

A “FÁBRICA PRISÃO”¹

Michel Bosquet²

RESUMO: O artigo retrata as condições de trabalho nas linhas de montagem em diferentes países, evidenciando a situação na França e nos EUA, durante as décadas de 1960-1970, período marcado pela resistência dos trabalhadores à intensificação e à fragmentação do trabalho. É destacada a luta da classe trabalhadora após o Maio de 68, que apesar de ter ocorrido na França colocou em xeque a estrutura das fábricas em todo o mundo, levando trabalhadores a questionarem a lógica produtiva capitalista baseada em mecanismos de controles repressivos e punitivos. O artigo expõe também as medidas tomadas pelos patrões, ao serem obrigados a iniciar uma imensa reestruturação na indústria, para contornar as reações dos trabalhadores à pressão pelo aumento da produtividade.

Palavras-chave: Fragmentação do trabalho. Rebelião operária. Emancipação do trabalho.

Tente encaixar 13 pequenos pinos em 13 pequenos furos 60 vezes por hora, oito horas por dia. Soldar 67 placas de aço por hora, e então um dia se deparar com uma nova linha de montagem precisando de 110 placas por hora. Encaixar 100 bobinas em 100 carros a cada hora; apertar sete parafusos três vezes por minuto. Fazer seu trabalho em um local barulhento dentro do “limite de segurança”, sob uma fina nevoa de óleo, solvente e pó de metal. Negociar o direito de ir ao banheiro - ou de se aliviar as escondidas sob grande pressão para não perder o seu ritmo e nem seu bônus. Apressar-se novamente na hora de limpar o nariz ou tirar poeira dos olhos. Comer rapidamente seu sanduiche sentado à beira de uma piscina de graxa já que a cantina está a 10 minutos e você só tem 40 para almoçar. Enquanto você cruza a entrada da fábrica, perde a liberdade de opinião, a liberdade de se expressar, o direito à afinidade e interação, supostamente garantidos na constituição. Obedecer sem argumentar, ser punido sem o direito de recorrer, pegar os

¹Artigo publicado na *New Left Review* - 1/73, May-June 1972. Tradução do original em inglês “The ‘Prision Factory’” de Fernanda Beltrão, aluna da Faculdade de Serviço Social e membro do Grupo de Pesquisa Lukács e Mészáros, da Universidade Federal de Alagoas e de Maria Cristina Soares Paniago, professora da Universidade Federal de Alagoas e pesquisadora do Instituto Lukács.

² Michel Bosquet é colaborador da Revista *New Left Review*. Professor da Universidade de Namur (UNamur), Bélgica.

piores trabalhos se o superior não gostar da sua cara. Tente ser um trabalhador da linha de montagem.

Imaginar a cada manhã como você vai aguentar até a noite, a cada segunda-feira como vai chegar até o sábado. Chegar em casa sem forças para fazer nada além de assistir televisão, dizendo a si mesmo que morrerá feito um idiota. Saber aos 22 anos que você ainda estará na linha de montagem aos 60, a menos que morra ou fique aleijado primeiro. Aos 40 anos, ou até aos 35, ser biologicamente tão velho quanto um lenhador de 65. Ansiar bater em qualquer coisa pelo menos uma vez por dia; sentir nojo de si mesmo por ter trocado sua vida por um modo de vida; temer mais do que tudo que a raiva da linha de montagem que existe dentro de você acabará morrendo, que no final das contas as pessoas estão certas quando dizem: “Ah, você pode se acostumar a qualquer coisa. É assim há 50 anos, porque mudaria agora?”.

Maio de 1968 não foi um acidente

Os patrões franceses ainda estavam se perguntando essa questão 10 meses atrás quando uma emergência particularmente acentuada mudou a opinião deles. Isso aconteceu em maio de 1971. Pensava-se que a maior questão na época era a aposentadoria aos 60 anos; para muitos trabalhadores, entretanto, aqueles por volta dos 20 e 30 anos, aposentar-se parecia tão distante quanto o dia do julgamento final. “Se nós tivermos que continuar assim por 40 anos”, eles diziam, “podemos acabar caindo mortos agora mesmo”. Esses trabalhadores já tinham se expressado nas fabricas de Batignolles, Ferodo e Moulinex, e na Polymécanique em Pantin. Mas essas eram preocupações pequenas e isoladas. Foi apenas em Maio, quando os trabalhadores da linha de montagem em Le Mans entraram em greve, que os patrões começaram a se preocupar realmente. A greve na Renault teve grandes repercussões. Isso se tornou um assunto extremamente sério.

