

Novas tecnologias de gerenciamento e novas demandas colocadas ao profissional de Serviço Social*

Isabel Cristina da Costa Cardoso**

Elaine Marlova Francisco***

A modernização tecnológica da organização e gerenciamento do processo de trabalho no Brasil vem, desde a década de 80, assumindo diferentes matizes de acordo com o setor onde se insere o processo de trabalho (produção ou serviços), variando, ainda, segundo os ramos das indústrias (metalúrgico, químico, petroquímico, têxtil etc.) e dos serviços (transporte, comunicações, instituições executoras de políticas sociais).

Torna-se tarefa imprescindível para o Serviço Social reter os principais elementos constitutivos da modernização tecnológica! empreendida no interior das empresas, objetivando assim projetar algumas das tendências que vêm se esboçando a partir de tal projeto.

É neste sentido que o presente texto possui como preocupação teórico-prática tecer algumas reflexões acerca do campo dos incentivos e benefícios sociais das empresas estatais e/ou privadas, tendo em vista ser este o terreno da prática do profissional do Serviço Social em empresa, bem como pelas inflexões que o referido terreno profissional

* Este texto é parte da produção da pesquisa intitulada "As novas tecnologias de gerenciamento de RH e os seus reatamentos nas políticas sociais empresariais" e foi apresentado no Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa da ABESS, em 1992, pela professora Isabel Cristina da Costa Cardoso.

** Professora Auxiliar da FSS/UERJ e mestranda em Serviço Social da UFRJ.

*** Professora Assistente da FSS/UERJ e Mestre em Serviço Social pela UFRJ.

1. A modernização tecnológica é apreendida aqui não somente em termos de novas fontes de energia, maquinário e matéria-prima, como também, e principalmente, através de novas formas e políticas de gerenciamento das relações de trabalho e do processo de trabalho, como, por exemplo: o gerenciamento participativo, programas de qualidade e produtividade, terceirização, sistema de parceria etc.

poderá vir a sofrer a partir das expressões e consequências que vem assumindo a modernização empresarial no Brasil.

Para que se deslinde as formas e funções contemporâneas da assistência e dos benefícios sociais nas empresas, faz-se necessário evidenciar a articulação histórica entre processo de trabalho e políticas sociais empresariais e, de forma concomitante, analisar o papel desempenhado pelo Estado, empresariado e movimento operário nos rumos imprimidos a tal articulação.

O taylorismo², através de seu movimento de racionalização, inscreveu-se historicamente como uma das demandas do processo de monopolização da sociedade brasileira. Seu escopo de atuação, longe de limitar-se à organização do processo de trabalho, voltou-se também para a organização das funções e intervenções do Estado. Este movimento de racionalização das atividades produtivas e das esferas de Estado constituiu e incrementou mercados de trabalho até então inexistentes ou de pouca repercussão.

É necessário enfatizar que uma das especificidades do taylorismo foi a criação de um corpo profissional — a tecnocracia — especializado em diferentes funções, mas que possuía o mesmo objetivo, qual seja, realizar a mediação entre capital e trabalho de forma a disciplinar e controlar o conhecimento e as atividades do trabalhador. Conforme salienta Vargas:

O taylorismo foi, portanto, a criação do elo que faltava na formação da tecnocracia fabril e na intermediação com as ciências. Nesse processo configurou um corpo social que vem sustentando essa ideologia e criou as condições para adaptar e subordinar o conhecimento das ciências humanas e sociais às leis da produção (1985:159).

Foi a partir das requisições criadas pelo movimento de racionalização do processo de trabalho que o Serviço Social passou a ter no

2. O taylorismo é entendido aqui a partir da conceituação formulada por Vargas que expressa "(...) o movimento racionalizador orientado sob as idéias de Taylor, Ford e seus seguidores, e difundido nos países industrializados no início deste século. (...) a análise do taylorismo não se restringe somente ao estudo de processo de trabalho, mas também à articulação com os condicionantes sociais e políticos presentes fora da fábrica (e no seu interior), em particular a formação dos assalariados e o papel intermediador do Estado" (1985:156-7).

espaço empresarial um novo mercado de trabalho. E que requisições teriam sido estas se não as primeiras políticas sociais empresariais engendradas a partir do taylorismo?

