

Novas estratégias gerenciais e a qualidade de vida no trabalho na indústria automobilística (Grã-Bretanha, Brasil e Itália)

*Paul Stewart** *José R. Ramalho***

*Andy Danford** *Valeria Pulignano****

*Marco A. Santana*****

Introdução

Este artigo discute, a partir dos dados de um survey realizado na Grã-Bretanha, no Brasil e na Itália, as afirmações de que novas formas de trabalho e organização do processo produtivo melhoraram a experiência de emprego dos trabalhadores na indústria automobilística. A proposta mais conhecida, principalmente nos países desenvolvidos, ganhou o nome de Regime de Trabalho de Alto Desempenho (RTAD), que seria um sucessor da produção enxuta do qual se diz permitir uma melhor sinergia das práticas de recursos humanos. Alguns dos principais defensores do RTAD, por exemplo, acham que as práticas de trabalho de alto desempenho em conjunto com as técnicas de integração das gerências de recursos humanos, aumentam as chances de empregadores e empregados terem um "ganho mútuo" tanto na performance institucional como na satisfação no trabalho (Appelbaum et al. 2000; Kochan & Osterman, 1994).

Chama a atenção nessa perspectiva a idéia de que os problemas da produção enxuta podem ser superados, tendo em vista que é freqüentemente omitido o papel da coerção no trabalho. Por sua vez, estratégias como o RTAD têm sido apresentadas como um avanço na política de controle sobre o local de trabalho, posto que se baseiam na incorporação do trabalhador, através da participação sindical, nas

1 Respectivamente: *Bristol Business School - UWE (UK), **Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ (Brasil); *** University of Warwick (UK), **** Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO (Brasil).

estratégias de desenvolvimento da organização e do processo de trabalho. Esse aspecto passou a ser fundamental no planejamento da organização do trabalho e na gestão de recursos humanos, porque a maioria dos indicadores vindos de dentro das fábricas aponta para um aumento do stress no trabalho derivado da percepção por parte dos trabalhadores de que eles não têm controle sobre o trabalho e de que o ritmo do mesmo se intensificou. (Rinehart et al, 1997; Wichert, 2002).

Nossa avaliação é a de que exemplos como o RTAD ainda não podem ser considerados uma transformação na gestão e na utilização do trabalho e da tecnologia. Quando examinamos as percepções sobre o stress, a insegurança, os graus de monitoramento do desempenho do trabalhador e de satisfação com a gerência no local de trabalho, em nossos surveys nacionais (Grã-Bretanha, Brasil e Itália), podemos concluir que, para a maioria dos trabalhadores entrevistados, essas tentativas de mudança parecem ser insuficientes para confirmar as pretensões de que um chão de fábrica enxuto poderia, sem ambigüidades, levar a uma melhoria na vida do operário fabril.

Nas duas últimas décadas do século XX, as pesquisas sobre o setor automobilístico, na maioria das vezes, consideraram a produção enxuta do ponto de vista das gerências e limitada à perspectiva da produtividade (Gill & Conti, 1998). O exemplo mais importante nesse sentido veio do MIT-USA através do International Motor Vehicle Program (IMVP). Embora o conceito de produção enxuta tenha sido útil para dar sentido à ideologia e à estratégia das gerências no setor automobilístico (ver, *inter alia*, Williams et al 1992), na fase atual das relações entre a gerência e os trabalhadores, este conceito parece estar adquirindo um novo rumo em direção a um tratamento corporativo da questão do trabalho e da organização sindical. Se a produção enxuta levou os ideólogos da gerência a admitir sua responsabilidade pelos problemas estruturais oriundos do fordismo, certamente não convenceu nem os trabalhadores nem as suas organizações sobre as verdades do neocorporativismo (Lewchuk & Robertson, 1996).

No caso do RTAD, a gerência pretende assumir a liderança com a articulação de um pseudopluralismo ao tentar combinar as noções de autonomia sindical com a concessão de poder aos operários. Ao buscar um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da gerência - em vez de estimular uma maior democratização do local de trabalho -, o RTAD, na verdade, parece conseguir apenas uma participação limitada dos trabalhadores e de seus representantes sindicais nas decisões relativas à organização do trabalho, que permanecem restritas aos parâmetros determinados pela gerência (Danford et al, 2004).

Nosso objetivo é avaliar as pretensões dessas novas estratégias gerenciais, especialmente o RTAD, tanto no que diz respeito aos seus impactos positivos sobre os empregados quanto à alocação da produção

enxuta em um contexto mais geral de mudanças das relações sociais no local de trabalho. Nossas conclusões são de que a produção enxuta pode ser entendida como um padrão distinto de estratégia empresarial desenvolvido para se opor à organização do trabalho na fábrica a partir da II Guerra Mundial. Falando mais claramente, entendemos que isto se constituiu no sentido de fazer frente aos padrões anteriores que definiram o escopo, a forma e o conteúdo do trabalho.

Mas, se a produção enxuta não estava preocupada primordialmente com a intensificação do trabalho, e sim com o chamado problema da baixa produtividade, estratégias como o RTAD tratam diretamente da questão da exclusão do trabalho organizado. Enquanto a produção enxuta procurou aumentar a produtividade do trabalho através da combinação de técnicas de Human Resource Management (HRM) com mudanças organizacionais (e algumas vezes técnicas), o RTAD pressupõe o desenvolvimento de uma pauta neocorporativa. A idéia é de que isto poderia levar a uma concessão de poder ao trabalho (e, como contrapartida, a uma redução na taxa de acidentes) junto com melhorias tecnológicas e incremento do desempenho da empresa. Como demonstrou Nichols, o crescimento na produtividade do trabalho e a redução dos níveis de acidentes não são de forma nenhuma excludentes. Enquanto o primeiro caso deriva da inovação tecnológica, a prevalência do stress no local de trabalho, no contexto do RTAD, pode estar revelando que este regime ainda depende de sistemas de produção "conduzidos pelo trabalho" (Nichols, 1997; Danford, 1999).

O aumento do stress no trabalho, que é uma característica da redução da qualidade de vida na fábrica, deve ser colocado no contexto dos argumentos de Burawoy quanto à contestação no local de trabalho (Para uma avaliação das ligações entre sindicatos e produção enxuta ver, *inter alia*, Stephenson, 1996; Danford, 1997; Yates, 1998). É importante lembrar que o relacionamento gerência - trabalho ocorre e se constrói sobre relações de controle já existentes. Para nós não é possível analisar o poder da gerência sem esta condição limitante (Para uma crítica desta idéia de mudança como uma providência singular da gerência, ver Williams et al, 1992; Thompson & Ackroyd, 1999; Moody, 1997). Do nosso ponto de vista, o processo de combate às normas de trabalho anteriores, incluindo certos padrões já acordados no local de trabalho, pode ser compreendido no contexto do "regime fabril" de Burawoy (Durand e Stewart, 1998). Entendemos que o movimento intencional em direção a um novo regime (fabril) de produção é dependente de relações sociais de consentimento e conflito no trabalho.