Depois ficou claro que esta greve de cinco semanas traumatizou os patrões tanto quanto Maio de 1968. O medo de outro Maio como aquele foi tanto que medidas de emergência foram tomadas em todo o país. Em certo ponto, esquadrões da CGT vieram de fora para ajudar seus companheiros em desvantagem a prevenir a ocupação da Renault-Billancourt. O fortalecimento dos serviços de segurança, a caça metódica de militantes, as demissões por qualquer pequeno protesto que se tornaram corriqueiras, tudo isso

começou nesta longa e fragmentada greve. A diretoria da Renault nunca mais será a mesma, nem o resto das diretorias.

Por quanto tempo de fato alguém pode dirigir uma fábrica a base de repressão e intimidação? Qual é o valor do trabalho realizado por alguém que vive com um supervisor respirando em seu pescoço, sob ameaça de punição ou perseguição arbitrária? Quanto essa atmosfera de quartel custa em termos de estrago de peças, sabotagem, acidentes incapacitantes, fraturas, perturbações diárias e crescente dificuldade de substituir os trabalhadores que vão embora? No que se tornará um país industrial que tem que procurar mão de obra em regiões tão distantes como no sul da África, pois seus próprios cidadãos, mesmo os desempregados, rejeitam o aprisionamento nestas fábricas?

Hoje a CNPF (Federação dos empregados franceses) está tendo que enfrentar todas essas questões. Desde a revolta de Maio de 1971 em Le Mans sente-se que o domínio sob a classe trabalhadora está escorregando, aquele Maio de 68 não foi um acidente e os mecanismos de controle dos patrões estão realmente se desintegrando. A repressão apenas aumenta o conflito sem resolver o problema; se persistir nessa direção, não faltará muito até que para manter a “ordem” nas fábricas seja preciso estender esse “fascismo” à sociedade – se é que se pode fazer isso. A maioria dos patrões sonha de tempos em tempos com a introdução do fascismo (um novo *tipo* fascismo, naturalmente) como o menor dos males. Porém a minoria pensante está consciente de que isso não resolveria nada: veja os levantes de trabalhadores na Espanha ou as insurreições dos trabalhadores em Córdoba (Argentina). De qualquer forma fascismo é ruim para os negócios; é bruto demais, um recurso derradeiro a ser usado apenas quando todas as outras formas de dominação falharem. É por isso que, outono passado, a CNPF mandou missões de averiguação por todo o mundo para estudar possíveis soluções. É possível reconciliar trabalhadores com a natureza de seus trabalhos? Os métodos despóticos de administração são realmente necessários? A fragmentação e hierarquização de tarefas é indispensável nesse momento histórico? As atividades realizadas por trabalhadores da linha de montagem poderiam ser deixadas de lado e substituídas por outras mais interessantes, conciliando assim o controle dos patrões com o trabalho nas oficinas como ocorreu no início de 1789? O grupo de estudo da CNPF escreveu em seu relatório sobre “O problema envolvendo trabalhadores da linha de montagem”: “Este problema é vasto e difícil. Acreditamos que seja inevitável.” Fontanet, o ministro do trabalho, expressou a mesma opinião.

Rumores Inquietantes

Os primeiros a se interessarem por esse problema foram quase certamente os diretores americanos da década de trinta. Partindo do pressuposto de que o homem é um animal infinitamente adaptável, eles concluíram que aqueles que não se acostumavam com a linha de montagem eram “inadaptáveis”; acreditava-se que eles deviam sofrer de “problemas psicológicos”. Psicólogos industriais foram contratados para ajudar os trabalhadores a gentilmente “superar seus problemas pessoais”. Isto iniciou a era das “relações humanas na indústria” – uma gigantesca empresa de lavagem cerebral.

Após a segunda guerra mundial quando o trabalho se tornou escasso nos EUA, os diretores começaram a combinar “relações humanas” com interesses materiais de várias maneiras. Tornou-se necessário que os trabalhadores se interessassem no nível de produtividade. Eles tinham que ser recompensados quando aceitassem aumentar a produção. A sede por bens de consumo que ocorreu nos anos 1950 pareceu confirmar a crença básica dos diretores de que pode-se retirar qualquer coisa de um trabalhador desde que você pague pelo seu sofrimento; e que não há nada que um homem não faça por dinheiro; você pode comprar sua força de trabalho, sua saúde, sua juventude, sua sanidade, seu sono, e até mesmo sua razão.

