

O PROCESSO DE TRABALHO NAS FÁBRICAS DE AUTOGESTÃO

Neusa Maria DAL RI¹

Candido Giraldez VIEITEZ²

Introdução

As reflexões contidas neste texto têm como referência pesquisa realizada em dezenove empresas de autogestão (EAs) e uma de co-gestão. Dessas empresas, dezessete são fábricas de vários ramos, tais como metalurgia; têxtil; confecção; cristal; entre outros. Há ainda uma mina de carvão, uma gráfica e uma empresa agroindustrial.³ Dezenove desses empreendimentos estão localizados em vários Estados do Brasil e um na Espanha.

Quanto ao porte das empresas, tem-se o seguinte: onze empresas pequenas que possuem de 05 a 99 trabalhadores; sete empresas médias, de 100 a 499 e duas empresas grandes, com mais de 500.

As características principais de uma empresa de autogestão podem ser sintetizadas nos seguintes elementos: a propriedade pertence a um coletivo de associados; os trabalhadores são ao mesmo tempo os proprietários; a assembléia geral dos associados é o poder máximo de decisão; os diretores são eleitos pelos associados.

O conjunto dos elementos constitutivos da empresa de autogestão é evidência de que ela é portadora de um significativo potencial social de democratização e de (des)alienação das relações de trabalho. Contudo, instâncias estratégicas da realidade dessas empresas apresentam-se como pontos de dificuldade para a realização desse potencial. Uma dessas dimensões é a organização do *processo de trabalho*.

Os processos de trabalho nas EAs estão ainda organizados de forma tradicional. Essa forma de organização representa um significativo

¹ Professora Assistente Doutora da Faculdade de Filosofia e Ciências - Unesp - Campus de Marília.

² Professor Assistente Doutor da Faculdade de Filosofia e Ciências - Unesp - Campus de Marília.

³ Por uma questão de ética em relação às fontes de informação, os nomes das empresas utilizados aqui são fictícios. Porém, preservou-se o estilo sintético dos nomes reais por meio dos quais as empresas apresentam-se no mercado.

entreve ao desenvolvimento da democratização e (des)alienação das relações de trabalho. Porém, apesar das dificuldades evidentes, as EAs vêm promovendo modificações no processo de trabalho.

Este artigo tem por objetivo demonstrar o surgimento de uma nova categoria nas EAs que aqui será denominada de *regulação* do processo de trabalho. Defende-se a idéia de que essa categoria, ainda emergente, substitui a categoria de *controle* do trabalho que é afeta à forma capitalista de organização da produção.

O processo de trabalho

Na amostra investigada, a maior parte das EAs organiza o processo de trabalho segundo os princípios tayloristas. Encontrou-se, também, algumas EAs nas quais o processo de trabalho ainda se dá de forma artesanal, próxima à organização pré-taylorista da indústria.

As EAs alteraram muito pouco os processos de trabalho oriundos das empresas capitalistas, particularmente no que tange às relações dos trabalhadores com as máquinas e equipamentos, tecnologias de produção e materiais objetos de transformação.

Como consequência desse fato, as condições dos trabalhadores das EAs, no que se refere especificamente a este tema, mantêm-se próximas às das demais empresas. Dessa forma, por exemplo, uma costureira de uma EA do ramo da confecção, tal qual a de uma empresa capitalista, tem que cumprir sua jornada de trabalho presa a uma função fixa e repetir ao infinito a mesma operação parcelar, de acordo com um ritmo cuja intensidade e constância deixa pouco ou nenhum tempo para outras atividades.

Essa situação dos trabalhadores no processo de trabalho encontra-se em contradição tanto com a estrutura geral das relações de trabalho, quanto com os propósitos democráticos declarados das EAs. No entanto, as dificuldades para mudar a organização do processo de trabalho são evidentes. E elas decorrem basicamente do fato de que as máquinas, equipamentos e tecnologias de produção utilizadas, que foram ou ainda são as disponíveis no mercado, determinam, em grande parte, a organização do processo de trabalho.

