

“CARNE E OSSO”: O TRABALHO NOS FRIGORÍFICOS SOB INFLUÊNCIA DO TOYOTISMO

Mariana Rambaldi¹

INTRODUÇÃO

O trabalho nos frigoríficos é uma realidade preocupante no Brasil. Apesar do setor de beneficiamento e produção de carne ter crescido muito nos últimos anos decorrentes do crescimento econômico e da diversificação dos processos produtivos pela globalização, o mesmo ocorreu com o número de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

Este texto tem como objetivo apresentar o documentário “Carne e Osso”, que relata o trabalho nos frigoríficos do Brasil e discutir com base nas Teorias da Administração considerações críticas acerca dos modos de gestão. O acolhimento do modelo de produção criado no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, na fábrica de automóveis da Toyota será um marco no mercado americano e europeu. Apoiados no modelo de produção Fordista e Taylorista, o Toyotismo é aplicado, a partir da década de 1970 em empresas em todo o mundo até os dias atuais.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal Fluminense. <http://lattes.cnpq.br/3056923999278352>. <https://orcid.org/0000-0003-2699-8449>. marianarambaldi@hotmail.com. Endereço para correspondência: Campus do Valonguinho. Rua Mário Santos Braga, S/N, Prédio 1 (antigo prédio do Instituto de Matemática), 4º andar, Centro, Niterói, RJ, Brasil. CEP: 24020-140. Telefone: (21) 981246141.

O ponto de partida de nossa pesquisa está na seguinte hipótese. É necessário pensar a reestruturação produtiva, acentuada na década de 1990, corroborando com a substituição do taylorismo/fordismo por outras formas de organização da produção e do trabalho. O Toyotismo assume essa necessidade imposta pelo capitalismo, mas contribui para a redução de postos de trabalho, aumento do controle e da fragmentação do na linha de produção.

Portanto, este trabalho organizou-se em três sessões: a primeira tece considerações sobre o documentário *Carne e osso: O trabalho nos frigoríficos sob influência do Toyotismo*. A segunda apresenta a reestruturação produtiva com o surgimento do modelo de produção conhecido por Toyotismo, totalmente atual e, por fim, a terceira seção traz o olhar da abordagem psicodinâmica do trabalho, construída na França na década de 1980 e amplamente difundida no Brasil, para os temas aqui expostos – saúde e sofrimento.

DOCUMENTÁRIO *CARNE E OSSO: O TRABALHO NOS FRIGORÍFICOS SOB INFLUÊNCIA DO TOYOTISMO*

O documentário *Carne e Osso* foi lançado em 2011, no Brasil, produzido pela ONG Repórter Brasil, e assinado por Caio Cavechini e Carlos Juliano Barros com duração de 65 minutos, traz a realidade da produção de carne em seus frigoríficos. A geração de emprego e seu crescimento econômico substancial são reflexo desse setor em suas relações de trabalho. Deste modo o filme apresenta as maneiras de se fazer o abate, processamento, embalagem e distribuição, considerando sua importância financeira e econômica sob a perspectiva do trabalhador.

O objetivo do curta-metragem é retratar as vivências dos trabalhadores de frigoríficos brasileiros. O documentário traz histórias de quem trabalha em diversos setores, lado a lado com o risco, com a dor, com a falta de sentido do trabalho e o descaso dos

empregadores e supervisores. A produção de carne no país é repleta de desrespeito à legislação trabalhista e um cotidiano de sofrimento, depressão e riscos.

A obra apresentada remete ao filme *Tempo Modernos*, de Charles Chaplin, em 1936, que denunciava as condições de trabalho fabril no século XX e serve de base para pensarmos a vida de operários com a revolução industrial. É época, em que houve a passagem da produção artesanal, para a produção em série. Os operários se submetiam a um modelo de produção em que não era mais de acordo com suas condições físicas e psicológicas, evidenciando uma forma de produção que visava maior lucro independente das condições de seus trabalhadores.