Ao invés de partir da suposição de que um dos objetivos da produção enxuta, e agora dos RTADs, é de dar mais poder aos trabalhadores nas empresas, sugerimos que o seu objetivo principal seria, de fato, mudar o papel dos sindicatos afastando-os do confronto

através do neocorporativismo. A gerência busca sistematicamente inibir a ação sindical no local de trabalho, e luta por um sindicalismo mais cooperativo. Os RTADs têm a ver com o estabelecimento de um novo modelo de controle cultural sobre o local de trabalho no que diz respeito à: extensão da jornada de trabalho, trabalho extra, alocação de trabalho, intensidade do trabalho e marginalização dos conflitos entre capital e trabalho.

O controle cultural é definido aqui em termos da criação de um local de trabalho que fica enquadrado na pauta corporativa de produtividade e qualidade por parte da gerência, enquanto direitos coletivos são vistos como subordinados aos da corporação. Assim, por exemplo, empregados são acionados individualmente em grandes campanhas para salvar a GM no Reino Unido, a VW no Brasil e a Fiat na Itália. Contraditoriamente, nossos resultados mostram como os trabalhadores identificam nessas novas estratégias gerenciais um modo de diminuir seu poder sobre o local de trabalho. Enquanto alguns trabalhadores em nossa pesquisa, às vezes a maioria, registram respostas positivas aos impactos dos novos arranjos do trabalho, no principal, os trabalhadores registram uma experiência negativa, embora isto não seja uniforme nas três empresas.

A regulação dos novos padrões de emprego e produção

O ponto a ser destacado aqui é o de que os padrões de emprego (intensidade, duração e condições de trabalho) são o resultado de uma disputa entre os sindicatos e as gerências. Isso se deu de maneira e em períodos distintos nos casos estudados.

Na Grã-Bretanha, houve uma relativa estabilidade nos padrões de emprego e de produção até o início dos anos 1970. Os setores estatais da indústria automobilística britânica estabeleceram uma base regulatória após a Primeira Guerra Mundial, mas nos anos 1920, muito dos avanços conseguidos pelo trabalho organizado durante a guerra foram reprimidos. A General Motors (GM), um de nossos casos de estudo, por exemplo, assumiu a Vauxhall Motors em 1925 e sob novo regime gerencial baseado no trabalho por tarefa (*piece work*), reduziu os rendimentos para um quarto do que era auferido anteriormente. Sob o controle da GM, a gerência da Vauxhall desenvolveu um estilo paternalista na relação com os trabalhadores que persistiu até os anos 1950.

Desde o fechamento da unidade de Luton em 2001, a GM tem apenas uma fábrica de veículos para passageiros na Grã-Bretanha - a fábrica de Ellesmere Port em Merseyside no noroeste da Inglaterra (construída em 1962). Até o final dos anos 1970 esta planta sofreu com um contexto marcado por relações problemáticas da gerência com os trabalhadores, por uma forte competição internacional, bem como

por um baixo nível de investimentos . A mudança de um intervencionismo estatal para um modelo neoliberal ajuda a explicar as transformações no setor automobilístico nesse período. Em 1979, a gerência venceu o famoso contencioso de três meses que tinha como lema "nós vamos gerenciar", passando então a decidir os termos nos quais as mudanças na fábrica iriam acontecer. Esse contencioso deve ser analisado sob a luz do surgimento de um novo regime fabril, que passou a ser conhecido como produção enxuta, embora os resultados não fossem o que tanto os defensores como os críticos imaginaram. No entanto, além de visar a restauração da margem de lucro, o objetivo de excluir os sindicatos definitivamente ainda não aconteceu. Nos termos de Burawoy (1985), esse episódio representou o desenvolvimento de um novo regime fabril, um regime de despotismo hegemônico.

Em Ellesmere Port, a GM se comprometeu com um programa de investimento de dez anos para o desenvolvimento de um novo motor, conhecido como o "V6" (de 1980 a 1992). Este programa e todo o investimento subsequente empurraram o sindicato para um processo de negociação. Isto fazia parte da estratégia internacional da GM no que diz respeito às relações de trabalho através de um corporativismo local, buscando associar o desenvolvimento tecnológico (e a produção enxuta) com o envolvimento do sindicato. No entanto, a gerência sempre se equivocou com a força dos sindicatos locais tanto em termos de organização como em termos políticos, e se surpreendeu com a greve ocorrida no inverno de 1996 (os motivos principais foram o aumento da velocidade da linha de montagem e as preocupações sobre saúde e segurança no trabalho). Este caso deixou claro que não se pode discutir o caráter desse novo regime produtivo em uma perspectiva que o isola de seu contexto social.

Na indústria automobilística brasileira (surgida apenas nos anos 1950), as negociações entre sindicato e gerência sobre salários e condições de trabalho tiveram momentos importantes no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, quando o movimento sindical passou por uma importante fase de reformulação a ponto de receber a denominação de "novo sindicalismo". Na verdade, esse momento especial se iniciou com as greves contra as empresas multinacionais da indústria automobilística, forjando uma geração de sindicalistas bastante críticos à tradição sindical corporativista brasileira. O sindicalismo acumulou muita força com suas mobilizações e se transformou em um importante ator político não apenas nas negociações coletivas, mas também nos debates sobre legislação trabalhista e condições de trabalho.

Pode-se dizer que houve uma forte mudança nesse cenário com a abertura do mercado brasileiro para a competição internacional nos anos 1990. O novo contexto trouxe uma grande quantidade de novos investimentos estrangeiros, especialmente para o setor automobilístico.

Além disso, a competição e a busca de novos padrões de produtividade introduziram rapidamente as idéias da produção enxuta e a demanda por mais flexibilidade no mercado de trabalho. Apesar da força acumulada, os sindicatos atualmente tem tido muitas dificuldades de lidar com as novas estratégias gerenciais, especialmente depois de um movimento das empresas automobilísticas para novas regiões, longe do sindicalismo mais atuante do cinturão industrial em volta da cidade de São Paulo, o chamado ABC paulista.

A VW é parte da indústria automobilística brasileira desde seus primórdios e por muitos anos tem sido líder na produção de veículos no país. De sua base principal de operação, o ABC paulista, surgiram importantes lideranças sindicais. Nos anos 1990, a VW se beneficiou dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo federal para construir três novas fábricas. Os dados do nosso survey foram obtidos na fábrica de caminhões e ônibus da VW inaugurada em 1996 em Resende, no sul do Estado do Rio de Janeiro, dentro da perspectiva de criar novas áreas de desenvolvimento ("green fields"). A fábrica foi inaugurada também com o anúncio do "consórcio modular", como um modelo "revolucionário" de organização do processo produtivo.

