

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

ESTÁGIO FINAL – ADM 01199 - (CURSO 219)

**ACELERAÇÃO NA TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO:
(IM)POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS NO CHÃO
DE FÁBRICA**

POR

**JORGE ANDRÉ ROLÃO SAGER
00028070**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientadora: Profª Drª Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre, 20 de novembro de 2006

Jorge André Rolão Sager

ACELERAÇÃO NA TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO:
(IM)POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS NO CHÃO
DE FÁBRICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Carmem Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre
2006

Jorge André Rolão Sager

**ACELERAÇÃO NA TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO:
(IM)POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS NO CHÃO
DE FÁBRICA**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito final

Aprovado em dede

**BANCA
EXAMINADORA:**

Prof.

Prof.

Prof.

Orientadora: Prof^a Dr^a Carmem Grisci

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise sobre o impacto causado sobre os trabalhadores pela aplicação de novas tecnologias de base microeletrônica, bem como a construção de vínculos neste cenário de aceleração da transmissão da informação e reestruturação produtiva.

Buscou-se compreender os conceitos relacionados à aceleração da transmissão da informação e construção de vínculos no mundo do trabalho e particularmente na Aracruz.

Através de entrevistas semi-estruturadas, foram apresentadas questões que remetem ao trabalho, tempo, construção de vínculos e percepção dos indivíduos quanto ao assunto. A análise de conteúdo, quando confrontada com as considerações sobre o tema revelou aspectos importantes sobre os objetivos de pesquisa.

Os resultados deste trabalho fornecem elementos importantes para a compreensão das estratégias utilizadas para enfrentar a aceleração, bem como o aprendizado necessário ao restabelecimento de vínculos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	6
1.1.1. Aracruz S.A.	6
1.1.2. Aracruz Celulose Unidade Guaíba	7
1.2. PROBLEMÁTICA	10
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA	14
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	21
4.2. SUJEITOS	21
4.3. COLETA DE DADOS	22
4.4. ANÁLISE DE DADOS	22
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5.1. ACELERAÇÃO NA TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO	24
5.2. POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
6.1. SUJESTÕES DE CONTINUIDADE	28
6.2. LIMITAÇÕES	28
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	29
ANEXO A – ORGANOGRAMA GERAL DA ARACRUZ	31
ANEXO B – ORGANOGRAMA ARACRUZ UNIDADE GUAÍBA	32
ANEXO C – FLUXOGRAMA DA ÁREA DE PRODUÇÃO	33
ANEXO D – ESCALA DE TURNOS DE REVEZAMENTO	34

1. INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa é a aceleração da transmissão da informação e a sua relação com a construção de vínculos num ambiente fabril. Sua estrutura compõe-se de: introdução, considerações sobre o tema com discussão baseada em literatura relacionada ao objeto de estudo. Segue-se a apresentação da metodologia utilizada, dos resultados da pesquisa, bem como a análise dos resultados, à luz do enfoque pretendido. Finalizando, são apresentadas as considerações finais e as limitações deste trabalho.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Esta pesquisa foi realizada na Aracruz Celulose S.A., Unidade Guaíba, antiga Riocell, fabricante de celulose de fibra curta de mercado, situada no município de Guaíba, grande Porto Alegre.

1.1.1. Aracruz S.A.

A Aracruz Celulose é a líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por cerca de 30% da oferta global do produto destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. A empresa é essencialmente exportadora, com quase 100% do produto vendido ao mercado externo.

Suas operações florestais alcançam os estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com aproximadamente 261 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 139 mil hectares de reservas nativas.

A capacidade nominal de produção é de cerca de três milhões de toneladas anuais de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto. No Espírito Santo, a Unidade Barra do Riacho opera um complexo industrial constituído de três fábricas de celulose, totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado (Portocel), através do qual exporta quase toda a produção de 2,1 milhões de

toneladas anuais. No Rio Grande do Sul a Unidade Guaíba opera uma fábrica de celulose com capacidade nominal de 430 mil toneladas anuais, destinando parte desse volume à fábrica de papel que se localiza na mesma unidade. A fábrica de papel produz cerca de 50 mil toneladas anuais de papel para imprimir e escrever, basicamente destinadas ao mercado doméstico.

A Veracel Celulose tem capacidade nominal de 900 mil toneladas anuais de celulose e está situado no município de Eunápolis, no sul da Bahia. Trata-se de uma parceria da Aracruz com o grupo sueco-finlandês Stora Enso, em que cada empresa detém 50% de participação acionária e da produção.

Em associação com o grupo Weyerhaeuser dos EUA, a Aracruz detém um terço da Aracruz Produtos de Madeira, uma unidade industrial de alta tecnologia localizada no extremo-sul da Bahia, que fornece produtos sólidos de madeira de alta qualidade provenientes de plantios renováveis de eucalipto, destinados às indústrias de móveis e *design* de interiores, do Brasil e do exterior.

O controle acionário da Aracruz Celulose é exercido pelos grupos Lorentzen, Safra e Votorantim com 28% das ações ordinárias cada e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com 12,5%. Os demais 3,5% pertencem a acionistas minoritários. As ações preferenciais da empresa, que representam mais de 50% do total, são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri.

1.1.2. Aracruz Celulose Unidade Guaíba

Controlada pela Aracruz Celulose S.A. desde julho de 2003, a Unidade Guaíba é a maior e mais tradicional fabricante de celulose e papel do Rio Grande do Sul. Localizada numa área de 106 hectares na cidade de Guaíba, região metropolitana de Porto Alegre, esta unidade produz anualmente cerca de 430 mil toneladas de celulose de mercado e 50 mil toneladas de papel para impressão e escrita. Para tanto, utiliza exclusivamente madeira de eucalipto, obtida a partir de plantios próprios ou de parceiros.

No primeiro semestre de 2002, a unidade Guaíba completou um projeto de modernização de sua linha de produção de celulose, passando a contar com equipamentos de última geração. Com isso, reduziu o consumo de água e os índices de emissões aéreas, e passou a ter uma produção ECF – *elementary chlorine free* ou livre de cloro elementar – tendo aumentado a sua capacidade de produção para até 400 mil toneladas anuais.

Com investimentos realizados pela Aracruz na unidade de Guaíba em 2005, calculados em 150 milhões de reais para a modernização da planta industrial, melhorias e expansão na base florestal, a Aracruz Unidade Guaíba atingiu a capacidade nominal de produção para 430 mil toneladas anuais de celulose.

A aquisição da Unidade Guaíba em 31 de maio de 2003, na época, Riocell, pela Aracruz S.A. fazia parte do objetivo estratégico de busca pelo fortalecimento da sua liderança no mercado mundial de celulose branqueada de fibra curta de eucalipto, no qual se propõe a controlar cerca de 25% do segmento de fibra curta de mercado (aproximadamente 5 milhões de toneladas anuais) até 2008 através de aumento de capacidade, fusões, aquisições e estabelecimento de parcerias e acordos comerciais. Com a compra da Riocell, a Aracruz aumentou a sua participação em celulose de fibra curta de mercado de 10% para 12,5% do mercado global. No segmento de eucalipto, a participação da Aracruz aumentou de 26% para 31%.