A capacidade de determinação que as técnicas e tecnologias têm sobre a organização do trabalho é assinalada na literatura, mas com resultados polêmicos. Marglin, no texto *O que os empresários fazem?* formula duas questões que trespagam esta análise e que são cruciais para a autogestão.

A organização da produção é determinada pela tecnologia ou pela sociedade? A autoridade hierárquica é realmente necessária para obter-se alto nível de produção ou a prosperidade material é compatível com a organização não burocrática da produção? (1974, p. 61)

Com o intuito de deixar claramente contrastada sua visão quanto à temática, Marglin cita uma passagem de Engels (1976, p. 120) na qual esse autor indica a capacidade de determinação da tecnologia sobre a organização do trabalho.

Se o homem, com a ciência e o gênio inventivo, submete as forças da natureza, estas se vingam dele submetendo-o, enquanto as emprega, a um verdadeiro despotismo, independentemente de toda a organização social. Querer abolir a autoridade na grande indústria é querer abolir a própria indústria, é querer destruir as fábricas de fio a vapor para voltar à roca.

Marglin (1974) segue por outra direção. Para ele, a evolução da organização do trabalho com base na minuciosa divisão de tarefas e na centralização hierárquica não se deve a nenhuma necessidade ou superioridade desta técnica, mas aos imperativos da acumulação capitalista, ao interesse da classe burguesa em ficar com a maior parte do excedente social.

Entretanto, deixando entrever as polêmicas em torno do tema, o autor reconhece as dificuldades para se modificar o sistema de máquinas e equipamentos na sociedade atual, com o objetivo de que o mesmo deixasse de ser um dos componentes determinantes da alienação dos trabalhadores no processo de produção.

Nenhum de nós tem os conhecimentos necessários da metalurgia ou da confecção para criar uma nova tecnologia. Sobretudo, para criar uma tecnologia tão radicalmente diferente da existente quanto requer uma tentativa séria para provocar as mudanças que a organização do trabalho exigiria. (Marglin, 1974, p. 61)

A regulação do processo de trabalho

As EAs não podem modificar a concepção do sistema de máquinas e equipamentos, pois a mudança desses implementos depende de forças sociais que transcendem a simples vontade e possibilidade das organizações.

As principais mudanças introduzidas pelas EAs no processo de trabalho dizem respeito à divisão de tarefas, às cadências e, em geral, ao que na empresa capitalista corresponde ao *controle* do trabalho.

No sistema autogestionário, o controle do trabalho, que é uma categoria de exercício despótico da burguesia na fábrica, é modificado. As EAs começam a construir uma nova categoria que se denominará aqui de *regulação* do trabalho.

As principais modificações que serão abordadas referem-se a quatro temas sobre os quais a regulação incide, a saber: a divisão do trabalho fabril em funções intelectuais e manuais; o parcelamento minucioso das funções; o ritmo e a análise do processo de trabalho.

No que diz respeito à divisão do trabalho, há uma significativa alteração na tradicional bipartição da fábrica em setor com funções de execução e setor com funções de direção. Essa modificação está ocorrendo porque os associados são ao mesmo tempo os trabalhadores e os dirigentes da organização.

Tome-se um exemplo. Um metalúrgico que opera uma prensa incessantemente, pouco pode fazer além disso. Entretanto, como membro nato da *assembleia geral*, órgão máximo de tomada de decisões nas EAs, integra o processo que decide os destinos da empresa.

O fato de os associados serem os detentores do poder na fábrica gera efeitos que se irradiam para todos os setores dela e que chegam também ao processo de trabalho, não obstante os óbices já apontados.

Assim, nas EAs sob influência dos artesãos, a independência corporativa dos mesmos no processo de trabalho está sendo modificada pela emergência de deliberações coletivas. Esse fato, se por um lado, retira prerrogativas particularistas dos oficiais, por outro, eleva o papel dos auxiliares nas decisões relativas ao processo de trabalho.