Este talvez seja um dos exemplos mais avançados de produção enxuta construído pela indústria automobilística mundial. No que diz respeito às relações de trabalho, no entanto, pouco se tem falado da participação dos trabalhadores ou do sindicato em qualquer negociação relativa a escolhas sobre o andamento do processo produtivo, embora para o sindicato local, a chegada da planta em Resende tenha sido uma oportunidade para a criação de mais empregos no mercado de trabalho da região (Abreu, Beynon & Ramalho, 2000) e ampliar sua organização para o setor automobilístico no qual não possuía tradição anterior. Significativamente, a escolha do município de Resende se baseou parcialmente no fato de que os salários são mais baixos no mercado de trabalho local em comparação com o cinturão industrial de São Paulo.

Na indústria automobilística italiana, as negociações do pós-II Guerra entre gerência e sindicato podem ser caracterizadas pela tensão entre o poder de controle do trabalho por parte do sindicato por um lado, e a capacidade de regulação das condições de trabalho na fábrica, por outro lado (i.e. salários, horas de trabalho, tempo de trabalho). As variações que resultaram dessa tensão levaram a uma mudança no modo como a gerência passou a tratar as relações de emprego, distanciando-se do estilo unilateral e autoritário que existia até o início dos anos 1970. De meados dos anos 1970 em diante, pode-se testemunhar uma ação bilateral da gerência no sentido de negociar a implantação da flexibilização do trabalho no contexto da discussão sobre as condições de trabalho. Este contexto, de modo geral, reflete o que Pizzorno et al (1978) descrevem como a rationale da "troca política". Isto se tornou o

principal instrumento de intervenção nos assuntos socioeconômicos e políticos na Itália desde os meados dos anos 1970, como referência à introdução de padrões corporativos de regulação entre empregadores, sindicatos e o governo. A lógica da troca política buscou reduzir os altos níveis de conflito e mobilização observados no "outono quente" (1969-1972) ao dar aos sindicatos um papel na arena política (Mouriaux, 2003).

O período de conflito de classe e protesto sindical na indústria automobilística italiana, e na Fiat-Auto, no final dos anos 1960, representou a resposta dos trabalhadores ao clima de extremo descontentamento gerado pelos métodos fordistas de produção. Esta fase assistiu ao sucesso dos sindicatos impondo regras formais para a regulação do trabalho, incluindo restrições aos direitos unilaterais dos gerentes de ajustar padrões e condições de trabalho. A Fiat respondeu através de uma reestruturação e novas tecnologias ao problema do descontentamento e da instabilidade social no local de trabalho. Dessa forma, a fragmentação do "trabalhador coletivo" (notadamente na fábrica de motores da Fiat em Termoli e em sua fábrica de montagem em Cassino) enfraqueceu a representação sindical por local de trabalho. E, por causa da descentralização da produção (a estratégia da Fiat para quebrar o conflito no local de trabalho), a ação sindical ficou restrita às negociações sobre as condições de trabalho de forma localizada ou dentro da empresa.

Este processo se intensificou durante a crise dos anos 1980 no setor, o que aumentou o nível de desemprego e levou os negociadores sindicais a priorizar os salários, políticas de proteção ao emprego e políticas de bem estar social. Entre 1985 e 1986, as negociações com as empresas tiveram como temas o tempo de trabalho, a introdução do terceiro turno, horas-extras, ritmo de trabalho, rotação de trabalho, participação nos lucros e novas tecnologias, ganhando em troca certos bônus e a redução de desempregados. Limitados pelas contingências do processo de negociação, os sindicatos deixaram de ser o contrapoder do passado para se transformar em atores nos marcos do corporativismo.

Na tentativa de recuperar seu status na arena sócio-política do início dos anos 1990, os sindicatos italianos responderam ao chamado "desafio japonês" a partir do contexto de relações entre gerência e trabalho de caráter participativo. De acordo com Regalia (1992), isto basicamente seguiu a noção de Gramsci de guerra de posição, quando desafios frontais ao sistema são considerados inadequados já que é necessário estar "dentro do sistema" para mudá-lo. No entanto, por causa da natureza das práticas de envolvimento dos empregados (i.e. trabalho de time, círculos de qualidade e toda a parafernália da produção enxuta) os sindicatos acabaram se tornando a correia de transmissão das práticas enxutas para a força de trabalho.

O objetivo da gerência era atribuir o sucesso de tal modelo organizacional à natureza do relacionamento com os sindicatos (Carrieri, 1993) ao obter sua cooperação para uma resposta imediata às crises fábricas da Fiat. Como resultado, o acordo coletivo obtido na nova fábrica da Fiat em Melfi no sul da Itália em 1993, estabeleceu formalmente corpos de consulta ou comitês conjuntos reunindo representantes dos sindicatos e gerentes tanto da empresa como do nível local. Enquanto comitês conjuntos não têm poder de barganha, que foi atribuído por regras estatutárias às representações sindicais unitárias no local de trabalho (Rappresentanze Sindacali Unitarie, o RSU), os representantes sindicais no nível do comitê têm (obrigatório) direitos de informação e consulta. A planta de Melfi está numa região "green field" (construída entre 1991-1992) e inicialmente facilitou o desenvolvimento do novo regime de produção baseado no Just in Time (JIT) e no Total Quality Management (TQM), mas de modo crucial no contexto da influência sindical em termos de direitos de consulta e informação. Isto é crucial porque como as experiências da América do Norte, Reino Unido e Japão nos ilustram (Stewart et al, 2003), a introdução do novo modelo organizacional baseado na produção enxuta não pode ser entendida sem se considerar o contexto social.

Os impactos das novas estratégias gerenciais na qualidade de vida no trabalho: o survey internacional comparativo

Aqueles que defendem as novas estratégias gerenciais, primeiro com a produção enxuta e depois com o RTAD, insistem que as mudanças podem beneficiar os empregados em todos os níveis da organização, e como o objetivo do RTAD supostamente é conceder mais poder aos trabalhadores na fábrica, o aumento previsto da produtividade iria beneficiar a todos. A existência de problemas se deveria à falta de entendimento das mudanças por parte da gerência e/ou à falta de coordenação entre os principais interessados (sindicatos e gerência).