A busca pela produtividade e as péssimas condições de trabalho são falas constantes ao longo do documentário. “Eles querem aumentar mais ainda a produção sem aumentar o número de funcionários e sem pagar hora extra”, reclama um deles. Neste sentido, Taylor (1990) se concentrava em viabilizar, dois pontos da produção capitalista: a geração de valor excedente e a circulação do valor, sob a forma de mercadoria a custos baixos e conseqüentemente preços baixos. Nota-se ao longo do vídeo, aspectos do taylorismo, em que os trabalhadores devem executar as tarefas determinadas o mais rápido possível, da maneira correta para possuir menor gasto de energia e tempo possível. Além disso, as decisões sobre o processo de produção e as regras são elaboradas pelos gestores (supervisores e encarregados), aos trabalhadores cabe apenas a execução daquilo que foi determinado e imposto, sem nenhum tipo de reclamação.

Também observamos a predominância da linha de montagem fordista, com a divisão do trabalho (Wood, 1992), porém com certa conexão entre as fases do processo produtivo. A repetição das tarefas ocasiona na especialização dos trabalhadores, ou seja, tudo é dividido: alguns cortam, outros desossam, alguns embalam, outros verificam,

e assim por diante, este modo de trabalhar propõe que se aumente a capacidade de produção dentro do mesmo período de tempo.

Problemas de saúde físico e mentais também são expostos no decorrer da apresentação. Tendinite, dores musculares, depressão, cefaleia são comuns nesses profissionais, que vivenciam no mesmo ambiente laboral, trabalhos forçados, jornada exaustiva, condições degradantes e restrição de liberdade além de periculosidades e triplicadas chances de acidente de trabalho.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E O SURGIMENTO DO TOYOTISMO

A reestruturação produtiva se acentua na década de 90, corroborando com aquilo já observado em outros países, em especial a substituição do taylorismo/fordismo por outras formas de organização da produção e do trabalho, pautadas modelo japonês ou toyotista. O resultado é a redução dos postos de trabalho e a intensificação da atividade laboral (Neli, 2013).

O toyotismo como padrão de produção implica, segundo Sennett (1999), em intensificação do trabalho, aumento do controle do trabalho, fragmentação do trabalho na linha de produção e cooptação dos próprios trabalhadores na linha produtiva. Busca-se desenvolver e incorporar a racionalidade capitalista de produção ao comportamento do trabalhador, desvalorizando o significado do trabalho, incentivado pela égide do toyotismo.

O Toyotismo é um modelo de produção, criado no Japão, depois da Segunda Guerra Mundial, pelo engenheiro Taiichi Ohno, e reproduzido em fábricas de automóveis Toyoya. Este modelo, em seu tempo, parecia ideal para o cenário japonês, considerado pequeno ao ser comparado com os mercados americano e europeu, apoiados nos modelos de produção Fordista e Taylorista. Ele se espalhou a partir da década de 1970

por todo mundo e até hoje, como vimos, é aplicado em empresas. Tal modelo defende que a produção deve ser ajustada a demanda do mercado, com objetivo de produzir o necessário, reduzindo estoques a partir da produção de pequenos lotes de qualidade, evitando assim o desperdício de matérias-primas e tempo. A mão de obra também foi modificada, pois neste modelo, o trabalhador deve ser mais qualificado, participativo e polivalente, logo, deveria estar mais apto a trabalhar em mais de uma função. Existe a falsa impressão de que neste modelo há mais valorização dos trabalhadores do que em outros modelos de produção.

No Sistema Toyota de Produção a lógica é que tudo o que gerar custo e não agregar valor deve ser eliminado, ou seja, qualquer desperdício é igual à perda de esforços, de materiais e de tempo. Também por isto este modelo é conhecido por produção enxuta. Os desperdícios proeminentes pelo Sistema Toyota de Produção estão divididos em grupos: “desperdício de superprodução; de tempo disponível (espera); em transporte; no processamento em si; de estoque disponível (estoque); de movimento; e, na fabricação de produtos defeituosos” (Ohno, 1988, p. 39). Ainda em relação ao movimento Ohno (1988, p. 132) afirma que “independente do quanto os operários se movimentam, não significa que o trabalho tenha sido realizado. Trabalho significa que foram feitos progressos”, com “pouco desperdício e grande eficiência”.