A constituição do mercado de trabalho do Serviço Social nas empresas e organismos empresariais, como o SESI, está estreitamente vinculada à estratégia empresarial — inaugurada a partir dos anos 30 e estendida até meados da década de 50 — de interferência privada na formação e reprodução do trabalhador. Um dos exemplos históricos de tal estratégia foi a criação das vilas operárias como instrumentos assistencial que visava ao controle da vida intra e extrafabril, através da fixação da força de trabalho e disciplinamento da vida do trabalhador e de sua família

No terreno das práticas empresariais brasileiras tal lógica foi reforçada pela cultura político-institucional do clientelismo, da ideologia do favor e do mandonismo.

Até os anos 50, tanto a estratégia de controle da reprodução social do trabalhador, como a da formação profissional, ficaram sob a responsabilidade do empresariado. No entanto, o referido período também foi marcado pela intervenção do Estado junto às relações trabalhistas e pelo atrelamento das organizações sindicais ao aparelho estatal.

É importante observar que as primeiras iniciativas empresariais de caráter estatal, como a Companhia Siderúrgica Nacional, a Fábrica Nacional de Motores (já extinta), a Companhia Vale do Rio Doce e a Companhia Nacional de Alcalis (privatizada em 1992), todas fundadas durante o período de 1930-50, foram também organizadas a partir dos fundamentos tayloristas. Porém, o que se torna mais importante é o fato de que:

(...) o caráter estatal de tais empreendimentos não refletia numa ideologia genuinamente estatizante e nacionalista, mas sim vai responder a necessidades conjunturais, expressando o papel atribuído ao setor público no sentido de viabilizar a expansão do capital privado e a constituição de uma base produtiva interna (Morel, 1988:3).

O conteúdo disciplinador das primeira iniciativas assistenciais empresariais privadas ou públicas foi reforçado, de um lado conjuntura político-econômica desfavorável ao movimento operário e, de outro, pela ausência significativa de políticas sociais públicas que rela-

tivizassem a dependência da reprodução da força de trabalho às normas da produção.

Com o governo de Juscelino Kubitschek a racionalização foi levada à frente pelo próprio Estado, através, fundamentalmente, da modernização do aparelho produtivo, modernização essa que significou a adoção dos padrões produtivos dos países já industrializados.

A política de internacionalização de nossa economia encarregou-se de criar condições necessárias à modernização mediante a entrada do capital multinacional que estabeleceu aqui as suas plantas fabris.

Impulsionada, assim, tanto pelo quadro de monopolização internacional quanto pela intervenção protecionista do Estado visando a uma rápida acumulação, e economia brasileira foi lançada em um processo gradativo de monopolização. Porém, foi a partir de 1964 que tal projeto político-econômico foi intensificado.

Pautado pelo controle autoritário sobre as organizações da sociedade civil, entre elas as organizações sindicais, e pelo estabelecimento de práticas político-econômicas depredadoras da força de trabalho, o Estado propiciou uma relação entre capital e trabalho definida pelo alto grau de exploração e rotatividade da força de trabalho.

Carvalho, ao analisar as principais características da relação capital-trabalho na década de 70, descreve alguns indicadores de tal relação:

(...) superexploração ou exploração predatória da força de trabalho (através da aceleração do ritmo de trabalho e da extensão da jornada pela realização compulsória de horas extras) e política consciente de contenção da evolução dos salários bem abaixo do crescimento da produtividade (1987:36).

Esse período pressupôs uma produção em quantidade, com a introdução das técnicas tayloristas nas plantas fabris nacionais. Paralelamente a esse tipo de organização do processo de trabalho e de utilização da força de trabalho industrial, ocorreu a intensificação de políticas de controle do trabalhador por parte das gerências, através, fundamentalmente, de altas taxas de rotatividade da mão-de-obra e de rebaixamento salarial.

Empresariado e Estado sintonizaram-se de forma a garantir as metas da produção. Para tanto, o Estado criou o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço — FGTS — em 1966, como uma das estratégias

para manter os baixos salários e a desarticulação do movimento operário. Vale ressaltar, também, a utilização do FGTS, assim como o PIS/PASEP, como fonte de crédito para investimento privado.

Somando-se estas políticas encontra-se o sucateamento progressivo e extensivo das instituições executoras das políticas sociais públicas. Tal sucateamento expressava o movimento de incentivo, por parte do Estado, à ampliação dos serviços privados e conseqüente mercantilização da questão social.

Esse horizonte de "desproteção social" levou o operariado a um quadro de maior dependência ao empresariado, dependência esta que pode ser visualizada tendo em vista que a incipiência das políticas sociais do Estado, bem como a perversidade da legislação trabalhista durante o período 1964-84, contribuíram para a não-relativização dos elos de ligação entre reprodução da força de trabalho e atividade produtiva no local de trabalho³.

