

## **A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A ALIENAÇÃO DA SUBJETIVIDADE**

Juliana Silva Queiroz<sup>1</sup>  
Amanda Sampaio Bezerra

### **RESUMO**

Artigo elaborado para apresentação no IV Seminário Cetros – Neodesenvolvimentismo, Trabalho e Questão Social, abordando a temática da subjetividade na Reestruturação produtiva, abordando as estratégias utilizadas pelas empresas pagar baixos salários, cobrar produtividade mediante a concessão de benefícios voltados para suprir as necessidades físicas e psicológicas do trabalhador.

**Palavras-chave:** Trabalho. Subjetividade. Alienação.

### **1 INTRODUÇÃO**

Na sua forma elementar, o capitalismo é um modo de produção que aliena o sujeito dos meios, do modo de produção e do objeto que ele produz. Já no capitalismo contemporâneo, depois do advento da psicologia teorizando sobre inteligência emocional e relações interpessoais, houve uma apropriação da subjetividade do trabalhador por parte do capital, alienando os desejos, as necessidades e a sensibilidade, incorporando essas potencialidades a lógica lucrativa da empresa.

O referido trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa exploratória realizada, no nosso campo de estágio, numa Indústria Têxtil Multinacional localizada no município de Maracanaú, na qual coletamos os principais benefícios fornecidos por esta empresa e iremos fazer uma relação com a Pirâmide da Maslow. É uma forma de observarmos a efetivação da lógica do Sistema Toyota com relação à apropriação da subjetividade com o objetivo de fazer o trabalhador trabalhar mais por menos, sendo apenas compensado pela concessão de benefícios.

---

<sup>1</sup> Alunas do curso de serviço social da Universidade Estadual do Ceará – UECE.

No primeiro momento faremos um resgate histórico com relação ao surgimento do sistema Toyota de produção e sua apropriação da teoria psicológica para convencer os trabalhadores que estes são parte da empresa e que precisam se esforçar para contribuir com o crescimento dessa empresa.

No segundo momento é a relação entre os benefícios e a Pirâmide de Maslow, mostrando cada ponto e discutindo como cada estratégia utilizada exerce influencia na subjetividade do trabalhador.

Para concluir faremos algumas considerações a respeito do trabalho exposto, acrescentando algumas colocações a fim de complementar a ideia principal.

## **2 O CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO E A COOPTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE**

Na década de 50, o Japão devastado após os acontecimentos decorrentes da Segunda Guerra, havia retomado a produção industrial. Entretanto, de acordo com Coriat (1994) as prioridades de investimento eram relativas à reconstrução de um aparelho de produção nos setores de base da economia. Com isso os demais setores de produção de bens de consumo foram colocados em segundo plano, incluindo o setor automobilístico, que já era bastante fragilizado por possuir uma demanda de produção muito reduzida, viu-se a um passo da falência pela redução dos investimentos governamentais.

Ohno (1978) buscou reter os custos e justificou que atrás do estoque há funcionários que concorreram para produzi-lo, existe um excesso de pessoas empregadas em relação à demanda de produtos que é estocada. Dispensando o estoque, dispensa-se também o excesso de pessoal, esse é o princípio da “empresa enxuta” ou “fábrica mínima”. Ohno (1978) ressalta essa questão:

Na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da “redução de efetivos” e da “redução dos custos”. A redução dos efetivos é, com efeito, considerada como um meio de realizar a redução dos custos que é claramente uma condição essencial da sobrevivência e do crescimento de um negócio (OHNO, 1978, p. 71).

A fábrica mínima deverá ser uma fábrica flexível, com a capacidade de absorver, com um quadro de funcionários reduzido, as variações da demanda. O toyotismo não busca a produtividade na produção em série, mas na flexibilidade do trabalho, na recolocação das operações de fabricação, opondo-se às facilidades que constituem a produção em série do método fordista.

O sistema *Just-in-time* foi elaborado diante da ideia de Ohno, na qual citamos anteriormente, sobre a eliminação dos estoques, de produzir apenas no tempo necessário para atender a uma demanda pré-estabelecida. Para isso desenvolveu-se o método *Kan-Ban*<sup>2</sup> que acarretou consequências como a reagregação das tarefas de programação às tarefas de fabricação, a desespecialização não somente do trabalho operário, porém do trabalho geral da empresa (CORIAT, 1994, p.58).