As perdas por espera no processo dão-se, por exemplo, no momento do aguardo do término de uma operação já iniciada, até que a máquina, dispositivos e/ou operador estejam disponíveis para o reinício da operação; durante a espera do lote até que todas as peças tenham sido processadas, ou ainda, na espera do operador junto à máquina acompanhando ou monitorando o processamento do início ao fim ou devido ao desbalanceamento de operações (Ghinato, 2000). Por todos estes motivos Taiichi Ohno sistematiza o STP e elege “dois pilares principais”, a saber: o *just-in-time* e a automação, que seria uma “automação com um toque humano” (Ohno, 1988, p. 129; 131), além de diversas outras técnicas como o *kanban* (controle visual/gerenciamento

pela visão), *andon* (luz indicadora de problema), o *kaizen*, o *baka-yoke* (à prova de defeitos), troca rápida de ferramentas, pequenos lotes, ilhas de produção, dentre outras, que foram disseminadas pelo mundo.

Do ponto de vista da Administração, podemos observar a influência das diversas teorias organizacionais preenchendo os espaços na vida laboral dos trabalhadores. A saúde e os indivíduos aos poucos deixam de ser a preocupação das empresas e a ênfase passa a ser a produção. Devemos, no entanto, considerar que tais teorias organizacionais surgem em determinado momento histórico do modo de produção capitalista. Essas teorias são o resultado do mundo burguês e seus problemas, correspondem a necessidade de sanar demandas da produção e do trabalho (Gurgel & Justen, 2015).

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Em diversas cenas os relatos dos trabalhadores é carregado de muito sofrimento. Acreditamos que justificar a importância de Dejours nesse contexto era importante para associarmos trabalho e saúde, já que este último fazia parte do contexto visto no documentário. Para a Psicodinâmica do Trabalho, há um claro esmagamento do sujeito que deseja trabalhar e perde a saúde. Acompanhado de uma trilha sonora, o curta se encarrega de demonstrar a repetição e o tédio com tom agudo e repetitivo.

Ainda sobre os relatos, os trabalhadores dissertam sobre as (im)possibilidades de conseguir outras formas de sustento na cidade em que vivem, todas distantes da capital, onde estas fábricas tornam-se a única forma possível de conseguir um emprego. Essa dificuldade geográfica acentua ainda mais a possibilidade de buscar outro emprego e recuperar a saúde. A rotina nos frigoríficos é apresentado em tom de insatisfação, os trabalhadores esclarecem que tudo é controlado, desde a fala até as idas ao banheiro, que são cronometradas rigorosamente pelos supervisores. Seis

segundos para desossar uma peça de frango, mais de três mil peças por hora em cada esteira e 18 movimentos a cada 15 segundos é o tempo do trabalho real desse lugar.

Os trabalhadores dos frigoríficos passam sua vida se colocando em risco ao manusear instrumentos perigosos ou atrás de esteiras, que ditam o ritmo do seu trabalho, fazendo com que se adaptem ao funcionamento das máquinas – robotização do homem. Esses indivíduos repetem as mesmas atividades dia após dia, são tarefas repetitivas, como a de desossar frangos. Os movimentos são previamente estudados, controlados e padronizados. O limite seguro para este tipo de atividade, por exemplo, é desrespeitado cerca de três vezes acima do limite preestabelecido.

Cerca de 200 quilômetros distante da capital, Valdirene, uma funcionária da fábrica há mais de dez anos, já não conseguia mexer a mão quando buscou ajuda, sem sucesso. Com medo de perder o emprego, suportava a dor durante a jornada e precisava de suporte diário de familiares para movimentar os dedos durante a noite. Músculos e tendões atrofiaram como resultado dos esforços repetitivos do trabalho de cortar frangos por até catorze horas por dia. Sem o movimento das mãos antes de completar 40 anos de idade, lamenta ter se dedicado tanto ao seu trabalho e ter se oposto a uma ação, perdendo a possibilidade de continuar atuando nesta ou em qualquer área.

