e que melhorando os equipamentos se pode obter os seguintes resultados:

- ✓ Melhora do rendimento global;
- ✓ Projetos de novos equipamentos que tenham em consideração o custo do ciclo de vida e sua entrada em regime de produção normal.

Através dessas melhoras, tanto das pessoas como dos equipamentos, o padrão busca melhorar a estrutura orgânica da empresa, aumentar a produtividade e maximizar a relação custo/benefício.

Para conseguir um rendimento global da empresa, se deve eliminar as "6 Grandes Perdas", apontadas pela TPM:

- ✓ Perda por quebra de equipamento
- ✓ Perda por parada para mudança linhas e ajustes
- ✓ Perda por redução de velocidade nominal de produção
- ✓ Perda por defeitos surgidos no processo
- ✓ Perda por operação no vazio ou interrupções momentâneas
- ✓ Perda para alcançar o regime normal de produção

Observação: Este material foi reproduzido do jornal “**TRABALHADORES NA MAXION**”, publicação quinzenal elaborada pela Representação dos Trabalhadores e distribuída aos trabalhadores. Este texto é produto de reuniões do Grupo de Base; de documentos do DIEESE (Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socio-econômicas), sub-seção São Bernardo do Campo e do Departamento de Saúde e Meio- Ambiente (DSTMA), do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC; e de seminários e reuniões com Helena Hirata, do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP), Mario Salerno, da Fundação Vanzolini, da Escola Politécnica da USP; Osvaldo Cavignato, Luis Paulo Bresciani e Tadashi Oda, do DIEESE e Nilton Teixeira, do DSTMA.

Terceirização

A palavra terceirização significa transferir a responsabilidade por um serviço ou por uma determinada etapa da produção ou comercialização de uma empresa para outra, sendo que esta última, devido a isso, passa a ser chamada de “terceira”.

Apesar de que alguns patrões neguem, “terceirizar” é também sub-contratar serviços internos, através de Trabalhadores por tempo determinado, etc.

Um pouco de história

O processo de transferência de atividades para terceiros não é algo novo. Vem ocorrendo ao longo da história como parte da divisão social do trabalho. Um exemplo disso era o chamado sistema doméstico ("putting-out"), bastante comum pouco antes do surgimento das grandes fábricas, nos séculos XVIII e XIX.

Outro exemplo claro e mais recente, é a própria constituição, especialmente ao longo do século passado, da indústria de reposição para abastecer os fabricantes de veículos.

Finalmente, uma série de serviços de apoio (especialmente vigilância, limpeza e restaurante interno) vem sendo administrados por empresas de terceiros e grandes corporações já há algum tempo.

Ultimamente, esta transferência de atividades ganha velocidade e torna-se mais ampla. O processo de terceirização é uma tendência internacional e está associado ao objetivo de determinar o "foco" de atuação da empresa e redefinir o papel da fábrica, abandonando sistemas produtivos mais complexos, que convivem em um mesmo espaço físico com a mesma administração.

Além disso, a terceirização, como um processo que pode afetar a estrutura industrial e o conjunto da economia de uma sociedade, está associada a um conjunto de mudanças tecnológicas e organizacionais, sendo, portanto, identificada como um dos elementos fundamentais do chamado Modelo Japonês de Produção o Toyotismo, ainda que existam posições contrárias a este argumento (ver Helena Hirata e Philippe Zarifian, "Força e Fragilidade do Modelo Japonês", Instituto de Estudos Avançados da USP – Universidade de São Paulo-, Brasil).

No mundo

No Japão, esta especialização flexível seria um dos elementos típicos do modelo industrial, baseado em novas formas de Organização do Trabalho e na descentralização da produção, através da articulação entre empresas. A diferença de salários e o estatuto de dependência e fidelidade, que firmam com as grandes empresas,

são mantidos pela estabilidade da relação e pelo apoio das “empresas matrizes” aos sub-provedores.