Tudo que é bom acaba. Em meados dos anos 60 rumores inquietantes começaram a ser ouvidos nas grandes fábricas. Alguns anos à frente de seus colegas europeus, trabalhadores americanos rebelavam-se contra a velocidade das linhas de produção, o curto tempo de descanso, a tirania dos supervisores e a exaustão constante resultado das tarefas monótonas. Em 1963 dezenas de milhares de trabalhadores de Detroit entraram em greve desafiando sua associação, que tinha acabado de assinar um pacote de acordos que não fornecia períodos de descanso ou redução e controle da velocidade das linhas de montagem.

Os padrões norte-americanos reagiram a essas revoltas espontâneas de forma muito parecida com seus semelhantes europeus: eles substituíram trabalhadores brancos por negros e pardos em uma escala cada vez maior. Esses trabalhadores, raramente representados pela associação, isolados e desprezados pelos diretores e por seus colegas brancos qualificados, encontravam-se sobrecarregados com trabalhos que ninguém mais aceitaria. Linhas de produção onde negros trabalhavam chegavam a ser 20% ou 30% mais

rápidas do que aquelas onde trabalhavam os brancos. Militantes negros (“Não se trata de automatização, e sim *negromatização*”) construíram a DRUM, Movimento Revolucionário da União de Detroit; a tensão se tornou tão insustentável que em um “incidente” ocorrido na linha de montagem um trabalhador negro largou as ferramentas, se dirigiu ao seu supervisor e o matou, foi embora sem dar uma palavra se entregar a polícia.

Não houve um Maio francês nos Estados Unidos, não houve nenhuma rebelião prolongada como a que deixou, desde setembro de 1968, a gloriosa organização de trabalho da Fiat de cabeça pra baixo e que ainda atormenta a fábrica de Túrín na forma de argumentos contra as normas de produção, quotas, taxas de trabalho por peça entre outros. A ausência de trabalhadores nos EUA nunca chegou a registrar os 15% atingidos por grandes firmas francesas e italianas; a taxa continua entre 5% e 10%. A rotatividade de empregados, atribuída a saídas voluntárias, ainda não atingiu os 30% por ano da Suécia, muito menos os mais de 100% de algumas unidades da Fiat; na Ford de Detroit o índice anual é de “apenas” 25% do total da força de trabalho.

Entretanto, um artigo publicado na revista americana Fortune em julho de 1970 levou chefes em todo o mundo a uma compreensão mais clara da “inevitável” natureza do problema, e sua resistência a soluções disciplinares e punitivas. Este artigo, “Blue Collar Blues” retratou um impasse industrial: Os trabalhadores da linha de montagem eram invencivelmente teimosos; a resistência deles estava custando caro; era necessário reconsiderar toda a divisão técnica do trabalho do início ao fim.

No final de suas amarras

Alguns trabalhadores da linha de montagem são tão desligados, dizem os gerentes com espanto, que eles simplesmente desistem no meio do turno e nem sequer voltam para receber o pagamento pelo tempo que trabalharam... Em alguns locais o descontentamento com o trabalho atingiu tal nível que a sabotagem é feita abertamente, sem disfarces. Parafusos foram deixados em tambores de freio, cabos de ferramentas soldadas em para-choques (para causar eternos chocalhos misteriosos e impossíveis de encontrar) pinturas arranhadas e estofamentos rasgados. O resultado de todo esse trabalho tumultuado é, inevitavelmente, desperdício de mão-de-obra, menos eficiência, maiores custos, a necessidade de mais inspeções e reparos, mais pedidos de garantia – e grave dano à

reputação da companhia já que os clientes ficam furiosos com seus carros novos em folha mas constantemente defeituosos.

Em breve, a corrida por mais produção levará ao declínio da produtividade e a superexploração levará a queda dos lucros. O que pode ser feito a respeito? Delmer Landen, diretor de pessoal da General Motors, comenta: “Uma coisa é certa: se eles não vem trabalhar por 32,40 dólares o dia, eles não virão por um copo com monograma.” Nos EUA assim como na Europa, vários jovens trabalhadores conseguem emprego por alguns meses apenas para economizar dinheiro e depois demitem-se para aproveitar sua liberdade.

