

Programa de Estudos em Gestão Social

COORDENAÇÃO: FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

"PROGRAMA dedicado à produção de estudos e à divulgação de experiências em gestão social, preocupado com o enriquecimento da participação pública nos destinos da cidadania contemporânea."

O impacto de modelos de gestão nas relações de trabalho e nos riscos à saúde dos trabalhadores: em busca de formas gerenciais participativas

VALÉRIA ROSA BICUDO*

Uma das grandes características que têm marcado o século XX é o crescente ritmo de inovações tecnológicas, com surgimento de sistemas altamente complexos de produção, como no caso das indústrias de processamento contínuo (IPCs), cujo conteúdo do trabalho diferencia-se das tradicionais linhas de montagem.

Aceleraram-se as inovações tecnológicas e, com elas, as incertezas e os riscos, que tomam muitas vezes dimensões catastróficas como os acidentes de Chernobyl, de Three Mile Island e da Petrobras, em Cubatão.

Exemplos de setores que funcionam em processamento contínuo são as indústrias siderúrgica, de alimentos, farmacêutica, química e petroquímica, além das refinarias de petróleo. A natureza das atividades e da concepção técnica das IPCs lhes atribui um caráter complexo, perigoso, contínuo e coletivo (Ferreira & Iguti, 1996), o que lhes confere a denominação indústria de risco.

Segundo Ferro (1988), as características das IPCs evidenciam a necessidade de criação de novas formas de administração e organização do trabalho que se diferenciem das tayloristas e burocratizadas. Estas formas não permitem o controle de emergência, pois os operadores têm sua ação restrita às tarefas prescritas e à consulta ao engenheiro (projetista).

O que geralmente ocorre é a responsabilização dos operadores pelo acidente, e não o reconhecimento de que os sistemas podem apresentar defeitos, provocados por instalações incorretas, falhas de manutenção e decisões gerenciais equivocadas.

A intensificação de atividades relacionadas à produção, transporte e armazenamento de substâncias químicas, em nível global, favorece um aumento de exposição a seus riscos, com impactos sobre a saúde e segurança intra e extrafabril. Os acidentes químicos nessas atividades acabam assumindo grandes proporções, em termos tanto de frequência quanto de gravidade.

Alguns dados empíricos podem fundamentar tal assertiva.

Observações centradas numa das plataformas da bacia de Campos (Petrobras) registram o maior número de acidentes

* Mestranda em administração pública pela EBAP/FGV e membro do Programa de Estudos em Gestão Social.

no período de 1995 até 1997. Além disso, a plataforma de Enchova (Petrobras) concentrou catástrofes que resultaram em cerca de 40 óbitos de trabalhadores no ano de 1984.¹

A fábrica PUM (Bayer), segundo laudo técnico do Ministério Público do Trabalho de 1995, concentrou os seguintes acidentes: com dois mortos em 1994; com vazamentos e formação de nuvem em 1992; com funcionários em 1992 e 1993.

A Bayer está, hoje, respondendo a um inquérito civil público e a Petrobras é alvo de investigação do Ministério Público do Trabalho, onde estão sendo auditados escritórios administrativos, oficinas industriais e plataformas na bacia de Campos.

Emergem neste contexto os “modelos neofordistas ou pós-fordistas” — como um novo padrão de gestão do trabalho — que estão associados ao “modelo japonês”, à qualidade total, à flexibilização da produção e do trabalho e às inovações tecnológicas inseridas na reestruturação produtiva e nas mudanças nas condições de competitividade no plano internacional.

Na literatura sobre a crise do fordismo e nas análises dos chamados modelos neofordistas ou pós-fordistas, o debate tem sido extremamente rico e plural, apresentando abordagens que ora se situam na perspectiva teórica da competitividade, privilegiando as relações intercapitalistas e o capital como o único “sujeito” de um processo inexorável e inevitável, ora se colocam na perspectiva das relações capital/trabalho, considerando os dois e privilegiando as lutas e os embates políticos entre eles, os quais expressam, em diferentes momentos, relações de forças diversas.

¹ Dados do Relatório preliminar de análise dos acidentes de trabalho nas plataformas de petróleo da bacia de Campos, RJ, Brasil, período de agosto de 1995 a abril de 1997.

De acordo com Lojkin (1995:30), “As críticas ao ‘taylorismo-fordismo’ cristalizam-se hoje, num novo ‘mito mobilizador’: o modelo japonês (...) que, menos que uma oposição ao mito precedente, é uma espécie de inversão dele, terminando por evidenciar-se como *simétrico* a ele”.

Tratar da questão das condições de trabalho, de saúde ou de vida dos trabalhadores é uma opção que procura resgatar a dimensão social e política das relações de trabalho, bem como dialogar com as evidências encontradas no plano das práticas de gestão, recuperando também a sua dimensão subjetiva, que reflete escolhas de homens que dirigem e atuam sobre outros homens, que impõem riscos individuais e coletivos sobre a vida humana.

Alguns estudos questionam a aplicação do “modelo japonês” no Brasil, tendo em vista a falta de referências com relação a seus impactos sobre as condições de saúde e segurança dos trabalhadores. Como afirma Volkoff (Hirata, 1993:267-72), “É surpreendente constatar, através da leitura das contribuições que descrevem o ‘acompanhamento social’ dos estilos de organização inspirados no Japão, que este acompanhamento não supõe aparentemente qualquer referência à saúde no trabalho. Sequer são mencionadas questões como as garantias em matéria de proteção ou não-proteção a certos riscos”.