Na Itália, a especialização flexível está presente também na chamada “Terceira Itália” (no centro ao norte do país, em cidades como Rímini e Bologna, entre outras), com suas empresas altamente qualificadas, em boa parte fundadas por militantes sindicais e políticos de esquerda, demitidos durante os conflitos da década de 1950.

Neste caso, as mesmas formariam uma rede empresarial, baseada em um contexto de lutas históricas em defesa do cooperativismo, incentivo à pequena empresa e capacitação profissional.

Outras interpretações a respeito, sinalizam que foi, durante a década de 1970, que se acelerou a informalização da economia italiana, cujo motivo não foi apenas econômico, mas também político, buscando quebrar o poder sindical nas grandes fábricas, como por exemplo no Grupo FIAT.

No Brasil

Se no Brasil, um processo de cooperação entre empresas, por um lado, vai timidamente sendo construído, os resultados tendem a ser ainda precários e instáveis, devido as baixas inversões realizadas no país e por uma cultura empresarial fortemente marcada pelo imediatismo dos lucros elevados, seja pela constante desvalorização do trabalho e do Trabalhador, o que se reflete nos resultados sócio-econômicos, que a chamada “terceirização a brasileira” vêm demonstrando.

Na maioria dos casos, o empresariado quer vender uma imagem de que a terceirização é uma história de sucesso, escondendo as más experiências ocorridas como, por exemplo, na Perdigão, Brassinter, Xerox, etc.

Nas décadas de 1960 e 1970, o governo militar brasileiro, incentivou uma grande verticalização das empresas, principalmente durante o chamado “milagre econômico”. Isso mudou durante a

década de 1980, quando começou a desenhar-se a necessidade de uma abertura maior da economia.

A eliminação de restrições às importações contribuiu para que as empresas, gradualmente, reduzissem seus índices de nacionalização/verticalização de suas atividades. A partir de 1994, as empresas brasileiras passaram a expôr-se a concorrência internacional.

Nesse sentido, o Mercosur e a ALCA, trouxeram consigo profundas transformações.

De uma maneira mais global, o que se destaca é que a terceirização realizada em um contexto recessivo dificilmente poderá significar a manutenção do nível geral de emprego.

Além disso, a terceirização se constitui em um elemento mais do processo de reestruturação/modernização/aumento de produtividade, que vem ocorrendo em a indústria brasileira, de maneira não negociada com as Representações dos Trabalhadores e o Sindicato, e , como já se disse, em períodos recessivos.

Os impactos que resultam desta modalidade, no que se refere a Condições de Trabalho, Saúde e Meio-Ambiente, são ameaçadores, no caso em que não sejam controlados pelos próprios Trabalhadores.

A questão política

Existe, entretanto, outro objetivo que não é afirmado ou destacado pelos patrões e suas gerências; o combate às organizações sindicais; a desestruturação da identidade e da unidade entre os Trabalhadores; a desmobilização e promover maiores dificuldades para o surgimento de movimentos grevistas e/ou de reivindicação. Ou seja, o controle da produção e do trabalho, através de uma ampla rede de cooperações empresariais.

Jerônimo Leiria, advogado da Riocel, uma empresa muito grande de celulose no Brasil, afirmou que, entre as vantagens da terceirização, está a redução do quadro de empregados, a desmobilização para as greves e a dificuldade imposta a organização sindical.

Franck Davis, executivo de empresas, escreve em seu livro "Multifuncionalidade e Terceirização", que a mesma deve ser utilizada para eliminar conflitos e paradas, provocados nos setores estratégicos das empresas.

Finalmente, Carlos Queiroz afirma também que entre os ganhos empresariais estão a redução de custos salariais e a desmobilização e pulverização da ação sindical.

O exemplo da Volkswagen no Brasil

Ante a grande organização dos Trabalhadores e a pressão dos mesmos, através de paralizações e manifestações, em 1991 a Volkswagen do Brasil, no cinturão industrial de São Paulo, firmou um compromisso com a Representação dos Trabalhadores e com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC para que todo e qualquer projeto de terceirização só seja implantado depois de discutido, analisado e avaliado entre as partes.