Ao nosso ver, no entanto, esta perspectiva é bastante excêntrica já que, como se sabe, estratégias de inovação promovendo a participação dos empregados são, em geral, excepcionais. Além disso, a redução do tempo resultante da produção enxuta dificilmente concede mais poder no local de trabalho aos operários. Em nosso estudo fica claro que as formas de produção enxuta aparecem em uma relação paradoxal com os sindicatos de trabalhadores já que estes dependem e ao mesmo tempo buscam desafiar aspectos significativos da autonomia concedida. Pode-se dizer que, na realidade, diferentemente das estratégias da produção enxuta, o desafio do trabalho é tomado como premissa pelo neocorporativismo. Esta é uma das características centrais do regime hegemônico despótico, que para os trabalhadores resulta em um aumento da vigilância, uma redução do controle sobre o trabalho e um ataque aos direitos sindicais. Os resultados da nossa

pesquisa questionam a promessa de mais poder ao trabalhador e também se os sindicatos desenvolveram suas próprias propostas de autonomia.

O ponto crucial da produção enxuta e de estratégias como o RTAD, em contraste com regimes fabris anteriores, é de que estes requerem arranjos institucionais para juntar os vários participantes do processo produtivo. Diferentemente da fábrica fordista que dependia da aceitação negociada das relações entre os "parceiros", a produção enxuta (e menos agressivamente o RTAD), é definida pelas constantes tentativas da gerência de sabotar o pluralismo conflituoso da parceria anterior. Isto depende de entendimento sobre padrões de emprego derivados de negociação através de acordos coletivos sobre o ritmo e as condições de trabalho, com a premissa da autonomia mútua entre as partes.

No exemplo britânico da GM, o RTAD significa a aceitação das instituições do local de trabalho por parte dos trabalhadores. Além da ênfase na participação coletiva, a gerência também busca se relacionar diretamente com os trabalhadores através de reuniões de time (team briefings), reuniões de kaizen, e mesmo através de cartas personalizadas. Contudo, pode-se dizer que a produção enxuta tomada como base do RTAD reduz o poder do trabalhador no processo de produção.

No caso brasileiro da VW, por tratar-se de uma fábrica bastante nova e com uma proposta experimental - a do consórcio modular -, percebe-se que o eixo do aumento da produtividade ficou bastante restrito à proposta da organização da produção com as outras empresas envolvidas no projeto. O fato de ser necessária uma convivência de políticas gerenciais diferentes no "consórcio modular" - embora todas as empresas estejam organizadas seguindo os preceitos da produção enxuta - reduziu, se é que houve em algum momento, qualquer preocupação estratégica com a participação dos trabalhadores e do sindicato nas decisões relativos ao local de trabalho. Embora os módulos da fábrica se organizem levando em consideração as idéias de célula de produção e da realização de multi-tarefas, não parece haver, em curto prazo, o envolvimento dos trabalhadores, tanto da comissão de fábrica como do sindicato, em um processo de negociação que concedesse mais poder aos trabalhadores no local de trabalho. No entanto, após esses primeiros sete anos da fábrica da VW em Resende, pode-se constatar que o sindicato local, a despeito de sua estratégia defensiva, tem mostrado uma ação significativa para defender os interesses dos trabalhadores, na tentativa principalmente de obter vantagens salariais e melhorar as condições de trabalho. O clímax desse esforço foi uma greve de uma semana realizada em 1999 (Ramalho, 2002).

No nosso exemplo italiano da Fiat, seria razoável colocá-lo entre o corporativismo capital-trabalho típico do sistema japonês, e as relações de mercado características da experiência anglo-saxã. A proposta de produção enxuta na Itália está ligada à participação sindical no processo

de mudança organizacional, com o objetivo por parte da gerência de chegar a um consenso formal vindo "de baixo" no sentido de facilitar a introdução de novos padrões de produção e de organização do trabalho. Contudo, paradoxalmente, os sindicatos não parecem ver a produção enxuta como uma ameaça a sua capacidade de controlar o processo de trabalho e o regime de emprego. Como resultado disso, os direitos de consulta e de informação foram introduzidos como parte do acordo coletivo assinado na planta Melfi, tornando os sindicatos formalmente envolvidos na regulação das condições do chão de fábrica.

Nossa avaliação do impacto do RTAD sobre os trabalhadores está baseada em um conjunto de variáveis que tomadas juntas constituem um índice para medir a qualidade de vida no trabalho das três empresas estudadas. O índice se compõe das seguintes medidas: intensificação do trabalho; monitoramento do desempenho do trabalhador; nível de stress; consulta ao trabalhador; balanço da vida no trabalho.

O survey por nós realizado usou o mesmo conjunto central de questões em fábricas montadoras de automóveis operadas pela General Motors no Reino Unido, pela fábrica de caminhões e ônibus da VW em Resende-Brasil e pela planta da Fiat em Melfi, no sul da Itália. No caso de Resende, os dados foram retirados de um survey realizado no final de 2001 que incluiu algumas questões do CAW/McMaster e GM (Reino Unido) Bristol Business School-TGWU survey .

Todas as plantas incluídas neste estudo foram, de alguma forma, afetadas pelos princípios do RTAD. Os trabalhadores da planta da GM (Reino Unido) tem um acordo formal (o chamado 'V 6' Agreement, de 1989) que abrange o trabalho de time, a rotação de tarefas e a melhoria contínua. Na VW-Resende, apesar da baixa consulta ao sindicato e à comissão de fábrica nas discussões sobre as mudanças no local de trabalho, a organização do consórcio modular pressupõe a implantação dos principais aspectos da produção enxuta. Na Fiat-Melfi, à criação do trabalho de time se seguiu à introdução de células de manufatura conhecidas como "Unidades Tecnológicas Elementares" (Unità Tecnologica Elementare ou UTE). As UTEs foram criadas pela descentralização da organização fabril, pela flexibilidade e pelo envolvimento dos trabalhadores. A participação do sindicato assegura a manutenção de clima "positivo" nas relações sociais no chão de fábrica, essencial para a regulação em um local de trabalho 'enxuto'. As reclamações e o descontentamento dos trabalhadores são discutidos nos comitês conjuntos formados por componentes da gerência mais baixa e pelos representantes sindicais.

Tabela 1: Características da amostra

Empresa	Questionários distribuídos	Questionários retornados	Idade Média	% Mulheres
GRÃ-BRETANHA (GM)	350	215	39	3
BRASIL (VW)	90	90	30	3
ITÁLIA (FIAT)	100	71	32	8

As tabelas de 2 a 6 revelam os indicadores básicos sobre as condições de trabalho nas três empresas estudadas e mostram através de porcentagem as respostas dos trabalhadores de cada empresa.