A fábrica possui um gerente geral, que está ligado administrativamente à diretoria de operações da matriz na cidade de Barra do Riacho, no estado do Espírito Santo. Diretamente subordinados ao gerente geral da Unidade Guaíba estão as gerências de departamento, responsáveis pelas subdivisões da fábrica, que compõem a unidade e são: gerência de fabricação de celulose (DEFACE), gerência de recuperação, energia e utilidades (DEPREV, DEPLAE), gerência de engenharia e manutenção (EMGEMA), gerência de qualidade e meio ambiente (LABORATÓRIOS), gerência da máquina de papel (UNIPAP), gerência regional florestal e a gerência de desenvolvimento tecnológico. A Aracruz Unidade Guaíba conta ainda com uma gerência de recursos humanos, assessoria de comunicação e relações externas, consultoria jurídica, bem como áreas de logística, controladoria, informática e suprimentos. Os organogramas completos da Aracruz S.A. (Anexo A),

da Aracruz Unidade Guaíba (Figura nº2), bem como o fluxograma do processo de fabricação (Figura nº3), constam nos anexos desta pesquisa.

Este trabalho foi desenvolvido no DEFACE, Departamento de Fabricação da Aracruz Unidade Guaíba. Este setor também é chamado de 'linha de fibras' em referência à produção de fibra celulósica. O departamento é dividido em quatro setores ou áreas, a seguir denominados:

- a) Pátio de madeira: onde é feito o recebimento de madeira, na forma de toras de eucalipto e também onde a madeira é picada em pequenos pedaços, chamados cavacos, que são posteriormente encaminhados ao digestor;
- b) Digestor: onde são adicionados madeira (cavacos), produtos químicos e vapor para propiciar o cozimento (digestão), separando as fibras de celulose e a lignina. O líquido extraído das fibras segue para a área de recuperação dos produtos químicos (reutilização) e queima da lignina (aproveitamento da energia calorífica). As fibras, após passarem por uma lavagem e depuração, serão encaminhadas ao próximo setor;
- c) Branqueamento: neste setor as fibras passam primeiramente pela deslignificação com oxigênio, que como o nome já diz, trata-se da remoção de outra pequena parcela de lignina aderida às fibras. A seguir a fibra celulósica passará alternadamente, pela adição de diferentes produtos químicos e lavagens, de forma a desenvolver a alvura, que costumeiramente associamos à cor branca dos papéis de impressão e escrita;
- d) Secagem: onde é retirado o excedente da água, que serve tanto para lavar a polpa de celulose, como para permitir o bombeio e encaminhamento do produto de um ponto a outro do processo. É no final desta parte do processo que o produto acabado, a celulose, é prensada e embalada em fardos para ser encaminhada aos armazéns, e posteriormente aos consumidores, constituídos basicamente de fabricantes de papéis para escrita, impressão e higiene.

O ambiente industrial e a indústria de celulose particularmente utilizam-se fortemente de capital intensivo na instalação e manutenção das unidades de produção. Pressionados por fatores diversos, entre os quais podemos citar a forte concorrência dos mercados globalizados, as exigências crescentes quanto a

sustentabilidade, a obrigação (ou sujeição) a uma dinâmica de informação em tempo real e a urgência de utilização de maior economia de escala (redução nos custos e aumento de produtividade), estes mercados vêm, ao longo dos anos, passando por um processo de consolidação (aquisições e fusões), que permitem a manutenção do negócio e da competitividade. A expressão ‘processo de consolidação’ foi utilizada para deixar claro que a consolidação deste mercado ainda não foi atingida, ou seja, está em andamento e deverá prosseguir, possivelmente com a concentração em um número menor de fabricantes mundiais.

1.2. PROBLEMÁTICA

As indústrias, com destaque para aquelas que utilizam processos contínuos como a indústria de celulose, foram adotando, com o passar dos anos, formas sempre renovadas de monitoramento e controle baseadas em novas tecnologias de informação (*Hardware e Software*), auxiliadas pelo barateamento cada vez mais intenso na aplicação deste tipo de tecnologia. Inicialmente adotava-se o “Painel de controle” - nome que identificava e em alguns casos, ainda identifica – constituído de instrumentos de controle e indicadores analógicos, os quais utilizavam tecnologia eletro-mecânica, onde os acionamentos (ligar/desligar), a atuação (abrir/fechar) e os controles (automático/manual) eram executados diretamente em comandos individuais fisicamente instalados em um, normalmente imenso, painel de controle.

Hoje temos a atual “sala de controle” ou “SDCD”, letras iniciais de sistemas digitais de controle distribuído, os quais utilizam, como o próprio nome diz, tecnologia digital e computadores, onde o operador trabalha visualizando o processo, auxiliado por monitores de vídeo, teclados e mouses, e atuando sobre o processo “teclando e clicando” sobre objetos representados em uma tela de computador. Foram estas “Salas de Controle” que passaram a substituir os “antigos” painéis de controle, a partir de meados dos anos 1980 e cujo ritmo sofreu intensificação sempre crescente e ainda não fornece sinais aparentes de que vá sofrer algum tipo de desaceleração em um futuro próximo, ao contrário, o ritmo deve tornar-se cada vez mais vertiginoso.

Ao mesmo tempo em que ocorrem “downsizings e enxugamentos” nas fábricas, a utilização de novas tecnologias de base microeletrônicas propicia maior

velocidade nas interações entre trabalhadores. A aceleração na transmissão da informação surge dentro deste contexto de supressão de cargos ou funções de níveis intermediários na pirâmide organizacional, ou também chamada pelo eufemismo 'horizontalização dos organogramas das empresas', e sugere a aproximação dos níveis remanescentes – um 'achatamento' da pirâmide – quando, na verdade, a distância permanece igual, sendo a aproximação proporcionada por meios virtuais, ou seja, pela supressão do tempo antes necessário para percorrê-la. A construção dos vínculos coletivos e o restabelecimento dos canais de cooperação ocorrem, portanto, de forma concomitante à diminuição (ou eliminação) do tempo (da distância) necessário para a informação atingir seu destino.

Com a mudança do trabalho, acarretada pelas reestruturações e utilização maciça de novas tecnologias informacionais, mudou também o trabalhador, o qual teve forçosamente que se adaptar para garantir a própria sobrevivência. Na era da informação em tempo real, *on-line*, este 'novo' trabalhador deverá mudar seu modo de operar, incorporando o que há de mais moderno em suas atividades, juntamente com a maior sofisticação necessária, tanto cognitiva quanto psicossocial e afetiva. O estudo deste tema, aceleração na transmissão da informação, torna-se extremamente relevante quando são verificadas dificuldades tão diversas, quão diversos são os sujeitos do trabalho. Embora a adoção ou implementação das "melhores práticas" de trabalho seja uma tarefa naturalmente arbitrária, pois é praticamente impossível ou dificilmente sustentável a aplicação de políticas diferenciadas aos trabalhadores que executam funções similares, ainda deve restar ao administrador alguma possibilidade de atuação para evitar ou para atenuar a ocorrência de efeitos nocivos ou indesejados, pois conforme Dejours (1992, p.50) a "complexidade do problema provém do fato de que o essencial da significação do trabalho é subjetivo. Se uma parte desta relação é consciente, esta parte não é mais do que a ponta do iceberg".