O texto do Informe da Reunião, realizada em 28.10.91, diz o seguinte:

"Assunto **"OUTSOURCING"** (TERCEIRIZAÇÃO)

A companhia desenvolve estudos de "outsourcing" (terceirização) dentro de sua rotina de trabalho.

Os estudos realizados para a Fábrica da Anchieta (São Bernardo do Campo/SP) perderam sua validade.

As eventuais implantações de "outsourcing", na Fábrica da Anchieta, só ocorrerão depois de informadas, discutidas, analisadas e avaliadas em conjunto com os integrantes da Representação Interna de Empregados (Comissão de Fábrica) e o Sindicato.

São Bernardo do Campo, 28 de Outubro de 1991".

Assinam: Representantes da Comissão de Fábrica, Diretores do Sindicato e Representantes da Empresa".

Outras experiências mais recentes de luta contra a precarização das condições salariais, de trabalho e de vida dos Trabalhadores ocorreram também na base do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, berço do movimento sindical combativo surgido a partir de 1978 no Brasil e que deu origem a a Central Única dos Trabalhadores e de onde saiu Luiz Inácio Lula da Silva, atual presidente do país.

Uma dessas experiências é a de reunir os Trabalhadores terceirizados em uma empresa e realizar uma assembléia na qual eles decidem que seu Sindicato será o dos Metalúrgicos e não o decidido por lei. Pese que isto é contra a legislação sindical, o que se pretende é criar atos políticos que começam a pôr em xeque, na prática, a terceirização.

Observação: Este material foi reproduzido do jornal “**Trabalhadores na Maxion**” (novembro de 1992), publicação quinzenal, realizada pela Representação Interna dos Trabalhadores e distribuída aos trabalhadores. Este texto foi elaborado a partir de discussões do Grupo de Fábrica; de documentos do DIEESE (Departamento Intersindical de Estudos sócio-econômicos), sub secção São Bernardo; e do Departamento de Saúde e Meio-Ambiente, ambos do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, além de seminários e reuniões, na sede do Sindicato, com Helena Hirata, Mario Salerno, Osvaldo Cavignato, Luis Paulo Bresciani, Tadashi Oda e Nilton Teixeira, companheiras e companheiros do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP); da Fundação Vanzolini, da Escola Politécnica da USP; do DIEESE e do DSTMA, e documentos das centrais sindicais italianas CGIL e UILS.

A beleza do trabalho na Alemanha nazista

*“No futuro só haverá uma nobreza;
a nobreza do trabalho”*
Adolf Hitler

A glorificação da técnica, de produtividade e da racionalização do processo de trabalho foi levada a suas últimas conseqüências pelos regimes facistas, que procuraram criar símbolos estéticos para justificar o exercício do poder. Estética e política foram estreitamente vinculadas ao nazismo, que buscou embelezar o espaço da produção

e transformar ao Trabalhador em alguém dócil, através de múltiplas estratégias.

Destacando o poder transformador da técnica, o movimento de renovação do mundo do trabalho desencadeado na Alemanha a partir de 1934 foi dirigido pelo **DEPARTAMENTO DE BELEZA DO TRABALHO**, instituição criada um ano antes como parte da organização nazista do prazer "**A Força pela Alegria**". Seu principal objetivo foi o de transformar politicamente as relações de trabalho e ganhar o apoio dos Trabalhadores, a partir do embelezamento interno e externo das indústrias e escritórios alemães.

Até 1939, quase 80.000 fábricas haviam sido reformadas, interna e externamente, de acordo com os projetos do **DEPARTAMENTO DA BELEZA DO TRABALHO**. A indústria alemã adquiriu uma nova imagem devido à aparente melhora das condições de trabalho: melhor ventilação, melhor sistema de iluminação, construção de restaurantes, banheiros, reforma e pintura das paredes, consertos de roupas de trabalho e a criação de parques e jardins cheios de flores, ao redor das fábricas tinham o objetivo de criar a ilusão no espírito dos trabalhadores da harmonia social. Para compensar o aumento da exploração do trabalho, devido à intensificação vertiginosa do ritmo da produção, o **DEPARTAMENTO** defendia também a construção de locais "comunitários" de descanso na parte externa da empresa, além de áreas de diversão. Desse modo, o **DEPARTAMENTO DA BELEZA DO TRABALHO** vendia uma nova dimensão da ideologia nazista, através do culto que se lhe rendia à produtividade e à eficácia, que invadiam tanto o domínio da estética como da política.