Considerando-se a ação protecionista do Estado, o recrudescimento dos direitos políticos e civis e a existência de uma ampla parcela de desempregados, o empresariado brasileiro não se viu premido a adotar benefícios e serviços sociais como estratégia de controle da força de trabalho e motivação para que a mesma elevasse a sua produtividade. As margens elevadas de lucratividade foram alcançadas eminentemente através do perfil conservador e coercitivo das políticas de administração de Recursos Humanos e organização intensiva do ritmo de trabalho.

A crise econômica e política do "milagre econômico", desencadeada a partir de 1974, chegou no seu ponto crítico no início dos anos 80. Esta crise deixou um legado para a referida década determinando

3. Burawoy, ao analisar algumas características dos regimes hegemônicos, fala da centralidade da ação do Estado na regulação dos regimes fabris: "Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coerção sobre consentimento têm que ser substituídos por regimes hegemônicos em que o consenso predomina, embora não se exclua completamente a coerção. Não é que o recurso à coerção esteja limitado e regularizado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento. A natureza genérica do regime fabril é, portanto, determinada de modo independente das formas do processo de trabalho e das pressões da concorrência empresarial. Na realidade, ela se determina pela dependência dos trabalhadores em relação ao emprego assalariado e pelo atrelamento deste último ao desempenho nos locais de trabalho. A previdência social reduz a primeira dependência; a legislação trabalhista limita a segunda (1990:32).

alterações no processo de industrialização e nas relações de competitividade empresarial. Uma das expressões de alterações nos padrões de competitividade foi a busca de mercados externos para comercialização dos produtos aqui fabricados. A saída pela exportação esbarrou em um elemento central: a qualidade dos produtos e preços competitivos.

Para superar a crise e continuar competindo no mercado internacional, novas bases tecnológicas e gerenciais fizeram-se necessárias de forma a obter *qualidade e produtividade*.

Os anos 80 serão, assim, marcados pela introdução de novas tecnologias na produção, tanto no seu aspecto técnico quanto gerencial: Aliás, a introdução de bases de produção microeletrônicas suscitou novas tecnologias de gerenciamento da força de trabalho, tendo o gerenciamento sofrido modificações consideráveis nesse período, ainda que nem sempre acompanhado por novas tecnologias na produção.

No entanto, é importante salientar que a introdução de novas tecnologias, tanto computadorizadas quanto gerenciais, varia no interior dos diferentes setores da produção e até mesmo no interior de uma mesma planta, como é o caso da automação seletiva no setor automobilístico. (Ver Carvalho & Schmitz, 1990:153.) Dessa forma, há uma maior fragmentação da força de trabalho, pois alguns setores se modernizam e alguns trabalhadores qualificados recebem salários mais altos. Há uma coexistência entre processos de trabalho automatizados e não-automatizados em uma mesma planta ou seção da fábrica.

Apesar dessa mescla de modernização e atraso tecnológico, um novo elemento se fará presente, um novo requisito no comportamento do trabalhador: a confiança. Para que as empresas atinjam suas metas de qualidade e produtividade, a confiança do trabalhador — entendida enquanto comportamento de adesão a estas metas — se faz necessária. Em função deste novo perfil, novas tecnologias de gerenciamento da força de trabalho serão utilizadas.

É nesse quadro que começam a ser utilizados os grupos participativos, tais como os Círculos de Controle de Qualidade — CCQ — e novas estratégias de produção pautadas em metas a serem atingidas por equipes ou trabalhadores individuais.

Cabe salientar que, concomitantemente à preocupação com a adesão e confiabilidade do trabalhador, são forjados no interior das empresas incentivos que possibilitem a construção de tal confiabilidade.

A partir da década de 80, portanto, assistiu-se a um crescimento qualitativo e quantitativo dos planos de serviços e benefícios sociais e empresariais, crescimento este sustentado por um conjunto de ações de iniciativa das empresas, demarcando uma nítida diferenciação entre os benefícios legalmente obrigatórios e aqueles organizados e implementados pelas gerências de RH.

A implementação de planos de saúde, refeitórios, ticket refeição, cesta básica, espaços de lazer, transporte para funcionários, auxílio-educação, convênio-farmácia etc., visava à geração de um "comportamento produtivo" por parte da força de trabalho a partir da função motivadora contida em tais benefícios.