A tabela 2 apresenta duas dimensões - o grau de monitoramento das atividades do trabalhador e o grau de pressão (bullying) que sente no trabalho. Com respeito ao monitoramento, embora haja algumas diferenças entre as empresas, pode-se dizer que uma porcentagem significativa se considera vigiada no local de trabalho. Quanto ao fato de se sentirem pressionados, os trabalhadores, principalmente da Fiat e da VW, revelam um índice preocupante.

Tabela 2: Indicadores de monitoramento da performance

Até que ponto você sente que o seu trabalho está sendo vigiado/ monitorado?

	Muito de perto/Perto	Algum ou nenhum
GM(GB)	71.3	28.8
VW(Brasil)	45.6	54.4
Fiat(Itália)	37.1	62.8

Até que ponto você se sente pressionado no trabalho?

	De algum modo ou bastante	Muito pouco ou nunca
GM(GB)	26.5	73.5
VW(Brasil)	52.2	47.8
Fiat(Itália)	77.1	22.9

Fontes: GM(UK) Survey 2002; Fiat Melfi-Italy QWL Survey 2002; VWdataset Resende 2002.

Se partimos do pressuposto de que conceder mais poder aos operários implica em assegurar uma experiência de trabalho livre das ameaças comuns ao local de trabalho, então podemos razoavelmente concluir que os níveis de monitoramento e de pressão deveriam ser baixos. Embora não se possa reduzir monitoramento à pressão e vice-versa, em ambos os casos os índices nas três empresas estão relativamente altos - um pouco abaixo de 50% na VW e quase 40% na Fiat (mais de 70% na GM) indicando níveis muitos altos de monitoramento.

O monitoramento do desempenho do trabalhador por parte da gerência, sem considerar a pressão exercida sobre ele, torna as coisas mais complicadas. Embora o monitoramento possa ser definido em termos de metas acordadas de desempenho, o papel exercido pela pressão sobre o trabalhador é freqüentemente desconsiderado. No mundo que as novas estratégias gerenciais querem estabelecer, não se atribui importância aos efeitos que a pressão tem sobre os operários. Se um índice relativamente baixo, de pouco mais de 25%, aparece no caso da fábrica da GM, mesmo com uma longa história de intensa ação sindical, os números da Fiat - 77.1% - são assustadoramente altos. Quando perguntamos sobre a origem da pressão no trabalho (tanto da parte de trabalhadores como da parte da gerência) as respostas revelaram a responsabilidade do controle informal da gerência. Especificamente, em cada uma das plantas, com exceção da GM, onde os números gerais foram relativamente baixos em comparação com a Fiat e a VW, os gerentes foram apontados como as principais fontes de pressão sobre os trabalhadores em quase 70% dos casos.

A Tabela 3 destaca quatro variáveis mostrando as várias dimensões da intensificação do trabalho: carga de trabalho; ritmo de trabalho; número suficiente de pessoas para realizar as tarefas da produção e o trabalho sentindo dor.

Tabela 3: Intensidade de trabalho*Como você descreveria sua carga de trabalho?*

	Muito pesada	Na medida certa
GM(GB)	29.3	70.7
VW(Brasil)	15.5	84.4
Fiat(Itália)	60.3	39.7

Como você descreveria o seu ritmo de trabalho?

	Muito rápido	Na medida certa
GM(GB)	43.6	56.4
VW(Brasil)	57.8	42.2
Fiat(Itália)	78.6	21.4

Há gente suficiente no seu local de trabalho para realizar as tarefas estabelecidas?

	Não suficiente	Na medida certa
GM(GB)	48.5	51.5
VW(Brasil)	25.5	74.5
Fiat(Itália)	51.4	48.5

Com que frequência você sente dores no trabalho?

	Pelo menos metade do tempo	Alguns dias ou nunca
GM(GB)	40.0	60.0
VW(Brasil)	66.7	33.4
Fiat(Itália)	71.8	28.2

Fontes: GM(GB) Survey 2002; Fiat Melfi-Italy QWL Survey 2002; VWdataset Resende 2002.

A intensificação do esforço no trabalho é comumente reconhecida como um fator que traz prejuízos ao desempenho e à saúde do trabalhador. Nos quatros indicadores associados com a intensificação, o survey comparativo revela a contínua pressão sofrida pelos trabalhadores em cada nível.

Mesmo não considerando o indicador sobre a carga de trabalho, no qual 2/3 dos trabalhadores da Fiat afirmam achá-la muito pesada, em cada um dos outros indicadores (ritmo de trabalho, trabalhadores suficientes para a realização das tarefas e o trabalho com dor) as respostas negativas na Fiat nunca apareceram abaixo de 40% e chegam a mais de 70% quando a referência é a experiência de trabalho com dor. No caso dos indicadores de intensificação do trabalho a Fiat apresenta os dados mais negativos.

O fato de que, sem opor-se a Fiat, a carga de trabalho apareça menos problemática nos outros dois casos, não deve nos surpreender,

porque no caso da GM no Reino Unido, por exemplo, uma boa parte das atividades de montagem final que exigem muito esforço físico foram deslocadas para outros elos da cadeia produtiva. Os problemas atuais dos trabalhadores, no contexto de uma linha de montagem com tarefas altamente repetitivas, ocorrem a partir de uma situação multi-tarefa relativamente leve onde a velocidade do movimento é rigidamente controlada por operações padronizadas. A combinação da velocidade estabelecida por operações padronizadas, do movimento físico rápido e persistente e das multi-tarefas é responsável pelos resultados na Tabela 3 - os indicadores mostram que entre 40% e quase 80% dos trabalhadores consideram o ritmo de trabalho muito intenso, até mesmo quando cerca de 50% dos entrevistados acham que há gente suficiente para realizar o trabalho prescrito.

Contudo, é no item relativo "ao trabalho sentindo dor" que talvez melhor seja possível captar a intensidade no trabalho da linha de montagem. Os dados que indicam a presença permanente da dor no desempenho das tarefas ilustram a dificuldade inerente a essas novas estratégias gerenciais no sentido de criar uma melhor qualidade de vida no trabalho. Na VW, somente 33.4% dos trabalhadores afirmaram nunca/ou apenas por alguns dias, ter trabalhado sentindo dor, e na Fiat esses números são ainda menores, 28.2%. Desse modo, não foi surpresa constatar que o fator stress, também relacionado à qualidade de vida no trabalho, tenha atingido altos índices entre os entrevistados, como veremos a seguir.

Tabela 4: Stress*Com que frequência você acha o seu trabalho monótono?*

	Pelo menos metade do tempo	Um quarto do tempo ou nunca
GM(GB)	80.0	20.0
VW(Brasil)*	20.0	80.0
Fiat(Itália)	86.0	14.0

Com que frequência você se preocupa com o trabalho fora da fábrica?