Uma série de campanhas de convencimento foram difundidas durante esses anos: "**BOA ILUMINAÇÃO – BOM TRABALHO**", "**HOMENS LIMPOS EM FÁBRICAS LIMPAS**", "**UMA ALIMENTAÇÃO QUENTE NA FÁBRICA**", etc. O **DEPARTAMENTO** atuava com o objetivo de acabar com a imagem que a gente tinha que a fábrica era um espaço de exploração individualista, procurando dissolver toda forma de consciência operária e desarticular qualquer tipo de forma de reorganização do movimento dos Trabalhadores, derrotado na década anterior.

O crescimento do **DEPARTAMENTO** foi tão grande que, a partir de 1939, passa a ter cinco divisões: I – Administração, II – Projeto de Fábricas Artísticas, III – Projetos Técnicos, IV – Pesquisa e

Inovação e V – Cidade Bela. A segunda divisão se ocupava tanto da reforma interna das fábricas como também das “fábricas modelo”, pensadas e construídas anualmente pelo **DEPARTAMENTO**. A terceira cuidava da realização de pesquisas científicas sobre iluminação, ventilação, intensidade do ruído, eliminação do pó e sua aplicação prática. A quarta promovia os diferentes projetos do **DEPARTAMENTO** e aprovava a iniciativa dos industriais que queriam seguir suas idéias. A última, como o nome indica, tinha que cuidar do embelezamento das cidades alemãs.

Fazer com que o Trabalhador fosse dócil, suprimindo o tradicional conflito entre capital e trabalho, através da melhora das condições de trabalho, foi o grande desafio do **DEPARTAMENTO DA BELEZA DO TRABALHO**. A ideologia nazista acreditava que a limpeza física das fábricas trariam simultaneamente consigo a “limpeza moral” das formas de descontentamento no espírito do Trabalhador.

Por parte dos Trabalhadores, não obstante, a situação era muito diferente. A destruição dos Sindicatos, a proibição das organizações operárias, a prisão de líderes políticos, assim como a diminuição do valor dos salários durante o regime nazista, apenas confirmam a função meramente disciplinar dessas medidas.

O silêncio dos Trabalhadores quando utilizavam as novas instalações era algo que contradizia as declarações do **DEPARTAMENTO DA BELEZA DO TRABALHO**. Na realidade, dificilmente seria fácil fazer com que os Trabalhadores fossem docies, já que a própria realização dos projetos dependia do cumprimento de “horas suplementares beneficentes”, ou seja, que não eram pagas,

As campanhas do **DEPARTAMENTO** se esforçavam para convencer aos Trabalhadores sobre seu “anti-capitalismo”, construindo o mito da fábrica “sem proletários”, constituída por uma “equipe de colaboradores”, que realizavam as mesmas tarefas, já que tinham um objetivo nacional comum.

Apesar de ter visto até agora as concepções e realizações do **DEPARTAMENTO DA BELEZA DO TRABAJO**, seu sucesso não foi total. Entre 1938 e 1939, o descontentamento dos Trabalhadores alemães com relação a seus baixos salários e aos racionamentos provenientes da intervenção estatal sobre um mercado de trabalho

caracterizado pela falta de mão-de-obra, fez cair a produtividade do trabalho.

A nova imagem da fábrica e o embelezamento do espaço de produção não obtém a vitória esperada na luta pela cooptação dos Trabalhadores alemães subjugados por uma excessiva carga de trabalho e humilhados pela negação de seu potencial.