Nas empresas taylorizadas, observa-se fenômeno do mesmo tipo, ou seja, a separação entre trabalho manual e intelectual começa a ser diluída em benefício de um processo de deliberação coletiva. Neste caso, porém, há algumas especificidades a serem consideradas. Os antigos cargos de chefias são modificados em funções que cumprem o papel de coordenação, perdendo, assim, o seu caráter hierárquico-burocrático típico. Por outro lado, os trabalhadores de chão de fábrica passam a integrar o sistema de deliberações. O que fazer e como fazer não decorre mais de diretrizes emanadas de um centro diretor. Em geral, o trabalho a ser executado

é submetido pelos dirigentes à apreciação e discussão dos demais associados, a partir do que estabelecem certos procedimentos de produção.

Acresça-se que essas modificações não estão voltadas para a supressão das funções especializadas, mas sim para a criação de um espaço coletivo para o exercício da gestão do processo de trabalho.

Esse movimento é ainda informal e incipiente. Contudo, é muito significativo considerando-se os propósitos da EAs.

Foram suprimidas as denominações de chefes, líderes, encarregados. Há coordenadores de setores com certos poderes. [...] Vai ser produzido isto aqui, a partir daí eu começo a distribuição do serviço [...]. A iniciativa é deles. A gente entrega a relação e pergunta o que vai fazer primeiro. Veja o que tem [...] Fica a critério deles. Quando a gente está apertado a orientação é mais rígida.⁴

Há coordenadores de setores, pessoal que se destaca. Não há a função de coordenar. Mas ele efetivamente coordena e o pessoal acata. Existe um diálogo real entre os coordenadores e os trabalhadores. Há mais um entendimento do que um ato impositivo. Não posso fazer X, então, procura-se uma maneira de fazer. Não há um controle do coordenador sobre como executar a tarefa.⁵

[...]. Não há liberdade para fazer o que cada um quer. Tem de haver um acordo, cada um fazia mais ou menos como achava. Mas, organizamos. Me chamaram para isso. Hoje há acordo nas equipes para fazer o trabalho.⁶

Outro indicador das mudanças que estão ocorrendo no processo de trabalho pode ser descrito como uma quebra do sistema de funções especializadas e fixas, características da empresa taylorista. Essa mudança diz respeito a quatro itens: o desenvolvimento profissional; a flexibilização da disposição funcional dos trabalhadores; a polivalência e o rodízio de funções.

As empresas não possuem políticas de desenvolvimento profissional dos associados. Entretanto, há liberdade para que os trabalhadores aprendam novas funções se assim o desejarem. O aprendizado pode ocorrer durante a jornada de trabalho, desde que isso não atrapalhe a produção, ou após o término daquela.

⁴ Dirigente da Cooperpan, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

⁵ Dirigente da Mactel, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

⁶Dirigente da Coopersul, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 2000.

Na autogestão, embora seja respeitada a especificidade profissional de cada trabalhador, começa a firmar-se o princípio de que, em caso de necessidade, o associado deve assumir outras funções dentro da empresa.

Em algumas EAs, a idéia de trabalhador polivalente começa a aflorar. Nesse sentido, algumas medidas estão sendo tomadas, visando propiciar novos aprendizados e a mudança de funções.

A presença dos aspectos enunciados é decorrência da existência de valores de identidade coletiva em formação, da necessidade de otimizar a utilização de um quadro fixo e estável de associados e do interesse, imanente à autogestão, na qualificação dos seus associados.

Na Fibratex, a mudança de função constitui-se numa política que tem como propósito fazer com que as pessoas dominem os aspectos essenciais do funcionamento da empresa nas áreas da produção e da administração, sob o pressuposto de que isso é fundamental para o desenvolvimento da democracia autogestionária.