Os profissionais que deveriam cuidar desses trabalhadores, como os médicos, acabam, muitas vezes, sendo negligentes com a gravidade dos problemas levados até eles pelos funcionários, deixando com que a situação chegue ao ponto de ser irreversível. Segundo os relatos, quando a empresa percebe ou é informada sobre complicações de saúde, demite o funcionário sem qualquer preparo ou sem assegurar quaisquer direitos. A maior questão é que, com essas dificuldades, diminuem ainda mais as chances de conseguir uma fonte de renda ou emprego em outro local.

Funcionários conheciam o médico pelo nome de “Doutor Diclofenaco”, uma referência ao remédio receitado invariavelmente a quem se queixava de dor, o ponto de acharem que este era o sobrenome do referido médico. “Precisava dormir com a mão amarrada na cama de tanta dor que sentia”, relata outra ex-trabalhadora do setor, igualmente impossibilitada de trabalhar. No intuito de promover a adaptação do trabalhador ao trabalho, e promover a suposta manutenção da saúde, reflete-se a influência do pensamento mecanicista na medicina científica. O mecanicismo vai sustentar o desenvolvimento da Administração Científica do Trabalho, onde os princípios de Taylor, ampliados por Ford, encontram na medicina do trabalho uma aliada para a conquista da produtividade.

“Quanto mais tu dava conta, mais queriam”, diz uma ex-funcionária sobre as metas que lhe eram impostas e o esgotamento diário. “Tomar show” era o termo que explicava um trabalhador que não cumpriu tais metas, quando isso acontece, recebe uma cota extra de atividades e muitas vezes passa madrugadas na esteira de corte como penalidade.

A alienação é apenas uma das consequências, a tarefa é executada pela simples falta de escolha ou oportunidades, não se tem controle algum sobre o trabalho. Isso ocasiona em um operário sem atividade intelectual, que se torna apenas um apêndice das máquinas e produz um trabalho alienado, já que ocorre a diminuição do poder do trabalhador sobre o processo de trabalho. Porém, esse modelo aumenta a produtividade, o lucro e o maior controle da qualidade do produto (Taylor, 1990), no entanto, o custo é tornar os operários objetos de produção.

Para Paulo Cervo, auditor-fiscal do Ministério do Trabalho e do Emprego, as empresas precisam reprojeter essas tarefas, introduzir pausas, para que haja uma recomposição dos tecidos. Em alguns casos, é necessário diminuir o ritmo da produção. Para além das questões relatadas pelos indivíduos que atuam nesses postos de trabalho, o filme

denuncia a falta de fiscalização e meios de burlá-la, que por sua vez, quando ocorre, gera multas consideradas baratas para os donos da fábrica. É explícito que o lucro que vem da exploração dos trabalhadores compensa o ônus das multas, quando há fiscalização. É o retrato das empresas, donas de uma fatia superior a US\$10 bilhões na balança de exportações brasileiras, e responsáveis pela maior parte de ações trabalhistas nas regiões onde estão instaladas.

Um analista relata que a contribuição dessas corporações, por mais impostos que paguem, ficam devendo ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Grande parte dos trabalhadores ingressa em algum momento da trajetória, na lista de brasileiros obrigados a se afastar do trabalho, permanentemente ou temporariamente, dependentes da assistência previdenciária. Em uma pesquisa realizada na UNESP, são apontados os aumentos no número de afastamentos na empresa Sadia S. A., e o aumento da demanda de gastos da previdência social (Neli, 2013). No entanto, o medo de perder a fonte de renda aparece como um fator decisivo na aceitação de atividades que podem trazer riscos à saúde (Minayo-Gomes & Thedin-Costa, 1997).