Observação: Este texto foi reproduzido do jornal **“TRABALHADORES NA MAXION”**, publicação quinzenal, realizada pela Representação dos Trabalhadores e distribuída aos trabalhadores, em São Bernardo do Campo/SP, Brasil, na base do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. A elaboração deste material é uma reprodução, textual e livre, do livro **“O que é Taylorismo?”**, da Editorial Brasiliense, cujos autores são **Luiza Margareth Rago**, formada em História e Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP), aluna de mestrado de História da UNICAMP e professora na Universidade Federal de Uberlândia/MG, Brasil; por **Eduardo F. P. Moreira**, formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, aluno de mestrado de Economia da UNICAMP e professor do Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia/MG.

O que é o Mapa de riscos?

A análise parte da definição do ambiente de trabalho, entendido como sendo o conjunto de condições de produção ou o local onde ocorre o processo de produção e busca analisar os “fatores de risco” que podem existir neste ambiente e, por conseguinte, possam agredir aos Trabalhadores e/ou ao meio-ambiente.

A investigação dos riscos seria feita pelos Trabalhadores, através de grupos homogêneos (Trabalhadores expostos aos mesmos riscos) e a indicação do problema dependia do consenso do próprio grupo. Ou seja, algo seria considerado um risco se a maioria mencionasse sua existência. O grupo homogêneo seria portanto responsável pelo acompanhamento dos estudos que os técnicos do Sindicato realizariam com relação aos riscos indicados. Se buscava, com isso, que os Trabalhadores realizavam a pesquisa sem transferir a responsabilidade pelas condições de trabalho ao patrão.

Os fatores de risco são agrupados em quatro grupos diferentes: 1) luz, ruído, temperatura, ventilação e umidade; 2) pó, gases, vapores e fumo; 3) fadiga derivada do esforço físico; 4) incluindo o resto dos fatores que causam fadiga: ritmo de trabalho, monotonia, repetitividade, posições incômodas, tensão nervosa e a responsabilidade inadequada.

Para facilitar a análise das condições de trabalho, o modelo italiano adotou a representação gráfica dos riscos, através da elaboração do chamado "Mapa de Riscos". Este Mapa consiste em indicar os riscos, identificando-os através de círculos de tamanhos e cores diferentes, que permitissem, aos Trabalhadores, visualizar a localização dos riscos na fábrica e a gravidade dos mesmos.

Considerações sobre o Mapa de Riscos

O Mapa de Riscos foi adotado oficialmente em 1972, durante uma Convenção das Centrais Sindicais italianas (CGIL, CISL e UIL), realizada em Rímini (Itália). Tinha como objetivo tornar-se um método (forma) de pesquisa das condições de trabalho, que desse valor ao "saber operário" e possibilitaria a modificação do ambiente de trabalho, através do envio de pauta de reivindicações as empresas e de uma estratégia de luta para conquista-la.

Na prática, o que se constatou é que a análise de riscos superficializa o ponto central, que é a discussão do trabalho, priorizando a observação dos efeitos já previstos pelo conhecimento científico em poder dos empresários. Isso significa que, nas fábricas, devido as características de como o processo é pensado e organizado, os riscos já estão previstos. Exemplos: silicone em empresas de cerâmica; intoxicação por benzeno em indústrias químicas; surdez em empresas metalúrgicas; lesões por esforços repetitivos em linhas de montagem e operadores de computadores, etc.

Este quadro é ainda pior quando são introduzidas novas formas de organização de trabalho e da produção, já que o conhecimento dos riscos, por mais importante que isso possa parecer, se torna inútil, já que seu objetivo desaparece. Isso significa, em outras palavras, que o Mapa de riscos não permite aos Trabalhadores o principal: construir uma estratégia sindical capaz de opor-se a

estratégia patronal. Portanto, podemos afirmar que o conhecimento dos riscos, tendo como base as situações que já ocorreram ou estão ocorrendo, impedem projeções futuras. Se torna uma experiência pessoal, compartilhada por várias ou muitas pessoas, mas que não se transforma, efetivamente, em poder de classe.