Subjacente a esta lógica estão os princípios de mútua responsabilidade e retorno de investimento que estipulam a contrapartida necessária da força de trabalho em termos de sua maior produtividade.

Todavia, torna-se recorrente o discurso empresarial que apregoa a necessidade de revisão de algumas práticas estabelecidas em torno dos sistemas de incentivos sociais empresariais. Um dos elementos desse discurso refere-se ao caráter extensivo dos benefícios ao conjunto dos trabalhadores. Ao eleger tal elemento, o empresário pretende questionar o real exercício da função motivadora dos benefícios, uma vez que os mesmos se tornaram rotineiros como os salários, passando a ser apreendidos e reivindicados como direitos.

Segundo a matéria "A parceria que engorda os salários" da revista *Exame*, torna-se necessário repensar novas formas de incentivos:

Os benefícios genéricos, na verdade, têm cedido seu lugar em todo mundo à remuneração variável. "Eles se tornaram tão cotidianos como o terço e a gravata", critica Vicente Teixeira, diretor de RH do Citibank, "que seu poder de motivação é cada vez menor." (1992:53).

É necessário lembrar que um plano de benefícios e serviços sociais se insere no interior da política salarial das empresas. Portanto, o que se pretende modificar diz respeito a esta política. Porém, a direção assumida por estas mudanças, nem de longe busca romper a velha equação dos baixos salários. Segundo a reportagem referida anteriormente:

A recessão (...) vem empurrando as empresas nessa direção. Com margens de rentabilidade apertadas, os empregadores são cada vez mais conservadores na hora de conceder aumentos salariais. Em troca, ganham a desmotivação e o desinteresse dos funcionários. A remuneração variável pode ser a solução para essa equação de duas incógnitas: o empregado ganha mais se a empresa estiver bem. Outra vantagem é a flexibilidade desses esquemas. A companhia pode adaptar o foco para o alvo que lhe interessar. (...) O interesse é aumentar a produtividade? Estabelecem-se metas e bônus para o aumento da produtividade (1992:52).

Apreende-se, assim, que as modificações propostas se inscrevem no contexto de modernização tecnológica do processo de trabalho e suas demandas de incremento da qualidade e produtividade.

Repensar o sistema de incentivos significa estar criando novas práticas de gerenciamento que possibilitem ampliar as margens de controle sobre o real cumprimento das metas e demandas do processo de trabalho.

Destarte, os incentivos chamados genéricos, ou seja, aqueles destinados ao conjunto dos trabalhadores, ao se caracterizarem por uma margem mais fluida de controle e, portanto, menos mensurável, estariam parcialmente esvaziados de sua função motivadora. Segundo esse raciocínio, não seria demasiadamente forçoso projetar algumas inflexões para o campo assistencial e dos benefícios no interior das empresas. Vejamos: se os planos de benefício e serviços sociais foram constituídos como o principal mecanismo complementar da política salarial, a introdução de novas formas de incentivo salarial, pautadas pelo cumprimento ou não de metas estipuladas pela administração das empresas, operaria uma modificação significativa, ainda que pouco difundida, no interior da política salarial.

Algumas conseqüências poderiam ser elencadas, como por exemplo:

- fragmentação da classe trabalhadora a partir de práticas de competitividade estimulada pelo caráter meritocrático dos incentivos;

- redução do salário real reforçada pela política de "remuneração variável", segundo o cumprimento das metas e programas administrativos;
- introdução da "remuneração variável" como um dos principais elementos da política salarial, sobrepondo-se, inclusive, em termos de prioridade, aos planos de benefícios e serviços sociais.

Não se trata aqui de afirmar a gradativa extinção dos planos de benefícios e serviços sociais, mas sim de entender as modificações implementadas no interior destes planos frente à modernização tecnológica do processo de trabalho.

A importância dessa reflexão cresce quando analisamos uma outra tendência da administração empresarial que vem se difundindo largamente deste meados dos anos 80: a terceirização. Esta consiste em um conjunto de práticas administrativas que, ao reduzir os quadros de funcionários e setores de trabalho, privilegia a continuidade apenas daqueles setores voltados às suas atividades-fins.

Neste processo a empresa, ao desativar alguns setores, passa a contratar os serviços de empresas fornecedoras. Em muitos casos o serviço é realizado no interior da empresa contratante, que apenas deixa de ter empregados seus realizando o serviço, ou seja, pode até ser que sejam os mesmos empregados demitidos que, agora, sendo empregados de uma outra empresa, realizem o mesmo trabalho que realizavam antes.