	Entre algumas vezes e a maior parte do tempo	Muito pouco ou nada
GM(GB)	27.1	72.9
VW(Brasil)	76.7	23.9
Fiat(Itália)	70.0	22.9

Você está preocupado com o desemprego?

	Preocupado ou muito preocupado	Não está preocupado
GM(GB)	76.2	23.8
VW(Brasil)	69.7	30.3
Fiat(Itália)	61.5	38.6

Quanto tempo você fica exausto após o seu turno de trabalho?

	Entre metade do dia e todo o dia	Alguns dias ou nunca
GM(GB)	65.0	35.0
VW(Brasil)	30.0	70.0
Fiat(Itália)	76.0	24.0

Fontes: GM(GB) Survey 2002; Fiat Melfi-Italy QWL Survey 2002; VWdataset Resende 2002. *Números gerais baixos nesse caso refletem a não-resposta específica à questão.

As respostas ao tema do stress são uma boa ilustração de como as novas estratégias gerenciais, como o RTAD, não foram arquitetadas para lidar com o problema do stress no local de trabalho, o que inclui as questões relativas à insegurança no trabalho, a monotonia e a fadiga, aspectos que podem ser percebidos pela dificuldade dos trabalhadores de "se desligarem" após o trabalho. Os números para todas as três empresas, na média, indicam um nível relativamente alto de stress. Falamos "na média" tendo em vista que a porcentagem relativa à "monotonia no trabalho" em pelo menos metade do tempo é baixo na VW (20%) e a proporção de trabalhadores da GM que disseram não "se preocupar com o trabalho quando estão fora da fábrica" foi relativamente alta - 73%. Uma ampla maioria de trabalhadores se definiu como preocupada com a perda do trabalho.

Proporções semelhantes de trabalhadores da Fiat e da GM afirmaram que se sentiam cansados ou exauridos depois da jornada de trabalho em pelo menos metade do tempo (73% na Fiat e 52% na GM se sentiram cansados ou exaustos "todos os dias" ou a "na maioria dos dias"). Quase um terço dos trabalhadores da VW também relataram cansaço em pelo menos metade de suas jornadas. Esses números sugerem que as experiências dos trabalhadores nos atuais processos de trabalho não combinam com a ideologia do alto desempenho. Podemos afirmar, portanto, que essas experiências de trabalho se referem precisamente a uma realidade em que não há incompatibilidade entre estratégias gerenciais como os RTADs, cujas origens remontam à produção enxuta, e um sistema de controle das relações de trabalho que leva inexoravelmente à diminuição da qualidade da vida no trabalho.

Mas, e com relação à vida fora da fábrica? Será que estratégias como o RTAD permitem uma relação mais equilibrada entre trabalho, lar e vida social? A Tabela 5 se refere a uma variável crítica, associada ao equilíbrio da vida no trabalho - a percepção da energia para as atividades familiares ou sociais depois do horário de trabalho. Afirma-se que um dos benefícios das novas estratégias gerenciais seria conceder poder aos trabalhadores de tal modo que um sentimento de realização muito forte se refletiria na vida pessoal e social. No entanto, para muitos dos nossos entrevistados os rigores do trabalho parecem deixar pouca energia para esse tipo de atividades. Com exceção da Fiat, a maioria dos trabalhadores registrou ter energia suficiente para as atividades familiares apenas alguns dias do mês, ou mesmo nunca - 55.5% na GM e o índice cresce para 80% no caso da VW.

Tabela 5: Equilíbrio de vida e trabalho

Você encontra energia para as atividades sociais e familiares depois do trabalho?

	Pelo menos metade do tempo	Alguns dias ou nunca
GM (GB)	44.6	55.5
VW(Brasil)	20.0	80.0
Fiat(Itália)	78.6	21.4

Fontes: GM(UK) Survey 2002; Fiat Melfi-Italy QWL Survey 2002; VWdatasetResende2002.

A parte final do nosso recorte sobre a qualidade de vida no trabalho se refere às percepções dos trabalhadores sobre o processo de decisão dentro da empresa às quais juntamos a avaliação das atitudes com relação aos supervisores. A Tabela 6 trata dessas duas variáveis:

Tabela 6: Envolvimento do trabalhador e atitudes do supervisor*Até que ponto você é consultado sobre as políticas da empresa?*

	De alguma forma ou bastante	Pouco ou nunca
GM (GB)	31.0	68.9
VW (Brasil)	74.1	25.9
Fiat(Itália)	4.3	95.7

Você está satisfeito com o seu supervisor?

	Satisfeito ou muito satisfeito	Mais ou menos	Insatisfeito ou muito insatisfeito
GM (GB)	36.6	35.6	27.7
VW (Brasil)	88.7	8.0	3.4
Fiat(Itália)	15.9	31.9	52.1

As relações com a gerência parecem estar mais abaladas na Fiat, seguido de perto pela GM. Os trabalhadores da VW, talvez por tratar-se de um grupo de trabalhadores mais jovem e tendo pela primeira vez uma experiência de trabalho na indústria automobilística, revelam um alto grau de satisfação com seu supervisor (quase 90%) juntamente com um índice quase equivalente de se considerar consultado quanto às políticas da empresa (74.1%).

As tabelas de 2 a 6 revelam um quadro sobre o trabalho na indústria automotiva no início do século XXI, no qual a carga de trabalho continua elevada, a concessão de poder aos trabalhadores permanece baixa, e a saúde assim como as condições de trabalho ficaram longe do que se encontra na retórica das novas estratégias gerenciais como o RTAD.

Dois aspectos destas tabelas são a base para o fecho desse artigo. Em primeiro lugar, parece não haver sustentação para a hipótese de que um novo modelo de organização do trabalho, como o RTAD, traga melhorias visíveis no que diz respeito às condições de trabalho e à concessão de algum poder aos trabalhadores no local de trabalho. Tanto a VW como a GM aparecem mal nesse item, embora as condições de trabalho menos favoráveis pareçam estar na FIAT.

Nosso argumento é o de que na medida em que as empresas se reestruturaram a questão da qualidade de vida no trabalho tomou rumos diferentes. Sabemos através de pesquisas anteriores sobre a produção enxuta, considerando as diferenças nacionais quanto à regulação da indústria e do emprego, que as respostas das empresas para a nova pauta gerencial dependem do modo como as trajetórias nacionais estão relacionadas às histórias organizacionais de cada empresa. Enquanto as empresas do nosso estudo se defrontam com problemas econômicos comuns que são específicos do setor automotivo (à exceção da VW de

Resende, que foi única para os efeitos de nossa amostra, tanto em termos do produto como das tecnologias de manufatura), permanece o fato de que apesar dos tipos similares de resposta sobre as práticas de emprego, as propostas atuais de mudança das empresas são bastante distintas. É o efeito combinado de respostas estratégicas contemporâneas para o processo de internacionalização da indústria automobilística, com a história corporativa que molda e explica porque corporações individuais colocam ênfases variadas na importância das mudanças dos padrões de produção e de emprego.