Destacamos a seguir os principais problemas apresentados pela análise a partir dos riscos ou as limitações do "Mapa de Riscos":

- ✓ Restringe a análise do trabalho ao que é permitido analisar, reforçando a fragmentação do conhecimento operário, imposta pelo sistema capitalista. Deste modo, o trabalho é visto como partes isoladas e não como um processo integrado e completo.
- ✓ Reproduz basicamente os mesmos conceitos de fatores de risco utilizados pela medicina do trabalho e pela engenharia de segurança, reforçando a idéia de que é natural existir riscos, importando apenas identifica-los e controla-los. Utiliza para este controle os chamados "limites de tolerância" (limites aceitáveis), sem possibilitar que se questione por quê os processos apresentam fatores nocivos.
- ✓ Deste modo, minimiza a diferença entre os interesses patronais e dos Trabalhadores, reforçando a noção da co-participação na solução dos problemas. As reivindicações limitam-se a apontar falhas no ambiente de trabalho, sem questionar o processo produtivo.
- ✓ Se vale do "saber operário", sem levar em consideração que esse saber necessita ser estimulado criticamente pelos Trabalhadores mais organizados e politizados (militancia, representação sindical, etc.).
- ✓ Reforça a idéia de que apenas a experiência prática é capaz de produzir conhecimento. Não incentiva a capacitação político-sindical dos Trabalhadores, já que simplifica o problema da exploração fazendo crer que apenas é necessária a observação, não permitindo que os Trabalhadores entendam e discutam a estratégia patronal de cooptação e dominação.
- ✓ Reforça a fragmentação da classe operária, já que a análise prioriza o ambiente interno do local de trabalho, não permitindo

que os Trabalhadores pensem seu trabalho de forma articulada com outros trabalhos, desenvolvidos em outras empresas, ou como parte de uma cadeia produtiva.

- ✓ Compromete, desvia e dirige a atenção dos Trabalhadores até “o que é permitido observar e mapear”. Transmite a idéia de que a empresa não tem consciência dos riscos a que estão submetidos os Trabalhadores e que a mesma está preocupada em resolver esses problemas.
- ✓ No Brasil, devido a legislação, apesar de que o Mapa de Riscos é feito pelos Trabalhadores, termina reforçando a “delegação”, já que caberá aos técnicos da empresa acompanhar aos Trabalhadores no levantamento de riscos e juntos deveram buscar soluções, descaracterizando, com isso, o processo de negociação.
- ✓ É bom recordar que a análise, do modo que é proposta no Mapa de Riscos, não permite avaliar as modificações em curso no conteúdo do trabalho, nem tampouco evitar o crescente esvaziamento do mesmo. A análise é feita com base nos riscos aparentes, sem buscar conhecer cada tarefa e o conteúdo que compõe cada uma no processo produtivo. Em resumo, não permite a análise da alienação a que está submetida a classe trabalhadora. Isto significa que não aponta para o resgate do controle do próprio trabalho, que só é possível através do controle da produção e do processo produtivo.
- ✓ Concluindo, o Mapa de Riscos não permite que a classe trabalhadora se organize como classe, mata a ação sindical, não aponta perspectiva de classe, aposta na solução legalista dos problemas e transforma a luta dos Trabalhadores por melhores condições de trabalho em um mero objeto das técnicas empresariais de gestão.



A quem pertence o direito autoral (copyright) em um projeto sindical ou social? Aos que escrevem os projetos ou aos beneficiados pelo projeto? Ou, ainda, a todos os Trabalhadores?

A forma mais simples para responder a essa questão é deixar que um projeto social ou sindical seja livre é colocá-lo sob domínio público, sem copyright. Isso permite às pessoas compartilharem as atividades, informações, metodologias e publicações, assim como os resultados do projeto e as suas melhorias, se elas, é claro, estão dispostas a isso. Mas isso também permite que pessoas que não tenham interesse em cooperação e colaboração transformem o programa em propriedade privada. Elas podem fazer modificações, poucas ou muitas, e distribuir o resultado como se fosse um produto exclusivo do seu trabalho. O intermediário pode eliminar as liberdades do projeto e as pessoas que o recebem desta forma modificada não terão a liberdade que os autores do projeto original garantiam. Com o conceito de **Copyleft** procuramos evitar esta ação condenável.