A cada ano a pessoa pode colocar o seu cargo à disposição. Se houver alguém que tem interesse na função, pode trocar. Pode trocar também se não estiver contente na função. Há cada dois anos tem que trocar. Isso na produção. Na parte financeira e de vendas, essa norma não é tão rígida. [...] Tem sido feito o rodízio. Também roda a produção com a administração. Por isso há um período de preparação. Se a pessoa está na produção e quer assumir o financeiro, tem que se preparar para isso. Fazer um estágio junto ao financeiro. O rodízio é muito positivo no que diz respeito a não cair na rotina. E ao conhecimento global que as pessoas têm da empresa. [...] Quando a gente vai fazer um planejamento ou uma prestação de contas, as pessoas sabem do que se está falando.⁷

Uma outra modificação introduzida pelas EAs refere-se às cadências de trabalho. Nos primeiros anos de funcionamento, os ritmos de trabalho diminuíram de modo acentuado na maioria das empresas, em consequência dos problemas inerentes à transição de um tipo de organização para outro. Mas, também, por causa de equívocos de gestão freqüentemente relacionados à incompreensão do coletivo quanto à situação real da EA.

Passada essa fase inicial, as injunções de mercado obrigaram as empresas a se adequarem à competição mercantil e a reverem a questão

⁷ Dirigente da Fibratex, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999. Essa empresa tem 12 anos.

dos ritmos de trabalho. A dinâmica que se estabelece, contudo, é distinta da que existe nas empresas capitalistas. A ausência da pressão recorrente do capital com vistas à sua valorização tautológica faz com que o coletivo trabalhe, em geral, num ritmo mais lento. Porém, quando as circunstâncias da produção o exigem, o ritmo pode tornar-se mais intenso do que o vigente nas empresas tradicionais.

Pegamos um cliente na quarta-feira, mil e tantas peças. Reunimos o pessoal, conversamos com eles e saiu antes do prazo. Foi até bonito. Fez com que todo mundo participasse e assumisse o compromisso.⁸

O ritmo de trabalho nosso é mais leve. Trabalhamos mais à vontade. Esse à vontade tem dois parâmetros. O ritmo doido na empresa tradicional dá menos produção que o pessoal aqui que trabalha à vontade. Às vezes eles apostam entre si quem vai terminar antes uma certa tarefa, para ver quem vai ganhar as cocas-colas no fim do dia. [...] Teve dias aqui, sobrecarregados, chegamos a ficar espantados, a produção explodiu. Deu índices absurdos. Não parava de produzir. Isso não se verifica na indústria de cristal. Mas num ritmo muito alto, você não agüenta muito tempo. Mas agüenta um índice muito acima do praticado normalmente sem maiores sacrifícios.⁹

Você pode entrar na fábrica agora e tem um monte de gente lendo *playboy*. Chegou um pedido para entregar amanhã, as pessoas não tem hora para terminar. Se o pessoal for exigido, o pessoal responde. Quando a empresa está bem, todo mundo dá uma aliviada. Há um acomodamento. Agora, como a empresa não anda bem, cada pedido que entra é uma relíquia. Aqui, na fábrica, quem tem que responder rapidamente, sempre respondeu. [...] O ritmo depende do momento. A impressão que eu tenho é que aqui a coisa é mais tranqüila.¹⁰

Tem diferença entre a empresa tradicional e a nossa quanto ao ritmo. Na Belgo-Mineira o ritmo de trabalho é mais forte. Aqui tem alguns picos. Os mecanismos de pressão na empresa tradicional são muito mais eficientes.¹¹

⁸ Presidente da Coopercon, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 2000.

⁹Dirigente da Coopersul, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 2000. Leve-se em conta que o relato refere-se ao artesanato industrial de cristal no qual o processo de trabalho encontra-se sob a égide dos artesãos. A evolução da organização capitalista, ao valer-se dos métodos de tipo taylorista, suprimiu a autonomia dos artesãos, submetendo o modo de trabalho ao seu controle.