De acordo com estatísticas americanas (não há estudos equivalentes na Europa), em 1966 trabalhadores continuavam no mesmo emprego por cerca de 4,2 anos. Em 1969 essa média caiu para 3,9 anos; a ultima pesquisa para jovens abaixo dos 24 anos aponta para 0,7. Em 10 anos o numero de jovens adultos (aqueles abaixo dos 34 anos) vai crescer 46%, grosseiramente equivale a 19 milhões de pessoas. 12 milhões deles pertencerá a grupos “anti-sistema”; cerca de 80% dos adolescentes do país passará por universidades. Sem mudanças básicas na natureza do trabalho industrial é difícil imaginar onde a indústria encontrará mão de obra.

A CNPF está encarando essa questão de frente. “Não é irracional prever”, escreveu o grupo de estudos citado acima, “que em alguns anos haverá trabalhos para os quais não se encontrará mão-de-obra. Isso significa que mesmo imigrantes só aceitam certos tipos de trabalho por curto período. Existem muitas funções para as quais sempre foi necessário o uso de mão-de-obra cada vez menos especializada... Será que alguém considerou que uma pesquisa mais reveladora da economia iria com certeza mostrar que os custos de empregar trabalhadores estrangeiros, que é às vezes baixo, seria infinitamente maior se problemas de adaptação, aperfeiçoamento de trabalho precário e produção irregular forem levados em conta? Além do mais, mesmo para trabalho de não-imigrantes, ninguém nunca pesou os minutos ou segundos ganhos por um sistema fragmentado de trabalho ao invés do custo pelos retoques, trabalhos mal feitos e greves... incidentes, acidentes, faltas e rotatividade dos empregados, sem mencionar as consequências da falta de satisfação profissional?”

O grupo de estudos também chegou a algumas conclusões surpreendentes sobre os “custos econômicos” dos acidentes industriais: perdas atribuídas a acidentes, de acordo com números das companhias, representam em média 4,5% dos custos com mão-de-obra;

porém, se o custo *indireto* dos acidentes, resultante da interrupção do processo de produção, for levado em conta esses números podem ser praticamente dobrados.

Nada além de benefícios podem, de fato, surgir com a humanização e reorganização do trabalho das fábricas, “adaptando a tarefa ao homem” e abolindo as tarefas fragmentadas e repetitivas que exaurem o trabalhador com sua monotonia intensa. Mas isso é possível? Como os patrões não pensaram nisso antes? Essa é a primeira coisa a se entender.

Toda a história das técnicas industriais tem sido marcada pelo pecado original do capitalismo: separação do trabalhador dos meios de produção. O motivo para essa separação, em primeiro lugar, não foi técnica. Os primeiros donos de fábricas foram os comerciantes do século 17 que monopolizaram teares a fim de ganhar a posse de toda produção dos tecelões. Os tecelões tinham que ser privados de suas máquinas para que não vendessem seus produtos por conta própria. Uma vez que eles fossem obrigados a trabalhar nas oficinas dos chefes, e com as máquinas deles, os primeiros proletários poderiam ser sujeitados pouco a pouco a outras condições. Eles passaram a ser obrigados a trabalhar até o limite de suas forças, algo que nenhum homem faria se tivesse escolha.

As inovações tecnológicas que vieram depois sempre tiveram um duplo propósito: tornar o trabalho humano o mais produtivo possível, e também forçar os trabalhadores a se esforçarem até o limite de suas capacidades. A necessidade dessa restrição é evidente aos olhos do patrão clássico. O trabalhador é suspeito de ociosidade automaticamente. Poderia ser de outra forma? Nem o produto nem a finalidade de sua produção tem nada a ver com ele. A finalidade de toda a produção não é de satisfazer as necessidades dos trabalhadores, mas de gerar quanto mais lucro possível, para que possa-se comprar mais máquinas que renderão ainda mais lucro. É impossível para o patrão, que tem esse objetivo (a acumulação de capital), confiar na vontade básica do trabalhador de trabalhar; a produção diária ou semanal deve ser imposta e, para isso, deve ser fixada com antecedência tão rigorosa quanto possível.

Tudo o que resta é ver como isso pode ser feito. A solução óbvia é de vincular o pagamento à produção, mas isso não é tão simples como se poderia pensar: trabalhadores nunca ganham o total por peça que produzem. Depois de perder um certo nível de energia eles perdem o interesse no dinheiro. A tendência é que os trabalhadores alcancem um certo ritmo e depois tentem mantê-lo, garantindo assim um salário razoável. Estudos sobre esse trabalho não fazem diferença: quanto mais eles são constrangidos pelas

algumas impostas pelos superiores, mais hábeis os trabalhadores se tornam em ludibriar os patrões.