No Projeto Latino-americano nosso objetivo é dar a **todos** que participem do projeto a possibilidade de ter a liberdade de usar, adaptar, multiplicar e modificar as atividades, informações, metodologia e publicações. Se algum intermediário fosse capaz de retirar a liberdade, teríamos muitos colaboradores e participantes, mas eles não teriam liberdade. Então, em lugar de pôr o conhecimento gerado no projeto em domínio público, o tornamos "**Copyleft**".

"**Copyleft**" é um jogo de palavras com o termo proprietário "copyright" e a sua tradução literal é "deixamos copiar".

O **copyleft** define que qualquer pessoa que atua na área social e sindical pode usar, adaptar e multiplicar as atividades, informações, metodologias e publicações dos projetos, com ou sem modificações, tendo que passar adiante esta mesma liberdade a outros atores sociais. O copyleft garante liberdade a todos os colaboradores.

O **copyleft** também é um incentivo para que outros atores sociais contribuam de forma comprometida com projetos sociais. Sem Liberdade e Cooperação não há Democracia. O **copyleft** também garante aos colaboradores que desejam contribuir com melhorias dos projetos ter licença para tanto.

Muitos voluntários e colaboradores de projetos sociais trabalham em outras organizações, empresas, universidades, governos, que fariam qualquer coisa para ganhar mais dinheiro. Um colaborador pode desejar contribuir com a comunidade, mas o seu empregador pode desejar transformar seu trabalho voluntário em algo lucrativo e privado.

Para que um projeto seja copyleft, há que informar os termos de divulgação, utilização e distribuição, que é um instrumento legal que garante a qualquer pessoa os direitos de usar, adaptar e multiplicar as atividades, informações, metodologias e publicações dos projetos ou *qualquer atividade derivada do mesmo*, **se e somente se, os termos de divulgação, utilização e distribuição não sejam modificados**. Assim, o projeto e as liberdades se tornam legalmente inseparáveis.

Formuladores de outros projetos sociais privados usam o copyright para retirar a liberdade dos participantes e colaboradores. Nós utilizamos o **copyleft** para garantir a liberdade dos participantes e colaboradores.

Copyleft é um conceito genérico; existem várias formas de preencher os detalhes e estará sempre em evolução.

Esta é a prática de TIE

Trabalhar para construir redes de intercâmbios entre Trabalhadores e sindicalistas de base

Avançar no mapeamento e compreensão do processo produtivo como método de Organização no Local de Trabalho (OLT)

Defender e divulgar uma concepção sindical baseada na Democracia, no Pluralismo, no Ativismo de Base e na Participação de cada um nas decisões e ações.

Criar espaços que possibilitem debates sobre todos os temas relativo à vida dos Trabalhadores, como concepção e prática sindical; mapeamento do processo produtivo e terceirização; condições de trabalho e organização da produção, democracia e solidariedade; negociações e resoluções de conflitos; relação da economia com o dia-a-dia, vida da juventude, questões relativas a gênero, saúde, cultura e tudo que for humano.



No Brasil TIE atua com sindicatos e Trabalhadores desde 1986 quando em parceria com os Sindicatos dos Metalúrgicos de Campinas, São Bernardo do Campo e São José dos Campos iniciou o projeto quadrienal "**Internacionalismo ou Protecionismo**", que buscava discutir as novas estratégias empresariais e sindicais na indústria automobilística.

Durante os últimos 20 anos, **TIE-Brasil** vem atuando na formação sindical, organizando visitas de intercâmbio de informações e experiências, seminários e conferências internacionais, sempre atento às mudanças ocorridas.

TIE-Brasil mantém parceria com mais de 100 sindicatos ou grupos sindicais e suas estruturas verticais que representam mais de 37 categorias profissionais de todo o país.