Em geral, são as atividades-meios aquelas a serem terceirizadas. Entretanto, é cada vez mais recorrente a incidência da terceirização sobre algumas atividades-fins. Por exemplo, a Inepar, fabricante de equipamentos eletrônicos no Paraná, nos seu programa de terceirização, vem contratando as famílias de seus funcionários para a montagem de placas eletrônicas em domicílio. Também é relevante o caso da Lupo, que terceirizou 9% da produção de meias, sendo que sua meta consiste em terceirizar 35% da produção total. Outra experiência significativa é a da Cibié, líder na fabricação de faróis para automóveis, que, nos últimos seis anos, passou para fornecedores externos a fabricação de 25 componentes de um farol, mantendo apenas os processos de produção estratégicos (processo de reflexão do farol e formatação da lente de vidro) (revista *Exame*, agosto 1992).

Sem dúvida, a terceirização traz muitas vantagens para a empresa, tais como: enxugamento de setores da produção e quadro de pessoal; diminuição da mão-de-obra vinculada legalmente à empresa; privilegia-

mento das atividades-fins, o que pressupõe, a princípio, aumento da qualidade; desmantelamento da organização operária no interior da empresa e nos sindicatos devido à fragmentação da força de trabalho; intensificação do ritmo de trabalho; crescimento do trabalho temporário; entre outros. Já para os trabalhadores, as conseqüências são, ao contrário, nefastas. Vejamos: os trabalhadores demitidos podem ou não ser contratados pelas empresas prestadoras. Quando admitidos, são várias as desvantagens, como, por exemplo: menor salário, menor sistema de incentivos e benefícios; desqualificação; polivalência, além de perder a sua organização operária até então constituída. Dificilmente as empresas prestadoras, por serem, em geral, pequenas empresas que vivem da contratação das maiores, mantêm uma rotina precária de formação técnica dos seus operários, assim como nem sempre garantem os direitos trabalhistas. Estudos feitos pelo Dieese, em São Paulo, apontam o aumento do mercado informal a partir da terceirização.

Após esta breve exposição sobre a terceirização, cabe indagar sobre os rumos dos sistemas de benefícios e incentivos das empresas, assim como das demandas colocadas ao profissional de Serviço Social. Se anteriormente havia sido sinalizado que a implementação de novas tecnologias gerenciais pode suscitar novas políticas de incentivo e benefícios no interior das empresas voltadas para metas específicas da produção, coexistindo com antigos sistemas de benefícios, por outro lado, a terceirização pode levar à diminuição destes sistemas, considerando-se o já exposto sobre as empresas contratadas. No entanto, entendemos que esta diminuição pode acontecer apenas no que diz respeito àqueles incentivos chamados "genéricos" pelo empresariado. Isto porque, se o discurso empresarial sobre a terceirização está voltado para a obtenção de maior qualidade, logo, determinadas políticas de incentivo voltadas para as metas da produção podem se intensificar e expandir. Geralmente, tais políticas são elaboradas pelos departamentos de produção e não, pelos de RH.

Essas são algumas das tendências que podem ser projetadas hoje para o cenário empresarial e que, necessariamente, geram repercussões para o terreno da prática profissional do Serviço Social na empresa.

Bibliografia

- BURAWOY, M. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais* — ANPOCS. São Paulo, Vértice, 13:29-50, dezembro 1990.
- CARVALHO, R. de Q. *Tecnologia e Trabalho Industrial*. Porto Alegre, L&PM, 1987.
- CARVALHO, R. de Q. & SCHMITZ, H. O fordismo está vivo no Brasil. In: *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, 27:148-56, julho 1990.
- FRANCISCO, E. M. & CARDOSO, I. C. da C. *As Novas Tecnologias de Gerenciamento de Recursos Humanos e os seus Rebatimentos nas Políticas Sociais Empresariais*. Projeto de pesquisa. Rio de Janeiro, FSS/UERJ, 1992. Mimeografado.
- MOREL, R. L. de M. Empresa estatal e gestão da força de trabalho: trabalhadores da Companhia Siderúrgica Nacional = entre a "dádiva" e os "direitos". In: *Textos para Discussão do Mestrado em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, IFCS/UFRJ, n. 13, 1988.
- VARGAS, N. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo, Cortez/ANPOCS, 1985, pp. 155-89.
- O terceiro será o primeiro. In: *Exame*. São Paulo, Abril Cultural, agosto 1992.
- A parceria que engorda os salários. In: *Exame*. São Paulo, Abril Cultural, setembro 1992.