O estudo das questões relativas ao trabalho, sob a ótica da aceleração na transmissão de informações e a construção/resgate de vínculos torna-se um dos aspectos importantes quando são analisados os ciclos de expansão e estagnação/manutenção dos níveis de produção da *commodity* celulose face à já mencionada consolidação do mercado de fabricação da fibra celulósica, que está em

curso. Pode-se esperar, ou ao menos especular, que novas tecnologias ou até mesmo o aprimoramento e a popularização das atualmente existentes contribuirão no sentido de permitir que o controle e monitoramento de processo possam ser executados à distância. E embora as distâncias possam ser fisicamente maiores, as informações relevantes serão acessadas em tempo real e necessitando de mão de obra com níveis de sofisticação cada vez mais aprimorados.

Dentro deste sistema de competição acelerada, permanece sendo reforçado o estímulo ao desenvolvimento da criatividade, da iniciativa e do raciocínio lógico para que sejam fornecidas respostas cada vez mais rápidas aos problemas, ou seja, a implementação de novas tecnologias, as quais contribuem para a aceleração não devem ser vistas como um fim, mas sim, como um meio de realimentação em um sempre renovado ciclo de melhoria. Contrapondo-se à passagem do tempo, que por um lado pode ser medida com precisão, encontram-se as percepções do trabalhador relativas ao modo como experimenta o tempo, pois ao sujeito do trabalho cabe a (re)elaboração dos sentidos que adquire o tempo em um mundo em constante mutação. Esta pesquisa procurou identificar de forma genérica os impactos sobre os trabalhadores, causados pela alteração nesta dinâmica da informação e de que modo isto é percebido pelo trabalhador. De maneira mais específica, objetivamos identificar aspectos que sejam relevantes na aceleração da transmissão da informação e como se dão às construções/recuperações de vínculos, dentro de uma perspectiva de aperfeiçoamento constante e necessária aos trabalhadores para permanecer no mercado de trabalho, pois estes sempre possuem condições de interferir de forma benéfica na organização com o seu saber experimental. Como é a linguagem que permeia todo o sistema, tornou-se necessária a identificação de aspectos nas verbalizações dos sujeitos entrevistados que pudessem fornecer informações sobre as questões desta pesquisa.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é buscar caracterizar os impactos, sobretudo no que se refere à subjetividade, que sofrem os trabalhadores, em decorrência da aceleração na transmissão da informação.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar nas verbalizações dos trabalhadores elementos que explicitem a aceleração na transmissão da informação.

Identificar nas verbalizações dos trabalhadores elementos que possam explicitar (im)possibilidades de cooperação e construção de vínculos entre os próprios trabalhadores e seus superiores/subordinados, diante de um cenário de aceleração na transmissão da informação.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA

Dentre as sementes deixadas por Adam Smith, encontra-se uma dizendo que as “quantidades iguais de trabalho serão sempre iguais para aquele que trabalha” (1776, p.42), ou pelo menos era o que ele imaginava, ao lançar os pensamentos basilares da organização da vida econômica e divisão do trabalho. Michel Foucault, ao explorar os arranjos entre produção e trabalho conforme sugeridos por Adam Smith, chegou à conclusão de que o “trabalho não diminuiu em relação às coisas; foram as coisas que como que se estreitaram em relação à unidade de trabalho” (Foucault, 1999). Este estreitamento não chega a ser estranho, pois ainda como disse Foucault (1999, p. 308),

Se para a experiência dos homens – ao nível do que se vai incessantemente chamar de psicologia – o que eles trocam é o que lhes é ‘indispensável, cômodo ou agradável’, para o economista, o que circula sob a forma de coisas é trabalho. Não mais objetos de necessidade que se representam uns aos outros, mas tempo e fadiga, transformados, ocultos, esquecidos.

A luta incessante contra o tempo e a disposição para tentar escapar-lhe já aparecia na mitologia da Grécia antiga, particularmente no episódio da castração de Cronos pelo seu filho Zeus. Cronos (o tempo) devorava os filhos imediatamente ao nascerem e somente foi destronado por um deles porque a mãe, Cibele, ocultou-o do pai. Esta luta contra a voracidade do tempo pode ser encarada como uma corrida pela sobrevivência, como uma etapa inexorável da evolução, conforme nos lembra Virilio (1996, p. 94).

... desde a origem da vida, a corrida é eliminatória. Eliminatória para o predador incapaz de alcançar sua presa mais rapidamente, igualmente eliminatória para as sociedades humanas incapazes de desenvolver a aceleração de sua produção e distribuição.

Este tempo ao qual estávamos acostumados e que continuamos insistentemente a medir com nossos relógios já não é mais o mesmo, ou pelo menos a lógica a qual estivemos habituados está sofrendo uma fragmentação. Segundo Castells (1999, p. 526), autor que cunhou a expressão ‘tempo intemporal’, este “tempo linear, irreversível, mensurável e previsível” está sendo drasticamente alterado, e a

transformação é mais profunda: é a mistura de tempos para criar um universo eterno que não se expande sozinho, mas que se mantém por si só, não cíclico, mas aleatório, não recursivo, mas incursor: tempo intemporal, utilizando a tecnologia para fugir dos contextos de sua existência e para apropriar, de maneira seletiva, qualquer valor que cada contexto possa oferecer ao presente eterno... Comprimir o tempo até o limite equivale e fazer com que a seqüência temporal, e, por conseguinte, o tempo, desapareça.

Ainda é destacado por este autor que as novas tecnologias da informação atuam como facilitadores para a “liberação do capital em relação ao tempo e a fuga da cultura do relógio”.

A história do trabalho mostrava que à fadiga, antes resultante de esforços físicos continuados, acrescentar-se-ia uma nova carga psíquica: o esvaziamento do conteúdo intelectual da tarefa. A organização científica do trabalho (OCT), preconizada por Taylor, marcou a vitória do condicionamento sobre o comportamento voltado à produção. Ao cansaço físico somou-se um esforço extra para superação da falta de investimento afetivo na execução da tarefa. A fadiga atualmente já não advém deste esvaziamento de conteúdo, ao contrário, os conteúdos rapidamente são acumulados devido ao aumento na velocidade da circulação das informações no trabalho.

A transformação e a ocultação/esquecimento deverão tornar ainda mais complexa a análise, pois as relações do sujeito com o objeto de seu trabalho e os significados decorrentes destas relações estão intimamente ligados à vida pregressa e atual do indivíduo sendo, portanto, únicas. Esta característica, isoladamente, deverá impor esforços com desigualdades complexas aos diferentes indivíduos, para o cumprimento de uma mesma tarefa. Embora não seja objeto deste trabalho, cabe destacar, conforme Dejours (1992, p.51) “Nós nos limitaremos, então, a reconhecer o lugar importante da vida interior e subjetiva, mesmo se só podemos apreendê-la através de seus efeitos indiretos e concretos”.