Coriat (1994) afirma que Taiichi Ohno, que foi funcionário da Toyota quando esta ainda era uma fábrica têxtil, reutilizou a ideia de K. Toyota, presidente-fundador da Sociedade Toyota, para desenvolver um dos pilares do toyotismo a *autonomação* que se estendeu para a auto-ativação.

Quando K. Toyota implantou máquinas de tear munidas de dispositivos que permitem a parada automática da máquina no caso de ocorrer algum defeito, com o objetivo de reduzir os desperdícios, esse processo ficou conhecido como *autonomação*. Sabe-se que na indústria têxtil, a utilização da autonomação permitia que um só operário executasse o trabalho em quarenta máquinas ao mesmo tempo, pois o fato da máquina ser autônoma permitia ao operário uma capacidade maior de pode operar em outras máquinas, sem prejuízos para a produção.

Depois da guerra, Ohno não só reutilizou essa tecnologia nas linhas de produção automobilística, como também o ampliou para os dispositivos organizacionais que dizem respeito à execução da qualidade do trabalho humano utilizando a *auto-ativação*.

---

<sup>2</sup> Kan-Ban: Princípio aplicado por Ohno em que o trabalhador do posto de trabalho posterior se abastece, sempre que necessário, de peças no posto de trabalho anterior. Assim a fabricação só se faz para realimentar a fábrica quando necessário.

Segundo Falconi (1999) o Controle de Qualidade Total - CQT *é um modelo gerencial que tem como meta a satisfação das necessidades dos indivíduos*. O modelo industrial japonês expandiu a qualidade para os componentes imateriais da fábrica, através do sistema de auto-ativação.

Para Imai (2002) a obtenção de lucro não é o único objetivo do Controle de Qualidade Total – CQT, mas também as melhorias gerais em áreas como treinamento do empregado, satisfação do cliente, controle de custo e desenvolvimento de novos produtos.

Essas inovações sucessivas proporcionaram um novo modo de divisão do trabalho diferente dos modelos clássicos do *taylorismo* e do *fordismo*, que é o surgimento da organização do trabalho em torno de postos polivalentes (CORIAT, 1994, p.53).

Segundo Coriat (1994) a *pluriespecialização* dos operadores permite que os mesmos sejam responsáveis pela gestão da qualidade nos próprios postos de fabricação. Reciprocamente, podemos verificar que a execução de várias tarefas como fabricação, reparo, controle de qualidade e programação, alimenta e enriquece a polivalência.

O novo método passou a exigir uma maior subjetividade do operador, que deve preencher requisitos como criatividade, saber trabalhar em equipe, um entendimento mais amplo sobre a atividade a ser exercida, o trabalho deixa de ser mecânico e passa a necessitar dos conhecimentos individuais de cada operador, porém interfere no seu eu interior.

Para Gorender (1996) O trabalho em equipe dispensa supervisores, ao passo que o grupo exerce o controle sobre o desempenho de cada um dos seus membros. Os indivíduos, que o compõem, ficam submetidos à vigilância coletiva, dado que as falhas individuais se refletem no resultado do trabalho conjunto. O modelo de organização japonesa não só traz a eliminação da despesa com supervisores, como sobrepõe os trabalhadores ao controle mais rigoroso dos próprios companheiros de tarefas.

Gorender (1996) enfatiza a exigência feita ao trabalhador pelas técnicas japonesas de produção:

Tal administração é estressante não somente por motivo da tensão provocada pela vigilância coletiva. O estresse procede também e não menos do *kaizen* – norma de aperfeiçoamento ininterrupto, a qual fustiga o empregado com a inquietação da busca incessante. O objetivo de zero-defeitos, visando à qualidade ótima da produção, disciplina os trabalhadores na medida que lhes impõe concentração mental estafante na tarefa a realizar. A tudo isso adiciona-se o *andon* – dispositivo visual que orienta os trabalhadores de cada seção a respeito do ritmo de trabalho e permite à gerência acelerá-lo quando conveniente (GORENDER, 1996, p. 323)

A pressão exercida ao trabalhador intensifica-se e aumenta o gasto de energias psicossomáticas dos mesmos, enquanto continua com a administração – como é inerente à organização fabril – impondo a fixação de metas para as equipes, exigindo a avaliação do desempenho individual e designando um operador para variados postos de trabalho (GORENDER, 1996).