¹⁰ Dirigente da Coopermaq, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

¹¹ Presidente da Metalcoop, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

Ligado ao tema dos ritmos, mas com implicações mais abrangentes, encontra-se a questão da análise e da regência do processo de trabalho. À semelhança do que ocorreu com os ritmos, no início do funcionamento das empresas verificou-se o afrouxamento da disciplina em geral, a inobservância de horários, o aumento do número de faltas não justificadas, a negação da autoridade das coordenações e outras manifestações do mesmo gênero.

Temos problemas de irresponsabilidade no trabalho. Temos problemas assim. Assinamos um contrato X. E na assembléia algumas pessoas vêm e dizem, não dá tempo de fazer. Mas nós não temos que trabalhar com o tempo, mas com o que o cliente exige. Muitas pessoas não entendem, não assumem, que se dane. Muitas vezes as pessoas não querem assumir a responsabilidade. Antes, quando tinha um patrão era assim, ou você fazia ou era mandado embora. E agora há pessoas que não aceitam. Não conseguem ainda assumir. Cada um é o artesão do local dele e não quer assumir a responsabilidade como um todo. [...] Os principais conflitos foi quando abolimos o cartão de ponto e as chefias. Parece que abolimos os limites. Quando tiramos, teve gente que passou três dias sem vir na fábrica e não estava nem aí. Muita gente saía antes do horário e não falava nada para ninguém.¹²

A convivência em geral é boa. Mas tem alguns casos, a pessoa fica num ritmo mais moroso. Uma minoria, mas faz o colega de trabalho carregar a parte dele. Uns não estão trabalhando. Tudo isso é discutido na assembléia.¹³

Aos poucos, os próprios trabalhadores tomaram a iniciativa de discutir essas questões, para, em seguida, implantarem regras e normas de comportamento para o coletivo, processo esse que não ocorre sem divergências e conflitos. Dessa forma, verifica-se que alguns procedimentos utilizados pela empresa capitalista são reaproveitados pelas EAs, porém imbuídos agora de um novo conteúdo de relações de trabalho.

A utilização de estudos de métodos e tempos pode ser vista como o exemplo paradigmático. Várias empresas reintroduziram ou estão preparando a adoção dos estudos de tempo. Entretanto, essa metodologia não é mais utilizada com o objetivo de controle da força de trabalho, como na empresa tradicional. A sua utilização, por ora de caráter ainda experimental, tem como objetivo a elaboração de parâmetros com vistas à

¹² Presidente da Metalccop, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

¹³ Dirigente da Cooperpan, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

produtividade, à coordenação geral do trabalhador coletivo e à geração de equidade no que tange à realização das tarefas e à assunção de responsabilidades..

As EAs deram-se conta de que a competição engendrada pelo mercado é uma poderosa referência para determinar o patamar de produtividade. Contudo, perceberam também que essa referência, apesar de importante, não é suficiente para a organização do trabalho, pois não detecta a natureza dos problemas existentes. A busca de soluções reaproximou várias empresas à técnica do estudo de métodos e tempos e há indícios de que esse será o caminho das demais na busca da competitividade. Entretanto, o uso dessa metodologia pelas EAs subverte o conceito tradicional. Os estudos técnicos podem ser realizados por profissional ou setor especializado. Contudo, são os associados implicados no processo de trabalho que, após examinarem e discutirem as alternativas existentes, põem-se de acordo quanto à realização de mudanças, à fixação de ritmos ou ao estabelecimento de procedimentos.

Na fábrica antiga não tinha cronometrista. Não temos também. Mas o Sebrae introduziu um consultor de produção que vai introduzir o estudo de tempo para mexer na produção, para aumentar a produção. Ele pretende aumentar a produtividade em 30%. O consultor vai fazer uma planilha e dizer como fazer, mas se o coletivo não aceitar, o coletivo prevalece. Quem vai decidir se quer ou não, somos nós. ¹⁴

Outro fator que faz com que os trabalhadores da autogestão se interessem pela técnica do estudo de métodos e tempos, que na situação anterior maldiziam, é que a fábrica é um coletivo articulado de trabalhadores ou, em outras palavras, é um trabalhador coletivo.