Desde o surgimento do Fordismo, que teve na esteira de montagem o ícone da aceleração, passando pelo período das grandes guerras mundiais até o início dos anos 1970 podemos considerar, com todos os percalços e dissabores, que não

houve alterações significativas na essência deste sistema. As respostas à crise de acumulação capitalista nos anos 1970 (primeira crise do petróleo, de 1973), foram diversas e podem ser agrupadas dentro de uma expressão já bastante desgastada e revisitada, denominada "reestruturação produtiva". Esta noção pode receber explicações e descrições bastante variadas e em alguns casos até mesmo conflitantes. Para efeito desta revisão, buscaremos conceitos e idéias que venham a auxiliar à caracterização do ambiente fabril e das dimensões de espaço e tempo necessárias à consecução dos objetivos deste trabalho.

A deflação fortemente sentida no período de 1973-1975 colocou em marcha um conjunto de processos de racionalização da produção, reestruturação e intensificação nas medidas de controle do trabalho, os quais resultariam em reajustamentos de ordem política, social e econômica. Estas medidas utilizadas pelas empresas estavam apoiadas, segundo Harvey (1993, p.137) na

mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle de trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo do giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação.

A transformação político-econômica do capitalismo levou para o que Harvey (1993, p.141) denominou "acumulação flexível". Tal acumulação apoiou-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo. Envolveu também um novo movimento que o autor chamou de "compressão do espaço-tempo", e algumas implicações como "níveis altos de desemprego estrutural", "rápida destruição e reconstrução de habilidades", salários reais diminutos, quando existentes e, considerada uma das colunas políticas de sustentação do regime fordista, o "retrocesso do poder sindical". Mostra-se conveniente salientar que a expressão "flexível" está sendo utilizada em contraposição à rigidez característica do Fordismo.

A linguagem dentro deste contexto poderá ser vista como o elemento que, ao mesmo tempo em que é utilizada para comunicar a dissolução de 'velhas' estruturas e modos de experimentar a realidade, irá servir também para apresentar e

estabelecer as novas estruturas, bem como terá significativo papel na reconstrução das relações e vínculos. Com referência a este exercício da linguagem, chama atenção a necessidade da prática social para seu aperfeiçoamento, pois conforme a comparação de Bauman (2000, p.103), onde cita que a civilidade, tal como a linguagem, não poderiam ser exercitadas 'privadamente' e "antes de converter-se em uma arte aprendida individualmente e praticada privadamente, a civilidade deve ser uma característica do entorno social". Este exercício social da linguagem fornecerá, dependendo da habilidade individual do trabalhador, a proteção e os limites necessários a sua convivência, tanto com seus pares quanto com seus superiores e/ou subordinados. A prática social neste caso deverá estar em consonância com a linguagem "aceita" dentro da organização conforme Pagés et al. (1987, p.77)

Todo aquele que queira ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e situar-se em relação às normas que ela enuncia. Todo discurso que foge disso não será entendido, pois situa-se fora do campo das representações coletivas que este quadro de referência delimita. Um tal discurso não seria nem mesmo combatido e considerado uma ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, 'irrelevante'.

No ambiente fabril as reestruturações foram recebendo impulsos cada vez mais acentuados, conforme novas tecnologias eram colocadas à disposição do capital. O ritmo vertiginoso da modernização do controle da produção, sucedâneo do controle de velocidade da esteira nos tempos de Henry Ford, é indicador de modos de experimentar o tempo, conforme Grisci (2002, p.32),

Modos de experimentar o tempo podem ser expressos em verbalizações cotidianas como "o tempo voa", "o tempo passa", "o tempo se arrasta", "o tempo urge", "falta tempo", "tempo é tudo", "tempo é dinheiro". Sem dúvida, essas verbalizações relacionam-se ao mundo do trabalho, sendo reveladoras dos modos de viver na contemporaneidade. São indicativas de um tempo que se mostra atravessado por novas palavras de ordem: aceleração, rapidez, velocidade – brutal e inimaginável –, tempo real, tempo virtual, comunicação instantânea e globalizada, trabalho temporário e tantas quantas possam evocar idéias da experimentação e da constituição de regimes de tempo.

Permanecem, no entanto, as dúvidas: como se constitui este indivíduo? Como deve ser este 'novo' colaborador para permanecer no mercado? O indivíduo certamente já não é mais o mesmo, pois já deve ter percebido que o único atributo invariável é a mudança. O descarte da rigidez burocrática trouxe junto a fragmentação, quando não a falência de algumas instituições e na esteira desta

(des)construção era esperado o fortalecimento dos vínculos pessoais, um novo mundo de relacionamentos diretos, “relações constantemente negociadas e renovadas, um reino comunitário no qual as pessoas haveriam de tornar-se sensíveis as necessidades das outras”, conforme Sennett (2006, p.12) constatara. Encontrar este tipo particular de indivíduo não é uma busca simples, pois ainda conforme Sennett (2006, p.14)

uma individualidade voltada para o curto prazo, preocupada com as habilidades potenciais e disposta a abrir mão das experiências passadas só pode ser encontrada — para colocar as coisas em termos simples — em seres humanos nada comuns. A maioria das pessoas não é assim, precisando de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua capacitação em algo específico e valorizando as experiências por que passou. Deste modo, o ideal cultural necessário nas novas instituições faz mal a muitos dos que nela vivem.

Para este indivíduo a vida moderna ainda haverá de causar estranheza, segundo Bauman (2001, p. 155) porque

o progresso, como tantos outros parâmetros da vida moderna, está agora “individualizado”; mais precisamente: desregulado y privatizado. Está agora desregulado porque a oferta de opções para “elevar de nível” as realidades presentes são muitas e diversas, e porque o tema de que, se uma novidade em particular significa verdadeiramente uma melhora com respeito a outra fica liberado, antes e depois da sua aparição, a livre competição entre ambas, competição que perdura inclusive depois de escolhida uma delas. E o progresso está privatizado porque o melhoramento já não é uma empresa coletiva, senão individual: espera-se que os homens e mulheres individuais usem, por si mesmos e individualmente, seu próprio entendimento, recursos e trabalho para elevar sua condição a outra mais satisfatória e deixar para trás tudo aquilo de sua condição presente que lhes repugne.

Contudo, o “controle” sobre a situação individual ainda resultará bastante débil, embora não haja tempo para ser desperdiçado na avaliação da qualidade deste controle. Esta debilidade também é resultante da contínua fragmentação das instituições. O estado moderno, que poderia utilizar ‘políticas públicas’ para tentar reconstruir ou recuperar seu poder de fazer as coisas acontecerem foi alijado dos centros de poder, ou conforme diz Bauman (2001, p. 154)

Embora todas as agências da vida política permaneçam onde a “modernidade líquida” as encontrou, presas como antes as suas respectivas localidades, o poder hoje flui bem longe de seu alcance.