É nesse contexto que a gestão da qualidade passa a ser necessária para a implantação da polivalência na produção industrial. Pois as necessidades sociais são as que impulsionam as pessoas a participarem de grupos, e o trabalho em células de produção, como prega a filosofia *Just-in-Time*, necessita que os trabalhadores tenham esta disponibilidade de sociabilidade. Percebe-se que para obter bons resultados em trabalhos de equipe é preciso que as necessidades fisiológicas e de segurança entre os trabalhadores de uma organização sejam satisfatoriamente atendidas (HERSEY, 1974, p.29).

O profissional precisa sentir-se motivado para trabalhar em condições polivalentes. A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas. Segundo Maslow (1975) o ser humano possui necessidades fundamentais, na figura nº3 hierarquizam-se essas necessidades.



Figura nº3: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: [www.biinternational.com.br](http://www.biinternational.com.br)

1. Necessidades Fisiológicas: São as necessidades vitais ou vegetativas do indivíduo. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção;
2. Necessidades de Segurança: Compreende na segurança física contra perigos, na estabilidade do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde;
3. Necessidades Sociais: Vínculos e sentimentos afetivos com outros seres humanos, como relações de amizade e familiares;
4. Necessidades de Autoestima: São apreendidas e adquiridas ao decorrer da vida, representam confiança, conquista, respeito aos outros e respeito dos outros;
5. Necessidade de Auto Realização: São produtos de educação e da cultura e também do próprio indivíduo, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas mais sofisticadas.

A utilização das técnicas de qualidade humana e a busca das necessidades na indústria japonesa foi a forma ideológica de garantir a adesão dos trabalhadores a esse novo modo de exploração do trabalho. Segundo Coriat (1994) a substituição de recompensas salariais e materiais, por recompensas sociais e simbólicas foi uma

forma eficiente de retenção de custos para a empresa, pois, ao passo que essa empresa exige mais do seu funcionário, fornecendo treinamento para criar profissionais competitivos, comprometidos com o trabalho e realizando várias funções num mesmo processo produtivo, a mesma recompensa seu funcionário apenas com um status de liderança dentro do grupo, sem um aumento efetivo da remuneração.

No período que se estendeu entre as duas últimas décadas do Século XX, o Toyotismo tornou-se mundialmente conhecido. Para Harvey (2002) as corporações em crise começaram a adotar processos de racionalização, reestruturação e intensificação no controle do trabalho. As relações de trabalho tornaram-se cada vez mais informais devido à flexibilização do trabalho, como também ocorreu um aumento significativo do setor de serviços para suprir a mão de obra excedente do segundo setor.

A precarização do trabalho, a informalidade e o subemprego, são formas de exploração da força de trabalho que garantem minimamente a sobrevivência de muitos trabalhadores, entende-se como resultantes de um processo complexo relacionado à reestruturação do capitalismo mundial, que remete a uma redivisão social do trabalho, que foi originada nas economias centrais e espalhada para os demais países.

## **2.1 As estratégias utilizadas pelas empresas para alienação da subjetividade do trabalhador**

Diante da nova roupagem que o capitalismo vem adquirir nesse final do Século XX, apresenta-se as estratégias para adequar o trabalhador a lógica da empresa utilizando-se das Necessidades da Pirâmide de Maslow.

De acordo com a pesquisa realizada acerca dos benefícios oferecidos por uma determinada Indústria Têxtil Multinacional localizada em Maracanaú temos a seguinte correlação com a Pirâmide de Maslow:

1. **Necessidades Fisiológicas:** Essa necessidade faz referência aos aspectos físicos e mentais voltados para as necessidades básicas. A empresa pesquisada possui atividades voltadas para o lazer através da ginástica laboral que tem como objetivo melhorar o condicionamento físico do funcionário, mas também evitar fadiga que possa acarretar num acidente de trabalho; outro exemplo é o fornecimento de alimentação na empresa e as áreas de lazer, suprimindo essas necessidades, a empresa evita que o funcionário saia no horário de trabalho e se atrase para o retorno a sua função. Com relação à cesta básica, garante as refeições do funcionário no lar, exercendo uma influencia no âmbito familiar. Os empréstimos consignados e a liberação de saldo no cartão benefício são oferecidos para funcionários que não têm faltas durante um tempo determinado, com isso a empresa tenta controlar o absenteísmo.