As Máquinas dão as Ordens

Os estudos sobre trabalho também são extremamente difíceis de se aplicar a trabalhadores altamente qualificados (ex. fabricantes de ferramentas, montadores, ajustadores) cujos trabalhos demandam iniciativa, inteligência, aplicação e habilidade – todas qualidades que não podem ser controladas de perto. Enquanto trabalhadores habilidosos forem necessários, os patrões estavam dependentes de sua boa vontade. A influência deles estava no topo na era da “máquina universal”. A única maneira de acabar com seu poder era simplificando o trabalho a uma extensão que qualquer um seria capaz de realizá-lo sem o menor treinamento. De 1920 em diante o Taylorismo proveu os meios: o trabalho foi dividido em tarefas extremamente simples; linhas de montagem foram suplementadas com esteiras e tornaram-se totalmente automáticas; a organização do trabalho científico completou o quadro. 15 anos após o início do Taylorismo, trabalhadores habilidosos se tornaram uma “aristocracia” marginal e o trabalho por cotas é predeterminado com rigidez matemática.

A fragmentação racional do trabalho produziu aumentos de produtividade que são muitas vezes espetaculares, mas hoje podemos ver que esses aumentos poderiam ter sido alcançados de outras maneiras e que a produtividade não era o único objetivo. Um objetivo escondido (e bem sucedido) desse processo era limitar o trabalhador a produzir de maneira mais anônima e “objetiva”. O trabalho por cota não é mais previsto, negociado e imposto pela autoridade humana que o mantém aberto a argumentos, mas sim ordenado pela própria máquina, imposto pelo avanço inflexível da linha de montagem programada. A compulsão pelo trabalho agora aparece como uma lei da natureza reforçada pelas maravilhas da ciência. Atrás das cortinas, sem dúvida, existem engenheiros e técnicos, mas os trabalhadores nunca os encontram frente a frente, não mais do que encontram os patrões remotos. Tudo que veem são supervisores e superiores e é com esses bajuladores do patrão quem eles têm que lidar.

Assim o trabalho tem sido fragmentado, simplificado e tornou-se cada vez mais imbecil para privar os trabalhadores de qualquer vestígio de poder sob o processo de produção, para proteger o processo de “riscos humanos” como habilidade e iniciativa

inteligente. Tudo, incluindo os trabalhadores, tem que se tornar matematicamente previsível em seus milésimos. Preço de custo, lucros, planos de produção e programas de investimento de uma grande empresa capitalista não pode ser deixada a mercê de “erros humanos”.

Porém alguns dos grandes patrões mais esclarecidos começaram a descobrir que esse encanto pela organização sustentado pelos tecnocratas, treinados e contratados para racionalizar a produção até o seu último detalhe, poderia provocar *flashbacks* que os tecnocratas não foram capazes de prever. As desventuras de Olivetti são um exemplo clássico.

Inadaptáveis e Casos Difíceis

Os trabalhadores da linha de montagem de calculadoras Olivetti estavam acostumados a trabalhar em posições fixas. Cada trabalhador pegava uma máquina parcialmente montada de quem estava a sua esquerda, encaixava uma parte e mandava pela esteira para o vizinho da direita. Os engenheiros de produção sentiram que esse método era irracional e decidiram ligar a máquina a uma linha acima da cabeça dos trabalhadores. Isso tornava desnecessário a ação de levantar e passar a peça adiante; assim vários segundos foram ganhos e, o mais importante, eles não controlavam mais a velocidade da montagem, que agora era determinada pela velocidade da linha.

Assim que a nova linha foi instalada os trabalhadores entraram em greve. Engenheiros visitaram o local para explicar aos trabalhadores que todo o processo foi pensado para o benefício deles, mas foi em vão. Os empresários então chamaram psicólogos industriais e ordenaram que retirassem os indivíduos inadaptáveis e controversos. Porém, apesar do que lhes foi ordenado os psicólogos ficaram do lado dos trabalhadores e acusaram os engenheiros de estupidez: como eles puderam ser tão brutos privando os trabalhadores de seu último pedaço de liberdade, a liberdade de produzir sua cota diária enquanto trabalhavam fraternalmente e em uníssono, rápido ou devagar de acordo com a hora do dia? Como eles não conseguiram ver que é contraditório esperar que trabalho de precisão seja feito em um ritmo constante e monótono?