E mesmo que o surgimento de institutos novos e adequados à recuperação de vínculos seja possível, os próprios agentes, privados ou públicos, não possuem uma idéia clara quanto às ações a serem tomadas e menos ainda do impacto que poderiam causar na sociedade. Estes agentes encontram-se na difícil situação do aprendiz de feiticeiro, imortalizado na literatura e na música por Goethe e Stravinsky respectivamente, ora aferrados como acima foi citado, em uma paralisia imobilizante ou constantemente advertidos para não colocar em marcha um processo sobre o qual, após iniciado, já não terão qualquer tipo de controle. Segundo a descrição de Bauman (2003, p. 23)

Livrar-nos do que, momentaneamente, mais nos aflige traz alívio – mas um alívio em geral transitório, uma vez que a “nova e melhorada” condição rapidamente revela seus aspectos desagradáveis, previamente invisíveis e imprevisíveis, e traz com ela novas razões de preocupação.

O sujeito do trabalho, entre outros sobreviventes, mesmo com as preocupações de ordem cada vez mais pessoais de aprimoramento e renovação, deverá ter atenção redobrada ao ambiente, tarefa que ocorreria “naturalmente” devido ao incremento no consumo da microeletrônica que cercou a vida profissional, tanto quanto a vida privada. A vigilância, anteriormente exercida de forma mais ostensiva, continua ocorrendo embora de forma difusa e “desregulamentada” conforme assinalado por Bauman (2003, p. 42). Esta desregulamentação liberou os centros de poder, a dominação atual está baseada no comprometimento e na incerteza dos comandados. A tarefa imobilizadora quanto ao

serviço e policiamento da ordem viraram uma batata quente alegremente descartada pelos que são suficientemente fortes para livrar-se da incômoda sucata, entregando-a de pronto aos que estão mais abaixo na hierarquia e são fracos demais para recusar o presente venenoso.

É precisamente neste ponto que entra a dificuldade extra de restabelecer vínculos – de durabilidade duvidosa - e que possam conferir algum sentido à identidade do indivíduo, pois, paradoxalmente, segundo Bauman (2003, p. 20) é que

“para oferecer um mínimo de segurança e assim desempenhar uma espécie de papel tranqüilizante e consolador, a identidade deve trair sua origem” negando a comunidade. Talvez esta seja a explicação para o crescimento de “comunidades estéticas”, termo cunhado por Bauman para designar as “comunidades” de consumo rápido presentes na mídia, em contraposição as comunidades éticas, cuja finalidade é o estabelecimento entre seus membros de “uma rede de responsabilidades éticas e, portanto, de compromissos a longo prazo” Bauman (2003, p. 67).

A comunidade deve proporcionar então um círculo aconchegante, de forma a conferir certo ar de gravidade as suas decisões, porém deve ser flexível e de fácil desmontagem, pois o vínculo “constituído pelas escolhas jamais deve prejudicar, e muito menos impedir, escolhas adicionais e diferentes”, Bauman (2003, p. 62).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória descritiva. Este recurso metodológico pode ser utilizado quando o pesquisador deseja adquirir maior proximidade com o objeto da investigação, e ao mesmo tempo definir com maior precisão as questões de pesquisa, bem como escolher a técnica mais apropriada à investigação. A utilização de questionários, sem o conhecimento prévio do repertório particular de um grupo a ser pesquisado, levaria certamente a erros tanto de coleta, como de análise de dados. Levando-se em conta que a vivência e experimentação individuais, juntamente com o ensino formal, contribuem de forma indissociável para a construção de um arcabouço de conhecimentos, motivações, valores, atitudes, emoções e comportamentos, componentes importantes a condicionarem a percepção dos indivíduos acerca de fenômenos, psíquicos e sócio-ambientais, optou-se por esta metodologia. Foram apresentadas questões que remetem ao trabalho, tempo, construção de vínculos e percepção dos indivíduos quanto ao assunto.

4.2. SUJEITOS

Os sujeitos da presente pesquisa foram, 8 operadores de processo fabril. Estes trabalhadores entrevistados para esta pesquisa cumprem jornada de trabalho em turnos de revezamento, pois a fábrica opera 24 horas por dia, 355 dias por ano, ressalvadas paradas eventuais para manutenções não programadas e uma vez ao ano ocorre uma parada geral para manutenção, esta programada, (todos equipamentos são parados, de 9 a 10 dias). As 24 horas de um dia de trabalho são divididas em três períodos ou horários de trabalho, conforme segue:

Das 00:00h às 08:00h, das 08:00h às 16:00h e das 16:00h às 24:00h.

Os trabalhadores que desenvolvem suas atividades em regime de revezamento de turnos são divididos em cinco grupos, sendo que três estão trabalhando distribuídos dentro dos períodos de oito horas e outros dois grupos estão de folga, alternadamente. A tabela de turno, que regula esta alternância entre

horários de trabalho e folgas encontra-se no anexo D deste trabalho. Cabe salientar que existem setores administrativos, dentre os quais destacamos: manutenção, gerência de recursos humanos, assessoria de comunicação e relações externas, consultoria jurídica, bem como áreas de logística, controladoria, informática e suprimentos e uma gerência florestal, os quais cumprem jornada de trabalho em horário administrativo: 08:00h às 17:00h com intervalo de uma hora para almoço, de segunda-feira à sexta-feira, folgando no sábado e domingo. Este é o horário de trabalho formalmente cumprido pelos gerentes, consultores e a maior parte dos cargos hierarquicamente superiores.

4.3. COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, as quais ocorreram em diferentes horários de trabalho, no mês de outubro de 2006.

4.4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados resultantes das entrevistas foram analisados a partir das orientações de Minayo (1994) para a análise de conteúdo, a qual deixa muito claro que “o objeto das Ciências Sociais é *essencialmente qualitativo*”, grifo da autora (1994, p.15). A forma como nos apropriamos da realidade é sempre parcial, comparada a sua infinita riqueza, porém a ciência permite-nos fazer aproximações, mesmo que de forma “incompleta, imperfeita e insatisfatória” Minayo (1994, p.15).

Segundo orientação semelhante para dados qualitativos, Roesch (1999, p. 169) acrescenta que “a ‘citação direta’ permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.”

As etapas de operacionalização, segundo Minayo (1994, p.78), compreendem:

- a) Ordenação dos dados, com a transcrição das entrevistas, leitura e releitura do material e organização dos dados.

- b) Classificação dos dados, segundo a fundamentação teórica já abordada no capítulo de considerações sobre o tema.
- c) Análise final, onde são relacionados os dados obtidos e o referencial teórico, apresentados no próximo capítulo .

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

“A gente tem que ser rápido... tem que pensar rápido,... a gente tem que decidir... optar por alguma coisa. Tem que tomar uma atitude, nem sempre a gente tem tempo para pensar, para discutir. Às vezes não tem ninguém para trocar uma idéia junto.”