2. **Necessidades de Segurança:** Nesse caso a referida empresa oferece assistência médica interna, plano de saúde, plano odontológico e seguro de vida para o funcionário e sua família. Os seguintes serviços têm como objetivo fazer com que o funcionário foque suas atenções no trabalho, sem ter preocupações externas, pois caso ocorra alguma eventualidade com ele ou algum familiar estarão assegurados pela empresa que assumirá o papel de solucionar esses problemas, como também a empresa exerce um controle, atendendo o funcionário doente no próprio espaço da empresa, monitorando os atestados, ou mesmo agilizando os procedimentos junto ao plano de saúde para que estes sejam realizados com rapidez, objetivando que o retorno ao posto de trabalho seja breve.

3. **Necessidades Sociais:** A empresa realiza mensalmente eventos que reúnam os funcionários e seus familiares nas datas comemorativas, ou mesmo dos familiares visitando o ambiente de trabalho, ou momentos de integração entre os funcionários. Entendemos esses eventos como uma forma de fazer com que o funcionário e sua família apreciem esse momento de lazer dentro da empresa e que isso seja relacionado à permanência do mesmo naquele ambiente de trabalho, tendo uma identificação positiva com o ambiente de trabalho.

4. **Necessidades de Autoestima:** Ideia de “colaborador”, programa de participação nos lucros, funcionário destaque, todas essas são estratégias de cooptar a autoestima do funcionário, para que este se sinta parte da empresa e não perceba a



necessidade de ir de encontro a lógica empresarial, seja requisitando salários maiores, melhores condições de trabalho ou até mesmo uma melhora por parte dos benefícios. Como também gera uma concorrência entre os trabalhadores e eles se tornam mais competitivos e individualizados, perdendo a identificação com a classe trabalhadora em que está inserido. Há também a exigência de um profissional pró-ativo que se mostre presente quando necessário estender o horário de trabalho, e a este não é pago hora extra, essas horas ficam em banco de horas para que o funcionário possa gozar futuramente em alguma eventualidade particular.

5. Necessidade de Auto Realização: Programas como elevação da escolaridade, descontos em cursos técnicos, incentivos ao desenvolvimento de novos métodos de trabalho. É uma necessidade destinada aos trabalhadores polivalentes, que realizam atividades voltadas para a produção em diversas fases do processo, como também devem entregar relatórios e preencher referências dessa produção, assim é primordial um trabalhador que saiba pelo menos ler, escrever e realizar operações básicas de matemática. São formas de qualificar a mão de obra, um estímulo ao capital variável a fim de injetar o seu conhecimento de anos de trabalho casado com cursos técnicos em novas formas de trabalho que venham a diminuir os desperdícios e aumentar os lucros da empresa.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluimos que as estratégias voltadas para suprir as necessidades descritas na Pirâmide de Maslow são uma das bases da manutenção do capital flexível.

Existem outras formas utilizadas como a diferenciação de remuneração de acordo com as variadas nomenclaturas, apesar de todos realizarem praticamente a mesma função, pois são polivalentes, tendo como objetivo a falta de reconhecimento de classe. Outro fator é a autogestão, que faz com que os funcionários acumulem responsabilidades, sem um aumento efetivo da remuneração.

A culpabilização do indivíduo é recorrente, pois a empresa faz todo o discurso de que oferece oportunidade e é o trabalhador que não se esforça para alcança-los. Assim o trabalhador não percebe que ele é explorado diariamente e não tem tempo, nem disposição para crescer profissionalmente e quando o faz ocupa todo o seu tempo livre que deveria ser voltado para a família e o lazer. Destacamos também que o mercado de trabalho não tem capacidade para absorver toda essa mão-de-obra qualificada, pois o capital flexível tem a lógica da empresa enxuta que investe apenas no capital constante e reduz ao máximo o capital variável.

Fazendo essa relação percebemos o quanto o capitalismo flexível, através da reestruturação produtiva, se apropria dos desejos e necessidades individuais do trabalhador em prol da lucratividade da empresa.

#### **4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTUNES, R. SILVA, M.A.M (org). **Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo Averso - O Modelo Japonês de Trabalho e Organização**. Rio de Janeiro: Editora Revan/UFRJ, 1994.

FALCONI Campos, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: FCO-UFMG, 1996.

GORENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, 1996

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna - Uma Pesquisa Sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo: Editora Loyola, 1992.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

IAMAMOTO, Marilda Vilela. **O Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MONDEN, Y. **Toyota Production System**. Atlanta: Institute of Industrial Engineering and Management Press, 1983.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.