Contratempos desse tipo nos Estados Unidos têm gerado uma nova escola de psicossociologia cujos principais representantes têm sido McGregor e Scanlon, Argyris e Herzberg. Tirando o jargão acadêmico seu discurso é simples bom senso. Trabalhadores

ou empregadores, eles dizem, estão preocupados primeiramente e sobre tudo em garantir sua subsistência. Enquanto suas necessidades primárias – saúde, segurança, alimentação e moradia – não são asseguradas, é inútil pedir para psicólogos resolverem problemas nas fábricas. Além disso, por mais alto que seja o salário, a insatisfação vai persistir se o "ambiente" de trabalho é ruim e o trabalhador é frustrado em suas necessidades secundárias afetivas: se ele encontra uma atmosfera de quartel ao invés de camaradagem.

Antes de passar para o terceiro ponto (que é o mais importante), veremos algo pior que ouvir a CNPF se vangloriar nos dois primeiros. O relatório dos patrões citado acima afirma que os salários da linha de montagem na França são 16% menores que na Alemanha, enquanto o salários dos engenheiros é 11% maior. Um engenheiro ganha 4 vezes mais que um trabalhador da linha de montagem, contra 2,5 vezes mais que na Alemanha, Inglaterra ou Estados Unidos. O ambiente das fábricas é quase universalmente detestável. Trabalhadores recém-contratados são recebidos por superiores aos berros, confrontados com suas tarefas sem preparação ou aviso e têm que cumprir a norma se quiserem manter o emprego. Eles constantemente “desabam” depois de 3 ou 4 dias e sofrem danos irreversíveis. Tudo parece ser feito para convencer os trabalhadores de que o trabalho na fábrica é algum tipo de punição expiatória. Falar sobre “participação” e “interesse pelo trabalho” nessas condições é como pedir ao oprimido que participe da própria opressão.

O terceiro ponto é: se o pagamento e o ambiente forem bons, mas o trabalho é idiotizante, o trabalhador ainda vai tentar escapar de mil maneiras possíveis. Empresários respondem tentando aumentar a pressão de trabalho; os resultados são faltas, queda de qualidade e sabotagem. “Ociosidade, indiferença e irresponsabilidade” afirma Herzberg, “são respostas saudáveis ao trabalho absurdo”. É também absurdo, acrescenta ele, pensar que o trabalho pode se tornar atrativo ao variar tarefas que são individualmente fragmentadas e repetitivas: “A combinação de duas tarefas sem sentido adiciona nada a soma.”

Abolindo o Relógio

A única solução correta é reformar, ampliar e enriquecer os trabalhos para torná-los intrinsecamente interessante. O Homem é, de acordo com essa escola psicossocial,

um “animal ativo” que gosta de trabalhar desde que o trabalho provenha a oportunidade da “realização pessoal”: um florescimento do intelecto, um enriquecimento do conhecimento, reconhecimento e apreço por suas ideias e invenções no contexto de um esforço coletivo e cooperação. Em resumo, a fragmentação do trabalho, pressões externas e relações hierárquicas quase militares devem ser abolidas.

Pelo menos essa é a teoria. Isto está sendo aplicado em todas ou algumas das 200 ou 300 pequenas e grandes empresas: Texas Instruments e IBM na França; Phillips (Holanda); ICT (Inglaterra); Lapointe, Donnelly Mirrors e AT & T (A maior companhia do mundo em numero de empregados) nos EUA. Aqui estão alguns resultados.

Ambiente: Criar um clima de confiança abolindo o relógio. Abolir discriminações óbvias de classe: a mesma cantina e a mesma comida para todos (incluído os diretores) e tanto quanto possível a mesma roupa. Todos pagos mensalmente e uma escala única de salário. Abolir cronômetros, supervisores, capatazes e policiais. Cada trabalhador ou grupo deve ser responsável pela quantidade de trabalho e qualidade de sua produção, a manutenção e ajustes de suas máquinas e seus métodos de trabalho. Cada grupo ou indivíduo realiza um trabalho completo. Gerentes que não fazem nada além de dar ordens desaparecem: técnicos e gerentes são agora conselheiros amigáveis que também sujam as mãos.

O resultado antecipado é que os trabalhadores recuperam o gosto pelo trabalho e produzem mais *gastando menos energia*; Eles são poupados da tensão psicológica de trabalhar contra suas inclinações espontâneas. Será que a experiência confirma a teoria? Vamos ver alguns exemplos.