Esta fala de um dos sujeitos das entrevistas poderia praticamente figurar sozinha, tal a identificação, de forma quase cristalina e exemplar, das questões de pesquisa. A questão da aceleração na transmissão da informação, prontamente confrontada, é ricamente visível, conforme poderá ser visto abaixo. Já a questão de construção de vínculos sugere uma senda um tanto mais deserta, embora igualmente representativa do objeto desta pesquisa.

5.1. ACELERAÇÃO NA TRANSMISSÃO DA INFORMAÇÃO

“Tem que olhar os relatórios na rede (interna, de computadores): o do branqueamento, o do coordenador (de turno), dar uma olhada naquilo que o colega chamou atenção, nas telas do SDCD, nos boletins do laboratório central (análises do processo) e da máquina (análises do produto final)... depois é tranqüilo”.

A busca de informações, característica da aceleração, na rede interna de computadores, é executada de forma rotineira no início da jornada de trabalho e aponta tanto a grande quantidade de informações que devem ser recuperadas, quanto sugere que o tempo no qual esta tarefa ocorre deve ser tão curto quanto possível. Pode-se suspeitar que isto tenha algum impacto ao gerar ansiedade, ao mesmo tempo em que coloca em funcionamento os sistemas psíquicos/mentais que dão suporte ao modo como o indivíduo encara o trabalho.

“Tem dias que a cabeça parece que vai explodir, mas graças a Deus, são raros... se for esquentar a cabeça é pior, tem que levar na manha”.

Levar na manha é uma maneira de fazer frente às exigências, com certa tranqüilidade, mas, o que acontece quando algum possível limite é ultrapassado?

“Às vezes, além da continuidade, tem a demanda da chefia... fazer um teste,... manda aumentar, manda diminuir, faz isso, faz aquilo... a gente tem que se desdobrar com isso aí”.

O atravessamento de regimes temporais diferentes, o desdobramento gera que tipo de resultado? Pode-se perguntar, que tipo de estratégias os trabalhadores utilizam para “dominar” a ansiedade e cumprir a tarefa satisfatoriamente? Em que pese a existência de um tempo passível de ser descrito de forma linear, é possível perceber a convivência, nada amistosa, de diferentes “tempos”, assim como de diferentes estratégias para enfrentá-las.

“A gente tem que ser rápido... tem que pensar rápido,... a gente tem que decidir... optar por alguma coisa. Tem que tomar uma atitude”.

“O tempo é curto no horário do dia” (08h às 16h).

“Durante o dia, a gente tem muitas atividades paralelas”.

“Eu tento fazer o melhor, nem sempre dá tempo pra tudo”.

“Às vezes a gente fica um pouco mais (de tempo), quando a coisa está ruim”.

“Às vezes ligam pra cá e a gente diz que dá (tempo)... às vezes acaba não dando... azar...”.

“Às vezes, muita coisa a gente não relata (relatório escrito, na rede interna)... na conversa (passando o serviço) a gente passa... é fundamental”.

O trabalhador toma para si a responsabilidade sobre algum item, o que sugere uma estratégia de sobrevivência frente aceleração na transmissão da informação.

As estratégias para subtrair algum pedaço do tempo, ainda que pequeno, ou para tentar ao menos retardar a sua marcha, podem ser vislumbradas.

“O tempo é suficiente... só não tem tempo para distração, aí alguém liga (telefone) de casa perguntando se há algum problema. Porque não tirou carga (dosagem de produtos químicos), porque não aumentou a carga...”

Neste caso, sugerindo a tentativa, sabe-se a que custo, de deixar a vida fora do local de trabalho.

A intermediação de tecnologias (telefone, Internet), conforme pode ser percebido na fala acima, pode também fornecer ingredientes extras à hipersolicitação do trabalhador. Pode-se suspeitar igualmente que isto sirva como combustível ao gerador de ansiedades.

“O telefone funciona direto... têm que estar ligado (atento)”.

“Às vezes as mexidas no processo são solicitadas por telefone, às vezes pessoalmente”.

Efetivamente com relação à aceleração, aparecem freqüentemente àquelas palavras de ordem, conforme sugeridas por Grisci, na página 14 desta pesquisa, quais sejam: “tem que ser rápido”, “tem que pensar rápido”, “nem sempre a gente tem tempo”, “não tem tempo para distrações”, “o tempo é curto”, “nem sempre dá tempo”.

5.2. POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE VÍNCULOS

“Tem que desenvolver”. (A palavra está sendo muito utilizada para sugerir avanço, melhora, e provém de referência à polpa celulósica, que “desenvolve alvura”). “Os caras têm que ‘desenvolver’...”.

O ‘desenvolver’ aqui utilizado pode ser bastante representativo, quando verificamos que, assim como é trabalhoso para branquear a polpa, para desenvolver alvura, é muito mais trabalhoso construir vínculos, com a dificuldade adicional quanto à diversidade de seres humanos e a variabilidade de compleições psíquicas.

A construção de vínculos pressupõe a existência de, no mínimo, duas pessoas para o início da empreitada, além é claro, de investimento tanto afetivo quanto de tempo na tarefa. Como conciliar a aceleração e investimento de tempo? Pode-se supor que a construção de vínculos não estaria entre as prioridades, ou mesmo nas estratégias de trabalho.

”Nem sempre a gente tem tempo para pensar, para discutir. Às vezes não tem ninguém para trocar uma idéia junto.”

Nas verbalizações, tais como: “a gente nota alguma diferença”, “tem que achar o jeitinho”, “tem os difíceis”, “ainda estamos aprendendo”, “antes era o operador líder”, “às vezes o cara não está muito a fim de desenvolver”, “tem umas figurinhas difíceis”, todas elas sugerem que há dificuldade na construção de vínculos. Sugerem também que há dificuldade no relacionamento entre as camadas hierárquicas.

Aparece a necessidade de um certo trabalho na construção de vínculos, revelado nas verbalizações: “tem que achar um jeitinho”, pois há sempre os “difíceis”.

Pode-se depreender também uma certa nostalgia de uma figura, caracterizada nesta situação pelo operador líder, que seria aquele que garantiria o estabelecimento e a manutenção dos contatos, trabalho este que agora estaria a cargo de cada um e exigiria um aprendizado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. SUJESTÕES DE CONTINUIDADE

A evolução deste trabalho para um estudo de caso, em maior profundidade, pode revelar com maior clareza e riqueza de detalhes, àqueles aspectos que podem ter sido negligenciados nesta pesquisa. A existência de diferentes percepções e interpretações para o assunto pode ser utilizada de forma benéfica futuramente. Um trabalho posterior poderia analisar as estratégias que cada sujeito utiliza para haver-se com a aceleração do tempo, ou seja, quais efeitos psíquicos isto provoca.

6.2. LIMITAÇÕES

Um primeiro limitador foi à condição do pesquisador ser funcionário da organização e colega de alguns dos trabalhadores entrevistados. A proximidade, que em um instante inicial favoreceu o acesso ao local da pesquisa, pode e certamente implicou, em algum grau, em erros de interpretação devido a esta mesma proximidade.