Dados presentes em outros papers, acerca da resposta internacional dos trabalhadores a estas novas estratégias da gerência, revelam como as histórias das empresas divergiram de acordo com o país, e como a empresa aparece como o indicador prevaiente. (Cf. Lewchuk & Robertson, 1996 e 1997). Yates, Lewchuk & Stewart (2001) ressaltaram a ligação entre o declínio dos acordos do pós-guerra na indústria automobilística mundial que acabou se tornando a tônica dos anos 1980, com uma pauta de discussão sobre a gerência e o trabalho que estava baseada na rejeição dos direitos trabalhistas conquistados dentro das fábricas. É nesse contexto que a produção enxuta foi estabelecida.

Conclusão

Em 1996, os trabalhadores da Vauxhall (GM) na Grã-Bretanha protestaram contra os efeitos da produção enxuta no seu cotidiano de trabalho e isto pode ser visto como uma reação importante no conflito relativo ao aumento cada vez maior da carga de trabalho.

Uma visão semelhante parece caracterizar a experiência italiana da Fiat. Embora a rationale da gerência ao construir uma nova fábrica em uma região "green field" seja evitar o conflito, isso não impediu recentemente um alto grau de inquietação social na indústria automobilística italiana - o clima de descontentamento se manifestou em uma onda de protestos de todos os trabalhadores da Fiat, com demonstrações de solidariedade, e contra as tentativas de mudanças no Sul da Itália.

Na VW no Brasil, não foi muito diferente. Embora tenha tentado evitar a combativa tradição sindical da região do ABC paulista, e apostado na suposta docilidade do sindicato local de Resende, a empresa muito rapidamente precisou lidar com as demandas dos trabalhadores que começaram a reivindicar melhores condições de salário e trabalho e o direito de se organizar, tendo de enfrentar não só paralisações e greves, como aceitar a constituição de uma comissão de fábrica para representar os interesses dos trabalhadores dentro da fábrica. Tudo isso em poucos anos de instalação em uma região "green field".

Os padrões de produção e de emprego são importantes em todas as estratégias corporativas de sobrevivência, assim como na manutenção dos regimes fabris, seja no Reino Unido, Brasil ou Itália. Nesse contexto, novas estratégias gerenciais como o RTAD, assim como a produção enxuta, podem ser vistas como a continuidade das formas de submissão do trabalho na era do despotismo hegemônico. Nosso ponto de partida foi o de que novas estratégias como o RTAD acompanham a produção enxuta em um regime de produção historicamente determinado (Burawoy, 1985). Reconhece-se o escopo dos regimes de produção enxuta no sentido de mudar o equilíbrio de poder entre o sindicato e a gerência, mas também identifica-se sua importância ideológica e cultural (Danford, 1997).

A ênfase nos momentos coercitivos, ideológicos e culturais da produção enxuta mostra como a coerção geralmente tomou a forma de um ataque ao trabalho organizado, especialmente onde a organização do trabalho era forte. O ponto comum entre inúmeros pesquisadores tem sido o de que pelo menos estratégias como o RTAD poderiam oferecer condições para um novo ordenamento no qual os sindicatos seriam novamente parte de um debate sobre propostas participativas no que diz respeito às relações de trabalho na fábrica. Isto significaria uma proposta de nova coalizão pela produtividade, na qual, além da óbvia esperança de que o sucesso no mercado possa garantir o emprego, os próprios trabalhadores poderiam se beneficiar através da nova experiência de trabalho, o que levaria a uma melhoria da qualidade da vida no trabalho.

Nosso argumento é de que estratégias como os RTADs representam elementos de um novo regime fabril, um novo regime de subordinação, caracterizado pelo que Burawoy (1985) caracterizou de despotismo hegemônico. É importante nesse ponto lembrar a preocupação de Burawoy de que a evolução das mudanças societárias o levou a enfatizar os novos regimes de produção em um contexto de mudança nos padrões de regulação estatal. Se a forma de reprodução da força de trabalho era um efeito do relacionamento envolvendo o Estado, a mudança sócio-institucional e o capital (qua gerência), então o padrão de regulação de emprego neoliberal está mediado pelo regime ("fabril") da produção enxuta.

A natureza da intervenção estatal - direta ou indireta - vai também moldar a natureza deste regime (fabril) interno. Segundo Burawoy, os regimes hegemônicos do período pós-1945 suplantaram a forma despótica anterior porque este foi bem sucedido na dominação, mas o mercado capitalista ficou incapaz de se expandir. Os regimes hegemônicos que se desenvolveram em meados do século XX foram também bem sucedidos na medida em que permitiram o consumo de massa, mas ainda assim viraram vítimas do seu próprio sucesso. Para os neoliberais o declínio do lucro resultou em salários "insustentáveis"

e o incômodo da regulação estatal. O mecanismo acionado então foi a relativa separação da reprodução da força de trabalho dos seus laços com a fábrica e com o capital diretamente (via seguro social) incluindo a busca de padrões de renda mínimo.

Nos dias de hoje, o novo despotismo hegemônico procura consolidar os sucessos da produção enxuta onde o assalto aos direitos do trabalho foram estendidos para a tecnologia e para a organização da linha de montagem associada às estratégias de recursos humanos. Contudo, a relativa incapacidade da produção enxuta em cooptar as instituições ligadas ao trabalho tem sido a razão para o desenvolvimento de estratégias como os RTADs, com a idéia de resgatar a participação do trabalho agora sob os auspícios de um novo arranjo neo social democrata. Busca-se um resultado híbrido onde neoliberalismo se encontraria com a nova social-democracia. No entanto, o nosso survey com os trabalhadores de três grandes corporações sugere que para eles os benefícios têm sido ambíguos. Nossa pesquisa mostra a irregularidade desse regime na produção de uma qualidade de vida no trabalho, o que pode ser visto através da percepção dos trabalhadores sobre as conseqüências dos regimes fabris na intensificação do trabalho, no monitoramento do desempenho do trabalhador, no stress, etc.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a Ken Murphy e Mick Whitley da TGWU, Giuseppe Cillis da FIOM-CGIL- Potenza (Itália)