Estudos apontam que as mudanças nas práticas de gestão do trabalho que vêm-se generalizando e intensificando acabam contribuindo decisivamente para enxugar ainda mais as empresas, reduzindo seus custos e tornando-as competitivas a qualquer preço. Tais transformações acabam tendo um alto custo social e um impacto decisivo nas relações e condições de trabalho, gerando o aumento do desemprego, da precariedade das relações de trabalho e da degradação das condições

de trabalho, expressa no quadro de acidentes e doenças profissionais.

De acordo com Freitas (1996),² as abordagens contemporâneas de investigação de acidentes que vêm sendo empregadas nos EUA e no Canadá, bem como em países da Comunidade Européia, buscam revelar os fatores causais que se encontram por trás dos acidentes, ou seja, têm como objetivo ir além das causas imediatas, chegando às subjacentes, enfatizando aquelas que se referem ao gerenciamento do sistema. Tais análises visam a garantir que o conhecimento dos trabalhadores sobre o modo real de operação seja incorporado nas investigações, de forma que eles participem tanto das análises de acidentes quanto da discussão e implementação das estratégias de gerenciamento de riscos. Tal procedimento vai ao encontro das técnicas contemporâneas de análise e gerenciamento participativo de riscos em indústrias de processo químico.

Cada vez mais têm-se mostrado ineficientes as abordagens que atribuem continuamente aos trabalhadores a responsabilidade pelos eventos em que são vítimas. Essas abordagens servem mais à manutenção de determinadas estratégias de controle das relações sociais de trabalho pelas empresas do que a um efetivo gerenciamento dos riscos no processo de produção.

O resultado da disseminação de análises que imputam a culpa ao trabalhador, no processo de responsabilização de acidentes, é o desenvolvimento de estratégias de gerenciamento artificial de risco, que mais contribuem para a manutenção do quadro atual de acidentes do que para

o seu efetivo controle e prevenção (Freitas, 1996).

Nesta perspectiva, a investigação de acidentes é um grande instrumento para revelar as fragilidades subjacentes da matriz sócio-organizacional das empresas.

De acordo com Paté-Cornell (1993), uma estrutura de análise de riscos deve estender-se aos fatores gerenciais, tentando capturar os níveis de causalidade que conduziram aos eventos básicos das falhas. Segundo esta estrutura, os eventos básicos da seqüência de um acidente correspondem a ações e decisões humanas que influenciaram suas ocorrências e que, por sua vez, têm suas origens nas estruturas organizacionais e gerenciais da empresa.

A perspectiva deste tipo de análise é que a redução de riscos vai além do puramente técnico ou do estabelecimento de normas burocráticas de segurança. Sendo assim, para a superação do modelo tradicional de gerenciamento superficial de riscos em indústrias de processo químico há que se pensar formas que busquem a participação de uma rede ampla de atores, onde o trabalhador possa contribuir com seu conhecimento tácito.

Referências bibliográficas

- Ferreira, L. L. & Iguti, A. M. *O trabalho dos petroleiros: perigoso, complexo, contínuo, coletivo*. São Paulo, Scritta, 1996.
- Ferro, J. R. Inovações organizacionais em indústrias de processo contínuo. *Ciência e Cultura*, 40:1.055-62, 1988.
- Freitas, Carlos Machado de. *Acidentes químicos ampliados: incorporando a dimensão social nas análises de riscos*. Rio de Janeiro, Ensp/Fiocruz, 1996. (Tese de Doutorado.)
- Hirata, Helena (org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo, USP, 1993.

² Ver dados do *Relatório preliminar de análise dos acidentes de trabalho nas plataformas de petróleo da baía de Campos, RJ, Brasil*, período de agosto 1995 a abril de 1997.

Lojkine, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo, Cortez, 1995.

Paté-Cornel, M. E. Learning from the Piper Alpha accident: a postmortem analysis of technical and organizational factors. *Risk Analysis*, 1993.

Banco de dados

Trancoso, Júlio Alejandro Lobos. *A experiência brasileira sobre participação dos trabalhadores na vida da empresa*. São Paulo, Ibrart, 1985.³

Esta obra mostra a colaboração de sindicatos e empresários, no sentido de formular uma definição sobre a negociação coletiva de trabalho e as relações institucionais. O autor aponta que uma parcela significativa de trabalhadores de grandes empresas, sediadas nas principais capitais do país, tem articulado efetivamente várias formas de representação direta, nas próprias empresas, com os empresários.

Rodrigues, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*. Petrópolis, Vozes, 1994.⁴

³ Resenha de Gianne Reis.

⁴ Resenha de Ricardo Soares Lima.

Esta obra trata dos problemas comportamentais no novo contexto organizacional do trabalho, com base nas necessidades de saúde do trabalhador. São abordadas as relações homem *versus* trabalho quanto às condições de vida e às expectativas dos trabalhadores, sendo apresentada uma pesquisa sobre o comportamento e a cultura gerencial brasileira.

Aconteceu

- ▼ A reunião da pesquisa Participação Cidadã na Gestão Pública: Práticas e Representações Sociais teve lugar no Paraguai, nos dias 8 e 9 de julho de 1999.
- ▼ O Programa de Estudos em Gestão Social, representado pelo professor Fernando G. Tenório, participou do *workshop* sobre gestão de iniciativas sociais realizado no dia 17 de agosto, no Centro de Tecnologia da Coppe/UFRJ.
- ▼ Teve início no dia 12 de julho o Curso de Administração de Projetos Comunitários, na Cáritas Arquidiocesana do Rio de Janeiro.