A rotatividade de empregados aumentou particularmente no departamento de reivindicações e faturas da AT & T, que detêm o monopólio de telecomunicações nos EUA. O trabalho é metucioso, envolvendo a classificação, codificação, transcrição e verificação de cheques e faturas. Pagamento atrativo e o ambiente não foram bem sucedidos em manter empregados. A proporção de erros era de 13% para 10 anos e precisava de um pesado sistema de controle quando em 1966 AT & T chamou Herzberg para o resgate. Ele observou que o trabalho de classificação, verificação e totalização de faturas era dividido em dez operações sucessivas e passava por ligações hierárquicas semi militares; quando um grupo de funcionários atingia o fim de uma pilha de mil faturas, o supervisor enviava outras mil. Que motivação tinham essas mulheres para trabalhar de forma rápida e consciente? Nenhuma.

Confiar Nos Trabalhadores

Seguindo os conselhos de Herzberg a AT & T decidiu deixar cada empregado responsável por seu próprio setor; deveriam lidar sempre com os mesmos clientes e seriam responsáveis por eles. O trabalho (basicamente preencher informações) não mudou, mas cada operador ficou livre para variar a velocidade de trabalho e, com certos limites, suas horas de trabalho. A proporção de erros caiu para 3% e toda uma superestrutura de supervisores pôde ser dispensada. Resultado: Um aumento de produtividade de 27% e uma economia de \$558,000 em um ano.

A mesma coisa pode ser feita em indústrias de manufatura, para produção em massa? O psico-sociólogo diz que sim. Aqui está a prova. Computadores não lineares, do tipo que tornam os mecanismos de controle automáticos, tiveram problemas de produção e confiabilidade. Já que não podiam confiar nos empregados para trabalharem regularmente a companhia não podia confiar na qualidade de seus produtos. Eles podiam reforçar o controle de qualidade, mas quem iria controlar os controladores? Argyris os aconselhou a encarar o problema de outra forma: confiar nos empregados. Torná-los responsáveis pela qualidade do produto e em troca retirar o tempo cronometrado, tarefas fragmentadas e vários controles. Cada trabalhador receberia os componentes (pré-testados) do mecanismo e o montaria, fariam as supervisões finais e embalariam a unidade montada. A firma seguiu o conselho e o resultado foi que a produção dos trabalhadores dobrou em dois anos e os defeitos caíram 90%.

Na Texas Instruments, que adotou os mesmos princípios, o tempo necessário para montar um instrumento de navegação caiu de 138 horas para 32 em um ano, um aumento de produtividade de 330%.

A Philips (Holanda) está agora começando a aplicar o “enriquecimento de tarefas” para a montagem e ajuste de aparelhos de tv a cores. Antigamente esse trabalho era dividido em centenas de operações, cada uma durando menos de um minuto, realizadas por centenas de trabalhadores. O trabalho era extremamente monótono e repetitivo. Montagens e ajustes são agora realizados por grupos experimentais de 7 trabalhadores que têm um estoque das peças a sua disposição, eles mesmos coordenam o trabalho, decidem sua própria velocidade e são livres para se movimentar. Nessa etapa a produção cresceu 5%, faltas caíram 25% e defeitos de fabricação estão caindo para zero.

A ICI, que já tinha implantado o enriquecimento de trabalho e o “controle pelos trabalhadores” em várias fábricas, empregando um total de 5.000 trabalhadores, registrou um crescimento de produtividade de 30% em sua fábrica de fibra sintética em Gloucester, onde antigos trabalhadores de linha de montagem que se livraram da supervisão de especialistas e supervisores, aprenderam a ajustar, manter e reparar máquinas que seriam supostamente muito complexas.

Perante tudo isto, porque é que a grande maioria dos patrões (75% na França de acordo com uma pesquisa recente) permanecem teimosamente hostil para a abolição do trabalho fragmentado idiotizante? “É muito caro” dizem alguns, sem ao menos tentar fazer funcionar. Para outros, incluindo o chefe da Renault, Pierre Dreyfus, “nada comprova que a fragmentação do trabalho seja tão ruim”. Além disso, “não está provado que essa fragmentação pode ser eliminada” da indústria automobilística. Essa não é a opinião dos investigadores da CNPF: “Não há, aparentemente, nenhum setor industrial onde o enriquecimento de trabalho não possa ser introduzido”. Em linhas de produção em massa, por exemplo, é perfeitamente viável substituir a longa linha de montagem, por uma mais curta que passa em frente de alcovas transversais. Um grupo de trabalhadores em cada alcova receberia as peças da máquina e trabalharia de 10 a 30 minutos, como uma equipe montando um número de peças antes de passar adiante para o próximo grupo. Cada grupo iria manter estoques de peças, absorvendo-o de acordo com a necessidade e o ritmo de trabalho. Esse sistema está sendo testado agora pela indústria de automóveis sueca, onde a pressão pela adoção definitiva é grande.