Diante da realidade que o filme expõe, observa-se o aumento da competição entre trabalhadores, indo em direção oposta a cooperação, definida por Ghizoni (2013) como uma prática além do ato de ajudar, mas na base coletiva do trabalho, sendo fundamental para a construção de qualquer obra comum em um coletivo. A intensificação da produtividade e cobrança na qualidade e excelência do comprimento da função. A consequência, é o desgaste e adoecimento físico e mental dos trabalhadores (Dejours, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O filme faz refletir sobre a rotina e práticas que são comuns em frigoríficos no Brasil, e como tais atividades vão em direção oposta a saúde dos trabalhadores, e ferem direitos trabalhistas garantidos por lei.

Apesar dos modelos da Administração terem se modificado, estes marcam as práticas de gestão nas indústrias frigoríficas, obedecendo a lógica e configuração da atual produção capitalista de mercadorias.

O trabalho fragmentado e as exigências de um ritmo acelerado de produtividade e qualidade do trabalho são resultados dessa influência. As atividades tornam o dia a dia peculiar, pois causa degradação física e mental dos envolvidos no processo, a falta de sentido nas ações, o sentimento de continuidade imutável das atribuições e o sentimento de impotência e medo tomam conta do interior das agroindústrias avícolas. A compreensão do filme mostra o pavor do adoecimento precoce, a falta de cooperação entre os pares e a ameaça da perda de emprego constante e, conseqüentemente dos meios de subsistência em regiões em que são poucas as atividades econômicas capazes de garantir emprego e renda, mesmo que seja apenas o suficiente para sobrevivência (Neli, 2013).

Os fenômenos observados são reflexos desencadeados pelo atual quadro da sociedade capitalista, que atua de forma decisiva, para uma crise do próprio indivíduo e, em última instância da própria sociedade capitalista.

O toyotismo como um padrão de produção resulta, desta forma, na intensificação do trabalho, aumento do controle de trabalho, fragmentação do coletivo na linha de produção e cooptação dos trabalhadores, com intuito de incorporar à dita racionalidade capitalista as variáveis psicológicas do comportamento operário. O que

se percebe é que essa nova fase da economia com seus princípios universais capturam a subjetividade desses trabalhadores como de seus coletivos de trabalho.

As transformações que ocorrem no capitalismo no limiar dos anos 1970, expressas em novas condições da concorrência são o esteio para os novos caminhos de racionalização produtiva e organizacional proclamados pelo toyotismo.

REFERÊNCIAS

Dejours, Christophe (2000). *A banalização da injustiça social* (3a ed). Rio de Janeiro: FGV.

Ghizoni, Liliam (2013) *Cooperação*. In Fernando O. Vieira, Ana M. Mendes, & Álvaro R. C. Merlo (Orgs). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 100-102). Curitiba: Juruá.

Gurgel, Claudio & Justen, Agatha (2015) Teorias organizacionais e materialismo histórico. *Organizações & Sociedade*, 22(73), 199-222.

Minayo-Gomes, Carlos & Thedin-Costa, Sonia M. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(supp.2), 21-32.

Neli, Marcos A. (2013) Organização do trabalho e subordinação do trabalhador: apontamentos para uma reflexão sobre a saúde no interior das agroindústrias avícolas brasileiras. *Anais del Congreso ALAS - Crisis y Emergencias Sociales*, Santiago, Chile, XXIX

Ohno, Taiichi (1988). *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre, Bookman.

Santos, Maria A. (2011). *O sofrimento dos trabalhadores da agroindústria Sadia S.A. de Chapecó*. Dissertação de mestrado, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Sennet, Richard (2008). *A cultura do novo capitalismo* (2a ed). Rio de Janeiro: Record.

Taylor, Frederick W. (1990). *Princípios de administração científica* (8a ed). São Paulo: Atlas.

Vieira, Fernando O., Mendes, Ana M. & Merlo, Álvaro R. C. (Orgs). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá.