Bibliografia

- Abreu, A., Beynon, H., Ramalho, J.R. (2000) 'The Dream factory - VW's modular production system in Resende, Brazil' . *Work, Employment and Society*, Vol.14, No 2, Cambridge, UK, June 2000.
- Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. and Kalleberg, A.L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Babson, S(Org.) *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit.
- Baldissera A. (1988) *La svolta dei quarantamila. Dai quadri Fiat al Cobas*, Milan: Comunità
- Becchi-Collidà A. and Negrelli S. (1986) *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali. L'auto e il Caso Fiat*, Milano: Franco Angeli.
- Burawoy, M (1985) *The Politics of Production*, Verso London
- Carrieri M. (1993) 'Una nuova fase delle relazioni industriali?' in Carrieri M. et al (eds) *Fiat Punto e a Capo. Problemi e Prospettive della Fabbrica Integrata da Termoli a Melfi*, Roma: Ediesse.
- CAW (1993) *The CAMI Report: Lean Production in a Unionised Auto Plant*. Willowfield.
- Danford, A (1999) *Japanese Management Techniques and British workers*, London: Mansell.
- Danford, D (1997) 'The "New Industrial Relations" and Class Struggle in the 1990s' *Capital and Class* 61 (Spring) pp107-141
- Durand, J.P and Stewart, P (1998) 'Manufacturing Dissent? Burawoy and A Franco-Japanese workshop' in *Work, Employment and Society*, Vol 12 No 1 March. pp145-159.
- Gill and Conti, (1998) 'Hypothesis Creation and Modelling in Job Stress Studies: The Effect of Just-In-Time and Lean Production', *International Journal of Employment Studies*, Vol 6 No 1 April pp 149-173
- Kochan, T. and Osterman, P. (1994) *The Mutual Gains Enterprise*, Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Lewchuk, W and Robertson, D (1996) 'Working Conditions under Lean Production: A Worker-based benchmarking Study' *Asia Pacific Business Review*, Summer pp60-81
- Lewchuk, W and Robertson, D (1997) 'Production Without Empowerment: Work Re-organisation form the perspective of Motor Vehicle Workers', *Capital and Class*, 63 pp37-65.
- Locke R.. and Negrelli S. (1989) 'Il Caso Fiat auto' in Regini M. Sabel C. (eds) *Strategie di Riaggiustamento Industriale*, Bologna: Il Mulino.
- Marsden, D, T, Morris. P Willman and S Wood. (1985) *The Car Industry. Labour Relations and Industrial Adjustment*. Tavistock.
- Milkman, R(1997) *Farewell to the Factory. Auto Workers in the Later twentieth Century*. University of California Press.

- Moody, K (1997) *Workers in a Lean World. Unions in the International Economy*. Verso, London.
- Mouriaux, R. (2003) O sindicalismo dos países industrializados após a crise dos anos 1970: efetivos, estruturas e estratégias, in Santana, M.A. & Ramalho, J.R. (orgs.) *Além da fábrica: trabalhadores , sindicatos e a nova questão social*, São Paulo, Boitempo.
- Nichols, T (1997) *The Sociology of Industrial Injury*. Mansell
- Oliver, N (1991) 'The Dynamics of Just-in-Time' *New Technology, Work and Employment* Vol6 No 1.
- Palmer, B (1994) *Capitalism Comes to the Back Country: The Goodyear Invasion of Napanee*. *Between the Lines*, Toronto.
- Pizzorno A. (1978) 'Political Exchange and Collective Identity' in Crouch C. and Pizzorno A. (Orgs) *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, London, MacMillan.
- Ramalho, J.R. (2002) 'New forms of industrial organisation, regional development and the impact on work restructuring in Brazil'. *ISA XV World Congress of Sociology*, Brisbane, Australia.
- Rinehart, J., J, Huxley and D. Robertson (1997) *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontents*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Regalia I. (1992) *Nuove forme di organizzazione e coinvolgimento diretto del lavoro in Italia*, Ires Papers.
- Stephenson, C (1996) 'The Different Experience of Trade Unionism in Two Japanese Transplants', in Ackers, P. Smith, C. and Smith, P. *The New Workplace Trade Unionism. Critical Perspectives on Work and Organisation*, London: Routledge.
- Stewart, P (1997) *Striking Smarter and Harder at Vauxhall: the new industrial relations of lean Production' Capital and Class* 61, pp1-7. Spring.
- Stewart, P and Wass, V (1998) 'From "Embrace and Change" to "Engage and Change": Trade union renewal and new Management Strategies in the UK automotive Industry'. *New Technology, Work and Employment*, Vol 13 No 2. Sept pp77-93.
- Stewart, P; Lewchuk, W. ; Pulignano , V.; Ramalho, J.R.; Santana, M.A.; Yates, C; Danford, A.& Saruta, M. (2003) *The quality of working life in the automobile industry: an international study (Brazil, Canada, Italy, Japan and the UK)*. Trabalho apresentado no 4o. Congresso Latinoamericano de Sociologia (ALAST), Havana.
- Thompson, P and S, Ackroyd, (1999) *Organisational Misbehaviour*, London, Sage.
- Wichert, I. (2002) 'Job insecurity and work intensification: the effects on health and well-being', in Burchell, B. Lapido, D. and Wilkinson, F. (eds.) *Job Insecurity and Work Intensification*, London: Routledge.
- Williams, K, C. Haslem, A, Adcroft and S. Johal (1992) 'Against Lean Production' *Economy and Society*. August. Pp321-54.
- Yates, C (1998) 'Defining the Fault Lines: New Divisions in the Working Class' *Capital and Class* 66 pp 119-147. Autumn.

Resumo:

Este artigo discute, a partir dos dados de um survey realizado na Grã-Bretanha, no Brasil e na Itália, as afirmações de que novas formas de trabalho e organização do processo produtivo melhoraram a experiência de emprego dos trabalhadores na indústria automobilística. A proposta mais conhecida, principalmente nos países desenvolvidos, ganhou o nome de Regime de Trabalho de Alto Desempenho (RTAD), que seria um sucessor da produção enxuta do qual se diz permitir uma melhor sinergia das práticas de recursos humanos. Alguns dos principais defensores do RTAD, por exemplo, acham que as práticas de trabalho de alto desempenho em conjunto com as técnicas de integração das gerências de recursos humanos, aumentam as chances de empregadores e empregados terem um "ganho mútuo" tanto na performance institucional como na satisfação no trabalho.

Abstract

In this paper we wish to draw on survey data collected in Brazil, Britain and Italy to appraise the assumption that new forms of work and organisation of the labour process lead to the improvement in employee experience of employment in the automotive industry. The successor to lean production, so-called High Performance Work Regimes (HPWR), are believed to allow for the best synergy of human resource management practices together with appraisal of market and sector conditions for company advance. For instance, some of the leading advocates of HPWR have argued that employers and workers are more likely to enjoy a 'mutual gain' of improved organizational performance and job satisfaction when participative high performance work practices are used in conjunction with so-called 'bundles' of integrative human resource management techniques.