Em segundo lugar, mas não menos importante foi o pequeno tempo disponível para a realização do trabalho, quando comparado à imensa quantidade de excelente material na literatura disponível, o qual pudemos privilegiar apenas em parte.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARACRUZ CELULOSE S.A. Perfil da empresa. Disponível em:

<http://www.aracruz.com.br/show.do?act=stcNews&menu=true&id=12&lastRoot=8>

Acesso em: 15 OUT. 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. **Modernidade Líquida**. 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

_____. **Vidas desperdiçadas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BERMAN, Marshall **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. 1 ed. São Paulo: Companhia das letras, 1986.

CASTELLS, Manoel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 3v. v1: A sociedade em rede.

A Sociedade em Rede, V1

DAVEL, Eduardo. VASCONCELOS, João (Org). **“Recursos humanos” e subjetividade**. 1 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

DEJOURS, Chistophe. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**, uma arqueologia das ciências humanas. 8 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

GRISCI, C. Modos de experimentar o tempo no contexto da reestruturação bancária. In: FONSECA, Tânia M. G., (Org). **Modos de trabalhar modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso**. 1 ed. Porto Alegre: ed. UFRGS, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pos Moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança social. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

HELOANI, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo globalizado**
X ed. São Paulo: Atlas, 199?

MINAYO, Maria C. de S., **Pesquisa social.** 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1994

PAGÈS, M. , BONETTI, M. , DE GAULEJAC, V. , DESCENDRE, D. **O poder das Organizações.** 1ed. São Paulo: Atlas, 1987.

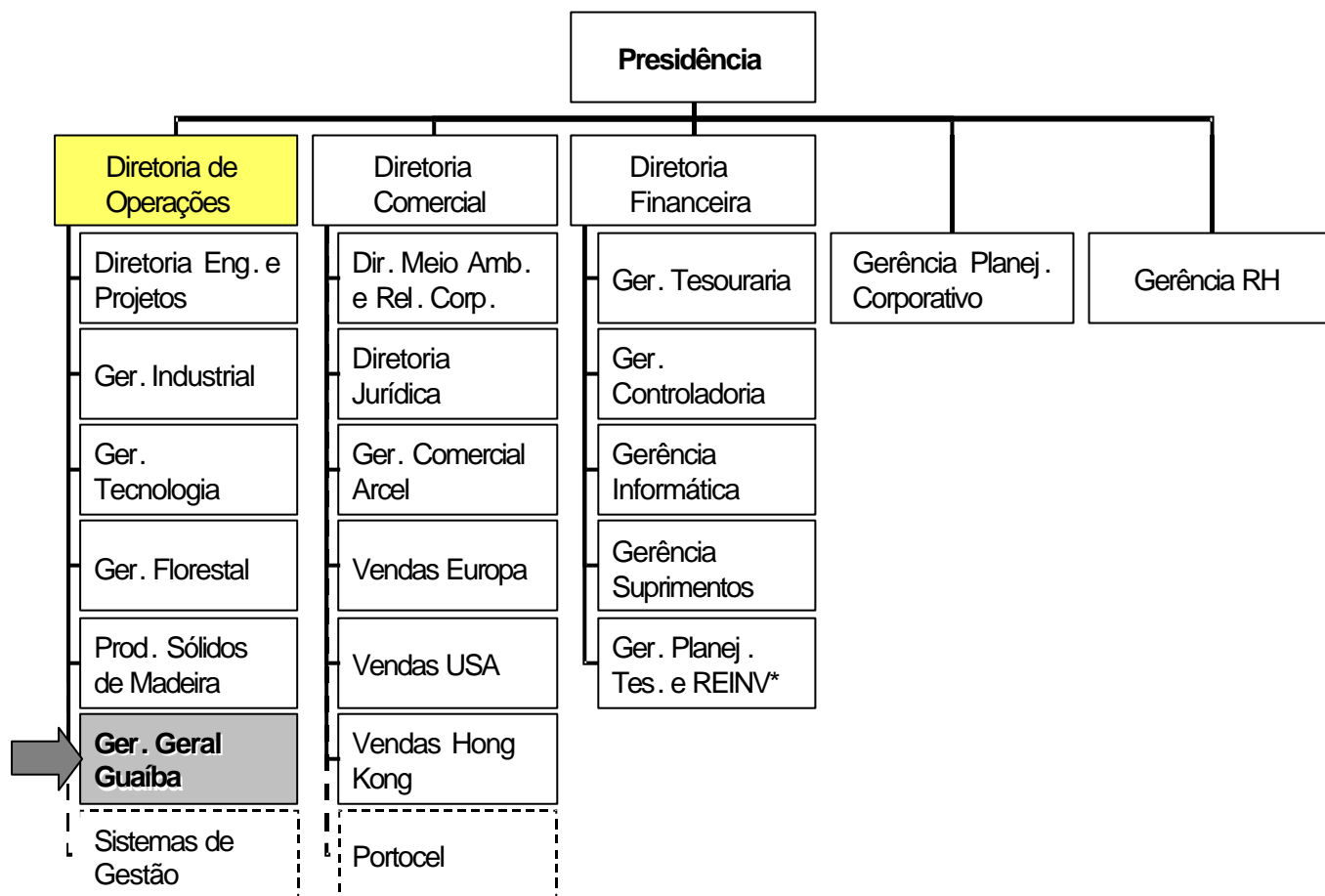
ROESCH, Silvy M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VIRILIO, Paul. **A arte do motor.** 1 ed. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