Todo trabalho diretamente social ou coletivo, executado em grande escala, exige com maior ou menor intensidade uma direção que harmonize as atividades individuais e preencha as funções gerais ligadas ao movimento de todo organismo produtivo, que difere do movimento dos seus órgãos isoladamente considerados. (Marx, 1982, p. 379-380)

Nas Eas, a tarefa de harmonização coletiva é tão ou mais importante do que na empresa tradicional. Dessa maneira, os dados provenientes da análise do processo de trabalho, nas condições de uso na autogestão, podem subsidiar a tarefa de coordenação do coletivo.

¹⁴ Dirigente da Cooperpan, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

Por último, tem-se a questão da geração de equidade no que diz respeito ao trabalho que cada um deve realizar. Em fábricas nas quais a maioria dos mecanismos de controle ou foi retirada ou modificada, é quase natural encontrar-se trabalhadores que se dedicam e produzem o máximo possível, e outros, ao contrário, que afrouxam o ritmo e que “não trabalham, [que] são uns chupa sangues.”¹⁵ Dessa forma, a adoção do estudo de métodos e tempos tem também a finalidade de criar uma maior equidade na quantidade de trabalho realizado e na distribuição das inúmeras tarefas.

O pessoal detectou que havia uma desigualdade muito grande nos ritmos de trabalho. Uns trabalhavam muito rápido e outros muito devagar. [...] Nós mesmos estamos implantando um sistema de tempo. Fizemos estudo de tempo para 90% dos produtos. Os trabalhadores terão que entrar no padrão tempo. Isso foi decidido em assembléia.¹⁶

Criamos a comissão de ética. Eles mesmos perceberam a necessidade de ter um mecanismo de controle. [...] Hoje há pausas nas assembléias, porque há um grupo que quer fazer voltar o cartão de ponto. Outros não querem. [...] Hoje na assembléia decidimos que quem falta não recebe.¹⁷

No começo não tinha relógio de ponto. Os próprios cooperados pediram o cartão de volta.¹⁸

Conclusão

Com o desenvolvimento do capitalismo, na manufatura e, subseqüentemente, na fábrica, a burguesia instituiu a produção moderna que está fundada no trabalhador coletivo. No entanto, para manter esse coletivo produzindo, o capital criou mecanismos de controle que foram assumindo várias formas no transcurso do seu desenvolvimento. O controle atende a duas funções fundamentais: preservar a dominação e a exploração econômica dos trabalhadores e coordenar tecnicamente o coletivo de trabalho.

Em um certo momento da trajetória do capitalismo e do desenvolvimento das forças produtivas, o trabalhador coletivo metamorfoseia-se em trabalhador coletivo autogestionário. Com isso, inicia-

¹⁵ Dirigente da Mactel, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

¹⁶ Dirigente da Mactel, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

¹⁷ Presidente da Metalcoop, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 1999.

¹⁸ Dirigente da Coopersul, em entrevista concedida aos pesquisadores, em 2000.

se um movimento de mudanças nas empresas. Esse novo coletivo começa a buscar a supressão das formas de domínio e exploração de classe. A categoria controle, que concretizava na empresa a exploração e dominação, tende a ser substituída por outra: a de regulação. Na categoria da regulação, o despotismo de classe começa a ser substituído por normas e valores que emanam da livre deliberação do conjunto de trabalhadores. Esse fenômeno, no entanto, ainda está em processo, transfixado pela luta de classe presente tanto nos segmentos autogestionários que compõem a empresa, quanto pelas lutas que ocorrem na sociedade, mas que incidem nas EAs.

Referências Bibliográficas

ENGELS, F. Sobre a autoridade. In: MARX, K. ; ENGELS, F. *Textos II*. São Paulo: Edições Sociais, 1976.

MARGLIN, E. A. What do bosses do? *Review of Radical Political Economics*, Cambridge: Harvard University, v. 6., 1974. (Copyright by Stephen Marglin)

MARX, Karl. *O capital*. Crítica da economia política. 7. ed. São Paulo: Difel, 1982.