Wood Jr., Thomaz (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4), 6-18.

“CARNE E OSSO”: O TRABALHO NOS FRIGORÍFICOS SOB INFLUÊNCIA DO TOYOTISMO

Resumo

O documentário “Carne e Osso” traz a rotina de trabalhadores em frigoríficos no Brasil. Nesta resenha, são feitas relações com as definições de trabalho fragmentado, e exigências de ritmo acelerado de produtividade e qualidade do trabalho, tecendo apontamentos com o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. A racionalização da organização do trabalho contemporâneo estaria orientada por um modelo de gestão Toyotista, a desencadear sentimentos de medo e ameaça? A noção de saúde constitui o centro do debate, devido presença constante do sofrimento nesse cenário, como: jornada exaustiva, condições degradantes e restrição de liberdade. Existe, de acordo com esta perspectiva, um claro esmagamento do sujeito que deseja trabalhar, mas vive a obrigação de servir por sobrevivência. Conclui-se que a fragmentação do trabalho e exigências de ritmo acelerado de produtividade como consequência do modelo imposto pelo capitalismo contribuem para o adoecimento desses trabalhadores em suas atividades econômicas de garantia de emprego e renda.

Palavras-chave

Trabalho. Frigoríficos. Produção. Administração.

“CARNE E OSSO”: EL TRABAJO EN LOS FRIGORÍFICOS BAJO INFLUENCIA DEL TOYOTISMO

Resumen

El documental "Carne y hueso" trae la rutina de trabajadores en frigoríficos en Brasil. En esta reseña, se hacen relaciones con las definiciones de trabajo fragmentado, y exigencias de ritmo acelerado de productividad y calidad del trabajo, tejiendo apuntes con la mirada de la Psicodinámica del Trabajo. ¿La racionalización de la organización del trabajo contemporáneo estaría orientada por un modelo de gestión Toyotista, a desencadenar sentimientos de miedo y amenaza? La noción de salud constituye el centro del debate, debido a la presencia constante del sufrimiento en ese escenario, como: jornada exhaustiva, condiciones degradantes y restricción de libertad. Hay, de acuerdo con esta perspectiva, un claro aplastamiento del sujeto que desea trabajar, pero vive la obligación de servir por supervivencia. Se concluye que la fragmentación del trabajo y exigencias de ritmo acelerado de productividad como consecuencia del modelo impuesto por el capitalismo contribuyen a la enfermedad de estos trabajadores en sus actividades económicas de garantía de empleo y renta.

Palabras clave

Trabajo. Refrigeradores. La producción. La administración.

"CARNE E OSSO": THE WORK IN THE FRIDGES UNDER THE INFLUENCE OF TOYOTISMO

Abstract

The documentary "Carne e Osso" brings the routine of workers in slaughterhouses in Brazil. In this review, relations are made with the definitions of fragmented work, and requirements of accelerated rhythm of productivity and quality of work, making notes with the look of the Psychodynamics of Work. Would the rationalization of the contemporary work organization be guided by a Toyotista management model, triggering feelings of fear and threat? The notion of health is the center of the debate, due to constant presence of suffering in this scenario, such as: exhaustive journey, degrading conditions and restriction of freedom. There is, according to this perspective, a clear crushing of the subject who wishes to work, but lives the obligation to serve for survival. It is concluded that the fragmentation of labor and demands of a fast pace of productivity as a consequence of the model imposed by capitalism contribute to the sickness of these workers in their economic activities of guaranteeing employment and income.

Keywords

Work. Refrigerators. Production. Administration.

CONTRIBUIÇÃO

Mariana Rambaldi

Texto de autoria única.

AGRADECIMENTOS

-

DECLARAÇÃO DE INEDITISMO

A autora declara que a contribuição é inédita.

CONFLITO DE INTERESSES

A autora declara não haver conflito de interesses.

COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Rambaldi, Mariana (2019). "Carne e osso": o trabalho nos frigoríficos sob influência do toyotismo. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(16), 759-774.