Até onde isto pode ser levado?

Na realidade a hostilidade dos patrões não é motivada por fatores técnicos ou econômicos; são políticos. Enriquecimento de trabalhos dita o fim da autoridade e do poder despótico dos grandes e pequenos chefes. Substitui a ordem e a disciplina militar pela cooperação voluntária dos trabalhadores, cuja autonomia e poder estende seus trabalhos. Exige que esses trabalhadores que fazem “trabalhos humanos” sejam tratados como humanos. Toda a hierarquia tem que ser reformulada; engenheiros e empresários, diz o relatório da CNPF, devem “modificar suas atitudes profundamente”. Barreiras sociais, culturais e hierárquicas devem ser removidas. “Depois de adquirir alguma ideia de ergonomia, engenheiros e técnicos deveriam passar um ano realizando tarefas dos trabalhadores em oficinas que usem suas habilidades especializadas...” Finalmente os

próprios trabalhadores devem “identificar os problemas, discutir as possíveis soluções e então chegar a decisões coletivas. As relações não serão mais entre superiores e subordinados...”

Uma vez que essa estrada seja tomada, de fato, onde terminará? Diretores e técnicos perderão seu monopólio da ciência; a suposta técnica ou necessidade científica a qual eles usam para dar as ordens perderá seu mistério e se tornará aberta ao questionamento, junto com a ideologia que eles apoiam. Não seria este o ponto mais fraco da parte da auto-gestão? Os relatórios da CNPF parecem admitir que sim, mas sem alarme indevido; na empresa democratizada e enriquecida, a autoridade administrativa ainda prevalecerá enquanto muda seu estilo.

Mas podemos ter certeza? Esses trabalhadores realizando tarefas inteligentes, criativas e responsáveis se sentirão como Herzberg quer que sintam, que o trabalho bem feito carrega seu significado nele mesmo? Que sentido existe em um trabalho cujos produtos são sem sentido? Por quanto tempo uma pessoa pode manter interesse na montagem de televisões a cores quando os programas são um lixo, em produzir detergentes poluentes, em fabricar roupas que se desgastam rapidamente? Herzberg considera as pesquisas de produtividade e produção restritas em si mesmas, mas tem algum significado quando o seu objetivo é o crescimento dos lucros? Qual é o objetivo do crescimento dos lucros? Porque produzir mais quando podemos viver melhor produzindo menos, contanto que comecemos a viver e consumir de maneira diferente?

Todas estas questões brotam logicamente a partir de qualquer extensão de enriquecimento do trabalho. Por essa questão, elementos adiantados do movimento operário veem essa luta para recompor o trabalho fragmentado como uma luta que vai muito além do problema da mobilização ou da modesta campanha reformista para humanizar o trabalho. O que eles chamam de “controle pelos trabalhadores” – a re-apropriação pelos trabalhadores da natureza e organização de seus trabalhos – pode e deve guiar os trabalhadores para a liberação da brutalização, opressão e do tédio para lutar por sua total emancipação.

O Trabalho Já Não é Mais Limitado a Si Mesmo

Isso é exatamente o que a maioria dos patrões temem: “Quanto mais você dá, mais eles querem. Dê a eles um pouco de poder e eles querem tudo.” É verdade. Mas os

pesquisadores da CNPF respondem a isso dizendo que a repressão está se tornando cada vez mais cara política e economicamente, que a indústria no final das contas não tem escolha: se quiserem encontrar a mão-de-obra que precisam sem ter que encarar contínuas rebeliões, devem tentar tornar o trabalho interessante e atrativo. Todas essas questões subversivas trazidas pelo enriquecimento do trabalho estão, afinal de contas, sendo feitas nesse momento de todas as maneiras possíveis por milhões de jovens trabalhadores e desempregados nos Estados Unidos e Europa. Para eles o trabalho – qualquer que seja sua natureza e seu pagamento - deixou ser limitado a si mesmo.

Eles rejeitam isso porque rejeitam seus produtos e seus resultados? A questão é que eles não concordam com Herzberg quando ele diz: “O lazer hoje em dia não é mais que uma tentativa frenética para esquecer o trabalho. Quando o trabalho tiver um significado, o lazer também terá.” A tendência dos jovens é de ver o problema por outra perspectiva: “O trabalho terá um significado quando seu objetivo tiver um significado; não antes.”