ANEXO A – ORGANOGRAMA GERAL DA ARACRUZ

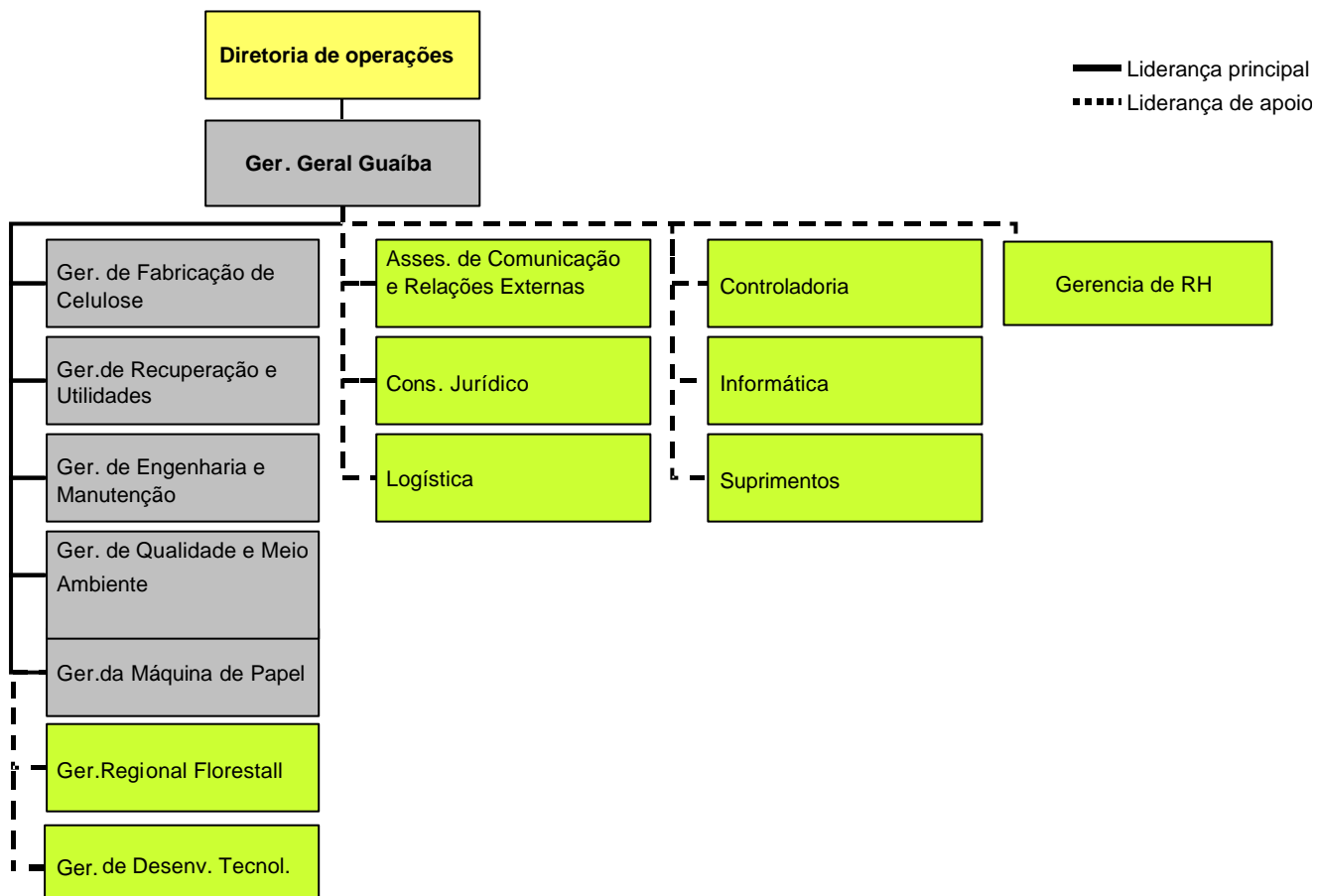
ORGANOGRAMA GERAL DA ARACRUZ



Fonte: RH Aracruz Unidade Guaíba

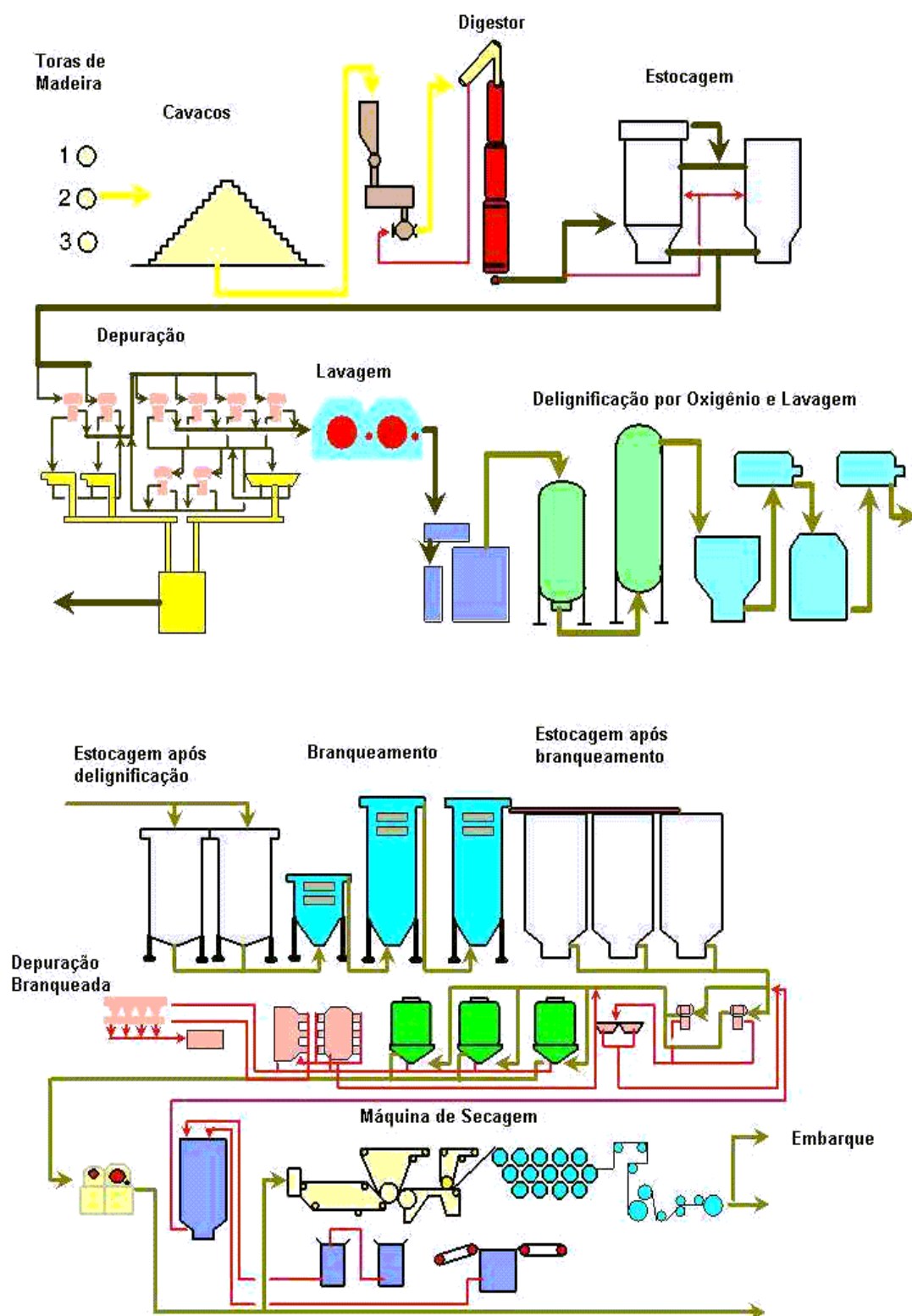
ANEXO B – ORGANOGRAMA ARACRUZ UNIDADE GUAÍBA

ORGANOGRAMA – ARACRUZ UNIDADE DE GUAÍBA



Fonte: RH Aracruz Unidade Guaíba

ANEXO C – FLUXOGRAMA DA ÁREA DE PRODUÇÃO



Fluxograma da área de produção da Aracruz Unidade Guaíba

Fonte: Aracruz Unidade Guaíba

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de de 2006

Professor Orientador: Carmem Ligia Iochins Grisci

Disciplina: Estágio Final ADM 01199

Área de Concentração: Recursos Humanos

Disciplina: