Erika Porceli Alaniz

Concepções e Práticas Educacionais de Qualificação Profissional em Empresa Autogerida

Marília
2003

ERIKA PORCELI ALANIZ

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS EDUCACIONAIS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESA AUTOGERIDA

1410001454

Tese. 1.454

Dissertação apresentada á Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Marília, para obtenção do título de Mestre em Educação (Área de Concentração: Políticas Públicas e Administração da Educação Brasileira).

Orientadora: Profª Drª *Neusa Maria Dal Ri*

Marília, 2003

UN001137635

Nº cham. 334
A319c

Nº Tombo 1454
Aquisição D
Preço R$5,00
Data 11/09/2003
Proced. Autor

- Competência - Qualificação
- Educação - Qualificação profissional
- Gestão de empresas
- Auto - empreendimento
- Gestão da qualidade total
- Cooperativismo

356 p. + anexo

60201053

Alaniz, Erika Porceli
A319C Concepções e práticas educacionais de qualificação profissional em empresa autogerida / Erika Porceli Alaniz. – Marília, 2003.
356f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2003.
Bibliografia: f ? - ?
Orientadora: Profª. Drª Neusa Maria Dal Ri

1.Qualificação Profissional. 2.Autogestão. 3. Cooperativismo. I. Autor. II. Título.

CDD 370.193

ERIKA PORCELI ALANIZ

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS EDUCACIONAIS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESA AUTOGERIDA

COMISSÃO JULGADORA:

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Presidente e orientador Profª Drª Neusa Maria Dal Ri.....

2º Examinadora Professora Drª Lúcia Emília Barreto Lenuevo Bruno.....

3º Examinador Professor Drº Candido Giraldez Vieitez.....

Marília, 31 de março de 2003

unesp

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para a realização desta dissertação, em especial:

À professora Drª Neusa Maria Dal Ri pela orientação competente, amiga e esclarecedora;

Aos professores Drs. Candido G. Vieitez e Giovanni Alves pela contribuição nas discussões acerca da temática;

Ao Cnpq que financiou e tornou possível a realização deste estudo;

Aos cooperados da Cooperjeans que disponibilizaram as informações necessárias, pois, sem elas este trabalho não poderia ser concretizado;

A minha família pelo incentivo e carinho, em especial, a minha mãe;

Ao Alexandre pela compreensão, companheirismo e paciência nas horas difíceis;

À Terezinha e Anne pela colaboração e amizade;

E aos demais amigos pelo incentivo durante o período de elaboração desta pesquisa.

unesp

RESUMO

A qualificação na empresa tradicional condiciona-se às modificações tecnológicas no processo de trabalho. A forma despótica e autoritária como se estabelece a relação social nas empresas capitalistas faz com que a qualificação corresponda também às formas de controle e impossibilita integrar o ato de executar ao de planejar. Desse modo, o processo de reestruturação produtiva em curso tem sinalizado para a centralização das tomadas de decisões, apesar de requerer maior qualificação técnica. Tendo em vista que a qualificação remete às relações sociais, a autogestão, em princípio, ao abolir com a divisão do trabalho dentro da fábrica, assinala para a possibilidade de se pensar um novo conceito de qualificação profissional mais completo. Os trabalhadores são responsáveis pela gestão da empresa e têm que se capacitarem em um conteúdo do trabalho mais enriquecido. Assim, a educação dos cooperados torna-se questão de sobrevivência para a cooperativa. Todavia, a cooperativa reproduz muitas práticas das empresas tradicionais, entre elas a organização do processo de trabalho. Além disso, encontra-se inscrita na divisão social do trabalho e mantém relações mercantis com outras empresas independentes, o que a obriga absorver as regras e critérios de competitividade do mercado. A empresa de autogestão encontra-se em uma situação ambígua. De um lado, assinala para a possibilidade de aprofundar as relações democráticas e ampliar a qualificação dos cooperados; de outro, pode aprofundar a reprodução das práticas capitalistas e restringir a qualificação à dimensão técnica. Os dados empíricos revelaram que a Cooperjeans caminha em direção a aprimorar a qualificação dos cooperados por meio das práticas educacionais que a cooperativa desenvolve e, em decorrência disso, amplia o conhecimento intelectual, comportamental e afetivo dos cooperados.

Palavras-chave: qualificação profissional, autogestão, cooperativismo e relação social.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

ABSTRACT

Qualfication in traditional business company adpats do suit technological changes in labour process. This means that despotic and authoritarian fashion on which lies social relationship in capitalist firms makes qualification to be in agreement with the ways of controlling them as well, thus resulting in the impossibility of integrating the executing act to the planning one. Therefore, productive restructuring process which is progress has signalled for a centralization of decisions making, despite of it requiring more technical qualification. Since qualification implies social relations, self-management by abolishing in principle labour division within a factory indicates the possibility of thinking a new more complete concept of professional qualification: workers in self-managed company would not confine temselves to work only, but they would be accounted for management of it and, for that reason they would be dealing with a content of work richer and be able to act as manager. Worker's education becomes crucial for acquire new meanings due to ney sociability started within te firm, al though that accurs in a rather embryonic way. However, Cooperjeans reproduces mane practices of tradicional companies such as work process organization. Moreover, it belongs to the more general social division of work in which it has to keep commercial relations with other more independent companies, and that circumstance forces it to absorb rules and criteria of competition inherent in the market. Cooperjeans seems to be in an ambiguous situation. On the one hand, it signals that there is possibility of deepening democratic relationship, thus to increase workers' qualification; on the other hand, it can merely reproduce capitalist practices, an limit qualification to technical dimension. Nevertheless, empirical data indicate that Cooperjeans moves towards workers' qualification through educational practices that are in progress and, accordingly, they promote their intellectual, behavioural and affective development.

KEWORDS: professional qualification; self-management; co-operative movement; social relationship

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO.....09

CAPÍTULO 1 - A qualificação profissional e a divisão do trabalho na sociabilidade capitalista.....28

1.1Dimensões da evolução da noção de qualificação profissional.....32

1.2 Qualificação, tecnologia e relação social.....39

1.3 Princípios da Administração Científica do Trabalho: o controle sobre a força de trabalho e suas implicações para o trabalhador.....53

1.4 Novas formas de organização do trabalho (NFOTs): as implicações do toyotismo/ produção enxuta na qualificação do trabalhador.....62

1.4.1 Redefinição hierárquica nas NFOTs e a possibilidade de qualificação nas empresas capitalistas tradicionais.....72

1.4.2 Escolaridade: um componente da qualificação.....80

1.4.3 Qualificação, polivalência e treinamento.....83

1.5 Políticas de envolvimento e o controle da força de trabalho.....87

1.6 O CCQ e o sentido restrito e ideológico da participação.....90

1.7 Competência e qualificação profissional: noções que se opõem ou se complementam?.....100

1.7.1 O surgimento da noção de competência.....100

1.7.2 A competência articulada à noção de qualificação.....101

1.7.3 O Saber ser como um conceito peculiar à noção de competência.....104

1.7.4 A competência negociada coletivamente e a formação do consenso.....108

CAPÍTULO 2 – A inserção da Cooperjeans na divisão social do trabalho e a qualificação do trabalhador.....114

2.1 Características gerais do segmento de confecções.....116

2.2 Processo de trabalho e tecnologia na Cooperjeans.....122

2.3 Características dos cooperados e qualificação no segmento de confecções.....145

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

2.3.1 Caracterização dos trabalhadores da cooperativa em relação ao grau de escolaridade, sexo, renda e idade.....174
2.4 O segmento de confecções e a inscrição da cooperativa na divisão social do trabalho.....185
2.4.1 Condições de inserção dos trabalhadores na empresa de autogestão.....197

CAPÍTULO 3 - Contradição na relação social na empresa autogerida e a ampliação da qualificação profissional.....206
3.1 As modificações na estrutura organizativa e de poder e a necessidade de maior conhecimento.....207
3.1.1 Os conteúdos envolvidos na atividade dos cooperados e a necessidade de ampliação de conhecimento para gestão.....211
3.2 A transmissão das informações.....224
3.3 A educação geral e o processo decisório.....239
3.4 Participação, monopólio das decisões e luta de classe.....248
3.4.1 A possibilidade de reprodução das relações sociais capitalista.....262
3.4.2 Luta de classe e remuneração na Cooperjeans.....266
3.5 A qualificação técnica e a demarcação das funções.....273

CAPÍTULO 4- As concepções e as práticas de qualificação profissional na Cooperjeans.....277
4.1 Práticas educacionais e a reprodução de cursos das empresas tradicionais.....277
4.2 Anteag e os cursos para a gestão na cooperativa.....292
4.3 O conselho de administração e fiscal e a ampliação da qualificação.....297
4.4 Processo educativo na Cooperjeans.....301
4.5 Mudanças de valores 319
CONCLUSÃO.....327
ANEXO A.....338
ANEXO B.....340
REFERÊNCIAS.....349

INTRODUÇÃO

O interesse em estudar as concepções e práticas de qualificação profissional em uma empresa de autogestão decorreu de vários fatores, entre eles, de inquietações provocadas em uma pesquisa realizada anteriormente[1] que tratava da possibilidade de o pedagogo desenvolver um trabalho na produção que contribuiria à ampliação da qualificação profissional dos trabalhadores, tendo em vista as mutações ocorridas nas empresas com a implantação de novas formas de organização do trabalho (NFOTs). Ao entrar em contato com a literatura existente sobre a temática *qualificação profissional* nas NFOTs e ao analisar os dados empíricos coletados naquela pesquisa, ficou evidente que os atributos agregados à qualificação restringiam-se a um conteúdo técnico e se limitavam às exigências requeridas pela função que o trabalhador desempenhava no processo de trabalho. As mudanças ocorridas no processo de trabalho da empresa alimentícia pesquisada indicavam a maior complexidade e integração das atividades dos trabalhadores, envolvendo-os no tratamento dos equipamentos informatizados. Desse modo, tornava-se necessária a ampliação da posse de escolaridade, treinamentos técnicos e o desenvolvimento de atributos comportamentais necessários às intervenções que os trabalhadores passavam a ter no processo de trabalho, conforme apontam algumas literaturas que abordam a temática da qualificação e reestruturação produtiva.

[1] Trata-se de uma pesquisa realizada no ano de 1999 em três empresas alimentícias localizadas na cidade de Marília, as quais possuíam relevância nacional e internacional. Neste estudo referir-se-á a alguns dados obtidos nessa pesquisa.

unesp

Nas empresas capitalistas, em geral, o desenvolvimento dos atributos da qualificação encontram-se limitados à esfera da produção. Apesar do trabalho mais integrado e flexível na produção, os trabalhadores das empresas capitalistas tradicionais encontram-se desprovidos de poder para interferir na organização da empresa, na sua totalidade. A qualificação nesse tipo de empresa limita-se ao processo de trabalho e à qualificação técnica, condiciona-se às evoluções tecnológicas e práticas de controle desenvolvidas historicamente no modo de produção capitalista. Os sentidos diferenciados que possui a qualificação no modo de produção capitalista refletem a vulnerabilidade dos atributos intelectuais e comportamentais ao se condicionarem à forma de organização do processo de trabalho, à postura autoritária da direção e às características setoriais, entre outros fatores que definem a implantação da tecnologia e a forma de gestão da força de trabalho.

Nessa perspectiva, o trabalhador, cuja ação restringe-se ao processo de trabalho, continua com pouca possibilidade de compreender a totalidade que envolve a sua atividade produtiva, de organizar o conjunto de seu trabalho e de se envolver em atividades que exigem, fundamentalmente, a ação do indivíduo sobre os conteúdos científicos. As atividades que se referem à gestão do empreendimento são delegadas a poucas pessoas do grupo diretivo da empresa.

No decorrer do processo de elaboração do projeto de pesquisa, essas constatações confrontaram-se com algumas atividades acadêmicas que vinha desempenhando no grupo de pesquisa Organizações e Democracia, situada nessa unidade, Unesp- Câmpus de Marília, e do qual sou membro. As investigações desenvolvidas pelos pesquisadores e coordenadores desse grupo situavam-se, naquele momento, na temática *relação de trabalho, democracia e autogestão.* Os relatos de pesquisa e as leituras das publicações dessas investigações incitaram-me a aprofundar na temática, a fim de vislumbrar a possibilidade de maior ampliação do conceito e das práticas de qualificação do trabalhador em uma empresa de

unesp

autogestão que aboliu, a princípio, a divisão social do trabalho, ao menos no que se refere à relação social no interior da fábrica.

Tendo em vista o interesse em privilegiar, neste trabalho, o conceito de qualificação profissional enquanto possibilidade de desenvolvimento intelectual do indivíduo no local de trabalho, a opção pelo estudo da empresa de autogestão deu-se porque, com a abolição da divisão entre concepção e execução, abrir-se-ia maior possibilidade à apropriação de conhecimento, pelo trabalhador. A constituição de uma propriedade pertencente ao coletivo dos trabalhadores assinalava para a emergência de novas formas de relação social dentro da empresa, o que seria adequado para se pensar na qualificação enquanto apropriação dos conhecimentos que envolvem a totalidade da atividade produtiva. Dessa forma, os conteúdos sobre gestão do empreendimento também estão contidos enquanto atributos a serem agregados ao perfil do coletivo dos trabalhadores que, ao agirem sobre esses conteúdos, estariam desenvolvendo o componente intelectual, além do comportamental.

As questões investigativas que nortearam este estudo são as seguintes: Qual a importância da qualificação profissional para a cooperativa de autogestão? Quais os programas ou práticas educativas desenvolvidas na fábrica? A ação dos cooperados sobre os conteúdos de gestão da empresa estaria favorecendo o desenvolvimento intelectual dos associados ou a ampliação da qualificação?

Este estudo é relevante por algumas razões primordiais.

Em primeiro lugar, porque permite pensar a qualificação profissional, não apenas condicionada à evolução da técnica, assim como vem se desenvolvendo nos limites colocados pela forma autoritária e despótica que caracteriza a relação social nas fábricas capitalistas clássicas. Pensar a ampliação da qualificação condicionada à abolição da divisão do trabalho, à democratização do poder de decisão e ao acesso a totalidade de conhecimento que circula na

unesp

fábrica indica uma abertura para a ampliação considerável de conhecimento intelectual e de comportamentos cooperativos e solidários entre os trabalhadores. Isso se mostra importante por duas razões fundamentais: de um lado, porque em um contexto em que as formas de controle tornam-se mais sofisticadas e o apelo à individualização nas relações de trabalho dá-se tanto pela via objetiva[2], como pela via subjetiva[3], a democratização da gestão da fábrica assinala à possibilidade de se ter estratégias de qualificação profissional mais adequadas às necessidades reais do coletivo de trabalhadores, bem como pode significar atributos e práticas de avaliação mais transparentes e claros do que os que se têm propagado nas organizações capitalistas tradicionais. A estabilidade no trabalho e a necessidade do coletivo gerir o empreendimento tendem a impulsionar o desenvolvimento de práticas de aperfeiçoamento de acordo com as exigências necessárias ao exercício da atividade produtiva. De outro lado, a possibilidade de o coletivo poder vislumbrar, no exercício da gestão da fábrica, a apropriação de conhecimentos científicos, relacionando-os à atividade de trabalho, parece ser um elemento considerável para o desenvolvimento da democratização das relações de trabalho dentro da fábrica. Também demonstra ser importante para o indivíduo que, inserido na relação social das fábricas capitalistas clássicas, não teria oportunidade de se desenvolver no âmbito da gestão.

Em segundo lugar, a relevância desse estudo pode ser percebida pela contribuição que oferece às posteriores pesquisas, em dois aspectos principais: um deles permite pensar a relação educação e trabalho de modo integrado. Neste sentido, estudar a importância que a qualificação profissional assume na empresa, a partir das práticas que desenvolvem, e averiguar se o conteúdo da prática administrativa dos trabalhadores favoreceria maior

[2] Entendendo por vias objetivas a sujeição da força de trabalho ao desemprego, a precarização do trabalho, o enfraquecimento do poder sindical e a maneira como se tem concebido e utilizado os dispositivos tecnológicos.
[3] Entende-se por via subjetiva as estratégias de envolvimento pautadas na disseminação de um discurso ideológico sutil e reelaborado cientificamente, como o da competência.

unesp

ampliação da qualificação dos trabalhadores demonstram ser elementos de fundamental importância para vislumbrar a tendência de desenvolvimento das relações democráticas nas organizações autogeridas. A articulação integradora entre educação e trabalho aparece como uma necessidade objetiva que emerge das novas formas de sociabilidade cooperativa, bem como possibilita essa articulação dá-se em benefício, não da expropriação das potencialidades humanas, mas de um desenvolvimento profissional mais completo.Tudo indica que, para participar da gestão, há necessidade de compreensão do funcionamento do processo de produção, o que pressupõe o desenvolvimento de práticas educativas, com a finalidade de capacitar os cooperados. Também esses conhecimentos tendem a ser refletidos e mobilizados nas assembléias quando o coletivo toma as decisões gerais para conduzir o funcionamento da cooperativa. O outro aspecto deve-se ao fato de que o estudo da relação entre qualificação profissional e autogestão é praticamente escasso. Assim, esse trabalho tem a pretensão de contribuir para a compreensão dessa realidade. As empresas de autogestão constituem um fenômeno em ascensão em vários países, inclusive na Europa, e isso se deve, especialmente, porque se apresenta como alternativa ao crescente desemprego que atinge a população mundial. Portanto, é necessário estudar esse fenômeno que demonstra potencialidades de se desenvolver e se disseminar pelo conjunto da sociedade, privilegiando relações democráticas nas fábricas.

Na fábrica de autogestão, a propriedade pertence ao coletivo dos trabalhadores que possuem poder de decisão para administrar o empreendimento. Vieitez e Dal Ri (2001) dizem que não é totalmente correto afirmar que os associados são donos do negócio autogerido, pois a única propriedade que eles realmente têm reside no fato de serem membros da comunidade de trabalho. Ao abolir a figura do capitalista no interior da empresa e distribuir o excedente entre o coletivo dos trabalhadores, abolem-se também as formas de controle tradicionais. No entanto, outras formas de regular o trabalho tendem a ser instituídas, mas sem o objetivo de

unesp

extrair mais-valia. Desse modo, a qualificação, na empresa tradicional capitalista, traz embutida a dimensão do controle enquanto na empresa de autogestão essa relação tende a se modificar.

O surgimento das fábricas de autogestão no atual contexto de reengenharia da produção deve-se, entre outras razões, primordialmente, à iniciativa de preservação do posto de trabalho daquela força de trabalho, considerada desnecessária ao capital. Os trabalhadores da autogestão são desafiados a gerir o empreendimento e a tomar decisões sobre os principais aspectos que envolvem o funcionamento da empresa, como, por exemplo, decidir sobre a utilização do excedente e reinvestimento. Desse modo, para tomarem essas decisões na empresa, os autogestionários são suscitados a examinarem e discutirem as alternativas existentes, a fim de estabelecerem as diretrizes gerais.

Das decisões tomadas em assembléias dependem o futuro do empreendimento, portanto, os associados vêem-se na condição de conhecer o funcionamento da fábrica. Singer (1996) menciona que um dos elementos fundamentais para se tornar viável o empreendimento autogestionário é a formação e aperfeiçoamento continuado de seus integrantes. O autor observa que faltam aos novos competidores experiência profissional de gestão, conhecimento de como operar o negócio individualmente, além do reconhecimento junto à clientela. Dal Ri e Vieitez (2000) dizem que enquanto a organização capitalista relega a maior parte dos trabalhadores as tarefas que prescindem de educação aprimorada, na empresa autogerida esta é uma tarefa primordial para o desenvolvimento da organização democrática.

À medida que o funcionamento da empresa depende não só do trabalho físico, mas fundamentalmente do conhecimento e da capacidade do coletivo para gerir o negócio, a educação torna-se primordial. O coletivo encontra-se diante do desafio de sobreviver como

unesp

membros de uma comunidade de trabalho e, pela sua nova condição de inserção no processo produtivo, de se desenvolver e aprender sobre o funcionamento da empresa, na sua totalidade.

A apropriação do processo de trabalho pelos trabalhadores e a condição de associados autogestionários constroem, no interior da fábrica, formas de sociabilidade baseadas na liberdade de expressão, poder de decisão e autonomia. O desenvolvimento dessas formas de sociabilidade viabiliza o controle sobre o processo produtivo, o que torna a comunidade de trabalho sujeito das transformações a serem implementadas e desenvolvidas no empreendimento. Bruno (1983) diz que a gestão da produção pelo coletivo dos trabalhadores é um caminho pelo qual o proletariado, explorado pelo capital, constitui-se em sujeito da transformação podendo, imbuído de intenções políticas, reestruturar o todo social em outro modo de produção e redefinir esse processo de exploração em não exploração. Singer (2001) afirma que o passo decisivo rumo ao socialismo está no desenvolvimento de empresas autogeridas e comunidades autogovernadas, cuja prática demonstre sua superioridade em termos de realização humana. Ainda que, em um primeiro momento, para as fábricas autogestionárias não se coloquem questões de ordem política, como caminhar em direção ao socialismo, as organizações geridas pelos trabalhadores permitem vislumbrar a possibilidade de relações sociais mais autônomas e democráticas. Essa nova forma de sociabilidade, se aliada à dimensão política, pode ser um elemento importante na constituição de outra forma de sociedade.

Considerando que o motor do empreendimento autogestionário e objetivo a que ele se destina é o trabalho, o empreendimento depende de investimentos dos associados na comunidade de trabalho, com intuito de movimentar e viabilizar o funcionamento da empresa e a manutenção da atividade. Abre-se, assim, um novo patamar de desenvolvimento dos indivíduos inseridos nessa organização. Tiriba (1996, p.209) menciona que a ampliação do

unesp

saber do trabalhador, qualquer que seja a natureza da atividade produtiva que ele exerça, tem como condição a sua participação em reuniões de avaliação e planejamento.

Tem-se, pois, que a qualificação, proveniente da forma pela qual se estabelecem as relações sociais na produção capitalista, tende a se alterar e a se ampliar profundamente na empresa de autogestão. Na fábrica autogestionária, a qualificação evolui na contramão da empresa capitalista clássica ao contemplar na sua evolução a integração do ato de planejar e de executar. Os atributos que se agregam a ela tendem a se relacionar às necessidades objetivas que emanam do coletivo dos associados.

Os principais conceitos que constituem a espinha dorsal deste estudo referem-se aos conceitos de *autogestão, participação* e *qualificação profissional*.

A construção histórica do conceito de autogestão remete ao conceito de socialismo, no sentido de auto-organização, associação e autogestão operária. A autogestão segundo Tragtenberg (1986) significa que os proletariados e os assalariados, em geral, gerem por si mesmos suas lutas, por meio das quais se conscientizam de que podem gerir a produção e criar formas novas de organização. Assim, o conceito de autogestão constrói-se a partir da autonomia operária, no sentido do operariado se autodirigir e se auto-organizar, diferenciando da estrutura burocrática e de poder da classe dominante, como mencionou Bruno (1991).

A autogestão é uma construção alternativa, que nega a forma de organização capitalista. A negação da organização capitalista encontra-se nas formas pelas quais os trabalhadores organizam essa produção, horizontalizando a estrutura organizativa e distribuindo o poder de decisão entre os trabalhadores. Tragtenberg (1986, p.10) menciona que a criação dessas organizações igualitárias, como o conselho operário e a comissões de fábrica, corrói o capitalismo, pois negam o verticalismo característico do Estado e sindicatos.

unesp

Os fundamentos básicos que formam o conceito de autogestão, segundo Vieitez (1997, p.19-21), foram anunciados pelos socialistas utópicos. No entanto, o socialismo científico deu pouca importância à associação de tipo autogestionário, ainda sob o capitalismo, pois, para os últimos, era na tomada do Estado que se daria à modificação da estrutura da sociedade. Isso justificaria o não florescimento da organização de produção autogestionária em detrimento do partido, sindicato, e do direito civil como princípio democrático.

A autogestão refere-se a essa iniciativa de desenvolver relações de trabalho mais igualitárias, desburocratizadas, distribuição eqüitativa de responsabilidades e poder de decisão do coletivo sobre a organização diante da crise de acumulação do capital. O conceito de autogestão vem representar a igualdade de condições e interesses que possui o coletivo dos trabalhadores, por isso é recorrente na história o fato de as organizações geridas pelos trabalhadores organizarem-se de forma democrática, por meio de conselhos operários, comissões de fábricas, entre outras formas. Autogestionar, nesse estudo, significa a ação concreta do coletivo dos trabalhadores em direção à organização da produção de forma autônoma, respeitando as necessidades, os projetos e as decisões que emanam do coletivo dos trabalhadores. A ação do coletivo dos trabalhadores tem de perpassar todas as instâncias da organização, de forma a abolir a burocracia e as demarcações funcionais no plano da gestão da empresa que divide o ato de planejar do de executar. Assim, o exercício da autogestão abole a divisão do trabalho e das práticas que se referem a ela, ou seja, elimina as relações de trabalho fundamentadas no autoritarismo e na exploração.

Mesmo que as práticas de autogestão contemporâneas, aparentemente, não explicitem a dimensão política que está na gênese e permeia o conceito de autogestão no decorrer da história, as relações sociais, ao se desenvolverem de modo democrático, assinalam para a constituição de uma sociabilidade distinta daquela existente nas empresas capitalistas

unesp

clássicas. Ou seja, mesmo que o ato motivador da criação da produção autogestionária não tenha sido permeado de caráter político e intenção de transformação da estrutura da sociedade a partir da produção, tudo indica que a forma de organização democrática, que constitui a espinha dorsal do empreendimento, contempla outro tipo de relação social.

O principal instrumento que viabiliza a consolidação da autogestão na organização produtiva encontra-se na participação, pois é através da atuação do coletivo dos trabalhadores em todas as instâncias do empreendimento que o exercício autogestionário se efetiva e toma forma. O ato de participar torna-se condição *sine-qua-non* para se construir a autogestão, pois não pode o coletivo autodirigir a organização da produção sem decidir sobre a política geral da fábrica.

O conceito de participação, na empresa autogerida, difere completamente do conceito de participação nas empresas capitalistas clássicas. Se, nas segundas, participar é envolver os trabalhadores com intuito de que eles proponham sugestões pontuais no processo de trabalho, na autogestão, participar é decidir o rumo da empresa de forma coletiva em assembléias, determinar a forma de organização da produção, a distribuição de renda e do execedente, entre outras decisões que envolvem o cotidiano da empresa.

Na produção autogestionária, o conceito de participação denota de sentido pleno ao se imbuir de poder de decisão sobre a totalidade da organização. Tomasseta (1972, p.196) menciona que na autogestão, por pressupor a eliminação da estrutura hierárquica, a participação decorre de um salto qualitativo que corresponde a um salto revolucionário das relações de produção. O conceito de participação que irá perpassar este estudo refere-se à construção de relações de trabalho democráticas no interior da fábrica, a partir do exercício da autogestão. Isso implica na capacidade e no poder de o coletivo organizar a produção na sua totalidade, tanto nas questões que se referem ao cotidiano da produção como de política

unesp

administrativa, a fim de satisfazer suas necessidades materiais, intelectuais e desenvolver valores voltados à solidariedade humana. Participar significa: gerir a empresa, a partir do acesso às informações sobre todas as instâncias da organização; refletir para, em conjunto, encontrar as alternativas que a maioria dos trabalhadores considera mais adequadas; debater pontos de vista conflitantes e buscar, por meio do diálogo, as diretrizes de ação para a organização da produção. Desse modo, o exercício da participação e, em conseqüência, as decisões tomadas em assembléia têm que atender às necessidades gerais e aos projetos que emanam do coletivo dos trabalhadores.

A qualificação dos trabalhadores, enquanto um aprendizado permanente de questões técnicas, administrativas, comerciais específicas do segmento da empresa, bem como resultado de prática educativa voltada para o desenvolvimento de comportamentos cooperativos e participativos, torna-se condição para viabilizar a participação, assim como se nutre das práticas participativas. O conceito de qualificação constrói-se a partir da atuação dos trabalhadores na organização da produção, na medida em que avaliam as práticas implementadas anteriormente e entram em contato com informações que se referem ao exercício da gestão. Trata-se de um conceito que vai sendo construído na medida em que o coletivo dos trabalhadores age sobre a produção na sua totalidade, buscam e refletem sobre as informações para tomarem as decisões e, em decorrência disso, satisfazem suas necessidades e ampliam seu conhecimento. Nota-se que os conceitos de autogestão, participação e qualificação profissional se relacionam mutuamente, pois o desenvolvimento de uma prática autogestinária pressupõe participação efetiva do coletivo, o que impulsionaria a ampliação da qualificação, em sentido amplo.

Trata-se de uma relação complexa e integrada que envolve essas três dimensões. As práticas desenvolvidas no decorrer da história e que formam o conceito de autogestão assinalam para a possibilidade de se pensar em um conceito de participação e de qualificação

unesp

profissional mais ampliado do que o de qualificação técnica, na mesma proporção em que a autogestão só se constitui na medida em que se tem uma participação efetiva do coletivo, bem como a qualificação nos aspectos que tocam à gestão da produção.

Tendo em vista o que foi explicitado, as hipóteses norteadoras deste estudo concentram-se nos seguintes aspectos: a) a qualificação na empresa de autogestão é condição para sua sobrevivência, uma vez que os trabalhadores, ao responderem pela gestão do empreendimento, necessitam capacitar-se nos conteúdos que envolvem decisões administrativas, econômicas e financeiras. Assim, o desenvolvimento de práticas educativas na empresa é de fundamental importância para o coletivo dos trabalhadores; b) o conceito de qualificação encontra-se ampliado se comparado à empresa tradicional, pois contempla a integração entre planejar em uma perspectiva macro, ou seja, extrapola o limite do processo de trabalho; c) o fator que possibilita a ampliação da qualificação na empresa de autogestão refere-se à forma pela qual se encontram estabelecidas as relações sociais no interior da produção. E, em decorrência disso, a possibilidade de qualificação sobre os aspectos que tocam à gestão da fábrica dar-se-ia de maneira homogênea entre as diferentes categorias de profissionais. Desse modo, a qualificação profissional estaria mais relacionada à modificação na hierarquia de poder da organização e à alteração nas práticas de controle do que à implementação tecnológica. Pode-se observar que todas essas hipóteses indicam uma diferença significativa no funcionamento da organização e na estrutura das relações sociais na empresa de autogestão, quando comparada às capitalistas clássicas.

De modo geral, pretendeu-se com este estudo verificar as concepções e as práticas de qualificação profissional em uma fábrica de autogestão para, a partir disso, analisar o sentido que a qualificação assume nas empresas autogeridas. Em uma abordagem mais específica do estudo na fábrica, objetivou-se: verificar a organização da fábrica e do processo de trabalho; averiguar que tipo de qualificação se requer na empresa e as práticas de qualificação dos

unesp

associados; avaliar o conteúdo das práticas de qualificação profissional ou os conteúdos das iniciativas educativas que emergem na empresa e o conteúdo do programa da Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) de qualificação profissional. Esses objetivos serviram de guia na elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

A fábrica de autogestão selecionada constitui-se sob a identidade jurídica de cooperativa de produção, denomina-se Cooperjeans, pertence ao segmento de confecções e se restringe à fase de montagem da peça, sendo as fases anteriores e posteriores executadas por outras fábricas, a critério da empresa contratante. Essa fábrica encontra-se na condição de contratada de outras empresas que requerem o serviço de montagem da peça (costura).

Todos os trabalhadores têm uma cota igualitária do empreendimento, portanto, todos são associados. Há uma proposta de autogestão e a fábrica é filiada a Anteag. Assim, todos decidem o rumo da fábrica em assembléias, pois os associados, em geral, têm igualdade de poderes para isso.

A empresa localiza-se na cidade de Avaré, interior do Estado de São Paulo, cuja região possui um significativo contigente de empresas desse ramo. É considerada de médio porte, conforme a classificação no segmento de confecções. Possui uma área total de 4.442, 43 m, sendo que, dessa metragem, 4.014, 70 refere-se à área construída. No interior do prédio, onde são desenvolvidas as atividades produtivas, há o espaço de 36m x 12m destinado aos sete grupos, com uma média de trinta pessoas, exceto o grupo de preparação que é mais numeroso. Os principais produtos produzidos são: jardineiras, calças, vestidos, saias, shorts, jaquetas, em mais de quarenta tipos de tecidos e diversos modelos. Nota-se a variedade de produtos com que trabalha a empresa e, além disso, os lotes são considerados pequenos, variando em torno de 120 a 500 peças, com produção diversificada.

unesp

Até o ano de1996, essa fábrica encontrava-se sob a administração de uma empresa de expressão nacional, denominada Staroup, a qual possuía todas as fases do processo de produção: modelagem, corte e lavagem. Uma das unidades que possuíam todas as fases do processo de confecções localizava-se na cidade de Botucatu, próxima ao município de Avaré. Na unidade de Avaré, atual Cooperjeans, havia a fase da montagem e lavagem, no entanto, a última foi extinta, segundo relatos de alguns cooperados, devido à falta de um tratamento de água apropriado, na cidade. A Staroup possuía expressão nacional e internacional, pois, além de atender ao mercado interno, com marca própria, mantinha atividade de exportação, especialmente de *jeans* para a *Lewis*, marca norte-americana. Durante a década de 70, constitui-se basicamente da fabricação de *jeans*, mas no decorrer das décadas seguintes, principalmente nos anos 90, com a abertura da exportação do setor têxtil como um todo, sua produção diversificou bastante, produzindo a mesma variedade de produtos que hoje fabrica a cooperativa.

A Cooperjeans iniciou suas atividades sob a administração dos cooperados, em 10 de novembro de 1996. Possui 308 cooperados, dos quais 245 encontram-se na produção como diretos, e os 63 restantes realizam trabalhos indiretos. Denominam-se *diretos* os operadores que executam operações na produção, como as costureiras, manuais e passadeira. *Indiretos* são os trabalhadores que não exercem funções diretas no processo de trabalho. A classificação dos indiretos abrange: duas funcionárias de escritório, o diretor, supervisores dos diversos setores, mecânicos, responsáveis pelo controle da qualidade, coordenadoras, auxiliar de almoxarifado, portaria, faxineira e responsável pelo berçário.

A escolha dessa empresa justificou-se pela confluência de alguns fatores, como: propor-se a gerir o empreendimento de forma democrática, eqüidade no peso do voto nas assembléias, direção executiva da fábrica por meio do conselho, o qual possui um contingente representativo dos trabalhadores diretos, entre outras questões que foram averiguadas a partir

unesp

da pesquisa de Dal Ri e Vieitez (2001). Além desses fatores, foram considerados o número de trabalhadores e, conseqüentemente, a importância desse empreendimento no segmento de confecções como um todo. A condição de contratada demonstra que essa empresa encontra-se diretamente articulada às organizações tradicionais, cujo fator permite analisar e evidenciar os limites da autogestão na sociabilidade capitalista. A Cooperjeans é considerada uma empresa "modelo" pela Anteag, tanto no que se refere ao equilíbrio financeiro como à gestão democrática.

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados referiram-se à observação sistemática do funcionamento da organização autogestionária da fábrica, de modo geral, e do processo de trabalho, em particular, e à entrevista com os associados de diferentes formas de inserção no processo produtivo. A amostra constituiu-se de: 16 trabalhadores inseridos *diretamente no processo de trabalho, entre eles, costureiros (as) e manuais. Foram* selecionados 2 cooperados de cada grupo pela presidente da fábrica, de modo aleatório, tendo em vista não atrapalhar a atividade produtiva; 1 cooperado indireto de cada função, como: coordenadoras, inspetoras de qualidade, monitoras, mecânicos, encarregados, supervisores, gerentes; membros do conselho administrativo e fiscal, que ocupavam funções técnicas diferentes na produção, entre eles, a presidente e o vice-presidente da cooperativa. A escolha de um cooperado de cada função deve-se à tentativa de abarcar o conjunto dos cooperados.

A técnica utilizada para a obtenção de informação constituiu-se, predominantemente, na entrevista previamente estruturada. No entanto, contou-se, embora em menor proporção, com alguns relatos espontâneos que ocorreram em conversa com os cooperados da fábrica. Foram aplicados dois tipos distintos de entrevistas, sendo uma delas aplicada à presidente, ao ex-presidente, vice-presidente e ao gerente. Esse roteiro de entrevista dividia-se em quatro seções, sendo que uma primeira seção caracterizava-se como um questionário fechado destinado à obtenção de dados quantitativos, referentes à caracterização do grau de

unesp

escolaridade, renda, idade, etc. Uma segunda seção trazia questões que privilegiavam a organização do processo de trabalho, a implementação de automação e modelos organizacionais. Uma terceira seção abrangia a organização autogestionária do empreendimento e a participação dos trabalhadores. Uma última seção trazia questões acerca das práticas de qualificação existentes na empresa, enfocando a concepção que tinham do que seria qualificação para a cooperativa, o conteúdo das decisões em assembléia e as exigências requeridas na Cooperjeans acerca do perfil do cooperado. O segundo roteiro de entrevista foi aplicado aos demais cooperados que compunham a amostra. Este instrumento de entrevista abrangia questões acerca das práticas e concepções de qualificação profissional e participação na gestão da empresa. As entrevistas foram aplicadas a cada cooperado individualmente, em uma sala de reuniões do prédio, e as informações obtidas foram gravadas em fitas cassetes para, posteriormente, serem transcritas. O período de coleta dos dados empíricos ocorreu entre o mês de fevereiro e março de 2002.

A partir da observação direta das atividades desenvolvidas na produção e da organização das atividades direcionadas à gestão da empresa, a coleta de dados seguiu um roteiro de observação previamente elaborado. Tais observações deram-se nos intervalos das entrevistas e em alguns períodos destinados a essa finalidade.

A análise e interpretação dos dados basearam-se nas análises quantitativas e qualitativas, sendo a segunda predominante. A aplicação de técnicas estatísticas simples, de caráter quantitativo, referiu-se à caracterização dos cooperados da fábrica, seguindo os critérios da primeira seção da entrevista de número 1. Os demais dados, depois de transcritos, foram sistematizados e se constituíram em critérios de análise. Esses critérios contemplaram: a organização do processo de trabalho na empresa de autogestão e o conteúdo do trabalho técnico; a tendência à reprodução de algumas concepções e práticas de qualificação da empresa capitalista clássica; o conteúdo das informações passadas aos cooperados; elementos

unesp

educativos novos que emergem na empresa autogestionária. Depois de estabelecidos, esses critérios foram analisados em confronto com a literatura especializada, em uma perspectiva de inserir esse fenômeno no desenvolvimento do histórico do capitalismo, ou seja, buscou-se preservar a relação da realidade investigada com a totalidade em movimento. Isso pode ser observado na análise que se faz da qualificação como uma construção histórica do capitalismo e da incursão da fábrica em estudo na divisão social do trabalho. A partir dos elementos apontados, decorreram as interpretações acerca da realidade estudada.

A metodologia utilizada nesta pesquisa não se enquadra em um tipo específico de estudo de caso. Este estudo caracteriza-se pela escolha de uma unidade de análise, a cooperativa, para observar um aspecto da sua evolução e relações estruturais fundamentais, isto é, a qualificação profissional. Focaliza-se nesse tipo de abordagem aspectos específicos de uma unidade maior, mas considerando a relação que a especificidade do objeto selecionado tem com a totalidade. No caso do estudo da qualificação profissional, trata-se de apenas um elemento existente na fábrica, no entanto esse elemento guarda em si parte da totalidade dos outros aspectos que envolvem a empresa, pois ele se constitui a partir da relação social em que diversos elementos interagem mutuamente. A qualificação adquire um sentido específico, na Cooperjeans, ao condicionar-se à relação social mais democrática, que abrange a totalidade da cooperativa. Foram adotadas a observação direta e entrevistas como técnicas de levantamento de dados e para análise dos dados buscou-se utilizar as categorias marxistas do método dialético, no sentido de procurar apreender as contradições do fenômeno.

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos.

O primeiro capítulo divide-se em dois momentos complementares. O primeiro faz uma elaboração teórica a respeito do conceito de qualificação profissional que emerge com o desenvolvimento do modo capitalista de produção, atrelado à necessidade de controle sobre a

unesp

força de trabalho. Demonstra a construção histórica do conceito de qualificação com a divisão manufatureira do trabalho e os efeitos que as sucessivas evoluções tecnológicas têm na qualificação dos trabalhadores. Enfatiza que o conceito de qualificação nas empresas tradicionais relaciona-se com as práticas de controle sobre a força de trabalho e se compõe de atributos técnicos e comportamentais. Em um segundo momento, tem-se a caracterização de alguns modelos organizacionais e seus efeitos sobre a força de trabalho na sociabilidade capitalista. Busca-se enfatizar, além das inovações tecnológicas, as ideologias de participação, como: CCQs e o modelo da competência. A partir dessas análises, situa o conceito de qualificação profissional não proveniente de um mandado técnico, mas como uma relação social construída ao longo do desenvolvimento do modo capitalista de produção.

O segundo capítulo divide-se em duas partes. A primeira faz breve análise do segmento de confecções, com o intuito de caracterizar a forma de inserção desse segmento no mercado mundial. Em um outro item, ainda nessa primeira parte, demonstra as condições em que os cooperados se inserem na produção da cooperativa em estudo e no segmento de confecções, em geral. Elucidam-se dois aspectos dessa inserção: forma de organização do processo de trabalho, desenvolvimento tecnológico e influência na qualificação técnica dos trabalhadores, de um lado, e o perfil e qualificação técnica da força de trabalho, de outro. A segunda parte do capítulo trata da incursão da empresa de autogestão na divisão social do trabalho e da força de trabalho como produtora de mercadorias, enfocando os limites colocados pela sociedade capitalista para a qualificação dos trabalhadores.

O terceiro capítulo versa sobre a organização da estrutura de poder na empresa autogerida e enfoca as contradições que perpassam a construção da democracia no seu interior. Os aspectos salientados neste capítulo referem-se: às modificações na estrutura de poder e a necessidade de maior conhecimento; aos conteúdos envolvidos na atividade dos cooperados e à necessidade de alguns conhecimentos para gerir a empresa; ao processo de

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

transmissão das informações; à educação geral e processo decisório; à possibilidade de reprodução das relações capitalistas e luta de classe e remuneração.

O quarto capítulo trata, de modo mais específico, das práticas educativas existente na Cooperjeans e explicita o anacronismo existente entre as necessidades que decorrem da gestão coletiva e a reprodução daquelas utilizadas pelas empresas clássicas. Enfatiza-se a necessidade de cursos direcionados a capacitar para a gestão da cooperativa, bem como educação cooperativista e autogestionária. Traz ainda algumas experiências desenvolvidas na Cooperjeans que demonstram um potencial educativo, entre elas, as aulas e orientações voltadas para a compreensão do funcionamento da empresa de modo integrado. Ressalta-se nesse capítulo a mudança de valores dentro da nova forma de sociabilidade que emerge na cooperativa.

Os roteiros de entrevista e de observação seguem em anexo.

unesp

CAPÍTULO 1

A Qualificação profissional e a divisão do trabalho na sociabilidade capitalista

Neste capítulo, pretende-se discutir a construção histórica do conceito de qualificação profissional no modo de produção capitalista, enfatizando os condicionantes técnicos e sociais que incidem sobre o mesmo. Trata-se de uma noção atrelada à tecnologia capitalista,[4] o que implica dizer que se relaciona à forma pela qual se estabelecem as relações sociais na produção e, conseqüentemente, remete às práticas de controle necessárias para a manutenção de um tipo de organização produtiva em um dado momento histórico.

Na sociedade capitalista, a terminologia *qualificação profissional* é utilizada em diversos contextos: no âmbito das escolas, empresas e instituições afins, além de sindicatos, entre outros. Pode-se dizer que, embora em cada momento histórico e instituições distintas a denominação se apresente com um conteúdo próprio, de modo geral, esse termo se encontra condicionado à forma pela qual se constituem as relações sociais na produção, fator que delineia a organização do processo de trabalho.[5]

---

[4] Tecnologia capitalista é entendida como um conjunto de princípios, conhecimentos desenvolvidos em um determinado momento histórico para aplicar as necessidades práticas de um modo de organização da atividade produtiva. O desenvolvimento de técnicas de produção, por exemplo, modelos organizacionais e automação são expressões do desenvolvimento tecnológico que assumem formas específicas dependendo do momento histórico em que se inserem.

[5] Entende-se por processo de trabalho a conjugação de três elementos mencionada por Marx (2000 p.212): atividade do homem adequada a um fim (o trabalho); o objeto sobre o qual se exerce a atividade e os instrumentais do trabalho. Esses elementos se ligam em uma relação complexa que, na sociedade capitalista,

unesp

Pretende-se, com isso, circunscrever o conceito de qualificação ao modo de produção e, conseqüentemente, à tecnologia capitalista. O termo remete a uma concepção de formação que sofreu alterações conceituais profundas na sociedade capitalista, especialmente ao ser identificado como capacitação para o trabalho. Em oposição à modernidade do século XVIII, na Alemanha,[6] por exemplo, onde o desenvolvimento do sistema capitalista ainda era incipiente, percebe-se a presença do termo *formação* em um sentido bastante abrangente, pois além de possuir o elemento objetivo, como apropriação do homem aos bens culturais da humanidade, extrapolava os limites colocados pela educação institucional e intenção prática para focalizar também as dimensões subjetivas, inconscientes e de autoformação do homem.[7]

O desenvolvimento do capitalismo integra na sua dinâmica todos os setores da sociedade, impondo a tendência à racionalização de forma ampliada e é por isso que, também no âmbito das instituições educacionais, o termo formação está condicionado potencialmente ao exercício de uma atividade prática e produtiva. Nesse sentido, a idéia de formação tende a ser substituída pela idéia de formação profissional, que se encontra melhor expressa pela terminologia *qualificação profissional*, daí a indistinção do uso dessa noção em diversos contextos. Apesar de os dois termos estarem circunscritos à esfera produtiva, o termo

---

subordina-se ao processo de valorização do capital. Inseridos no processo de valorização, as modificações e aperfeiçoamentos que os elementos do processo de trabalho sofrem, no decorrer da história, estão condicionados a um patamar tecnológico diferenciado e, conseqüentemente, à realização de tarefas também distintas.

[6] Vale ressaltar que, na Alemanha, tanto a formação geral como a técnica encontram-se integradas, privilegiando-se a segunda. Segundo Dubar (1997, p. 91), há a valorização do aspecto técnico-profissional que, inclusive, "confere à qualificação um caráter geral, para além do local onde é exercida" e permite, sobretudo, instaurar uma "continuidade profissional", fonte de eficiência produtiva.

[7] Hoje quando se fala de considerar a subjetividade, nos marcos do capitalismo, a formação possui outro significado, distante do processo de autoformação, que expressa o desejo íntimo do indivíduo em se formar a partir de recordações inconscientes das experiências vividas e constante satisfação daquilo que aprecia e valoriza (dimensão estética), ou seja, apropriação subjetiva do que é objetivo (cultura produzida pela humanidade). A subjetividade que é enfatizada na década de 90, com a emergência da noção de competência, que será desenvolvida mais à frente deste capítulo, refere-se às exigências de flexibilização e adaptação aos valores empresariais. A noção da competência considera o percurso de vida do sujeito, pois acredita que haja introjeção de valores de modo a definir traços de personalidade e caráter. Nesse sentido, pessoas sindicalizadas ou com experiência de luta coletiva tendem a não apresentar comportamentos desejáveis para a empresa. Mesmo porque as características de personalidade e caráter desejáveis, como a capacidade de mudança, iniciativa e assimilação dos valores empresariais, parecem indicar que não são todas as experiências vividas pelo sujeito que se consideram, mas aquelas que melhor auxiliam na adaptação do indivíduo à sociedade industrial. Ser competente, nesse contexto, indica a assimilação de valores que contribuam para o desenvolvimento produtivo, em geral, traduzindo-se em comportamento adaptável e coeso às ideologias difundidas no mercado.

unesp

formação parece guardar algumas peculiaridades que o diferencia, em parte, ao de qualificação. A apropriação que a tradição marxista fez do termo formação conferiu-lhe uma dimensão mais ampla, identificando-o com projeto humano-genérico que objetiva a formação omnilateral, ou seja, o desenvolvimento do indivíduo por completo, multilateral, em todos os sentidos das faculdades e das forças produtivas, de modo que satisfaça todas as suas necessidades por meio do trabalho. Pressupõe-se o desenvolvimento total das forças produtivas sob o controle dos trabalhadores livremente associados na sociedade comunista. O advento da concepção de politecnia resulta desses fatores que permitem a emancipação do trabalho. Manacorda (1986) menciona que a divisão do trabalho desenvolve o homem de modo unilateral, ou seja, ao estar subordinado à técnica, o homem desenvolve-se de modo parcial.

Entretanto, mesmo quando a formação se refere à educação geral, que visa desenvolver intelectualmente o indivíduo através dos conteúdos científicos, esta se encontra atrelada ao mundo produtivo, pois a formação geral constitui um dos requisitos para obtenção de uma força de trabalho qualificada, seja nas atuais formas de organização do trabalho (NFOT), em que a exigência do grau de escolaridade é cada vez maior para diferentes categorias de profissionais, como também podemos notar no Brasil na década de 50 e 60[8] com a emergência da teoria do capital humano. A idéia difundida pela teoria do capital humano de que o investimento no fator humano constituía um dos determinantes para superar o atraso econômico (FRIGOTTO, 1984, p.39), assim como o acréscimo marginal de

[8] A teoria do capital humano surge em um momento de integração sistêmica da força de trabalho ao mercado de trabalho em expansão, uma vez que "A mundialização do capital - sob a predominância da lógica da financeirização- tendeu a implodir a capacidade integradora do sistema orgânico do capital, uma integração relativa que permitiu a um contingente significativo de indivíduos o acesso à vida política, cultural e econômica. Criou-se, nessa "idade de ouro" do capitalismo moderno do pós guerra, uma perspectiva de integração dos indivíduos ao mercado, capaz de recriar nas condições de uma mercantilização universal, um espírito de comunidade à sombra da burocracia pública (o Estado- providência ou de Bem-Estar Social), modelo de emancipação humana possível para a social-democracia ocidental do pós-guerra. Nessa época, predominam as políticas Keynesianas de bem-estar social e o pleno emprego como prioridades das gestões macroeconômicas no centro capitalista." (ALVES, 2000, p.10)

unesp

treinamento e educação corresponderia a um acréscimo marginal de produtividade do indivíduo, explicitou o modo de pensar a educação como produtora da capacidade de trabalho. Nesse momento, o que se entende por formação do indivíduo pauta-se na transmissão de um grande volume de conhecimento, produção de habilidades intelectuais e desenvolvimento de atitudes geradoras da capacidade de trabalho (FRIGOTTO, 1984, p.40). Tem-se o que Invernizze (2000) caracteriza como enfoque macrossocial da qualificação[9] porque associa essa perspectiva integradora da educação ao desenvolvimento capitalista em sua fase de expansão.

> É nessa época que se construiu a teoria do capital humano para legitimar a promessa integradora do sistema orgânico do capital. Sua concepção individualista admitia que, de posse de um conjunto de saberes, competências e credenciais, o indivíduo estaria habilitado para a competição dos empregos disponíveis[...] (ALVES, 2000, p.10)

Alguns autores entendem que essa abordagem não foi ultrapassada no contexto da acumulação flexível[10], mas sofreu uma nova tradução (ALVES, 2000, p.11) ou um retorno (MANFREDI, p.1998), expressos na concepção do conceito de competência e empregabilidade[11]. No entanto, como não é objetivo desse trabalho enveredar na análise

---

[9] Denomina-se também abordagem ou enfoque macrossocial a concepção de **Qualificação formal,** abordada por Paiva (1995), que se daria por meio do planejamento educacional incentivado pelo Estado nos anos 60. Essa abordagem considera indicadores como escolaridade média, tempo de permanência na escola, número de diplomas como índice de desenvolvimento sócio-econômico.(INVERNIZZE,2000,p.55)

[10] Acumulação flexível, segundo Harvey (2000), refere-se a uma nova maneira de organizar o trabalho baseado na flexibilização do mercado, seja na organização interna das fábricas como na relação entre os mercados mundiais e as necessidades sócio-econômicas. No âmbito mais abrangente da flexibilização dos mercados, emergem "[...] novas maneiras de oferecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional" (HARVEY,1992, p.140). Neste trabalho, interessa-nos as flexibilizações ocorridas na produção no que se refere às alterações na base técnica e forma de gestão da força de trabalho.

[11] O conceito de empregabilidade parece encontrar-se correlacionado ao de competência, pois se trata de adquirir um rol de conhecimentos e habilidades comportamentais, conforme difundido pela teoria da competência, para que o indivíduo se torne potencialmente empregável. No entanto, o mercado de trabalho, nesse momento histórico do capitalismo mundial, demonstra dificuldades de integrar a força de trabalho excedente, pois o desemprego, que tudo indica ser estrutural, sinaliza para a impossibilidade de retorno dos trabalhadores desempregados ao mercado de trabalho. Por trás dessas noções, está contida a idéia de que a força de trabalho não é absorvida pelo mercado por falta de capacitação e de que cada indivíduo é responsável por sua formação e, conseqüentemente, pelo ingresso no mercado de trabalho. "É o conceito de empregabilidade que irá representar a nova tradução da teoria do capital humano [...] a mundialização do capital impõe uma lógica de exclusão que tende a limitar a capacidade do sistema de produção de mercadorias e integrar o indivíduo numa

unesp

dessa abordagem da qualificação, apenas assinalar a existência dessas diferentes concepções, tendo em vista um melhor esclarecimento conceitual do termo.

1.1 Dimensões da evolução da noção de Qualificação Profissional

Com a divisão manufatureira do trabalho, modificações substanciais de ordem técnica e social aprofundam-se em decorrência do desenvolvimento capitalista. Para atingir um melhor desempenho produtivo no interior do processo, a atividade de trabalho é dividida ao máximo. Braverman (1971) diz que a divisão do trabalho na indústria capitalista não é de modo algum igual à distribuição de tarefas, ofícios ou especialidades da produção, pois o capitalismo subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas, "tornando-se esta forma de divisão do trabalho generalizada apenas com o capitalismo" (BRAVERMAN, 1974, p.71).

Se, num primeiro momento, a execução do trabalho ainda dependia da habilidade do trabalhador para manejar o instrumental de trabalho e do conhecimento amplo sobre o produto e do processo de execução, fator que garantia um certo poder de barganha do trabalhador para com o capitalista que o empregava, a divisão do trabalho agora se aprofunda e, com a implementação da maquinaria, o capitalista torna-se cada vez mais independente do conhecimento artesão. O trabalhador, que num primeiro momento vende sua força de trabalho porque se encontra despossuído de meios para produzir, agora vê que sua força de trabalho só funciona se estiver vendida ao capital.

> Ela só opera dentro de uma conexão que só existe depois da venda, no interior da oficina capitalista. O trabalhador da manufatura, incapacitado naturalmente, por sua condição de fazer algo independente, só consegue desenvolver sua atividade produtiva como acessória da oficina capitalista [...] (MARX, 2000, p.416)

---

vida produtiva. É um limite estrutural intrínseco à forma de acumulação capitalista. Mesmo que todos pudessem adquirir qualificações, o sistema orgânico do capital seria incapaz de absorvê-los [...]" (ALVES, 2000, p.9)

unesp

O período manufatureiro, ao simplificar e aperfeiçoar as ferramentas, adequando-as às funções do trabalhador parcial, estrutura os elementos que se constituirão na tecnologia capitalista. As grandes modificações técnicas dão-se quando o homem passa a funcionar como força motriz, portanto, facilmente substituível. A introdução dos sistemas de máquinas, conjunto de máquinas-ferramentas diferentes que se completam reciprocamente nas diversas fases do processo, reflete, em parte, a cooperação baseada na divisão do trabalho da manufatura, mas difere dela porque, ao aparecer sob a forma de combinação de máquinas, elimina o princípio subjetivo (adequação do instrumental de trabalho ao trabalhador) para dar lugar ao processo objetivado na máquina (MARX, 2000, p.434). Nesse momento, o homem subordina-se à tecnologia e o conceito de qualificação evolui atrelado à técnica. Tudo indica que é o atrelamento da qualificação à tecnologia que faz com que, em termos relativos processe-se a progressiva desqualificação, referindo-se à expropriação do trabalhador do controle da totalidade da produção, como foi entendida por Braverman (1971). Mas, em termos absolutos, no que se refere às exigências de desenvolvimento parcial proveniente da técnica, há um incremento e crescente qualificação.

São essas alterações na forma de realizar o trabalho, sustentadas na emergência de um novo tipo de relação social baseada no trabalho assalariado e na obtenção de mais-valia[12], que acarretam mudanças nas condições materiais e irão determinar o significado do termo qualificação profissional nas diferentes fases do desenvolvimento capitalista. Como observa Bruno, há não apenas uma tendência à desqualificação do trabalhador, mas também a sua inscrição na tecnologia capitalista, estando o perfil da força de trabalho condicionada à evolução e às exigências requeridas pelo capital. Se é correto afirmar que a divisão do

[12] Entende-se por mais-valia a parte da jornada de trabalho destinada à obtenção do excedente de trabalho, na qual o capitalista intensifica o tempo de trabalho para além do que seria necessário e se apropria do tempo de trabalho alheio e não pago. Essa intensificação do tempo de trabalho excedente dá-se sob a forma absoluta (intensificação da jornada de trabalho) e/ou relativa da mais valia (incorporação de tecnologia para reduzir o tempo de trabalho necessário).

unesp

trabalho na manufatura só pôde surgir na forma capitalista, parece também ser possível dizer que, com a tecnologia que se desenvolve a partir dela, emerge um conteúdo específico para o conceito de qualificação profissional.

Bruno enfatiza a dimensão ampla do conceito de qualificação, que se quer resgatar nesse trabalho, ao associá-la a impossibilidade de se planejar, organizar e interferir no trabalho de modo geral.

> [...] Portanto, dizer que a ACT [Administração Científica do Trabalho] desqualificou a força de trabalho, como faz Braverman, por exemplo, é referir-se a apenas um aspecto da questão: aquele relativo ao operário profissional, formado ainda nos moldes pré-capitalistas. Todo novo patamar tecnológico confere um significado próprio a esse termo. Nesse momento, institui-se um novo significado para o que seja qualificação, seguindo novas especificações mais adequadas às novas formas tecnológicas que a partir daí se desenvolveram. Criticar o sentido social que este termo assume neste contexto novo, implica criticar não só a divisão do trabalho, mas a própria existência dos gestores no processo de trabalho... (BRUNO, 1991, p.29)

> [...] a qualificação diz respeito à capacidade de realização das tarefas requeridas pela tecnologia capitalista [...] Nessa perspectiva, diria é qualificada aquela força de trabalho capaz de realizar as tarefas recorrentes de um determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho. Isso já confere ao termo temporalidade e relativiza seu conteúdo, á medida em que cada estágio de desenvolvimento social e tecnológico e, em cada forma de organização do trabalho, novos atributos são agregados à qualificação e novas hierarquizações são esclarecidas entre eles. (BRUNO, 1996, p.92)

Um outro fator introduzido pela divisão manufatureira do trabalho, que se encontra na base desse conceito mais geral de qualificação, é a hierarquização das qualificações a que os trabalhadores se subordinam, conforme a função que o indivíduo exerce no trabalho e os atributos que ele utiliza para executá-lo. A divisão do trabalho, ao parcelar o trabalho e, conseqüentemente, a redução da atividade do trabalhador simplesmente ao emprego da força física, desprovida da capacidade de planejar, delegam-no a uma classificação, na hierarquia da empresa, que se limita à função que ocupa.[13]

[13] Marx diz que a ação de transformar o trabalho parcial em profissão eterna de um ser humano corresponde à tendência de sociedades antigas de tornar hereditário os ofícios e petrificá-los em castas, ainda que determinadas condições históricas produzam no indivíduo uma tendência a variar, incompatível com o sistema de castas. (MARX, 2000:394).

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

A hierarquização dos indivíduos por meio dos diferenciais de qualificação é algo inerente à configuração do sistema mundial capitalista. De acordo com Wallenstein, a divisão duma economia-mundo supõe uma hierarquia de tarefas ocupacionais em que as tarefas que exigem maior capitalização estão reservadas às áreas mais bem posicionadas, isso porque a economia-mundo capitalista recompensa, essencialmente, o capital acumulado, o que inclui o capital humano, em maior medida que a força de trabalho bruto. Para o autor, a má distribuição geográfica dessas qualificações envolve uma forte tendência para sua auto-manutenção, já que as forças do mercado reforçam-na em vez de minar (WALLENSTEIN,1974, p.339). Desse modo, os atributos de conhecimento e comportamento requeridos dos trabalhadores são submetidos a hierarquizações diferenciadas no local de trabalho, pautadas na função ou cargo que os indivíduos ocupam na organização. Essa hierarquização, que se dá através dos diferenciais de qualificação, reflete a divisão do trabalho na fábrica, em que as funções mais elevadas na hierarquia da empresa têm um conteúdo do trabalho distinto das demais funções inseridas na produção, ou seja, umas relacionam-se mais com o ato de planejar, enquanto outras apenas executam. Murphry (1984,1985 apud CASTRO, 1993, p.216) menciona que as habilidades e as qualificações dos indivíduos são ativos mobilizados nas relações econômicas e de dominação, o que significa que pessoas com altos níveis de qualificação auferem maiores rendimentos não apenas por terem qualificações mais elevadas, mas pela manutenção dos diferenciais de qualificação existentes entre os indivíduos. Castro (1993, p.217) afirma que é por meio do sistema de classificação que se organizam as relações entre os indivíduos e se definem barreiras e limites que estruturam as possibilidades para essa relação. Desse modo, a concepção de qualificação remete a uma estrutura organizacional que se forma a partir da relação de poder e controle exercida na organização do trabalho capitalista. Pode-se notar, inclusive, que, nas diversas funções em que se agregam, algumas se relacionam estritamente com o exercício da prática

do controle da força de trabalho. Kuenzer (1971, p.185) observa que o trabalho operário, a partir do qual ele elabora saber, não se caracteriza, exclusivamente, por ser manual, mas pelo fato de que este trabalho ocorre em determinadas condições e relações sociais que, definindo sua situação de classe, também define sua posição na hierarquia do trabalhado coletivo.

A emergência das funções responsáveis pelo controle do trabalho justifica-se pela própria contradição da organização da produção capitalista que, por um lado, busca reduzir os gastos com a força de trabalho, incrementando os meios de produção, mas, por outro, amplia as funções de controle que, embora em si mesmas sejam supérfluas, para a organização capitalista tornam-se indispensáveis.

> Quanto mais cresce a produtividade do trabalho, mais pode reduzir a jornada de trabalho, e quanto mais pode aumentar a intensidade do trabalho. Do ponto de vista social, a produtividade do trabalho aumenta com sua economia. Essa implica em economizar meios de produção e evitar todo trabalho inútil. **O modo capitalista de produção, ao mesmo tempo em que impõe economia em cada negócio particular, produz, com seu sistema anárquico de concorrência, o desperdício mais desmedido dos meios de produção e das forças de trabalho da sociedade, além de criar inúmeras funções para ele indispensáveis, mas em si mesmas supérfluas.** (MARX, 200, p. 601-602, grifo nosso)

Em um estudo realizado em uma empresa de siderurgia de capital internacional, Ferreira (1992) retrata a pouca possibilidade de ascensão que o trabalhador, delegado a exercer sua profissão operacional, tem na hierarquia funcional, especialmente no que se refere a ocupar cargos administrativos que respondem pela gestão da empresa. Menciona que, embora na empresa pesquisada a experiência profissional adquirida fosse valorizada para fins funcionais, os critérios de promoção que dependiam da avaliação de um supervisor imediato e o acesso restrito às *linhas de carreira* constituíam-se limitações importantes para o sistema de empregos. "As possibilidades de carreira para a maioria dos trabalhadores não ultrapassam alguns poucos níveis hierárquicos".(FERREIRA, 1992, p.78). Oliveira (1988, p.62 apud FERREIRA, 1992, p.78), ao se referir ao papel do supervisor imediato responsável

unesp

pelas possibilidades de promoção na empresa, aponta que os supervisores desempenham papel fundamental no controle gerencial, manutenção da disciplina e adesão dos trabalhadores às práticas implementadas. Franzoi (1996, p.78) também ressalta essa característica dos supervisores de dificultarem a ascensão dos trabalhadores, pois os encarregados e engenheiros apropriavam-se das idéias deles, apresentando-as à direção como suas. Esse fato foi mencionado pelos operários de base, segundo o pesquisador, ao terem sua participação boicotada. Após contribuírem com idéias para melhoria da produtividade, os trabalhadores eram demitidos pela chefia imediata. Essas observações indicam que, na maioria das empresas, predominam relações de trabalho autoritárias, independentemente das técnicas de gestão participativa que são implementadas.

O desenvolvimento histórico do capitalismo e sua inovação tecnológica têm requerido novos perfis da força de trabalho e, no estágio atual, tudo indica que o foco da exploração não mais estaria no componente manual, mas no intelectual, gerando outras estruturas funcionais decorrentes da complexidade de alguns tipos de trabalho, especialmente daqueles que utilizam a base da microeletrônica. No entanto, embora essas modificações representem alterações na hierarquização da fábrica, inclusive, abolindo funções intermediárias e de controle, isso não quer dizer que se rompa com o controle, pois vias informais tendem a ser estabelecidas. Os trabalhadores, especialmente os da produção, continuam tendo pouca mobilidade na hierarquia de poder existente na fábrica, o que se confirma na impossibilidade de participar da administração e planejamento da organização do seu próprio trabalho. Nesse sentido, Braverman assinala que o capitalismo define as qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades e as capacidades técnicas passam a ser distribuídas com base nas demarcações das qualificações. "A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se,

unesp

desse ponto em diante, não meramente "desnecessária" , mas uma barreira concreta do modo capitalista de produção." (BRAVERMAN,1974, p.79)

Tem-se que considerar, ainda, que a emergência da qualificação profissional impulsiona a formação do sistema de ensino. Nesse momento, a formação do sistema de ensino torna-se necessária em dois sentidos: de um lado, porque capacita a massa de trabalhadores em noções básicas, como ler, escrever, contar e, principalmente, disciplina-os para o trabalho na fábrica; de outro, a centralização do planejamento do trabalho requer a formação de um quadro técnico especializado e de nível superior. Ramos (2001, p.31) observa que o projeto burguês de educação, desde o século XVIII, já se encontra marcado pela concepção de educação para as massas como um fator de racionalização da vida econômica e, a educação geral, de caráter clássico e científico, destina-se à formação das elites dirigentes. A expansão do capitalismo, neste período, indica a importância de adequar a força de trabalho à expansão do capital, o que torna as instituições de ensino uma instância fundamental de qualificação dos trabalhadores. Silva (1992, p. 68-71) observa que a expansão da indústria de metalmecânica, no Rio grande do Sul, resultou na expansão das instituições educacionais de ensino fundamental e profissional, que, em um primeiro momento, deu-se por iniciativa da própria indústria, depois, o Estado passou a assumir essa responsabilidade. Manacorda (1986) menciona que a separação entre trabalho mental e manual, que limita o desenvolvimento do senso artístico e a plenitude da pessoa humana, separa ciência do trabalho e, por isso, é responsável pelo surgimento espontâneo e contraditório de um novo ensino, no qual se tem escolas voltadas para a classe operária e, também, escolas investidas da mais moderna ciência e tecnologia destinadas ao domínio da totalidade dos ramos de produção por uma elite. Não é objetivo deste estudo aprofundar nessa discussão, apenas indicar que a qualificação profissional não apenas adentra as instituições escolares, mas tais instituições constituem-se a partir dela.

unesp

1.2 Qualificação, tecnologia e relação social.

As modificações ocorridas nas últimas décadas, nas quais a emergência da tecnologia de base microeletrônica é expressão, indicam uma nova configuração na gestão da força de trabalho e a necessidade de maior conhecimento técnico para uma parte dos trabalhadores envolvidos com a atividade de manutenção, que passam a manejar instrumentos que requerem maior capacidade de abstração, capacidade de interferência e programação dos aparelhos. Entretanto, a ampliação do conhecimento não atinge todas as categorias de profissionais e a maior parte dos operários, chão de fábrica, destina-se a um trabalho ainda parcelado com algumas alterações que se ligam mais à aquisição de atributos comportamentais e, quando há a incorporação de automação, ela não se tem traduzido em ampliação do conteúdo do trabalho, delegando ao trabalhador a função de vigilância da máquina.

Vale ressaltar, no entanto, que, mesmo para a categoria dos técnicos, os efeitos não são homogêneos. Apesar de tudo indicar uma tendência à ampliação do conhecimento técnico dessa categoria de profissionais, como mostra Lojkine (1990), tem-se que considerar que o processo de reestruturação nas empresas apresenta-se heterogêneos e a incorporação tecnológica tem efeitos distintos conforme a característica do processo em que é implantada e a orientação para o controle que se tem na fábrica.

Tudo indica que a segmentação que caracteriza o processo de reestruturação produtiva tem raízes mais profundas, pois parece refletir a própria forma como se configura o sistema capitalista, de modo que integra e mantém, no seu processo de desenvolvimento, as diferenças geográficas, econômicas, políticas e culturais. Nesse sentido, Le Ven e Neves (1992 p.54); Leite e Rizek (1997) vão mostrar que existe uma heterogeneidade muito grande

unesp

no emprego desses equipamentos dentro de um mesmo setor industrial, cujos equipamentos têm sua implementação condicionada à interferência de outros fatores mais gerais, provocando efeitos diferenciados na implantação tecnológica. Dentre estes fatores, o principal está relacionado com a divisão do trabalho na fábrica, com o modo de a empresa organizar o planejamento e o controle da fábrica, se isso é feito à distância pelos planejadores ou se há alguma forma de participação dos trabalhadores nesse processo, ou seja, se a divisão entre programação e operação é atribuída a grupos de pessoas ou a uma única pessoa da chefia. Schmitz, pautado em pesquisa realizada por Taiule (1984), constata que, no Brasil, as funções de programação tendem a ser distribuídas a pessoas diferentes, o que significaria uma centralização da manutenção a alguns profissionais e, conseqüentemente, desqualificação dos restantes. Ele adverte ainda que a estratégia de centralização depende da história e tradição de cada país, o que influencia o modo de administradores e sindicatos conceberem e implementarem a tecnologia. Assim, tem-se que a tecnologia pode, ou não, possibilitar a centralização e a polarização de qualificações, dependendo da orientação para o controle que se tem na organização. Le Ven e Neves (1992, p.63) mostram uma experiência na indústria de montagem em que a maior parte do trabalho é realizada manualmente, não havendo integração da automação em todos os setores, o que impossibilita uma maior integração entre técnicos e engenheiros demarcando, por meio da função, a divisão do trabalho entre quem o planeja e quem o executa. Schmitz (1988, p.152-153), em crítica à abordagem da concepção de polarização das qualificações, proveniente da implementação tecnológica, diz que uma maior ou menor qualificação estaria condicionada ao grau de interferência que a força de trabalho tem sobre a automação, ou seja, se a força de trabalho de base efetuasse atividades de programação, ter-se-ia uma ampliação da qualificação. No sentido referido por Schmitz (1998), a qualificação estaria condicionada à orientação para o controle da empresa, conforme um conjunto de fatores que influenciam na forma de relação social estabelecida na

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

mesma, entre eles: a organização do setor onde se insere, a região, a história de luta, etc. Shaiken (1981:21 apud LEITE, 1997) observa que a automação não é obra de um mandato técnico, já que, se o trabalhador participar do processo de programação da fita, ele continuará utilizando seus conhecimentos de usinagem, o que contradiz o mito de que a fábrica automatizada estaria criando mais qualificação do que as destruindo.

Tudo indica que a incorporação de tecnologia na produção incida de forma diferenciada na qualificação dos trabalhadores e modifique a forma de se realizar o trabalho. A introdução de equipamentos de tecnologia microeletrônica, conforme o contexto no qual se insere, e a utilização que se faz dela, pode assinalar a ampliação do conhecimento dos profissionais envolvidos diretamente com sua programação. Leite (1994,p.184) e Carvalho (1987,p.168), ao se referirem aos trabalhos de programação e preparação da máquina que exigem maior conhecimento dos trabalhadores, também demonstram que tanto o aumento como a perda de qualificação estão relacionados à orientação para o controle que se tem na fábrica. O fato de todos os trabalhadores saberem programar e preparar a máquina garante-lhes maior domínio sobre os equipamentos e conhecimento do processo de trabalho que o dos simples operadores de máquinas não envolvidos nessa atividade. Para o coletivo dos operários da produção, que não estão envolvidos na programação dos equipamentos, isso assinala uma desqualificação, pois suprime os postos que exigiam maior habilidade, ao incorporá-la à máquina, restando-lhes, assim, a função de vigilância do equipamento. O impacto da tecnologia na força de trabalho condiciona-se a outros fatores que remetem às estruturas das relações sociais que estão na base da sua própria constituição e, portanto, definem qualquer forma de implementação tecnológica e modelos organizacionais. Alguns autores, Bruno(1991-1996); Leite(1994); Abramo (1996); Leite e Rizek(1997); Falabella e Schmitz (1988); Le Ven e Neves (1992,p.54); Invernizze(1997-2000); Franzoi(1996)- entre outros que se dedicam ao estudo da relação entre tecnologia e qualificação profissional, têm

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

observado que a variável tecnológica é dependente e produto das relações sociais. Conseqüentemente, suas aplicações são também variadas, condicionadas a regimes políticos dos países, às tradições culturais, à forma pela qual a empresa e o setor se inserem no mercado de trabalho, tamanho da empresa e montante de seu capital financeiro e à capacidade de organização e luta dos trabalhadores, fatores que provocam impacto social diferenciado. Além desses fatores mais gerais, outros fatores técnicos que influenciam na qualificação devem-se à própria característica do processo produtivo, no que se refere à escala de produção, ao ritmo, a padronização e variedade do produto conforme o setor [14]. Um outro condicionante social que pode interferir significativamente nas características da qualificação diz respeito às condições de vida dos trabalhadores, pois onde elas são melhores há mais possibilidades de desenvolverem suas potencialidades; conseqüentemente, a qualificação se ampliará e contemplará características diversas daquelas onde as condições de vida são precárias. (INVERNIZZE, 1997, p.66).

No entanto, mesmo para os profissionais que têm seu conhecimento ampliado, contrariando o apontamento de Bravermam sobre a perda progressiva do conhecimento sobre o processo produtivo, a sua esfera de ação, determinada pela própria função que ocupa na hierarquia da fábrica a que é submetido, limita-os a interferências técnicas, não lhes permite participar de decisões sobre a política geral da empresa. Nas empresas de capital internacional isso é agravado, porque as determinações sobre a atuação da força de trabalho por funções vêm prescritas e integradas à filosofia geral da matriz.

Machado observa que a pedagogia fabril utilizada numa fábrica multinacional, que se baseia em uma administração técnica dinâmica e flexível, informática, redução de

[14] Carvalho observa, referindo-se a uma pesquisa que realizou no setor automobilístico, que a integração de alguns postos que não eram estratégicos, como é o caso do setor de soldagem, não levou à superação do trabalho fordista, mas reforçou-o, padronizando, aumentando o ritmo do trabalho, embutindo na máquina o controle que antes era feito pela chefia. (CARVALHO, 1983, p.221).

unesp

hierarquia com a fusão de departamentos e política de envolvimento, vai até o limite que obedeça a uma lógica superior de acomodação a um processo heterogestionário que se reproduz em algumas bases novas e em outras antigas. Os projetos de concepção dos produtos e as mudanças introduzidas nesses projetos continuam sendo desenvolvidos pela equipe técnica da matriz européia, "que tem prerrogativa de conhecer mais profundamente as regularidades do objeto e encontrar soluções para seu maior aperfeiçoamento". (MACHADO, 1995:49-50).

A implementação tecnológica, por si só, parece não garantir maior ampliação do conteúdo da atividade realizada e, conseqüentemente, desenvolvimento intelectual do trabalhador[15], já que sua implementação tende a estar condicionada aos diversos fatores já mencionados. Leite (1997) menciona que a introdução da máquina-ferramenta de controle numérico significou uma qualificação a mais para os trabalhadores de uma das empresas pesquisadas, apontando para a integração do trabalho de concepção e execução. Os trabalhadores de outra fábrica tiveram a percepção de que a automação não requeria maior conhecimento. No último caso, apesar de as empresas terem um porte equivalente, a forma de estabelecer as relações sociais, ao longo da história, influenciaram fortemente a organização do processo de trabalho e a introdução de maquinarias. A introdução da tecnologia, como já se afirmou anteriormente, não conduziria à qualificação da força de trabalho, uma vez que outros elementos interferem, provocando níveis de qualificação diferenciados.[16] Invernizze

[15] Entende-se que, quando a atividade do trabalho conjuga questões de ordem técnicas complexas, como efetuar alterações na programação da máquina, conhecimento da organização do processo produtivo, aplicação de elementos adquiridos pela escolaridade formal, como leitura e cálculo que ampliem o conteúdo da atividade, propiciando ao indivíduo uma ação mais reflexiva, isso proporciona o desenvolvimento intelectual do trabalhador. Essa ampliação do conhecimento estaria colocada pela tendência à aproximação dos quadros técnicos aos engenheiros, como aborda Lojkine (1990, passim), tendo em vista as trocas de informações e sistematização de conhecimentos que advêm dessa interação.

[16] A implementação de automação, que se faz intensa na acumulação flexível, tem de ser vista sob a ótica da contradição, pois se, de um lado, com a introdução de automação, há a exclusão de uma parcela considerável de trabalhadores, sujeitos à precarização do trabalho e a desqualificação ao desempenhar tarefas ainda taylorizadas ou limitar-se a exercer a função de vigilância da máquina sem poder de interferir, de outro, para uma categoria de profissionais,o próprio maquinário e a disposição dele requer maior capacidade intelectual dos trabalhadores.

unesp

(1997, p.66) também ressalta que a relação construída entre capital e trabalho, como, por exemplo, as práticas de resistência e sindicalização, bem como o grau de democratização no processo de trabalho possibilita aos trabalhadores fazerem propostas de adaptações na tecnologia conforme a necessidade do trabalho. Abramo (1994), reportando-se à abordagem de Leite, comenta:

> A qualificação ou a desqualificação dos trabalhadores não estão associadas a quaisquer características intrínsecas das novas máquinas, mas sim a arranjos sociais que configuram formas diferentes de trabalhar e produzir, ainda que usando tecnologias semelhantes. Comparando as realidades das duas fábricas, evidencia-se que o aspecto central para definir se a experiência de entrada de contato do operário qualificado da indústria mecânica é qualificante ou desqualificante é o fato de ele se ocupar ou não do trabalho de preparação da nova máquina computadorizada, assim como de elaboração, teste e ajuste da sua programação. (Abramo,1994,p.349)
>
> [...] a desqualificação dos operadores não é uma conseqüência necessária do avanço tecnológico [...] [a tecnologia cria uma possibilidade de qualificação que pode ser aproveitada ou não pelos administradores] [...] Não há nada na tecnologia de controle numérico que faça com que seja necessário que a programação e a operação da máquina tenham de ser atribuídas a indivíduos diferentes. (SCHMITZ, 1988, p.151).

Na relação tecnologia e qualificação profissional parece não haver um determinismo tecnológico que aponte para uma única possibilidade, mas, ao se estruturar com base em relações sociais antagônicas entre capital e trabalho estabelecidas na produção, sinaliza efeitos distintos sobre a força de trabalho. Leite traz que a questão do controle não está resolvida na escolha da tecnologia, pois os efeitos de sua introdução dependerão, além do contexto político, econômico, fundamentalmente, da relação de força entre capital e trabalho e da capacidade de luta dos trabalhadores "[...] no sentido de conseguir levar as empresas a optarem por formas de organização do trabalho que lhes garantam um maior controle do processo produtivo".(LEITE, 1994, p.94). Neste estudo, entende-se que o controle sobre o processo de trabalho não está resolvido na ampliação de conhecimento técnico na produção, mas na possibilidade de interferir na organização do processo de trabalho e na administração da empresa em seu conjunto. O controle sobre o processo de trabalho não se faz possível na

unesp

empresa capitalista tradicional porque não se tem poder de interferir em questões mais amplas da organização, como repartição dos lucros, participação do coletivo na gestão da empresa e na adoção de tecnologia. Guardadas essas limitações da sociabilidade capitalista, e tendo em vista o exposto até aqui, parece possível dizer que, nos processos de trabalho nos quais prevalecem relações autoritárias, a tecnologia tende a seguir esse desenho.

Considerando que a tecnologia se define conforme estão estruturadas as relações sociais na produção, a função que ela assume tende a ser compatível com o modo de produção no qual ela se desenvolve:

> [...] cada modo de produção cria sua tecnologia. Essa se realiza dando significado aos seus elementos, instrumentos de trabalho técnicas, na medida em que é pela tecnologia que se estabelece a relação produtores com o instrumento de trabalho, assim como a forma de operá-los[...]. Em sociedades onde as práticas sociais se caracterizam pela dinâmica do conflito, a tecnologia não é apenas resultado desse conflito, ela é também uma arma nesse conflito (BRUNO, 1990, p.2)

Nesse sentido, a forma de se definir as relações sociais na produção capitalista reflete-se na tecnologia. Na produção que se estrutura na disputa entre capital e trabalho e, conseqüentemente, de relações de trabalho autoritárias, ela tende a ser utilizada como forma de controle, ou seja, em substituição da força de trabalho, envolvendo apenas alguns profissionais na sua programação e centralizando a programação e adaptações do equipamento, entre outras iniciativas. Invernizze observa que o controle capitalista aparece envolvendo duas questões. De um lado, estariam as estruturas objetivas que asseguram a extração do excedente, situando-se no plano das relações técnicas da produção, como é o caso da automação. De outro, imprescindível a qualquer processo de controle e para legitimar a estrutura objetiva de extração de excedente, estaria a adequação político-ideológica da força de trabalho influenciada por ideologias de participação que dissimulam o relacionamento estruturalmente antagônico das classes inseridas na produção. A autora diz que as formas e regras de disciplinamento da força de trabalho permeiam tanto o plano econômico da exploração como o político-ideológico da coerção, uma vez que não só são asseguradas por

unesp

meio da coerção e do consenso, mas são também materializadas pela tecnologia e pelos métodos organizacionais. "A relação entre esses componentes da estrutura de controle e a forma ou formas adotada(s) pela qualificação em cada momento é evidente, já que as vias utilizadas para obter trabalho excedente configuram formas particulares de utilização da capacidade de trabalho".(INVERNIZZE, 2000, p.24).

No centro de qualquer empresa capitalista, encontra-se a luta entre capital e trabalho. O primeiro, utilizando meios técnicos, que visam a aumentar a produtividade por meio da imposição do ritmo e da integração das máquinas para diminuir, consideravelmente, os tempos mortos da produção. Essas implementações técnicas aliam-se a uma política ideológica de adesão às mudanças em curso, que funciona como meio de evitar que haja resistência tanto à imposição da base técnica como aos modelos organizacionais destinados a implementar novas estratégias de gestão da força de trabalho. Há combinações múltiplas que se fazem entre essas duas dimensões, como mostrou Invernizze (2000), ora prevalecendo uma dimensão ora outra. Como expressão dessa combinação, têm-se as práticas em que os operários assumem o controle de qualidade aliado aos discursos calcados no compromisso com a qualidade, prevenção e cuidado com os equipamentos. Carvalho (1987) menciona que a busca contínua da confiabilidade está associada à necessidade de cuidado com o tratamento dos novos equipamentos devido a sua fragilidade, sofisticação, alto custo e elevada integração do processo de trabalho, a fim de evitar interrupções para não parar o processo. Essa confiabilidade, que se constitui o atributo fundamental na formação do perfil dos operadores diretos, não se coloca com tanta ênfase para os técnicos da manutenção cuja confiabilidade estaria associada ao elevado grau de responsabilidade das suas intervenções.

De modo geral, a combinação desses dois elementos, automação e modelos organizacionais, tem em vista aumentar a produtividade e, em decorrência disso, o aperfeiçoamento dos equipamentos, se possível, busca, cada vez mais, autonomia em relação

unesp

ao controle do ritmo e interferência do trabalhador. Tendo em vista que as próprias políticas instauradas no interior das fábricas buscam a formação de um consenso, como é o caso do Círculo de Controle de Qualidade e competência, a junção dessas duas técnicas funciona como um elemento importante no combate à resistência de classe.

Ao entender que os efeitos da tecnologia sobre a qualificação não são mero condicionamento técnico, mas reflexo do tipo de relação social que se estabelece na produção, salienta que, se por um lado, a tecnologia pode e assinala para a ampliação do controle sobre a força de trabalho, por outro, ela coloca um certo obstáculo para as formas autoritárias em que vem se desenvolvendo o controle sobre o trabalho, pois muitas vezes sua introdução requer maior possibilidade de interferência do trabalhador no processo de trabalho. Schmitz (1988) menciona que o controle exagerado, quando aprofunda demais a distância entre concepção e execução técnica, pode tornar-se empecilho para a automação, pois, em excesso, dificulta a flexibilidade do processo, a inovação, o envolvimento. Desse modo, os gestores responsáveis por ampliar a acumulação vêem-se diante do desafio de articular novas estratégias de controle, geralmente recorrendo aos modelos organizacionais com intuito de manter a divisão do trabalho tal como colocada desde os primórdios do capitalismo com a divisão manufatureira do trabalho. As práticas de resistência travadas pelos trabalhadores, especialmente dos trabalhadores com mais qualificação, que querem preservar seu padrão de vida, de alguma forma parecem interferir na postura destes profissionais diante da expropriação do seu saber, ainda que não consciente. Essa prática foi demonstrada no trabalho de Leite (1994), ao observar que, com as máquinas Comando Numérico Computadorizado (CNC) a orientação é de que os operários não mais façam ajustes nas máquinas, mas que informem ao departamento de métodos e processos para a alteração de programas. Dessa forma, com a introdução do CAM (Computer-Aided

unesp

Design)[17], as empresas delegam aos técnicos dos departamentos de métodos e processos mais controle sobre os programas em detrimento do controle que os trabalhadores tinham anteriormente. Leite diz que mesmo assim é comum o trabalhador fazer correções por sua própria iniciativa sem o consentimento dos programadores, eles agilizam os programas sem registrar nas fitas que vêm do escritório. Na realidade, fazer correções no programa, sem registrá-las nas fitas, parece ser uma prática bastante usual entre os trabalhadores, por meio da qual eles resguardam-se do cansaço, assim como tem o efeito de dificultar a expropriação do seu saber, não o incorporando na fita. (LEITE, 1994, p.227). Essas práticas resultam, ainda que não intencionalmente, em uma forma de preservar a qualificação e impulsionar a fábrica a possibilitar estratégias qualificantes por meio de treinamentos técnicos. Tudo indica que isso ocorre dessa forma porque a fábrica se vê na condição de ter que considerar as interferências feitas nos equipamentos, como uma estratégia de explicitá-las e a elas aderir, caso sirvam para aumentar a produtividade.

Ainda que os trabalhadores, ao efetuarem essa prática, não tenham a intenção de resguardar seu saber, mas de resistir às condições de trabalho impostas pelo capital, como aumento de ritmo sem remuneração correspondente, entre outras formas de relações autoritárias, indiretamente elas têm preservado, em parte, o conhecimento do trabalhador.

No entanto, pode-se perceber que as práticas de resistência limitam-se à esfera técnica da produção, que é a dimensão a que o trabalhador assalariado tem acesso, pois a função que exerce no processo produtivo não permite que ele se incumba de questões mais amplas do que aquelas que envolvem o processo de trabalho. Desse modo, parece possível dizer que o fundamento da racionalização está alicerçado na divisão do trabalho, da qual a função técnica do trabalhador é expressão. Assim, a incorporação de tecnologia de automação

[17] Computer-Aided Design é um sistema computadorizado que integra produção e planejamento de modo que o departamento de pesquisa tenha acesso a todas alterações e adaptações no processo produtivo. Trata-se de uma maneira de não permitir que escape da gerência o controle sobre a produção.

unesp

apresenta forte propensão para reforçar as relações sociais na produção, principalmente quando sua implementação indica a polarização entre as qualificações. A divisão do trabalho, em que estruturalmente se pautam as empresas tradicionais, constitui um empecilho para que as formas de resistência dos trabalhadores se ampliem. Por mais conhecimentos que os operários tenham da sua função, eles estão condenados a agir e resistir dentro em um espaço previamente delimitado, a não ser que se tenha uma revolução nessas bases, o que romperia com a forma que assume a empresa tradicional.

A escolha da tecnologia de automação e dos modelos organizacionais são expressão da necessidade de acumulação do capitalismo, que precisa inovar sua base técnica para competir no mercado. Se, por um lado, essa base técnica tende a ser auto-suficiente e embutir o controle sobre a força de trabalho, ao delegar a ela a tarefa de vigilância do equipamento, por outro, como já foi observado, no atual estágio do desenvolvimento tecnológico, a dependência, principalmente do trabalho mais qualificado, torna-se evidente, sendo que a utilização desse maquinário pela força de trabalho também tem possibilitado, ao menos para os profissionais envolvidos na manutenção, um inegável desenvolvimento intelectual. Ainda que se considere haver ampliação do conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho, isso não significa, necessariamente, um maior controle dele sobre a produção, visto que tal controle pressupõe abolir a divisão entre planejar e executar a organização da produção, atividades da qual a técnica é apenas uma dimensão.

Ao analisar o processo de acumulação capitalista, enquanto processo de valorização, alguns autores, como Antunes (1999, p.56) e Alves (2000 ab), analisam o toyotismo como uma forma de captura da subjetividade operária. Antunes (1999) diz que a apropriação das atividades intelectuais do trabalho aliada à intensificação do ritmo do trabalho, advinda da maquinaria automatizada, amplia as esferas de exploração sobre o trabalho. Os conhecimentos dos trabalhadores estariam cada vez mais sendo objetivados na forma de

unesp

máquinas e o trabalhador estaria incumbido, na mesma proporção da expropriação do seu conhecimento, das funções que requerem apenas o desenvolvimento de atributos de personalidade e comportamentais voltados para a acumulação do capital. Alves (2000a) menciona que o toyotismo vem realizando no plano da gestão da força do trabalho um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital, uma vez que o capital procura reconstituir algo que era fundamental na manufatura: *' o velho nexo psicofísico do trabalho profissional qualificado -a participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalho'*(GRAMSCI,198:897) ". A captura da subjetividade estaria subordinada à lógica do capital, assim como racionalização técnica na fábrica. (ALVES, 2000, p.31-40)".

Tendo em vista o que foi exposto até aqui, conclui-se que existe uma tendência à captura da subjetividade operária - como argumenta Antunes (1999) e Alves (2000) referindo-se à relação do trabalho intelectual com a máquina – e uma resistência operária que interfere nesse processo de objetivação do seu conhecimento pela máquina, ainda que não consciente. Estudos como o de Leite (1997), Franzoi (1986) e abordagens como as de Abramo (1994) trazem essa perspectiva quando retratam práticas corriqueiras, ocorridas em empresas de ponta, que revelam as alterações feitas pelos trabalhadores nas máquinas, sem o registro na fita, e a negociação, com a gerência, das informações que possuem sobre a produção em troca do atendimento de suas reivindicações, como mostra Franzoi (1986, p.482). Além disso, muitas vezes a introdução de automação requer maior interferência do trabalhador no processo de trabalho, o que amplia seu conhecimento sobre os aspectos técnicos. A absorção da subjetividade não se dá de forma unilateral, mas há resistência e também contradições na própria incorporação da tecnologia, que não se dá de forma homogênea para todos os processos e em todas as realidades. Assim, parece que a captura da subjetividade nunca é completa, principalmente se considerar que a luta entre capital e

unesp

trabalho é permanente. Na empresa capitalista tradicional, a busca para ampliar a produtividade, através da otimização do fluxo do processo produtivo, acaba influenciando a correlação de força entre capital e trabalho, pois, por um lado, obriga o capital a renovar constantemente sua tecnologia e, de outro, faz emergir práticas de resistência mais adequadas à nova realidade que se vai constituindo. O desenvolvimento do capitalismo e as contradições que ele engendra, em especial a substituição do capital variável por constante e o desemprego estrutural, têm constituído um fator objetivo que inibe a resistência de classe.[18] De modo geral, na empresa capitalista clássica, os espaços de reivindicação são reduzidos ao âmbito da técnica e à função que o trabalhador ocupa, o que dificulta a constituição de novas formas de sociabilidade na organização do trabalho, pautadas em relações mais democráticas, pois continua centralizada a divisão do trabalho e os trabalhadores, por mais que sua função técnica esteja ampliada, continuam não interferindo na política geral da empresa.

O avanço tecnológico, na forma de sociabilidade que se evidencia nas empresas capitalistas tradicionais, não tem indicado, necessariamente, maior controle do trabalhador sobre seu trabalho, pois, ainda que haja maior conhecimento técnico, os trabalhadores não têm acesso às informações que determinam o ritmo de trabalho, a compra de equipamentos, a política de qualificação, etc. Além disso, a introdução da automação tem significado a ampliação considerável do tempo de trabalho produtivo, pois o trabalhador produz mais em menos tempo devido ao ritmo a que é submetido. Entretanto, esse tempo excedente que o trabalhador despende, em muitos casos, não se traduz em redução da jornada de trabalho e acréscimo de remuneração. Isso parece indicar que a forma pela qual se constituem as relações sociais na sociedade capitalista, tendo em vista os objetivos de acumulação do

[18] Tem-se de considerar que o desemprego funciona como um instrumento bastante eficaz de controle da força de trabalho e desarticulador das práticas de resistência. Tudo indica que o desemprego seja estrutural, uma vez que o capitalismo não mais estaria conseguindo abarcar, no seu sistema de acumulação, a força de trabalho disponível. Na sociedade capitalista essa expansão aparece como o progressivo incremento do capital constante (meios de produção) em detrimento do vivo (força de trabalho), como apontou Marx (2000).

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

capital, não permite que o desenvolvimento da ciência seja empregado em benefício da humanidade, livrando os homens do tempo e ritmo excessivo que empregam no trabalho material para se dedicarem às atividades que privilegiem seu desenvolvimento como ser humano, como ler e desenvolver habilidades artísticas, entre outras.

> Dadas a intensidade e a produtividade do trabalho, o tempo que a sociedade tem de empregar na produção material será tanto menor e, em conseqüência, tanto maior o tempo conquistado para a atividade livre, espiritual e social dos indivíduos, quanto mais eqüitativamente se distribua o trabalho entre todos os membros aptos da sociedade e quanto menos uma camada social possa desfrutar-se à necessidade natural do trabalho, transferindo-a para outra classe. Então, a redução da jornada de trabalho encontra seu último limite na generalização do trabalho. Na sociedade capitalista consegue-se tempo livre para uma classe, transformando a vida inteira das massas em tempo de trabalho (MARX, 2000, p.602).

De acordo com essa perspectiva, em uma sociedade que se formasse por um tipo de sociabilidade mais democrática e igualitária, a tecnologia, que também seria desenvolvida de forma comunitária, viria não só atender às necessidades humanas de cultura e lazer, como também livraria o homem do tipo de trabalho intenso, parcelado, físico e de conteúdo empobrecedor. Parece que a ciência encontraria mais abertura para se desenvolver articulada à produção e, em respeito, às necessidades humanas.

Em uma dimensão mais contingencial, a qualificação dos trabalhadores se encontraria ampliada conforme ampliasse o conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho, ou seja, caso conjugasse, além do conhecimento técnico, o conhecimento administrativo que define o rumo e as estratégias adotadas pela empresa. Ao extrapolar os limites impostos pela função que ocupa na hierarquia da empresa e expandir seu conhecimento para além do conteúdo técnico da função, abrangendo os aspectos gerais e determinantes de uma organização produtiva, a qualificação profissional, como desenvolvimento intelectual do indivíduo, ampliar-se-ia.

unesp

Após a abordagem que foi feita da qualificação, enfatizando sua relação com a tecnologia de automação, faz-se necessário abordar sua relação com os modelos organizacionais, tendo em vista que ambas as abordagens constituem práticas sociais e, portanto, estruturam-se a partir das relações sociais vigentes em determinado momento histórico e da forma de sociedade.

1.3 Princípios da Administração Científica do Trabalho: o controle sobre a força de trabalho e suas implicações para a qualificação do trabalhador.

A organização do processo de trabalho sofre modificações de ordem técnica e organizacional ao longo da história, as quais delineiam, em paralelo às condições sociais[19] em que são implementadas, o conteúdo da qualificação profissional. Tratar-se-á, nesse item, das inovações organizacionais que buscam racionalizar a produção e, sobretudo, controlar a força de trabalho. Enfatizar-se-á, num primeiro momento, o taylorismo, método que se desenvolveu sem a necessidade de inovação da mecanização, já que nesse estudo ele tem importância não só do ponto de vista da sua influência na qualificação, mas também porque sua análise retrata a dimensão social do conceito de qualificação e, principalmente, porque embasa a organização da produção na empresa em estudo.

Entende-se que a organização do trabalho sob a forma taylorizada constitui-se em um momento fundamental da história organizacional, por várias razões: era adequado às necessidades industriais do momento, já que comprovou sua eficácia ao se disseminar pelo mundo, guardadas as especificidades que adquirem em cada contexto ou país, como mostram Rago e Moreira (1984)e Vargas (1985); corrigiu os pontos que causavam desperdício,

[19] Consideram-se condições sociais aquelas já mencionadas na parte que antecede este texto, como: história e práticas de resistência, profissionais sindicalizados, condições de vida da população, setor em que se insere, entre outras questões que interferem no conteúdo da qualificação.

unesp

prejuízo e, conseqüentemente, aumentou a produtividade; parece ter conseguido apreender, sob certo aspecto, a lógica do movimento do capitalismo, pois se sustenta em uma interpretação condizente a esse modo de produção, o que pode ser percebido na atualidade em que o modelo vigora na produção; aprofundou a dissociação entre planejamento e execução através da criação da "gerência científica", o que refletiu diretamente na organização dos trabalhadores que perderam o domínio sobre seu trabalho.

A análise do taylorismo tem em vista os princípios, pois se acredita que sejam eles a grande revolução estrutural introduzida por esse modelo de organização da produção, não tendo sido rompido mesmo com a emergência de novos modelos organizacionais. Os princípios nos quais se baseia o taylorismo referem-se à sistematização dos elementos já colocados pela divisão manufatureira do trabalho, mas são aprofundados, organizados de maneira inovadora, disseminados minuciosamente e deixam, por meio da criação da gestão, a concentração das decisões nas mãos da elite industrial, o que antes não existia.

Não se tem na indústria capitalista qualquer abertura para a interferência direta do trabalhador nas diretrizes de organização da empresa e o modelo taylorista, enquanto método de racionalização do trabalho, vem aprofundar esse limite de separação entre concepção e execução. Nota-se isso pela definição explícita do campo de atuação da gerência, o qual escapa inteiramente do domínio do trabalhador. Ainda que se entenda que a expropriação do conhecimento operário, em decorrência das inovações nas formas de organização do trabalho, seja resultado da busca de maior produtividade e não de uma luta consciente entre capital e trabalho pelo monopólio do conhecimento, como já demonstraram Vargas (1987) e Neto (1991), o resultado dessa ação é a apropriação do conhecimento operário pela gerência científica.

> [...]A gerência, insistia ele [referindo-se a Taylor], só podia ser um empreendimento limitado e frustado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho.

unesp

> Seu "sistema" era tão somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda a atividade no trabalho, desde a mais simples a mais complicada. Nesse sentido, ele foi o pioneiro de uma revolução muito maior na divisão do trabalho que qualquer outra havida (BRAVERMAN,1970:86)

O primeiro princípio, sob o qual se fundamenta o modelo de produção proposto por Taylor, expressa a necessidade de sistematizar o conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho, já que pressupõe a "substituição do critério individual do operário por uma ciência" (TAYLOR, 1957, p.103)

Esse princípio trata da necessidade de a gerência monopolizar o conhecimento sobre o processo de trabalho para sitematizá-lo e subdividi-lo ao máximo, a fim de ampliar a produtividade. Desse modo, elimina qualquer possibilidade de iniciativa e interferência operária, concentrando todo processo decisório sobre a produção, tempo de trabalho, métodos, entre outras práticas que antes cabia ao coletivo dos trabalhadores, nos departamentos gerenciais. Bruno (1991, p.24) observa que isso instala no interior do processo de trabalho um novo tipo de controle, ou seja, o controle enquanto processo, pois se trata do monopólio das decisões que são tomadas no curso do trabalho pela gerência.

O desenvolvimento da gerência, pelos vários departamentos que se criam na fábrica, irá, então, reforçar esse controle, impedindo o trabalhador de decidir sobre seu trabalho. Os atributos agregados na formação de uma força de trabalho qualificada, nesse momento, estão todos relacionados à disciplina do operário para realizar prontamente a tarefa determinada: de modo ágil, com habilidade nos gestos, e não resistência à intensidade do ritmo de trabalho. É por meio da introdução dos gestores, reunindo e monopolizando o conhecimento operário, que instala se uma forma específica de controle que tende a se conservar nos modelos organizacionais subseqüentes, ao menos no que diz respeito ao poder de interferência na gestão geral da produção.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

A organização do trabalho na forma taylorista delega aos trabalhadores, que se encontram fixados no seu posto de trabalho, a execução de tarefas extremamente parceladas, reduzidas a um único movimento rotinizado. Essa transformação do trabalho complexo em trabalho simplificado torna-se possível devido ao estudo de tempos e movimentos[20], análise realizada pela categoria dos gestores introduzida na produção. Desse modo, abstrai-se do conteúdo do trabalho toda a complexidade colocada pela integração das atividades, uma vez que as tarefas vêm prescritas e padronizadas da gerência, não requerendo interferências no processo de trabalho. Essas alterações aprofundam de modo generalizado a impossibilidade de o trabalhador utilizar seu componente intelectual, incumbido-o de despender no ato do trabalho apenas a força física. Embora alguns estudos tenham considerado que, por mais que se prescreva a tarefa, na prática sempre há a possibilidade de interferência do trabalhador, constata-se que, inserida nesse sistema de produção, a ação do trabalhador sobre o trabalho é bastante limitada.

O segundo princípio trata da "seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele o processo e aperfeiçoar-se por acaso".(TAYLOR, 1957, p.103). Esse princípio introduz o conceito de tarefa, como observou Vargas (1987), refletindo a simplificação do conteúdo do trabalho a que está submetido o trabalhador, ou seja, o trabalho parcelado abstraído de sentido, ao ter se desintegrado de seus complementos que dão complexidade à tarefa. Nota-

[20] Denomina-se estudo de tempos e movimentos a análise criteriosa de todos os movimentos de trabalhador para executar as tarefas, abolindo aqueles gestos desnecessários. A partir disso, divide-se a atividade em suas mínimas partes, delegando a cada trabalhador uma parcela mínima do trabalho dividido. Há diferentes interpretações sobre as razões que motivaram a implantação do taylorismo nas fábricas. Pode-se citar Vargas (1984), segundo o qual, a adição desse método deveu-se à excessiva influência do trabalhador no processo de trabalho, impedindo a ampliação da produtividade. Bruno (1991) destaca a necessidade de apropriação do conhecimento operário, pelo estudo do movimento do trabalhador para, a partir disso, definir os úteis e os inúteis, buscando o tempo ótimo e a melhor maneira de realizar o trabalho. Para Braverman (1974), o que se busca não é o tempo ótimo, mas o controle mesmo sobre o saber operário. Nessa última perspectiva não se trata apenas de uma necessidade capitalista de aumentar a produtividade e, sim, da necessidade de controlar o processo de trabalho que passa, primeiro, pela expropriação do saber do trabalhador, de forma que ele não tenha outra opção e se limite às imposições do capital.

unesp

se, aqui, uma concepção do que seja qualificação profundamente relacionada com as práticas de controle exercida pelos gestores e desvinculada da visão de conjunto ou da totalidade do processo produtivo. Invernizze (2000, p.9) observa que a subordinação do trabalhador, num sentido técnico, implica mudança na forma de utilizar a força de trabalho, o que reflete uma mudança na qualificação. O novo conceito de qualificação no capitalismo, aperfeiçoado no modelo taylorista, não requer, nesse momento histórico, qualquer capacidade intelectual para os trabalhadores da produção, inclusive entende que ela deve ser abolida, pois interferir na produção constitui-se um empecilho no desenvolvimento do trabalho [21].

> [...]O trabalho qualificado já não é mais o trabalho complexo, tal como era entendido nos primórdios do capitalismo e o trabalhador é qualificado não por ser conhecedor de um oficio, mas por desempenhar a contento o que foi definido pela gerência. Sua qualificação é agora reconhecida ou não com relação à função que lhe foi designada e esta qualificação, por sua vez, decorre não da experiência acumulada e transmitida de geração a geração, como havia sido em épocas passadas, mas da preparação e do treinamento que lhes são dados pela empresa e pelas instituições especializadas (BRUNO, 1991,p.25)

O terceiro princípio trata da "cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com as leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário"(TAYLOR, 1957, p.103)

Pode-se notar que esse princípio remete à forma de relacionamento a ser estabelecido entre gerência e trabalhadores, de modo que a produção reproduza a relação social existente. Como o tipo de envolvimento no trabalho dependerá da função que o indivíduo ocupa na produção, a "cooperação" entre gerência e trabalhadores parece ser essencial para evitar resistências que possam obstruir a exploração e garantir a produção eficaz. As hierarquizações e demarcações das funções na fábrica, incumbindo a gerência de

[21] Taylor dizia que o homem apropriado para realizar o tipo de trabalho na fábrica organizada a partir do novo "método" era um homem desprovido de toda a inteligência possível, pois, dependendo do trabalho, necessitava apenas de músculos. Tratava-se e do que ele dominava de "homem boi". (Taylor, p.1957)

unesp

pensar a organização da produção, e os operários de executar, refletem o aprofundamento da divisão do trabalho. Nos primórdios do capitalismo, a cooperação na fábrica representava a aglutinação dos trabalhadores enquanto força produtiva. Com o desenvolvimento do capitalismo e das organizações produtivas, esse tipo de cooperação passa a agregar outras formas ideológicas em uma perspectiva de naturalizar a divisão do trabalho e disseminar a concepção de ajuda mútua, traço que permanecerá e será aprofundado nos demais modelos organizacionais que sucede ao taylorismo. Bruno(1991) menciona que se trata de criar campos integradores que permitam a reprodução da exploração, os quais são próprios da forma tecnológica fundada na contradição entre classes[22]. Uma forma de se implementar os campos integradores está na própria referência que faz Taylor à verdade científica e aos métodos experimentais, como se estes estivessem inscritos na ordem natural das coisas, independentes de interesses de classe, e o reforço do discurso ideológico que deixa para trás o tom combativo de 1910 para calcar-se nas idéias de "paz industrial e cooperação", das quais a implantação de premiações é indicadora do incentivo à integração dos trabalhadores. (INVERNIZZE, 2000, p.13; BRUNO, 1991, p.26).

Além das iniciativas no interior das fábricas, o movimento histórico da época influencia na execução das práticas de controle. No início do século XX, quando se inicia a aplicação do método de Taylor, havia uma considerável proporção de força de trabalho excedente formada, principalmente, pelos imigrantes desqualificados e não organizados, vindos de países menos industrializados da Europa, como Hungria, Espanha e Polônia, o que altera sua composição. Isso porque, até 1980, haviam afluído para a indústria imigrantes conhecedores de um oficio. (BRUNO,1991, p.18; INVERNIZZE,2000,p.9). A abundância de

[22] Esses campos integradores não se circunscrevem apenas ao interior das fábricas, mas envolvem formas de sociabilidade em outras as esferas da vida, como escolas, lazer, partidos políticos, entre outras instituições que corroboram na reprodução do sistema capitalista ao se desenvolver para atender às necessidades e especificações por ele colocadas.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

força de trabalho desqualificada possibilita o aprofundamento das práticas de controle, uma vez que elas podem ser facilmente substituídas.

Friedmann também faz a crítica da neutralidade do método de divisão do trabalho ao criticar Durkheim acerca da sua visão de que a divisão em especialidades seria uma forma de solidariedade natural e necessária ao trabalho e ao homem[23] , mostrando por meio de pesquisas realizadas em diversas fábricas, que a interdependência mecânica não suscita uma solidariedade moral, mas que essa dependeria da intervenção de fatores como a estrutura e qualidade da organização técnica. (FRIDMANN,1972, p.124). Para Friedmann, o tipo de solidariedade que vigora no taylorismo não tem natureza moral, mas mecânica.

O fordismo, assim como o taylorismo, surgem enquanto resposta à crise do sistema capitalista "[...]particularmente em sua grande depressão dos anos trinta." (HARVEY, 1999,p.123)[24] O fordismo refere-se tanto ao modelo de acumulação mais amplo na sociedade articulado com as políticas veiculadas no Estado de bem-estar social, como também ao modelo organizacional implementado nas indústrias. Essas duas dimensões que abrangem o fordismo são complementares, uma vez que a produção só se organiza de uma determinada forma porque está inserida em um processo de acumulação econômica mais geral na sociedade, ou seja, a produção tem em vista o consumo em massa. No entanto, a esse estudo interessam as modificações ocorridas dentro da fábrica e, por essa razão, dá-se ênfase ao

---

[23] Deve-se considerar que não são tarefas parceladas, pois para Durkheim elas representavam o estado de anomia da divisão do trabalho e não correspondiam à divisão do trabalho natural na sociedade. A divisão em especialidades deveria beneficiar ambas as classes dentro das suas especificidades, conforme as diferenças que existem naturalmente.

[24] Segundo Harvey, no período pós-guerra, o que interessava aos produtores e ao Estado era sufocar a êxtase democrática dos vinte anos e implementar uma política de autoritarismo e intervencionismo do Estado, em uma iniciativa de enfraquecimento da demanda que havia enfraquecido. Dessa forma, há no fordismo toda uma ideologização diferenciada do taylorismo ao conceber o homem como consumidor, além de possuidor da força de trabalho. Nessa perspectiva, ocorre o desenvolvimento dessa política dentro e fora dos locais de trabalho, a fim de direcionar a utilização do tempo livre e do dinheiro do trabalhador para o consumo de massa. Então, o lazer torna-se parte fundamental nesse modelo, com intuito de que as pessoas consumam as mais diversas mercadorias das mais diversas maneiras. O fordismo perpassa a organização interna do trabalho (empresas) alastrando-se a outros setores da sociedade, como por exemplo, a família, isso porque se consolida como modo de pensar e sentir a vida. (HARVEY,1992:122)

unesp

modelo organizacional. Na perspectiva de estabilizar o capitalismo, o fordismo apóia-se no trabalho disciplinado, rotinizado e de longa jornada, em que o qual o trabalhador é controlado por seu ritmo.

A estratégia organizacional utilizada por Ford aprofunda a divisão do trabalho taylorista pela introdução de um elemento novo, a esteira rolante, visando a um funcionamento ininterrupto da produção combinado com as operações já parceladas. Vargas (1983) diz que Ford aplica pela primeira vez seus princípios na indústria automobilística em 1913, na qual se exigia muita habilidade e a presença de certos mecânicos qualificados.

A introdução da esteira rolante e os resultados que, a partir dela, se obtiveram, permitiram que Ford estruturasse seus princípios, que se baseavam na posição fixa do trabalhador e na economia de movimentos, cansaço inútil e tempo desperdiçado. Essa estratégia melhora a produtividade, ao submeter o trabalhador ao ritmo intenso da máquina. Assim, a esteira rolante representa um importante instrumento de controle da força de trabalho na produção. O operário na fábrica de Ford continua sendo um apêndice da máquina, como já assinalava Marx desde a divisão manufatureira do trabalho, pois não se requer dele qualquer exercício mental, mesmo porque a interferência e a economia das faculdades mentais eram uma conseqüência desejável com a introdução da esteira.

As diferentes formas de gestão da força de trabalho, engendradas por sucessivos modelos organizacionais e tecnologia de automação que se modificam constantemente, indicam a dinamicidade do modo de acumulação capitalista e, além disso, situam a fábrica em um campo político, onde as relações sociais estabelecidas são, ao mesmo tempo, expressão das relações de força e de poder, traduzindo

> [...] a natureza específica de como se realiza o nível do político numa formação econômico social[...]Tanto, como o **taylorismo** o **fordismo**, o **enriquecimento de cargos**, a avaliação de desempenho etc., não se confinam ao exercício de um papel

> técnico na produção capitalista. São também ideologias fabris, informadas pelas relações políticas extra-fábrica- nível de cidadania atingido pela classe operária, sua força sindical, nível de participação dos trabalhadores, que se patenteiam em modos diferenciais de uso da coerção e do consenso. (VIANA, 1983, p.33, grifo nosso).

Sendo assim, os modelos organizacionais demonstram sempre uma necessidade de controle específico dependendo do estágio de desenvolvimento do capitalismo, especialmente no que toca o nível de correlação de força estabelecida entre capital e trabalho em um dado momento histórico. As formas de gestão e controle sinalizam para um tipo de perfil da força de trabalho composto de atributos de comportamento e/ou desenvolvimento intelectual, os quais levam à concepção de qualificação. Os atributos da qualificação profissional são influenciados, de modo geral, pelas práticas de controle vigentes na fábrica, assim como acompanham a evolução histórica do capitalismo.

Tudo indica que a forma de socialização que se tem na fábrica tende a alterar a composição da qualificação profissional, pois elementos novos são agregados e redefinidos na composição do perfil do trabalhador qualificado. Ao se pensar em uma forma de organização autogestionária, distinta da empresa capitalista tradicional, tem-se que a constituição de relações mais democráticas na fábrica parece passar pela democratização do acesso a todas as dimensões que envolvem a produção, não só da interferência no instrumental de trabalho, mas no planejamento produtivo, econômico e estratégias adotadas, já que tudo isso interfere profundamente na forma de se realizar o trabalho na produção. Viabilizar a democratização nos locais de trabalho ultrapassa as dinâmicas de cooperação, premiações e maior integração do trabalho operacional em todas suas formas de polivalência para contemplar a amplitude da produção em que estão envolvidas práticas econômicas, administrativas e políticas. Desse modo, estar-se-ia assinalando uma nova composição do perfil da força de trabalho, com novos atributos, diferente daquela pressuposta nos modelos organizacionais até aqui analisados. Isso porque, quando se rompe

unesp

com a divisão do trabalho dentro da fábrica, em uma perspectiva de gestão coletiva, as informações de monopólio da gerência tendem a ser distribuídas e requeridas para todos os trabalhadores.

1.4 Novas formas de organização do trabalho (NFOT): as implicações do toyotismo/produção enxuta na qualificação do trabalhador.

Tendo em vista a referência feita à incorporação de tecnologia de automação como parte constituinte da implementação das novas formas de organização do trabalho, tratar-se-á dos modelos organizacionais implementados na produção e, em específico, de uma vertente do modelo Toyota. A delimitação da análise desse modelo dá-se considerando que o toyotismo parece ser um momento predominante do processo de reestruturação produtiva (ALVES,2000, p.6-7), à medida que constitui um modelo bastante completo e articulado. O toyotismo foi capaz de introduzir novas representações ao integrar automação e forma de organizar a produção, provocando um novo desenho na organização e novas formas de gestão da força de trabalho; assinala uma nova forma de hierarquização da produção e, em decorrência disso, alterações nas demarcações das funções e mudança no perfil da força de trabalho; introduz na sua constituição novas formas de gestão desse trabalhador, que diferem dos modelos taylorista/fordista precedentes, pois combinam as implementações tecnológicas com as estratégias organizacionais pautadas na ideologia de envolvimento e participação do trabalhador. Em síntese, opta-se pelo modelo Toyota porque se quer resgatar a mudança mais profunda introduzida nas fábricas em termos de alteração no perfil da força de trabalho, redefinição das funções, alteração na estrutura hierárquica e limites da participação.

O toyotismo, pelas modificações mais profundas introduzidas nas fábricas, representa uma mudança considerada paradigmática na concepção da organização do trabalho

unesp

porque, ao constituir um *modelo,* oferece novas representações dessa organização, novas interpretações das necessidades e ocorrências na produção, novas critérios de avaliação do produto, nova forma de conceber a gestão da força-de-obra. Tudo indica que a abrangência assumida pelo toyotismo se deva a sua adequação às necessidades de competitividade e produtividade das empresas no processo de acumulação. Isso pôde ser verificado pelo sucesso das empresas automobilísticas japonesas na década de 50 e 60, pois a combinação do conjunto de práticas do modelo Toyota, quando aplicadas de forma disciplinada e integrada, revela-se bastante eficiente para a produção em diversos países.

Zilbovícios reconhece que a construção do modelo Toyota ou produção enxuta, como um novo paradigma de produção e modelo organizacional, só se concretiza como um paradigma administrativo difusor de práticas de gestão da produção quando passa pela leitura do MIT (*Massachuts Instituty of Tecnology*). É a partir daí que o conjunto de práticas a ser utilizado na produção é organizado conforme seus princípios[25] e construído a priori. A formação do modelo irá estruturar as tomadas de decisões administrativas, especialmente as que se referem à concepção de gestão da força de trabalho.[26] A questão-chave estaria em acrescentar iniciativa, responsabilidade e criatividade que dependem de um novo tipo de compromisso com a força de trabalho e com a administração, ou seja, pressupõe-se uma mudança no referencial de tomada de decisões quanto às diversas dimensões que envolvem organização. (ZILBOVÍCIOS, 1997:308). Market (1994) afirma que esse conjunto

---

[25] Os princípios, sob os quais se fundamenta a produção enxuta, baseiam-se na adoção dos princípios de mercado; nas estratégias de produção e trabalho; descentralização dos processos de decisão; diminuição das hierarquias; forma de gerenciamento consensual e trabalho em equipes. Cada membro da empresa é responsável pela qualidade do seu trabalho e do produto, bem como o processo de fabricação deve estar na mais absoluta sintonia com o estoque de encomendas. (MARKET, 1994, p.365).

[26] Segundo Zilbovícios,o modelo formulado por Ohno, no Japão, era feito a posteriori e funcionava mais no sentido de aglomerar as práticas utilizadas e justificá-las. Com a reformulação feita pelo MIT, o modelo é difundido pelo mundo, sinalizando um novo paradigma na produção, pois o modelo irá ser estruturado a partir de princípios que irão direcionar as atividades a serem desenvolvidas. Há uma inversão substancial, já que a produção passará a funcionar pelo seu final, ou seja, será o departamento de vendas que irá determinar o que e como produzir "[...] a descoberta descrita não era nova: é possível reduzir os lotes produzidos desde que se reduza o tempo de preparação do equipamento para a fabricação do outro lote. A diferença não está na descoberta de Ohno, mas na aplicação prática de uma lógica conhecida, porém no sentido inverso [...] para um dado tamanho do lote tem-se um tempo de *setup* [...]" (ZILBOVÌCIOS, 1997, p.307-308).

unesp

estruturado de princípios orientadores das práticas, o qual forma o modelo abstrato de organização da produção, é responsável por um novo comportamento empresarial, baseado no consentimento e participação e em processos de aprimoramento interligados, visando a aprendizagem cooperativa. Essas alterações abrangeriam todos os que fazem parte da empresa, pela comunicação e interação do grupo na resolução de problemas na perspectiva de eliminar a hierarquia e divisão do trabalho taylorista e favorecer a cooperação entre as equipes que incluem diferentes categorias de profissionais.

Wood (1993) alerta para a compreensão do modelo japonês separado da sua concepção, pois grande parte do que se considera normalmente como sistema toyota, referindo-se ao JIT (Just-in-time)[27], muitas vezes tratado como sistema japonês, é restrito a alguns setores até no Japão. Ainda, segundo alguns autores, a transferibilidade do modelo para o Ocidente dá-se de modo diferenciado e parcial, pois alguns países abstraem as condições de trabalho em que ele surgiu no Japão, como o emprego vitalício, o alto salário e premiações para uma categoria restrita de trabalhadores, conservando apenas a incorporação tecnológica, o ritmo intenso e a polivalência da força de trabalho, a fim de evitar tempos mortos na produção. (WOOD,1993,p.50; SALERNO,1993; FEURY,1993). Isso pode ser percebido quando se observa a incorporação de alguns elementos do modelo em diferentes contextos, conjugando inovações tecnológicas e organizacionais com a existência de condições de trabalho precárias: contratos flexíveis, força de trabalho subcontratada e de tempo parcial (ANTUNES, 1995; RIFIKIN, 1996). Humphrey (1993) observa que a implantação de métodos japoneses no Brasil, por um lado, implica em consideráveis

[27] Just-in-time (JIT) refere-se à forma de produzir em pequenos lotes, tempo certo sem peças defeituosas através do controle fino da produção pelos trabalhadores. O JIT envolve a produção como um todo: trabalhadores, gerência e fornecedores em uma política de redução de estoques, já que se produz somente o que for solicitado pelo departamento de vendas. No toyotismo acrescentam-se, ainda, os equipamentos de base microeletrônica. Essa forma organizacional parece estar em consonância com o atual estágio do capitalismo, pois a necessidade atual do mercado não está em produzir estoques. Então, ao se produzir menor quantidade de mercadorias específicas com maior variabilidade, em menor tempo, conseqüentemente, menor será o valor do produto no mercado para garantir a possibilidade de concorrência. Isso explica em grande parte a penetração da tecnologia dita imprescindível na produção. (ALANIZ, 1999, p.12)

unesp

mudanças nas práticas do trabalho, no que toca aos problemas relativos à mudança da prática existente, como a relação autoritária estabelecida entre gerência e mão-de-obra; por outro, emergem problemas relacionados ao ambiente institucional e econômico necessários para criar confiança recíproca. Isso porque há, no caso brasileiro, heterogeneidade de objetivos e escassez de recursos para criar um sistema produtivo estável e de elevada confiabilidade (HUMPHREY, 1993, p.246-247). A incorporação do modelo em diferentes contextos faz com que as características iniciais sejam adaptadas conforme a realidade, abolindo muitas das práticas que o constituíam, em um primeiro momento, para conservar apenas os aspectos que convêm à empresa.

O toyotismo surge no Japão após a Segunda Guerra Mundial, na década de 50, num momento em que este país se encontrava em crise, devido aos ataques sofridos durante o conflito e, também, com a crise mundial levaram o mercado a solicitar pedidos pequenos e produtos diferenciados. A disseminação do modelo *Toyota* de Ohno para outros continentes e sua respectiva apropriação e aperfeiçoamento, no modelo de produção enxuta ou flexível no Ocidente, dão-se devido aos resultados surpreendentes atingidos pelo Japão após a crise e a própria competitividade estimulada e imposta por esse país no contexto de globalização da produção. Segundo Antunes, não foi difícil perceber isso porque, desde os fins dos anos 70 e 80, o mundo Ocidental começou a desenvolver técnicas similares ao toyotismo, que se converte em uma via singular de acumulação capitalista capaz de operar um enorme avanço no capitalismo do Japão, país que, derrotado no pós-guerra, assume nos anos 70 posição de destaque no mundo capitalista. (ANTUNES, 1999, p.58).

A disseminação do toyotismo pelo mundo ocorre no bojo da globalização da economia em que há uma reprodução ampliada do capital, que se intensifica e se generaliza pelos continentes, rompendo barreiras de dimensões culturais, de gestão pública e privada, étnicas, entre outras.(IANNI, 1996,p.25) De acordo com Harvey (1992), a crise, enfrentada

unesp

nos anos 70 e que leva as economias mundiais a optarem pela estratégia de acumulação flexível, deve-se a três fatores primordiais que se cruzam dificultando o processo de acumulação capitalista: o fato de as políticas keynesianas se mostrarem inflacionárias, tendo em vista o crescimento das despesas públicas com o estado de bem-estar social e a estagnação da capacidade fiscal; o aumento da competição internacional (inclusive a imposta pelo Japão) e a necessidade de se conter a força de trabalho organizada que, nesse momento, estava bastante fortalecida. Desse modo, não é difícil perceber a importância de também dentro das fábricas delinearem-se novos contornos às estratégias da produção, pois nesse contexto de reestruturação da economia as empresas procuram reestruturar-se. Impulsionadas pela competitividade da introdução dos equipamentos de base microeletrônica, busca-se ampliar a produtividade, atender às exigências de diversificação do mercado e, principalmente, implementar políticas de gestão da força de trabalho que limitem as práticas de resistência ou luta operária.

A organização do trabalho na produção flexível pressupõe um achatamento na hierarquia da fábrica ao introduzir a organização do trabalho em equipe, delegando aos trabalhadores a responsabilidade pelo que se está produzindo. Trata-se do controle de qualidade embutido no processo de produção e da programação, manutenção e vigilância do equipamento informatizado a ser realizada pelo próprio trabalhador, evitando panes, tempos mortos na produção e retrabalho. Rifikin aponta que a ampliação da reengenharia, no local de trabalho, faz com que as empresa achatem suas pirâmides organizacionais burocráticas para delegar as tomadas de decisões às equipes de trabalho, o que pressupõe um profissional bem treinado, que trabalhe diretamente com a situação e possa tomar decisões mais rapidamente e de modo mais direto que o gerente a quilômetros de distância (RIFIKIN, 1996, p.40). Isso pode ser observado na desativação da chefia intermediária encarregada da função de vigilância da força de trabalho para uma aproximação entre engenheiros, agora atuando

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

diretamente no processo de produção, e os quadros técnicos que contam com uma maior qualificação ao se executar um trabalho mais integrado e complexo. Market salienta algumas críticas apontadas em uma grande conferência sobre as conseqüências sociais e técnicas da produção enxuta na indústria alemã. Um ponto positivo destacado desse modelo foi fato de existir nas empresas japonesas um trabalho cooperativo que ultrapassa os pontos de cruzamento de funções, níveis de qualificação e escalas hierárquicas. O fato de os engenheiros estarem em contato permanente com o nível de produção deve-se, de acordo com o autor, à própria cultura do empreendimento em que as diferenças de *status* não impedem a cooperação, provocando uma profunda identificação dos empregados com a empresa e suas estratégias de produção.(MARKET, 1994, p.396).

No entanto, tem-se que considerar que vários instrumentos, como o emprego vitalício e altos salários para um grupo pequeno de funcionários *(staff)* e as premiações, são políticas desenvolvidas e combinadas de forma a propiciar uma pretensa identificação dos interesses operários com a empresa. Com isso, tem-se o intuito de imobilizar as lutas operárias e, entre elas, pode-se citar a redefinição do papel do sindicato com a criação do sindicato empresa, alterando o foco das negociações (e da luta) para abordar questões de interesse da empresa como aumento de produtividade, controle de qualidade, entre outras que se referem ao interesse da classe empresarial, sendo que membros desse sindicato tendem a ser líderes nas equipes de trabalho. Essa pretensa relação consensual que se impõe às indústrias, principalmente nas japonesas em que o sindicato se mostrava também bastante combativo, parece ser um indício das alterações ocorridas nas estruturas organizacionais de poder entre as classes inseridas na produção, sinalizando para uma ofensiva do capital em direção a inovações na forma de controle da força de trabalho.

Considerando que as mudanças ocorridas na forma de organizar o trabalho, aproximando diferentes categorias de assalariados que pouco se comunicavam, podem ser

unesp

válidas também para os países em desenvolvimento, autores como Lojkine (1990) e Schaff (1990) consideraram que a incorporação tecnológica na produção assinala para o alargamento da classe dos trabalhadores de trabalho mais complexo; o segundo assinala, ainda, o progressivo desaparecimento dos trabalhadores manuais, enquanto o primeiro ressalta a categoria dos técnicos como sendo privilegiados com a informatização do processo de trabalho. Motivados com a introdução considerável da microeletrônica nas empresas de ponta, ainda na década de 80, autores como Piore e Sabel (1984); Kern e Schumann (1984); Hoffman e Kaplinsky (1998 apud INVERNIZZE, 2000, p.75-77 e LEITE, 1994) identificam um processo de requalificação, refletindo um maior controle do processo de trabalho pelo trabalhador.

Invernizze (2000), em uma revisão da literatura produzida na década de 90 no Brasil, observa que há ênfase na permanência dos traços fordistas em uma perspectiva de retratar não só as mudanças no mercado de trabalho e a maior qualificação, mas também o aumento do trabalho precário. Assim, a autora busca reconstituir os enfoques sobre a qualificação que prevaleceram nos últimos anos, mencionados, a seguir, de forma sintética: a qualificação no contexto de trabalho flexível, em que se insere capacidade de resolução de problemas e enfrentamento de situações novas a partir dos conhecimentos e experiência adquiridos; qualificação proveniente da complexidade do processo produtivo dado pela integração das tarefas com a automação e a compreensão do processo de produção; os efeitos da divisão do trabalho dentro e fora da fábrica na qualificação, enfocando a perspectiva qualificante em alguns contextos como desqualificantes em outros (trabalho precário); a qualificação, integrando o aspecto comportamental e a captura da subjetividade - presente na idéia de competência; a qualificação condicionada social e historicamente pelas relações sociais, envolvendo os aspectos étnicos, de gênero, de classificação hierárquica de cargos e benefícios devido aos diferenciais de qualificação e, ainda, a diferenciação integrada entre

unesp

qualificação técnica e a proveniente dos processos sociais por meio dos embates entre capital e trabalho, proporcionando uma ampliação na qualificação. (INVERNIZZE, 2000, p. 77-80).

Neste estudo, a concepção de qualificação transita por esses diferentes enfoques, por entender-se que se relacionam mutuamente. A qualificação pode ser entendida como um conceito construído, em primeira instância, pelas relações sociais. A forma de sociabilidade de determinada sociedade ou organização do trabalho influencia a qualificação técnica, de forma a agregar, substituir ou retirar atributos intelectuais e comportamentais. Assim, a possibilidade de ampliação efetiva da qualificação técnica está relacionada ao acesso à totalidade de conhecimentos que existem na organização, considerando-se a organização do processo de trabalho, o tratamento dos equipamentos, a administração do empreendimento, as políticas de qualificação, distribuição de remuneração, entre outros. Se o acesso a esses conhecimentos torna-se possível pela interação entre todos os trabalhadores da empresa, o que pressupõe uma democratização das relações de trabalho, ter-se-ia uma ampliação da qualificação, principalmente no que se refere à aquisição de atributos intelectuais, devido à apropriação de conteúdos científicos, além do domínio das técnicas de produção.

O achatamento da hierarquia, proveniente da informatização da produção, que parece advir da necessidade de se focar a produção, resultado tanto da informatização como da racionalização da administração, visando a cortar gastos com estrutura administrativa ampliada, bem como reduzir o tempo despendido nas formas burocratizadas dos departamentos, não ocorre sem conflitos. Quando se delegam funções de programação, manutenção e interferência no maquinário tem-se, paralelamente a isso, algumas práticas empregadas que visam ao controle dessa interferência, seja quando se exige do trabalhador que informe os procedimentos usados para serem sistematizados, padronizados e,

conseqüentemente, incorporados em toda a cadeia, como nas estratégias do CQT [28], seja quando se implementam políticas de envolvimento baseadas no desenvolvimento de características como adaptabilidade, compromisso com a empresa e envolvimento nas inovações. Tais atributos comportamentais são requeridos também dos profissionais considerados mais qualificados, mas com uma diferença fundamental, pois, para os trabalhadores qualificados, programadores e profissionais de manutenção- geralmente, esses atributos estão relacionados com a complexidade da atividade que realizam, sendo necessários para não se comprometer todo o circuito: atenção, responsabilidade para não comprometer o fluxo do processo e o equipamento, iniciativa na interferência e resolução dos problemas que surgem, visão sistêmica do processo produtivo, como mostraram Carvalho(1987, p.156) e Schmitz (1988, p.153-155). Para os trabalhadores que não têm o conteúdo técnico da sua atividade ampliada, ocupando a tarefa de vigilância ou operações simples na máquina, os atributos comportamentais encontram-se descolados da atividade que executam e se referem mais à necessidade de uma força de trabalho passiva e adaptada aos interesses da empresa. Carvalho (1987, p.156) explicita que, na fábrica pesquisada, os atributos comportamentais exigidos dos operadores, embora fossem os mesmos dos programadores, ligavam-se mais aos cuidados para não danificar os equipamentos, atenção para não obstruir o processo, evitar panes, vigilância de várias máquinas e incumbência de tarefas de limpeza do local de trabalho, entre outras atividades pouco relacionadas à aquisição de conhecimento técnico e envolvendo apenas mudança comportamental.

---

[28] Tem-se que considerar que o CQT é uma estratégia ainda bastante limitada no que se refere à interferência técnica dos trabalhadores na produção, pois as atividades desenvolvidas no trabalho contam um elevado grau de padronização e, ainda não são aceitas interferências dos trabalhadores no processo produtivo para resolver os problemas que surgem. Recomenda-se apenas que eles anotem as falhas e as possibilidades de resolvê-las para serem estudadas pelo nível hierárquico superior e, a partir disso, as soluções serão sistematizadas e incorporadas no processo. Autoras como Invernizze (2000) e Machado (1995) ressaltam a herança do taylorismo/fordismo impregnada nesse método. Parece que esse método não condiz com os processos produtivos mais evoluídos, os quais requerem interferências imediatas nas panes.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Ainda que o controle dos equipamentos automáticos pelos operadores apareça como uma necessidade, como observou Freyssenet nas empresas francesas, essa maior interferência do trabalhador no processo de trabalho, geralmente, não é entendida como desejável. As empresas buscam, por essa razão, limitar as ações dos operadores no sistema automático. Disto resulta, por exemplo, a preferência por uma resolução técnica de resultado mediano, porém seguro, em detrimento de outra opção de resultado melhor, porém mais dependente dos operadores. Da convicção sobre a inconfiabilidade humana e a impossibilidade de apostar em escala coletiva decorre também a tendência a uma estrutura concreta de trabalho que restrinja o entendimento das instalações estritamente ao que os planejadores consideram necessário e suficiente para os operadores. Limita a intervenção dos operadores às modalidades, a priori, consideradas como lógicas coerentes e princípios teóricos de funcionamento do sistema.(FREYSSENET, 1993,155).

Pode-se observar, ainda, que a divisão do trabalho e a forma de sociabilidade das fábricas capitalistas, destinadas ao controle da força de trabalho, colocam restrições até mesmo para o tratamento mais autônomo dos equipamentos na produção, que tendem a ser viabilizados, somente quando o funcionamento satisfatório do processo de trabalho requer. Por essa razão, os efeitos da informatização da produção não ocorrem de forma homogênea para todos os trabalhadores envolvidos. Mesmo nos processos de trabalho em que as tarefas são recompostas e auferem maior complexidade, conferindo maior interferência ao operador, isso não demonstra ser algo tranqüilo. O capital só abre espaço para isso quando se vê impossibilitado de ampliar a acumulação. Trata-se de uma contradição do próprio sistema que, para ampliar a acumulação, tem de possibilitar certa autonomia, nos limites da técnica, a essa categoria de profissionais.

unesp

1.4.1 Redefinição hierárquica nas NFOT e a possibilidade de qualificação nas empresas capitalistas tradicionais.

No que se refere à modificação da hierarquia na fábrica[29] e à redefinição da disposição funcional dos assalariados, especialmente nos processos de trabalho em que se assinala uma aproximação entre engenheiros e técnicos, os primeiros, sujeitos a essa aproximação, passam a incumbir-se de realizar atividades diretamente produtivas, incorporando, portanto, valor ao produto e se afastam das atividades relacionadas à gestão, destinadas à exploração da força de trabalho no modo de produção capitalista. Tem-se, assim, uma nova classificação desses profissionais no âmbito da categoria profissional a que pertencem, inscrevendo-os na categoria mais qualificada do proletariado, segundo Bruno que, tendo como referência a teoria de João Bernardo (1975), afirma que uma classe social só pode ser definida pela inserção prática no âmbito do processo econômico, o que faz incluir a categoria de profissionais, como os engenheiros, compondo a classe social do proletariado e não dos gestores do capital. Isso porque o critério utilizado para tal classificação não é a formação acadêmica desses indivíduos, mas a forma pela qual se inserem na produção. Assim, a autora argumenta:

> [...] Com a sofisticação técnica crescente dos processos de trabalho, um número cada vez maior de profissionais com formação na área de engenharia passa a operar equipamentos, calcular projetos e plantas, aplicar programas técnicos, integrando-se no nível operativo das empresas. Exercendo, nestes casos, tarefas rotineiras e parceladas, submetidos às decisões emanadas do planejamento que controla a produção, esses engenheiros integram-se nas camadas mais qualificadas do proletariado, aquele que realiza trabalhos mais complexos e não na classe gestorial. (BRUNO,1991, p.42)

[29] O achatamento da hierarquia na fábrica foi observado em pesquisa anterior, realizada em empresas do gênero alimentício da cidade de Marília. Em uma dessas empresas de capital internacional, foi verificado um número muito reduzido de profissionais na administração, representando 4% do total de pessoas da empresa, enquanto o restante, encontrava-se na produção. Entende-se que isso esteja indicando a adequação da empresa ao processo de reestruturação produtiva, bem como a maior parte dos engenheiros tende a se concentrar na produção, envolvendo-se com as atividades diretas requeridas no processo. (ALANIZ, 1999, p. 37).

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Neste estudo, entende-se que são duas as classes sociais. De um lado, o proletariado que se submete ao capitalista porque se encontra desprovido dos meios de produção e, de outro, o capitalista, possuidor desses meios de produção. Assim, os gestores situam-se não na classe dos capitalistas, mas em uma categoria em defesa do capital quando passam a gerenciar a apropriação de mais-valia.

Segundo Lojkine, o acordo francês de 1975, por exemplo, indica a aproximação entre as categorias dos quadros[30] e técnicos. A polarização das qualificações é aqui colocada em cheque porque se instituem os mesmos critérios de qualificação para classificar profissionais em funções diferenciadas. Critérios baseados na autonomia, responsabilidade, tipo de atividades e conhecimentos adquiridos foram utilizados para definir os engenheiros e os quadros, assim como para definir as qualificações dos operários especializados e técnicos, o que para o autor significa uma combinação global das aproximações objetivas entre os assalariados (LOJKINE, 1990, p.56). Deve-se considerar que nem sempre esses critérios de classificação das qualificações, utilizados em comum para diferentes categorias de

[30] O conceito de quadros está relacionado com a posição de direção e coordenação dos trabalhadores na fábrica. A capacidade de coordenar e liderar é um traço comum entre os autores a seguir. No entanto, o conceito que Lojkine traz de quadros parece diferir, em parte, de Terborn (1979,p.62) que menciona que os quadros se diferenciam dos executivos por duas razões: primeiro, porque o papel dirigente dos quadros não se baseia em conhecimentos técnicos, tipo engenharia, administração, etc., mas na sua dedicação, organização e experiência nas lutas; segundo, o dirigente dos quadros devem dirigir antes de mandar. Desse modo, os quadros têm de unificar o coletivo e mantê-los unidos solidariamente. Assim, os laços que ligam os quadros ao coletivo são, sobretudo, os laços de solidariedade ideológica e não vínculo estabelecido por dinheiro. Dal Ri e Vieitez (2001) conceituam quadros nessa mesma perspectiva, referindo-se às lideranças que atuam nas organizações de trabalhadores.Para os autores, os quadros surgem com o movimento dos trabalhadores na medida em que criam várias organizações, como: sindicatos, formas de representação nas fábricas, etc. Lojkine (1990, p.55-58), diferente de Terborn e Vieitez e Dal Ri, considera quadros aquele grupo de profissionais que mantém uma função de controle ligada à atividade técnica que exerce na fábrica. Nesse caso, o responsável pelo controle de qualidade seria considerado quadro porque dirige um grupo de trabalhadores, ainda que não exerça função de liderança na luta coletiva. Desse modo, os quadros encontram-se diante de duas situações ao se relacionarem à distribuição da função técnica na fábrica: de um lado, embora o quadro exerça várias funções na liderança do grupo ele pode não dispor de poder de intervenção nas decisões, limitando-se apenas aos procedimentos técnicos. Nesse caso, o poder do quadro encontra-se limitado (ou enquadrado). De outro lado, a categoria dos quadros está sujeita às várias segmentações das funções, por isso se mantêm às hierarquizações entre os quadros. Neste estudo, ambos os conceitos são importantes, pois, de um lado, a partir da abordagem técnica, pode-se perceber a limitação do poder dos quadros nas decisões mais gerais da organização na empresa capitalista tradicional e, de outro, na Cooperativa, o conceito de quadros encontra-se baseado em características como liderança, vínculo cooperativo entre quadros e trabalhadores, assim como na abordagem de Terborn (1979) e Vieitez e Dal Ri (2001).

unesp

profissionais, são estabelecidos sob o mesmo prisma. Os critérios pautados em características como autonomia e responsabilidade constituem-se parte da avaliação e são bastante vulneráveis às demarcações das funções e ao contexto em que se inserem, podendo o significado da autonomia e responsabilidade referir-se a coisas distintas para cada função. Nem sempre se especifica o que se está entendendo por esses atributos, nem há instrumentos que permitam avaliar esses indicadores. Desse modo, os atributos, entendidos como indicativo de autonomia e responsabilidade para uma categoria, podem não ser os mesmos para a outra. Assim, embora se exijam de ambas as categorias os mesmos atributos, eles podem possuir conteúdos distintos.

A aproximação entre diferentes categorias profissionais, por um lado, como se refere Lojkine (1990), parece significar uma ampliação do conteúdo do trabalho em alguns processos produtivos para algumas categorias de profissionais que passam a requerer uma força de trabalho que utilize mais o componente intelectual em detrimento do manual. De outro, esse mesmo fenômeno da aproximação entre as categorias, parece indicar, além de uma ampliação do conhecimento dos técnicos e dos profissionais com maior escolaridade e formação profissional inseridos na produção, principalmente, a inserção cada vez mais ampliada de profissionais de nível superior no âmbito da produção, sujeitando-se à divisão do trabalho da fábrica ao se submeterem ao planejamento que controla a produção. Isso se torna mais intensificado ao se considerar que, nas empresas capitalistas tradicionais em geral e, principalmente naquelas de caráter transacional, a possibilidade de planejar o trabalho como um todo escapa aos profissionais, independente do seu nível de formação, os quais acabam por se incumbir da execução do trabalho de uma certa forma. Lojkine, mesmo defendendo a tese de que há uma ampliação real do conteúdo do trabalho de forma a exigir um trabalhador mais qualificado e aproximado dos engenheiros, ao se referir a uma investigação sobre o

estudo do poder no campo industrial[31], identifica que o poder dos quadros é um *poder enquadrado*, ou seja, delimitado e subordinado às decisões diretivas. Isso porque esse poder não se encontra expresso na modalidade de elaboração das políticas, nem separação de diferentes subsistemas de negociação e sofre a limitação que o sistema de direção exerce sobre o sistema de negociação. As atividades de pesquisa científica ou estudos técnicos, econômicos e as atividades financeiras jamais são tratadas por uma divisão ou um departamento, sendo sempre concentradas nas direções funcionais que dependem diretamente do grupo industrial. (LOJKINE, 1990, p.58).

> A extrema divisão do trabalho que impera sobre os quadros, mesmo aqueles de alto nível hierárquico, explica também porque tão poucos 'responsáveis' participam da elaboração das políticas setoriais que implementam. Assim, um diretor de fábrica, na Gervais-Danone, tem a sua tarefa progressivamente confinada à gestão das relações sociais. [...] Porém, a política salarial não é definida com seu concurso.[...] No caso extremo da divisão sobre o fechamento de uma fábrica, o diretor é comunicado poucos dias antes que seus operários. (BAUER e COHEN)[32]

Mesmo que a representação social dos quadros[33] os situe entre as várias categorias funcionais na fábrica, como aponta Lojkine (1990), a inserção dos quadros de nível técnico na atividade produtiva (que interessa nesse momento) adquire o mesmo poder decisão sobre os rumos e organização da fábrica que os demais técnicos não quadros. Entende-se que, mesmo para os quadros, os quais têm maior poder reivindicativo, devido o papel de liderança que ocupam formalmente na hierarquia da fábrica, continuaria existindo a centralização dos processos de decisão. A centralização da tomada de decisão sobre questões que envolvem a acumulação da empresa capitalista parece continuar sendo uma tendência imposta pelo capitalismo, pois delega a um grupo cada vez menor de especialista de administração e,

---

[31] BAUER, M. e COHEN, E. *Qui governe les grupos industriels?* Paris: Seul,1981. (apud LOJKINE,1990,p.58).
[32] Idem e ibdem.
[33] Sobre a representação social dos quadros, Lojkine(1990) menciona que há um rompimento dessa unidade ao terem que se situar em relação a outros grupos sociais, uma vez que os técnicos se sentem mais próximos dos operários e dos empregados; os quadros administrativos médios, dos empregados; enquanto os administrativos superiores, dos dirigentes da empresa. Assim, o autor conclui que o sentimento de participar das tomadas de decisão na empresa não se confunde com o sentimento de inserção social e proximidade social. (LOJKINE,1990, p.60)

unesp

geralmente ligados ao grupo industrial, a possibilidade de decidir sobre questões de ordem mais geral na empresa.

Machado, em um estudo de caso bastante detalhado, realizado em uma empresa de caráter transnacional com filiais localizadas no Brasil, aponta que os técnicos brasileiros se responsabilizam pela parte processual de implantação dos projetos, o que demanda, em média, seis meses de trabalho, período durante o qual são feitos treinamentos pontuais e produção experimental de lotes piloto. Um pensamento estratégico sobre rumos futuros e diretrizes a serem adotadas face ao ambiente externo não constitui preocupação da equipe técnica e da direção local. (MACHADO,1995,p.50). Desse modo, percebe-se que o limite colocado pelo capital na produção encontra-se no centro da divisão do trabalho, ou seja, na impossibilidade permanente de os assalariados terem autonomia nas decisões estratégicas da empresa. Decidir sobre o rumo, investimento, administração da empresa conduziria a questões relativas à forma de acumulação e aos interesses antagônicos envolvidos na produção, reflexo da forma pela qual estão estabelecidas as relações sociais na sociabilidade capitalista. O capital não tem o mínimo interesse em democratizar essas decisões, por isso decisões sobre lucros, salários, investimentos futuros, estratégias de gestão da força de trabalho não são colocadas nas estratégias de envolvimento dos trabalhadores. Também as modalidades de cursos requisitados pela gerência ou pelo grupo de trabalhadores e destinados aos trabalhadores tendem a ser viabilizados quando significam melhorias na produtividade ou na busca de um relacionamento mais consensual.

Nesse sentido, por mais que se amplie a qualificação enquanto apropriação de conhecimento técnico e articulação com a formação geral e se transfira às equipes de trabalhadores maior autonomia na execução do trabalho, o que contribui positivamente na ampliação do conhecimento técnico do assalariado, a possibilidade de ampliar a qualificação no tratamento de alguns conteúdos científicos aplicados na produção -como é o caso das

unesp

escolhas administrativas, estratégias financeiras, questões de ordem jurídica, conhecimento do processo de produção no seu movimento de criação de valor, incremento da produtividade e logística, entre outras questões, constitui o *calcanhar de aquiles* para que se desenvolva uma qualificação no sentido mais amplo do que a propagada, até então, nos marcos do desenvolvimento capitalista.

Machado traz uma fala bastante elucidativa da reorganização administrativa ocorrida na fábrica que pesquisou:

> [...] A reorganização administrativa fez diminuir muito a parte de concepção, isso diminui mesmo, mas a fábrica funciona, o resultado continua. Agora, poderíamos ter coisas melhores, pois de repente você se vê parado no tempo. Poderia melhorar o nível de criatividade, de inovações, de busca de coisas novas, de implantar coisas novas. Mas a gente tem pouquíssimo tempo para implantar projetos. Acho que, espontaneamente, nunca vai partir da pessoa fazer alguma inovação.[34]

Segundo a autora, ocorre, na prática, a falta de tempo para se pensar e implantar esses projetos, significando uma desmistificação da imagem de que nas atuais inovações no mundo do trabalho estariam linearmente, coetaneamente, universalmente, reforçando e ampliando o trabalho de concepção e elevando, de forma genérica, as qualificações.(MACHADO, 1995:121). Além disso, a elevada centralização a que está submetido o planejamento sobre a organização da empresa, de modo geral, e da produção, em particular. As decisões que envolvem questões estratégicas da empresa, como investimentos, forma de organização da produção e outros aspectos da gestão, ficam restritas a alguns membros que compõem a elite dirigente da organização. Mesmo as funções diretivas das unidades fabris não têm a possibilidade de pensar projetos e desenvolvê-los, pois, de um lado, a intensidade de execução a que são submetidos não disponibiliza tempo para inovar e criar, de outro, porque a gerência, de baixo nível na hierarquia da organização como um todo, não

[34] Diretor da fábrica, citado por Machado (1995).

unesp

tem poder formal para decidir e implementar projetos próprios ou inovações. Tem-se, assim, um limite, dado pela centralização de poder da lógica de acumulação capitalista, que afeta o desenvolvimento da qualificação desses profissionais, embora de forma menos incisiva, pois a sua função requer a posse de conhecimentos científicos que viabilizam o desenvolvimento intelectual desses profissionais.

Tendo como referência esse limite colocado pelo capital, Mészáros comenta:

> O sistema do capital é antagônico, em seu sentido mais profundo, devido a subordinação estrutural hierárquica do trabalho ao capital. Este último usurpa totalmente- e deve sempre usurpar em todas as suas formas de "personificação" (Marx)- o poder da tomada de decisões. Esse antagonismo estrutural prevalece em toda parte, desde os "microcosmos" menores ao "macrocosmo" que delimita as estruturas e as relações produtivas mais abrangentes. (MÉSZÁROS, 1998, p.6).

Entende-se que a usurpação do poder de tomada de decisões no microcosmo, universo da fábrica, é uma característica estrutural e, por isso, permanente no modo de produção capitalista, devido a própria forma pela qual se desenvolve a sociabilidade no interior dessas fábricas. A centralização das decisões sobre a gestão do empreendimento, que ocorre no microcosmo da fábrica, incide diretamente sobre a qualificação profissional. Dois aspectos fundamentais podem ser destacados. Primeiro, ao centralizar as decisões na fábrica em alguns capitalistas, impede-se que os trabalhadores entrem em contato com um conteúdo do trabalho mais integrado e, por isso, enriquecido. A ação de planejar a organização como um todo, conhecer o funcionamento do processo de trabalho articulado com suas finalidades e resultados, decidir sobre investimentos, calcular a produção tendo em vista o montante total e de cada trabalhador colocam os indivíduos em contato com o conhecimento científico aplicado à atividade do trabalho. Por essa razão, a centralidade das decisões na fábrica impede o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador. O segundo aspecto, que é mais abrangente e condiciona o primeiro, refere-se à limitação real de ampliação do

unesp

conhecimento do trabalhador sobre a totalidade que envolve sua atividade de trabalho no capitalismo, uma vez que o conjunto da força de trabalho está subordinado à acumulação. A sociabilidade na empresa capitalista dá-se por interesses antagônicos entre quem planeja a produção e quem a executa, e diversas práticas de controle são desenvolvidas para amenizar o conflito ao subordinar o trabalho ao capital. Assim, os atributos de conhecimento e comportamentais tornam-se vulneráveis às necessidades do capital; por isso, em alguns contextos onde impera a necessidade de controle mais que a de conhecimento para a transformação do produto, os aspectos comportamentais prevalecem e os assalariados não têm possibilidade alguma de desenvolver-se intelectualmente.

Kuenzer (1971, p.186) menciona que o modo pelo qual se processa o conhecimento é o mesmo para a classe dominante e para a classe dominada, o que difere são as mediações construídas pelas classes nas suas interferências na produção. Desse modo, a classe dominada encontra-se em desvantagem no processo de construção do seu conhecimento, pois quem detém as condições materiais é que tem a posse dos meios de produção intelectual.(LUKÁCKS, 1974, p.169 apud KUENZER, 1971, p.186). A abordagem da autora elucida a impossibilidade de os trabalhadores assalariados apropriarem-se das informações da produção restrita à elite industrial e que viabilizaria o desenvolvimento intelectual dos trabalhadores, se tivessem acesso.

> A classe dominante, historicamente, não tem tido acesso aos instrumentos teóricos metodológicos que lhe permitiriam a elaboração do seu saber, uma vez que o monopólio desses mesmos instrumentos é um dos elementos através dos quais a classe dominante assegura sua condição de dominação. (KUENZER, 1971, p.186)

Nesse sentido, continua central a tendência à desqualificação do coletivo dos trabalhadores enquanto acesso à gestão da produção, ainda que, por outro lado, a tecnologia

capitalista, como sinal de contradição que ela engendra, requeira atributos relacionados à ampliação de conhecimento técnico sobre o processo de produção.

1.4.2 Escolaridade: um componente da qualificação

A ampliação do grau de escolaridade, para todas as categorias de profissionais, torna-se um atributo fundamental na composição do profissional qualificado, isso porque a escolaridade constitui o alicerce sobre o qual serão acrescentados outros conteúdos mais específicos da prática do trabalho. A ampliação do grau de escolaridade vem se constituindo em uma exigência no mundo produtivo, em geral, e em critério para a seleção dos trabalhadores. Algumas empresas tiveram a iniciativa de ampliar a escolaridade de seus trabalhadores através da criação de salas de aula na empresa ou via telecurso, com a finalidade de garantir-lhes ao menos a educação básica. Alaniz (1999), Brunstain(1996), Leite(1996) e Gitahy e Rabelo (1983, p.226) constataram o fato nas décadas de 80 e 90.

Em uma pesquisa realizada no setor alimentício, no final da década de 90, pude constatar que era exigida para a contratação de trabalhadores, escolaridade de nível médio, pois a organização do processo de trabalho nesse setor sofreu alterações com a implementação tecnológica, passando a requerer maior capacidade de abstração, leitura, cálculos e de programação dos equipamentos dos profissionais envolvidos nesse processo. Brunstein (1996) e Leite (1996) retratam que a exigência de ampliação da escolaridade para os operadores na fábrica estudada ligava-se, além da necessidade de abstração, noções de cálculo e comunicação requeridas nos novos processos de trabalho, à concepção de que pessoas mais escolarizadas teriam mais condições de adaptar-se às mudanças, demonstrar sensibilidade e responsabilidade no trabalho, ou seja, teriam mais facilidade de agregar atributos comportamentais que se constroem no percurso profissional e na vida.

unesp

Desse modo, pode-se dizer que a exigência por maior grau de escolaridade nas novas formas de organização do trabalho abrange várias categorias de profissionais, porém com um sentido prático diferenciado. Para os profissionais que exercem funções relacionadas à manutenção, a posse de escolaridade encontra-se relacionada aos processos de trabalho que se tornaram mais complexos e abstratos. A necessidade de escolaridade encontra-se na exigência de desenvolvimento intelectual do trabalhador, além de comportamental, como capacidade de leitura, raciocínio lógico, iniciativa para resolução de problemas, interferência responsável ligada à conseqüência que sua ação pode acarretar no sistema de produção, como traz Lojkine (1990) e Invernizze (1997). No entanto, para a maior parte dos operadores não ligados à atividade de manutenção e que exercem funções parceladas e de vigilância da máquina em sistemas automatizados, a exigência de escolaridade básica relaciona-se menos com a função propriamente dita e mais com os atributos comportamentais, uma vez que a tarefa continua simples da mesma forma como era na época taylorista,como mostra Brunstein (1996, p. 46).

A exigência de ampliação do nível de escolaridade, tal como apresentado no atual contexto social, possui uma dimensão positiva quando ligada à complexidade do processo de trabalho, pois assinala para uma postura mais autônoma do indivíduo e se constitui em uma dimensão do rompimento da idéia de polarização das qualificações. No entanto, apresenta também seu aspecto contraditório, uma vez que nem sempre o conhecimento escolar, enquanto capacidade de raciocínio lógico, abstração, comunicação e maior autonomia, etc, tem sido requisitado na realização da atividade de trabalho, pois, como já foi mencionado, algumas atividades continuam bastante simplificadas, não requerendo qualquer abertura à reflexão e aplicação desses conhecimentos na prática. Dessa forma, tendo como referência o contexto político-econômico de internacionalização do capital e o crescente desemprego estrutural que com ele advém, a escolaridade passa a funcionar também como critério de

unesp

seleção dos assalariados em um mercado de trabalho excludente, sem que a função que vai desempenhar exija tal atributo. Segnini (2000, p.26) extrai dados do PNUD, BNDES, CAGED[35], para informar que, em 1996, os trabalhadores da indústria com terceiro grau completo foram desempregados (6,1%) mais intensamente do que os analfabetos (4,4%), superando, no ano seguinte, os trabalhadores com oitava série. O desemprego de trabalhadores escolarizados e qualificados auxilia a desmistificar a exigência de escolaridade e qualificação como garantia de acesso ao trabalho. Nesse sentido, a escolaridade, assim como outros critérios a serem elencados pela empresa, parecem funcionar como uma possibilidade integradora em um mercado avesso à integração, ou seja, com uma oferta abundante de força de trabalho e pouca possibilidade de absorvê-la.

Buceta e Novick, em uma pesquisa realizada na Argentina, mencionam que a ampliação da demanda por mais escolaridade não se traduziu em maior qualificação, porque o conhecimento escolar proporciona aos trabalhadores desempenho eficaz em situações imprevisíveis, embora de escassa freqüência, e o desenvolvimento de tal comportamento não guarda relação com o posto de trabalho no qual se destaca o saber comportamental mais que o profissional. "En nuestros términos, el énfases no está puesto aún, positivamente, em recursos humanos estructurados a partir de la noción de competencia sino, negativamente, en la búsqueda de efectos de control y poder sobre el comportamiento obrero" (BUCETA e NOVICK apud ROJAS,1999, p. 26).

Tendo em vista a dinamicidade do capitalismo, pode-se dizer que essa abertura a um trabalho cada vez mais intelectualizado tem representado sempre uma possibilidade para o trabalho na produção, o que pode ser notado empiricamente em estudos que trazem exemplos da consolidação dessas formas de trabalho. No entanto, devido às segmentações do mercado,

[35] PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Econômico); BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social); CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do ministério do Trabalho).

unesp

reflexo da heterogeneidade do próprio processo de reestruturação produtiva, nesse momento histórico, o trabalho que utiliza mais o potencial cognitivo não abrange, nem enquanto tendência, toda a força de trabalho.

1.4.3 Qualificação, polivalência e treinamento.

O trabalho no modelo Toyota tende a encontrar-se mais integrado, já que as tarefas são recompostas e delegadas a uma única equipe que executa o trabalho por completo. "*Los obreros ya no están sujetos a una restricción de tipo personal, sino a un plan colectivo de producción*"(AGLIETTA,1991, p.105).

Para os operadores menos qualificados, a recomposição das tarefas pode significar, como traz Aglietta (1991), uma redução do número de pessoas ocupando os postos de trabalho e o reagrupamento de determinadas tarefas de execução baseada na parcelarização do trabalho. Desse modo, o autor conclui que o enriquecimento das tarefas mediante grupos semi-autônomos resume-se na combinação de controle de peças, preparação e regulagem da máquina, sob a responsabilidade dos mesmos operadores. Assim, o incremento das máquinas de controle numérico tem o efeito de simplificar as tarefas de preparação e regulagem, pois se retira o conteúdo qualitativo das operações que requeriam especialização. Essa modificação no conteúdo do trabalho estaria assinalando o interesse da direção capitalista em suprimir os postos com mais qualificação para delegar, a qualquer operário, as funções de vigilância e manipulação simples da máquina, cuja capacitação pode ser adquirida com um mínimo de treinamento. Além disso, o caráter centralizador do processo de trabalho automatizado faz com que o centro de programação e controle dê aos grupos de produção especificações detalhadas, bastante prescritas e combinadas com o ritmo imposto pelo equipamento,

unesp

estabelecendo formas de controle mais pontual e fluida, evitando o conflito direto entre as classes. (AGLIETTA, 1999, p.106-107).

O trabalho despossuído de conteúdo que proporcione um maior desenvolvimento intelectual do indivíduo parece estar sendo combinado, nessa fase do capitalismo, com as formas de precarização mais geral da força de trabalho, ameaçada pelo desemprego e sujeita a trabalhos parciais e subcontratados, que aparecem em grande proporção nas empresas terceirizadas. Nota-se que essa forma de gestão da força de trabalho explicitada por Aglietta (1991) refere-se a um conceito de polivalência distinto daquele relacionado à complexidade dos processos de trabalho, sendo entendido como adição de tarefas relacionadas às atividades de controle e vigilância. A polivalência, introduzida com a flexibilidade e redução dos quadros funcional e abolição das demarcações das tarefas, tem sido colocada para a maioria dos trabalhadores que atuam em equipe.Com isso, objetiva-se o trabalho em mais de uma máquina e, se necessário, com rotação de tarefas. (HUMPREY, 1993, p.248). Corrêa (1998, p.169) afirma que a polivalência embrionária ou multifuncionalidade aliada ao controle taylorista é o fundamento de um tipo de cooperação fabril baseado na subordinação dos trabalhadores, não havendo inteligência repartida. Nesse sentido, polivalência, inserida na forma de sociabilidade capitalista, tende a se colocar como um instrumento de controle e, por isso, encontra resistência da força de trabalho. Leite (1994) menciona que os trabalhadores resistem à polivalência, pois eles sentem que aumenta o controle sobre seu trabalho e colide com hábitos e costumes arraigados, já que aumenta as tarefas, sem a remuneração correspondente. Isto não muda drasticamente o teor do trabalho e a forma pelo qual é realizado, como também fere o orgulho e a identidade profissional dos trabalhadores.

A polivalência, ao significar abolição das demarcações das tarefas, sob as quais se estabelecem as delimitações das profissões dos operadores, constitui um fator de resistência dos assalariados. De um lado, porque sentem sua dignidade profissional ferida ao não ter

unesp

delimitado sua profissão, ou porque, muitas vezes, têm de realizar trabalhos menos qualificados do que aquele que costumavam fazer. De outro, porque vêem sua carga de trabalho ampliada, sem a respectiva remuneração. Outros estudos também indicam esse conceito de polivalência como uma forma de intensificação do trabalho, entre eles: Hirata (1996); Humprey (1993); Invernizze (1997 e 2000); Aglietta (1991); Antunes(1991;1999).

Para os trabalhadores envolvidos em atividades mais complexas, nota-se que a execução do trabalho por uma equipe, como ocorre com os grupos semi-autônomos da indústria automobilística estudada por Marx (1997) nos anos 90, tem assinalado para práticas mais autônomas. A forma de organização desses grupos é capaz de responder com eficiência aos requisitos de flexibilidade e as demais exigências do mercado, o que sinaliza para a compreensão da autonomia operária, não só como resultado das pressões sociais, mas como projeto empresarial. No entanto, o autor ressalta que, tanto no âmbito internacional como nacional, esse tipo de organização envolve uma parcela pequena dos trabalhadores. (MARX,1997, p.67). Market, em estudo desenvolvido em empresas metalmecânicas alemãs, observa que as estratégias de reestruturação produtiva, procurando as especificações dos clientes, têm obrigado a implementar formas de organização do trabalho que privilegiem a qualificação de todos os envolvidos na produção. Pode-se encontrar, em estudos como o de Market, a importância de subsidiar as experiências provenientes da prática com suporte educacional, pois essas fábricas contam com pedagogos do trabalho para desenvolver e aplicar o conceito de qualificação profissional com base na capacidade e conhecimento para compreender o processo de produção, aprendizagem direcionada às experiências surgidas no trabalho, objetivos que são orientados no processo total da produção. Inclui-se, ainda, planejamento, execução e controle do trabalho em cooperação para, em seguida, serem desenvolvidas diretrizes didáticas que contemplem esses conceitos. (MARKET, 1999, p.157). Nesses casos, os profissionais envolvidos estariam qualificando-se tecnicamente ao lidarem

unesp

com um conteúdo mais complexo no processo de trabalho e ao interagirem com os demais para executarem o trabalho. O conceito de polivalência que emerge dessas atividades de conteúdo mais complexo, devido ao tratamento de equipamentos informatizados, está associado à capacidade de se comunicar com os membros da equipe, de perceber a integração das tarefas e intervir considerando todo o arranjo produtivo. Assim, a noção de polivalência, distinta da adição de tarefas simples, encontra-se correlacionada às qualidades cognitivas complexas exigidas pelas atividades indissociadas de vigilância, prevenção e diagnóstico. (INVERNIZZE, 1997, p.60-62)

Um outro aspecto que demonstra a existência de diferentes práticas e conceitos de polivalência pode ser percebido pelos níveis e políticas de capacitação diferenciadas para as variadas categorias de profissionais. Machado (1997) menciona que, na fábrica pesquisada, os recursos destinados ao treinamento da força de obra indireta eram bem maiores que os da direta. Além disso, os primeiros, tinham possibilidade de realizar cursos fora da fábrica, enquanto para a força de trabalho direta, eram utilizadas estratégias de reprodução dos cursos. Em pesquisa anterior, pude observar que a estratégia de multiplicadores de treinamento, que tinha como conseqüência cortar gastos com o aprimoramento da força de trabalho, era destinada apenas aos operadores. Os cursos realizados fora da empresa e que se referiam ao aperfeiçoamento ou aprendizagem de técnica produtiva eram destinados a alguns profissionais. Os cursos relacionados ao aprendizado de práticas administrativas e mudança organizacional também eram destinados a um grupo seleto de profissionais, ou seja, para o dirigente e para aqueles que ocupavam cargos de comando na hierarquia. Invernizze (2000) também observa que há diferença de conteúdo dos cursos direcionados à maioria da força de trabalho do chão de fábrica e daqueles direcionados a alguns técnicos de manutenção. Como reflexo da própria polivalência, enquanto aglutinação de funções simplificadas, e da incorporação de equipamentos automáticos de alto custo, que necessitam de atenção e

unesp

cuidado, alguns cursos voltam-se para o desenvolvimento comportamental, enfocando características de confiabilidade, iniciativa, sociabilidade e responsabilidade. Isso é resultado não só da qualificação técnica, mas, principalmente, de formação de um novo perfil comportamental. Apesar de a polivalência ser um requisito para toda a força de trabalho, como já foi mencionado, ela possui dimensões distintas dependendo da forma de inserção da força de trabalho no processo produtivo.

Em nível contingencial, os diferenciais de treinamentos parecem indicar para a segmentação da qualificação no processo de reestruturação produtiva, proporcionando novos arranjos e disposições hierárquicas. Mantém-se, assim, através dos diferenciais de qualificação, que funcionam também como forma de hierarquização, a segmentação do coletivo dos trabalhadores na prática produtiva.

Tendo em vista o exposto até aqui, tudo indica que, ao se preservar os diferenciais de qualificação, baseado na divisão do ato de planejar e executar, preserva-se, também, a centralidade da divisão do trabalho a que está submetido o trabalhador assalariado. Além disso, há uma tendência para a impossibilidade de o trabalhador, enquanto um coletivo organizado na fábrica, apropriar-se de todos os conhecimentos envolvidos no processo de trabalho.

1.5 Políticas de envolvimento e o controle da força de trabalho

A estratégia de utilizar política de envolvimento da força de trabalho não emerge com as NFOT. Tragtenberg (1974) aponta que a passagem do capitalismo concorrencial para o capitalismo monopolista conduz à mudança de modelos administrativos, uma vez que a nova classe operária irá caracterizar-se pelo predomínio da função de comunicação sobre a

unesp

execução e, com a fábrica automatizada, torna-se impossível manter a função de uma hierarquia linear simples, como posta no modelo de Taylor. Isso porque o princípio organizacional passa a se definir pela tecnologia que requer cooperação entre homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. A partir daí, surge a Escola de Relações Humanas, na década de 30, que tem como objetivo principal modificar a prática de relações humanas na indústria, em que prevalecia o autoritarismo, apesar dos incentivos para cooptação dos trabalhadores. Elton Mayo, precursor dessa escola, segundo Tragtenberg, procura, pelo uso da psicologia, manipular os conflitos, convertendo a resistência, reflexo da exploração a que os operários se submetem nessa forma de organização, em problemas de inadaptação e, assim, aplicam-se técnicas de gerenciamento de recursos humanos que adaptem o indivíduo ao local de trabalho, sem o uso da força. Deve-se considerar que essa estratégia de maximização do lucro pela empresa, através da criação da escola de relações humanas, não ocorre de modo passivo, mas, em sinal de resistência, do lado operário é criado a CIO (Confederação das Organizações Industriais) que tem como objetivo maximizar o salário. (TRAGTENBERG, 1974)

O reconhecimento das relações humanas na organização com o intuito de, por um lado, responder às práticas de resistência operária por meio do cooptação aos interesses da empresa e, de outro, à constatação de que fatores psicológicos têm grande influência sobre a produtividade, desencadeou vários estudos no âmbito da psicologia organizacional (FLEURY e VARGAS, 1983, p.28; TRAGTENBERG,1974). Essa psicologia dedica-se à busca de melhor adaptação do indivíduo aos critérios de produtividade colocados pela empresa.[36] Entre

[36] Fleury (1984) reconstitui algumas teorias geradas na psicologia organizacional em torno do indivíduo e das possibilidades de adaptá-lo ao trabalho. Dentre elas, pode-se citar estudos como os de: Maslow que defende a idéia de que funcionamos melhor quando estamos buscando algo que não temos, mas de que temos necessidade. Essa necessidade estaria submetida a uma hierarquia referente às prioridades do indivíduo, sendo que primeiro perseguimos aquelas imediatas (fisiológicas), prosseguindo para necessidade de segurança, social, auto-estima e auto-realização. Assim, "o trabalho só teria sentido às pessoas à medida que algum tipo de necessidade estivesse sendo satisfeita"; Argyris diz que as necessidades organizacionais não são compatíveis com as do indivíduo, pois, requerem, dos últimos, características de adultos, então dever-se-ia modificar as características dos

unesp

essas estratégias, pode-se citar o enriquecimento de cargos e a introdução de grupos semi-autônomos.[37]

Bravermann (1974) cita Friedmann que contrapunha as escolas de relações humanas ao taylorismo como se ela tivesse escapado à visão de Taylor, o que para Braverman demonstra que Friedmann não havia compreendido o processo de racionalização em curso. Para Bravermann, a escola de relações humanas, embora tenha surgido depois do taylorismo, vem complementá-lo, não se opor a ele. Assim, as estratégias de enriquecimento de cargos, pautadas no discurso de aumentar o sentido do trabalho para o trabalhador, são mais uma forma ideológica adaptada e complementar ao taylorismo para intensificar o ritmo do trabalho e prosseguir no controle sobre o trabalho. Fleury e Vargas (1983) apontam que não há oposição entre o modelo de Taylor e as práticas de recursos humanos que depois dele se instalaram. Essas práticas impedem a ampliação do saber operário no local de trabalho.

No que se refere ao enriquecimento de cargos, trata-se de uma forma de organizar o trabalho compatível com a estratégia taylorista, por várias razões: o cargo é enriquecido para o trabalhador, não o envolvendo (FLEURY, 1983, p.34); a ampliação do trabalho não conjuga maior complexidade nas tarefas, apenas um aumento das tarefas parceladas; ou ainda, no entender de Friedmann (1972), não há uma proposta de formação profissional alicerçando essas práticas de ampliação do trabalho. Tem-se com a concepção de enriquecimento de cargo a introdução do conceito de polivalência como adição de tarefas

---

processos de trabalho; Herberg conclui que os fatores que geram satisfação nos indivíduos são diferentes daqueles que provocam insatisfação, o que quer dizer que, numa situação de trabalho, há fatores que se estiverem presentes levam as pessoas a ficarem satisfeitas, mas se não estiverem não os levam à insatisfação. Para ele, o único modo de se ter pessoas satisfeitas no trabalho, pessoas produtivas, é estruturar os cargos de acordo com as personalidades das pessoas. (FLEURY, 1984, p. 28-31).

[37] O enriquecimento de cargo trata da ampliação do trabalho para que o operário tenha mais satisfação. Utiliza-se para isso a rotação de cargos, ampliação da tarefa do mesmo cargo (horizontal) e de cargos diferentes (vertical). O grupo semi-autônomo difere do enriquecimento de cargo, porque se baseia em equipe de trabalho, enquanto o primeiro centra-se no indivíduo. Assim, um grupo de indivíduos é encarregado de fazer o trabalho por completo, a fim de melhorar a tarefa e a auto-estima daqueles que estão trabalhando. (FLEURY, 1984:32-35) Friedmann (1972) constata que na fábrica de trabalho parcelado muitos trabalhadores manifestavam o desejo de realizar uma tarefa por completo.

unesp

parceladas, abstraídas de sentido e delegadas a um operador que passa a executá-las, ampliando não o conteúdo do seu trabalho, mas a intensidade com que o realiza. Tendo em vista que essa estratégia não proporciona uma complexidade no conteúdo do trabalho e não requer maior formação do trabalhador, o enriquecimento de cargos situa-se como uma estratégia para ampliar a produtividade, através da sobrecarga de trabalho operário, sem contudo traduzir-se em ganhos de conhecimento sobre o trabalho.

A impossibilidade de envolvimento do trabalhador no processo de trabalho, bem como a ampliação do cargo contemplando funções precarizadas e de caráter apenas operacional situam o enriquecimento de cargo como uma estratégia organizacional plenamente adversa à maior participação do trabalhador na empresa. Isso pode ser percebido na falta de abertura para interferências do trabalhador na produção, seja porque não participa das escolhas de ordem técnica, seja porque a decisão sobre a ampliação das atribuições que vai abarcar cada função dá-se de forma prescrita, rígida, não podendo extrapolar os limites técnicos. A transferência de responsabilidades para o trabalhador, agregando conhecimento e habilidades em outras funções, tende a limitar-se à dimensão operacional e prescrita das funções agregadas. Não há interferência nas funções em que se tomam decisões gerais da fábrica. Mesmo os cargos enriquecidos acabam não modificando o conteúdo do seu trabalho, pois se agregam à sua função tarefas operacionais divididas e desprovidas de complexidade.A ampliação do cargo não conjuga a participação na gestão da empresa.

1.6 O CCQ e o sentido restrito e ideológico da participação.

A referência que se faz ao CCQ interessa por duas razões fundamentais: de um lado, porque contém em seu conceito o significado que assume a participação nas empresas

capitalistas clássicas; de outro, porque foi uma política adotada na empresa em estudo quando ela ainda não havia se transformado em cooperativa de autogestão. Esse último aspecto pode estar assinalando a influência do papel que a cultura organizacional vivida anteriormente exerce nas relações de trabalho, ainda hoje na fábrica, especialmente, no que toca à reprodução de práticas de gestão autoritárias.

O círculo de controle de qualidade[38] surgiu no Brasil na década de 70 e atingiu uma abrangência significativa na década de 80, paralelamente ao movimento de democratização da sociedade. No âmbito fabril, o movimento sindical exercia crescente pressão, havendo a ocorrência de greves e protestos contra as relações de trabalho autoritárias, reivindicações por melhores salários e condição de trabalho.[39] Desse modo, não é difícil perceber o atrativo em que se constituía a implantação do CCQ nesse contexto (FERRO e GRANDE, 1997), uma vez que utilizar estratégias organizacionais pautadas na idéia de participação viria conjuminar com o interesse da classe trabalhadora, proporcionando uma significativa adesão dos mesmos[40]. Além disso, do ponto de vista empresarial, era uma estratégia eficaz para diminuir

---

[38] Os CCQs são pequenos grupos de funcionários voluntários, de 6 a 10, que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias sobre aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos processos e produtos, diminuição dos custos e racionalização do trabalho. Para isso, utilizam metodologias selecionadas pela administração e as aplicam conforme a ordem estabelecida na análise do problema ou em alguma descoberta. (SALERNO, 1992, p.181; MACHADO, 1995, p.84; HIRATA, 1983, p.61) Vale ressaltar que, em muitas empresas, a participação era obrigatória e a participação no círculo acabava servindo como critério para promoção.

[39] Hirata (1983) e Hirata e Freyssenet observam que o momento de exportação do CCQ para o Brasil parecia com o do Japão na década de 60, onde se implantou pela primeira vez as estratégias CCQs "[...] conjuntura marcada por um período de greves e sérios conflitos de capital versus trabalho devido a recessão econômica e importantes mudanças tecnológicas na indústria."(Hirata e Freyssenet, 1985, p.14). Ferro e Grande relacionam a implementação do CCQ no Ocidente na década de 70 e 80 aos seguintes fatores: imitação do Japão devido a competitividade da empresa japonesa, facilidade de implantação pelos baixos custos, pouca alteração na estrutura organizacional da empresa, além do atendimento das demandas sociais. (FERRO e GRANDE, 1997, p.80)

[40] Apesar de idealmente ser esse o pensamento empresarial que motivou a implantação, na prática, os relatos de pesquisas brasileiras têm indicado que não houve essa união de interesses, inclusive a desativação desse método esteve condicionada a resistência dos sindicatos, à utilização dos círculos pelos operários como forma de reivindicar as relações autoritárias na fábrica, resistência da chefia intermediária e falta de apoio e compreensão da alta administração. Para averiguar essas características, podem consultar os estudos de Hirata (1983), Hirata e Freyssenet (1985), Carvalho (1987), Salerno (1992), Caires (1995), Ferro e Grande (1995), Rachid (1995) e Invernizze (2000), entre outros que abordam o tema.

unesp

a combatividade operária e, ainda, por meio da política de envolvimento pautada na idéia de participação, podia aumentar a produtividade com as sugestões vindas dos trabalhadores.

Nota-se que as práticas do CCQs são diferentes conforme o país em que são implementadas, pois se no Japão, como traz Hirata e Freyssenet (1983), os CCQs desempenharam um papel significativo no aumento da produtividade, no Brasil, algumas literaturas, como Invernizze (2000) e Rachid (1995), têm mostrado que a desativação dos círculos está relacionada à não interferência deles no aumento da produtividade. Tudo indica que, como os círculos funcionavam somente como uma forma ideológica de controle, desligada da ampliação da produtividade, acabaram sendo substituídos. Em especial, porque, atualmente, há outras formas de controle mais concretas e eficazes, como a introdução da automação para esse fim e o desemprego.

É necessário considerar que, paralelamente à implantação do CCQs, estava se iniciando o processo de reestruturação produtiva com inovações na base tecnológica. Apesar dos CCQs não requererem alterações profundas na base material e estrutura organizacional, podendo funcionar paralelo à organização taylorista de tarefas parceladas, como argumenta Hirata (1983), nota-se que as estratégias de envolvimento propagadas pelos círculos adquirem uma importância fundamental nos grupos de produção, seja nos grupos que interferem no tratamento dos equipamentos, seja para os trabalhadores diretos que têm de se incumbir do controle de qualidade, como no CQT[41].

Tudo indica que a introdução dos CCQs, mesmo ocorrendo juntamente com a introdução de outras formas organizacionais e tecnológicas, tende a provocar pouca alteração

[41] Nas empresas que implementam o CQT as estratégias de envolvimento encontram-se diretamente relacionada aos aspectos técnicos da produção, uma vez que o controle de qualidade é realizado pelo próprio operador que tem que seguir um programa detalhado das operações, anotar as falhas e as possíveis soluções para serem encaminhadas às gerências.

unesp

na estrutura hierárquica[42]. No entanto, ainda que não se modifique a estrutura hierárquica, a introdução dos círculos choca-se com a forma tradicional de controlar a produção e de envolver os trabalhadores ao colocá-los para sugerir maneiras de se obter melhor qualidade do produto e do processo, incorporando-os na elaboração de algumas técnicas a serem empregadas na produção. Há na política de envolvimento dos círculos de qualidade uma tentativa de mudança de valores na forma de conceber a organização, voltada para a disseminação da idéia de que todos participem da gestão da empresa e de que todos têm os mesmos interesses. Busca-se, com isso, desmistificar a oposição entre as classes e difundir a idéia de que a maior produtividade da empresa é de interesse de todos e de que a competição entre equipes e entre pessoas, para aumentar a produtividade, é saudável e deve ser recompensada.[43] Quando a cooperativa estudada neste trabalho, que se caracterizará no capítulo 2, ainda se constituía em uma empresa tradicional, havia os CCQs. Pode-se notar, por meio dos relatos dos entrevistados, que a forma de recompensa baseava-se na estratégia de valorizar a invenção do trabalhador, elevando a auto-estima do indivíduo e, conseqüentemente, facilitando sua *participação* na empresa. Dados obtidos retratam que, após a invenção de um dispositivo para a máquina, realizada por um mecânico, chamou-se uma equipe técnica externa para ver o evento, o qual foi filmado em fita cassete.

---

[42] Rachid (1995) constatou que na fábrica pesquisada a introdução dos círculos dava-se paralelamente ao processo de reestruturação organizacional e tecnológica. Autores como Hirata e Freyssenet (1985), Ferro e Grande (1997) assinalam que o CCQ provoca poucas alterações na estrutura hierárquica da empresa. Os primeiros consideram, inclusive, que o CCQ constitui-se em uma estratégia organizacional que independe do modelo organizacional adotado, podendo ser implementada conjuntamente com formas organizacionais tidas como inovadoras na organização do processo de trabalho, bem como ser a única estratégia organizacional utilizada pela empresa.[42] Escrivão Filho (1987) e Schonberger (1984) apud Machado o consideram inerente ao JIT. Carvalho (1987) considera que embora as políticas de envolvimento não estejam vinculadas à microeletrônica, seus resultados contribuem para o desenvolvimento dos atributos desejáveis na força de trabalho.

[43] As formas de recompensa para os membros do CCQs são diversas, podem significar premiações em dinheiro, viagens, ou uma outra forma simbólica de valorização da auto-estima do profissional. Hirata e Freyssenet (1983, p.6) mencionam a participação nos círculos também funciona como instrumento de avaliação e promoção dos chefes. Na cooperativa estudada neste trabalho, que se caracterizará no capítulo 2, nota-se que a forma de recompensa baseava-se na estratégia de valorizar a invenção do trabalhador, elevando a auto-estima do indivíduo e, conseqüentemente, facilitando sua *participação* na empresa. Dados obtidos retratam que, após a invenção de um dispositivo para a máquina, realizada por um mecânico, chamou-se uma equipe técnica externa para ver o evento, o qual foi filmado em fita cassete.

unesp

Se o discurso originário do CCQ baseava-se na idéia de harmonia entre as classes, trabalhadores, empresas e sindicatos, afastando a idéia de obter lucro, na prática, como mostram alguns estudos de empresas que conseguiram implementá-lo[44], indica: uma ampliação da jornada de trabalho, pois as reuniões ocorrem fora do período produtivo; o aumento do ritmo de trabalho, se as invenções e soluções servirem para otimizar o processo (sem a remuneração correspondente a isso); a fragilização da solidariedade de classe, ao estabelecer competição entre as equipes de produção para ampliar a produtividade; e, além disso, a fragilização da atuação sindical, por meio da idéia de que há liberdade para comunicação e as queixas podem ser feitas no âmbito dos círculos.

Salerno faz referência a dois tipos de trabalho apresentados pelo círculo, um, que se refere à formalização de procedimentos usuais dos trabalhadores e, outro, que se pauta no desenvolvimento de trabalhos inéditos (SALERNO, 1992:184-186), na tentativa de captura da subjetividade operária. Pode-se perceber que essas estratégias de ideologia de envolvimento do trabalhador acabam viabizando, ainda que não seja a razão da sua implementação, mecanismos que permitem captar o saber operário (tácito) produzido ao longo da sua trajetória de trabalho, incorporando e formalizando-o como estratégia para ampliar a produtividade. Nesse sentido, o CCQs podem funcionar como um canal de comunicação que viabiliza a apropriação do conhecimento operário sobre o processo de trabalho, como também abarca sua capacidade criativa e inventiva, objetivando-os nas adaptações feitas no processo de trabalho e nos maquinários. No entanto, como já foi mencionado, a implantação dos círculos no Brasil teve a intenção de combater a resistência e adequar a organização do trabalho às reivindicações por democratização na sociedade, e não para capturar o conhecimento operário e utilizá-lo como estratégia para aumentar a produtividade. Isso pode ser comprovado se se considerar que o fator motivador da

[44] Hirata (1983); Hirata e Freyssenet (1985); Salerno (1992).

unesp

desativação dos círculos, como observa Rachid (1995) nas fábricas que pesquisou, era a ausência de ganhos significativos de produtividade. Ainda que, como menciona Carvalho (1987), o que move o CCQ seja o conhecimento que o operário tem da produção, a prioridade dada ao grau em que o produto é produzido de acordo com o especificado - o que Salerno (1992) denomina de qualidade de conformação - demonstra o pouco interesse em possibilitar a capacidade inventiva dos trabalhadores, inclusive a prioridade atribuída aos treinamentos de caráter comportamental tendem a confirmar essa perspectiva.

Mesmo essa tentativa de captura da subjetividade, que pode permear a idéia dos círculos de modo geral, ele parece referir-se mais a incorporação da idéia de participação conforme os interesses da empresa do que a apropriação do conhecimento operário.[45] Além disso, essa captura defronta-se com barreiras que impedem sua plena efetivação, uma vez que, além de não possuir muita relevância do ponto de vista da produtividade enquanto ideologia de participação, em algumas empresas, não obteve o sucesso esperado. Dentre os fatores que contribuíram para a desativação dos CCQs nas fábricas brasileiras, pode-se citar a sua pouca adesão a eles, seja porque se defrontou com a oposição sindical e dos trabalhadores intermediários que se viram ameaçados, seja porque os trabalhadores utilizavam os espaços destinados a discutir a melhoria da qualidade na empresa para fazer reivindicações.[46] Rachid (1995) mostra como, na prática, os CCQs dão-se de forma muito incipiente, sendo que, das três das empresas que estudou, apenas uma possuía essa política, as demais a abandonaram

---

[45] O fato de os círculos serem empregados em formas de organização do trabalho predominantemente taylorizada indica que seu objetivo pouco tem a ver com a captura do conhecimento e mais com a utilização da ideologia de participação como forma de controlar a força de trabalho. Essas ideologias, se considerar sua utilização na história das organizações, tendem a ser passageiras e condicionadas aos modismos das técnicas administrativas.

[46] Caires (1995:80); Rachid (1995:77) trazem que nas empresas pesquisadas os trabalhadores viram nesse método uma forma levar ao conhecimento da gerência suas insatisfações e anseios, mas a empresa não retornava em relações a esses assuntos e aos projetos de alto custo o que fez com que esse método fosse abandonado. Hirata e Freyssenet (1983:7) mencionam que no Japão havia forte oposição ao CCQ devido: o aumento de rítmo de trabalho continuar pensando a empresa em casa, desconsideração e oposição aos sindicatos e, ainda, que a formalidade que cobriam as invenções já que tinham de ser apresentadas em termos técnicos, afastando os trabalhadores de seus eventos, bem como a utilização de técnicas estatísticas padronizadas e apresentadas de forma rígida impedem o livre florescimento do pensamento operário.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

antes da sua implementação. Além disso, um grande obstáculo foi à resistência das gerências e chefias intermediárias, que viam seu emprego ameaçado com a abertura dada aos seus subordinados na hierarquia e, como reflexo do caráter autoritário que marcava as relações de trabalho nas empresas brasileiras, tendiam não rejeitar ou a boicotar as sugestões vindas de seus subordinados.

Para que se avalie o tipo de participação proposta pelo CCQ, necessita-se considerar o conteúdo das sugestões propostas pelo círculo, mesmo porque, como aponta Salerno (1992), o círculo não tem poder de decisão, mas apenas de consulta. De modo geral, Hirata (1983) menciona que os temas tratados nos círculos referem-se à redução de custos, aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho, aumento da qualificação, melhora do ânimo dos trabalhadores e proteção ambiental. Pode-se notar que não há referência a questões de ordem estratégica da empresa como lucro, alterações na organização do trabalho, entre outras. As questões são bastante pontuais, representam os interesses empresariais de redução de custo e seu conteúdo possui uma dimensão acessória no conjunto da produção, por isso não provocam alterações substanciais na estrutura organizacional.

As questões que envolvem relações de trabalho autoritárias, salários, premiações pelos eventos, meta de produtividade a ser atingida, aumento de ritmo e jornada de trabalho, entre outras relacionadas diretamente à vida funcional dos trabalhadores não são colocadas em discussão. Os círculos inseridos na dinâmica capitalista de produção de mercadorias parecem dar prosseguimento às estratégias de racionalização no processo de trabalho, de modo a introjetar nos trabalhadores certos valores de produtividade com intuito de dinamizar o processo e diminuir a porosidade. Assim, os círculos limitam-se à discussão da melhoria do processo de trabalho, não atuando em nível da organização.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Com a implementação dos CCQs, a estrutura hierárquica da empresa permanece inalterada, pois a divisão entre planejar e executar continua central. Isso parece ocorrer, seja porque os círculos podem formar uma hierarquia paralela àquela existente na empresa, cujos chefes e coordenadores também acabam assumindo funções de comando, como aponta Carvalho (1987, p.201-202) em sua pesquisa; seja porque a falta de poder de decisão e as questões trazidas para a discussão no círculo não extrapolam as demarcações das funções e cada vez mais os assuntos das discussões tendem a ser prescritos pelos níveis mais alto na hierarquia, de cima para baixo[47]. Ferro e Grande, estudando os CCQs em algumas fábricas, observam que, ao longo do tempo, as gerências passaram a interferir mais no processo. Embora os grupos pudessem escolher seus projetos, eles passaram, com maior freqüência, a negociá-los com as gerências e a discutir temas indicados por elas.Os quadros apresentados pelos autores, que compara a data de implementação na década de 80 até o ano de 94, demonstram uma diminuição significativa dos temas de estudo propostos pelos círculos e diminuição da atuação dos grupos na esfera produtiva. A dimensão administrativa da empresa nem é cogitada para discussão.

> Isso sugere um esforço das empresas em direcionar os grupos para projetos das gerências, que devem estar aliados com objetivos e metas das empresas [...] Apesar dessas alterações, os CCQs continuam sendo grupos de recomendação de sugestões, sendo pequena a participação nos processos de decisões (FERRO e GRANDE, 1997, p.88)

A idéia de participação no CCQ apresenta-se bastante limitada, principalmente se levar em consideração o conteúdo dos assuntos apresentados para as equipes opinarem, a falta de poder e autonomia das equipes, a prescrição dos instrumentos de análise dos problemas, a atuação das equipes num nível organizacional baixo e a preservação da estrutura

[47] Carvalho, em sua pesquisa, aponta que as principais características assumidas pelo CCQ é sua vinculação com a hierarquia, em que as chefias e coordenação são os líderes das equipes e a constituição dos CCQs é de iniciativa da chefia. Seria essa identificação com a estrutura de poder que estaria proporcionando a disseminação dos CCQs para vários setores, embora, contraditoriamente, seja um ponto de fragilidade, pois as chefias e trabalhadores o entendem como interesse exclusivo da empresa. (CARVALHO, 1987, p. 201-202)

unesp

hierárquica dentro das equipes. Salerno aponta algumas dimensões do CCQ que limitam a idéia de participação nos círculos: a falta de poder para implementar soluções; falta de participação nas tomadas de decisões a respeito das sugestões; os círculos não decidem e se restringem às melhorias no processo de trabalho; e a atuação do círculo não influencia no nível da diretoria (SALERNO, 1992, p.188). Todos esses fatores indicam que o que se entende nos CCQs por participação é a cooptação dos trabalhadores aos valores empresariais, de modo que não se contraponham aos objetivos de ampliar a produtividade e acumulação da empresa. Assim, a política de envolvimento do trabalhador pretende desenvolver um perfil adaptado às exigências e mudanças constantes do sistema de produção, conter a resistência de classe e ressaltar as demarcações das qualificações, mantendo central a divisão do trabalho entre planejar e executar. Leite (1993), ao referir-se a possibilidade de democratização nas empresas ocasionada pela introdução de métodos de gestão participativos, diz que o que vem ocorrendo, na realidade, no interior das fábricas, aponta para um processo de participação parcial, limitado, controlado e muito distante da participação plena que uma real democratização exigiria.

> Isso significa também que a participação que as gerencias estão buscando não se refere ao conjunto das decisões que fazem parte do empreendimento empresarial, mas apenas aquelas que dizem respeito aos problemas cotidianos da produção relacionados com custos, produtividade e qualidade dos produtos (Leite, 1993, p.202)

Entende-se, neste estudo, que a participação nos locais de trabalho teria de conjugar a tomada de decisões sobre questões mais abrangentes na empresa, que envolvam escolhas que influenciam na organização e nas diretrizes a serem seguidas pela empresa. Desse modo, questões de interesse comum, como recebimento de promoções, prêmios, salários, classificação de qualificação e carreira, escolhas de cursos, entre outras, que deveriam ser discutidas por todos os trabalhadores, não são discutidas pelos CCQs. Isso porque os círculos constituem-se, principalmente, em uma ideologia empresarial para envolver a classe dos

unesp

trabalhadores, sem a pretensão de questionar a divisão do trabalho dentro da fábrica. Assim, mantém-se intacta a hierarquia funcional da empresa e as demarcações das funções, podendo as atividades dos operadores continuar parceladas e simples, o que permite sua rápida substituição.

A pouca intenção dos círculos em viabilizar uma participação mais efetiva pode ser percebida porque, paralelo aos círculos, não se tem mecanismos que informem os trabalhadores sobre o funcionamento da empresa, a fim de capacitá-los para participar. De um lado, isso pode ser observado porque os tipos de treinamentos direcionados aos círculos tendem a se basear pouco nas aprendizagens técnicas e de tratamento de processos de trabalho complexos com maior autonomia das equipes; de outro, porque, pelo próprio fato de os círculos poderem ser introduzidos em processos simplificados, como a linha de montagem, limita a possibilidade de ampliação do conhecimento no chão de fábrica. Desse modo, os treinamentos acabam focalizando os conteúdos de adaptação do indivíduo, necessários a profunda alteração nos valores da organização, ao invés de privilegiar as aprendizagens de conteúdo técnico ou científico. Vale ressaltar que formas de controle de caráter ideológico sempre existiram, como foi mencionado. No entanto, como constatou Invernizze (2000, p.443), as estratégias comportamentais dão-se agora de forma mais integrada, pois o desenho das organizações produtivas, a própria tecnologia, as condições precárias de trabalho e o desemprego, que são elementos objetivos que induzem à mudança comportamental, conduzem ao aparecimento de atritos, gerando estratégias competitivas.

Desse modo, o CCQ, aliado às inovações na produção, encontra-se sofisticado, articulando o discurso ideológico da participação, como se dava em outras décadas nas políticas de recursos humanos, às inovações tecnológicas mais profundas. Nesse sentido, tem a potencialidade de se constituir em um canal efetivo de informação e de apropriação das informações e conhecimento produzido na produção, ainda que com essa finalidade sua

unesp

atuação tenha sido incipiente. Além disso, sua atuação o apresenta como uma técnica que busca instituir estratégias competitivas e individualistas com o intuito de minar as formas coletivas de resistência.

1.7. Competência ou Qualificação profissional: noções que se opõem ou se complementam?

1.7.1 O surgimento da noção de competência

Nos anos 90, a terminologia *competência*, já conhecida no repertório da lingüística e das ciências psicológicas de matriz comportamental, é utilizada no vocabulário das organizações produtivas em um momento marcado pelo desenvolvimento das políticas de emprego, orientada pela busca de flexibilidade nas empresas e mudanças organizacionais na gestão de recursos humanos.

Tanguy aponta que a lógica da competência desenvolve-se em um contexto de contração massiva dos empregos, mudanças aceleradas nas tecnologias de produção e de processamento de informação, aumento da concorrência nos mercados das formações profissionais e políticas dos assalariados (Tanguy,1997:186). Nesse sentido, menciona que, na França, as idéias elaboradas entre a organização de uma empresa e a formação dos assalariados foram sistematizadas, expressas em um acordo mais geral denominado CAP 2000[48], pela crise da empresa siderúrgica que se viu impossibilitada de oferecer aos assalariados uma mobilidade profissional e desenvolvimento normal em suas carreiras, tal como era previsto desde 1971 (Tanguy, 1997:173).

[48] CAP 2000 é um acordo assinado em 1990 na França pelo grupo das empresas siderúrgicas e mineiras, cujo acordo, que é referência no mundo das grandes empresas, serve para definir modalidades de organização do trabalho e de administração dos assalariados fundados em competência.

Ter 1.454

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

É por meio da gestão participativa e por necessidade de a empresa renegociar grades de classificação que se encontra o conteúdo do acordo construído em torno das competências. O que motivou a criação de uma organização formadora baseada em critérios de competência foi a própria necessidade de desviar o foco do financiamento e buscar ações integrativas dos trabalhadores aos interesses da indústria. Essa estratégia de racionalização produtiva, que permeia o surgimento da noção de competência, encontra-se em consonância com uma das tendências do capitalismo apontada por Marx (2001), na qual o capital, para expandir-se e acumular, tenderá a reduzir seus gastos em força de trabalho. Tendo em vista que a sistematização da lógica da competência origina-se das necessidades de cortar os gastos com a formação dos trabalhadores, parece que essa noção constitui uma das estratégias capitalistas no processo de racionalização em curso na sociedade. Assim, a noção de competência procura adequar a formação profissional às exigências de racionalização de uma nova forma de organização do trabalho.

Para melhor compreender o significado que tem assumido, tendo em vista que não se pode dar conta da totalidade que o conceito abrange, serão abordados três aspectos que parecem ser reveladores de pontos essenciais que envolvem essa noção: a competência articulada à noção de qualificação profissional, o *saber ser* como um conceito peculiar da noção competência e o estabelecimento de consenso entre os diferentes atores nas tomadas de decisões.

1.7.2 Competência articulada a noção de qualificação

De acordo com Zarafian (2000, p.41), a necessidade de se implementar um modelo de competência advém da mudança na própria organização do trabalho como resultado da nova configuração da organização da empresa capitalista, como por exemplo, a produção em

unesp

rede, que privilegia o processo de trabalho, e por projeto, que enfoca as equipes de trabalho. Em oposição às formas de classificação das qualificações ancoradas nos postos de trabalho, conforme a tradição taylorista e fordista, as novas formas de organização apresentam-se sob conceitos, como os de evento, comunicação e serviço[49], os quais indicam mudanças no conteúdo do trabalho e requerem um novo perfil do trabalhador que possibilite viabilizar estratégias inovadoras de produtividade. Acredita-se que o trabalho reverte-se ao trabalhador, pois "[...] o trabalho torna-se prolongamento direto da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante de uma atuação profissional [...]" (ZARAFIAN, 2001, p.56).

A noção de competência reporta-se ao processo de aquisição de conhecimentos, fundamentando suas análises na psicologia da aprendizagem, embora também utilize teorias de outras áreas do conhecimento. Tudo indica que essa noção, ao buscar justificação científica, tende a imbuir-se de uma pretensa neutralidade, já que centra seu foco no desenvolvimento de atitudes comportamentais e intelectuais e desvincula a formação profissional das relações contraditórias entre capital e trabalho. No entanto, se forem observadas as características da competência, no que se referem ao desenvolvimento intelectual proveniente da aquisição de conhecimentos técnicos, condições de vida, relações sociais estabelecidas no trabalho e fora dele e educação escolar, percebe-se que não há uma oposição à noção de qualificação profissional, mesmo porque, como foi visto, a qualificação não é um conceito estático e evolui no decorrer da história.

O conceito de qualificação profissional, ao estar em constante evolução, conforme o patamar social e tecnológico em que se encontra a sociedade, adquire um potencial explicativo e de adaptação às mudanças ocorridas no processo de trabalho. Trata-se, assim

[49] Esses conceitos encontram-se interligados, uma vez que enfrentar um evento é resolver problemas inesperados que perturbam o desenvolvimento normal da produção e busca estratégias inovadoras, o que pressupõe um exercício reflexivo e interativo do sujeito com sua equipe de trabalho. A necessidade da comunicação é condição essencial para a interação dos grupos de trabalho, bem como, ter em vista o oferecimento de um serviço de qualidade ao cliente influi nas alterações e adaptações quando ocorre o surgimento dos eventos.

unesp

como o de competência, de um conceito polissêmico que conjuga dimensões múltiplas e não se reduz ao universo técnico (educação geral e experiência no trabalho), mas também possui uma dimensão social.

> A riqueza da noção de qualificação foi ressaltada por esses últimos estudiosos, que salientaram a sua multidimensionalidade: qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho, e que serve de base ao sistema de classificações na França; qualificação do trabalhador, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas que a noção de qualificação do emprego não considera- essa dimensão da noção de qualificação sendo, por sua vez, susceptível de decomposição em "qualificação real" (conjunto de competências e habilidades, técnicas, profissionais, escolares e sociais) e "qualificação operatória" (" potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho", cf. M. Sailly in ª Lerolle, 1992:7); finalmente, a dimensão da qualificação como relação social, como o resultado, sempre cambiante, de uma relação de forças capital-trabalho, noção que resulta da distinção mesma entre qualificação dos empregos e qualificação dos trabalhadores (cf. D. Kergoat, 1984, p.27 apud HIRATA, 1994, p.132)[50]

A qualificação como relação social demonstra que o conceito de qualificação profissional traz em si, além das influências da prática de controle, também a tentativa de resistir, ao longo da história, às determinações da sociedade capitalista em curso. Se conceber a qualificação profissional como acesso do trabalhador ao saber envolvido no processo de trabalho, salienta-se, além da aquisição de conhecimento técnico, uma dimensão política, já que a aquisição desse conhecimento estaria condicionada ao grau de controle do trabalhador na empresa. Ao contemplar o conteúdo político que permeia a noção de qualificação, o desenvolvimento da lógica da competência encontrar-se-ia em razão inversa ao da qualificação, pois, na segunda, a abordagem às novas atitudes comportamentais e valores requeridos estão condicionados à integração e a um processo de racionalização que emana das necessidades competitivas da empresa.

> [...] um sistema de controle do trabalho não se esgota na forma de usar o trabalho - aspecto que tem um reflexo direto na qualificação - mas, envolve, entre outras instâncias, a seleção e desenvolvimento de um perfil comportamental dos

[50] Garay (1997, p. 58) faz uma síntese dos diferentes enfoques que conferem à qualificação. Argumenta que a qualificação é um fenômeno que apresenta difrentes faces, podendo ser entendida como: competência profissional, agregando escolaridade, habilidade, experiência; como construção social e como processo psicológico, expressando os sentimentos, vivências.

unesp

> trabalhadores que facilite sua máxima utilização e, ao mesmo tempo, atenue suas contradições com o capital no âmbito do trabalho (INVERNIZZI, 2000, p.68)

Se o discurso da competência se sustenta na importância de se enfatizar as relações sociais envolvidas na produção, percebe-se que o de qualificação também o faz. No entanto, com uma diferença fundamental, pois o primeiro centra seu processo de socialização em características comportamentais do indivíduo, as quais possibilitam a adoção e cooptação aos valores empresariais, enquanto a qualificação, ao reportar-se à forma pela qual constituem as relações sociais na produção capitalista, reflete o antagonismo existente entre quem executa o processo de trabalho e quem se beneficia dele, além de explicitar os limite da apropriação do conhecimento pelo trabalhador.

Desse modo, a noção de competência, ainda que não se oponha à noção de qualificação em alguns aspectos, ao contemplar o desenvolvimento de características comportamentais ligadas à incorporação de valores em um contexto de trabalho flexível, e sem considerar a dimensão contraditória que envolve a relação capital - trabalho, na qual o capital tende a expropriar todas as potencialidades do trabalhador em seu favor, constitui-se em uma noção produzida e fiel à ótica empresarial.

1.7.3 O *Saber ser* como um conceito peculiar à noção de competência

Considera-se, nessa análise, que a dimensão *saber ser* constitui a mais importante noção que integra a lógica da competência, porque, acredita-se, as demais

dimensões, o *saber fazer* e *saber agir,* também estão contempladas na noção de qualificação.[51]

O fator inovador da competência perante a qualificação parece estar no apelo à individualidade. A dimensão do *saber ser* expressa esse forte apelo à individualidade, pois traduz-se: na disponibilidade para mudança na assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade e no desenvolvimento de comportamento de civilidade, necessário à interação entre profissionais. Em complemento às capacidades anteriores, o desenvolvimento desses comportamentos pressupõe uma atitude de abertura subjetiva para que se incorporem ideologias e valores empresariais.

A necessidade de controle da força de trabalho através da introjeção de valores pertence à própria característica integradora do capitalismo. Gramsci (1984), ao ver o fordismo desenvolvendo-se na América, observou que o processo de racionalização em curso havia determinado "a necessidade de elaborar um novo tipo de humano, conforme ao novo tipo de trabalho e de produção [...]". (GRAMSCI, 1984, p.380)

Se, como mencionam Zarifian (2001), Rojas(1999), Meghinagi(1997), o contexto para o desenvolvimento de competência deve oferecer segurança, sua aplicação dá-se em contextos diversos e, em decorrência disso, assume formas diversas, também ligada à necessidade de flexibilidade do mundo do trabalho. Ser competente, frente à precariedade do trabalho e da política de emprego, significa engajar-se na política da empresa- *vestir a camisa*

---

[51] "– o *'saber fazer'*, envolvendo as dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente ou através da experiência profissional;
- o *' saber agir'* (também designado como "saber fazer"), que implica a capacidade de transpor conhecimentos para situações concretas, tomadas de decisão, resolução de problemas, enfrentamento de situações novas;
- o *'saber ser'*, que inclui traços de personalidade e caráter adequados aos comportamentos requeridos nas relações sociais de trabalho, tais como, envolvimento, responsabilidade, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade, etc."(Cariola e Quiroz,1997:61,63;Stroobants,1997:142;MANFREDI,1998;27-28;INVERNIZZI,2000:62).Stroonbants(1997) acrescenta adaptabilidade, ordem, rigor etc.

unesp

da empresa- não se opor à intensidade do ritmo, à flexibilidade de contrato de trabalho, entre outras determinações capitalistas para ampliar a competitividade.

Invernizzi (2000) também menciona que as atitudes requeridas pela dimensão *saber ser* em nada acrescentam ao desenvolvimento intelectual do sujeito.

> Processos formativos em sentido amplo que ocorrem na família, na sociedade e na escola assim como voltados especificamente para o trabalho envolvem, ao mesmo tempo, aspectos técnicos e comportamentais. Outros mecanismos e práticas como o estímulo à concorrência intertrabalhadores, o fomento do individualismo em detrimento do coletivismo ou a coerção exercida por um mercado de trabalho adverso, tão importante para moldar as novas atitudes nada acrescentam ao conhecimento da produção pelos trabalhadores.(INVERNIZZI, 2000, p.71)

Rojas (1999) menciona que há conflitos quando as empresas tentam instalar processos formativos ou de aprendizagens baseados em competências, a principio de aparência técnico-instrumental e que depois revelam-se mais estrutural. Tanguy (1997) menciona que o principal alvo da competência, no mundo, produtivo está em competir com a tradição de certificados escolares[52].

Tudo indica que a resistência à mudança, que para o autor é estrutural, deva-se mais ao sentido que a lógica da competência possui e vem se concretizando na prática, assim como as referências que se propõe romper no âmbito do trabalho, do que a simples resistência à inovação, como interpreta o autor. Considerando que, ao adotar o modelo competência, avaliam-se os trabalhadores individualmente e de acordo com os comportamentos desejados à sociabilidade na empresa, a tradição de diplomas pode representar para os trabalhadores uma certa segurança em comparação aos novos critérios de classificação de competências, os quais se demonstram bastante vulneráveis. A classificação através de certificados pauta-se em

[52] A qualificação pautada em requisitos formais tem sido objeto de críticas fecundas, em especial, na década de 80, com a crítica à teoria do capital humano[52]. Entende-se que, tais críticas, são pertinentes, bem como se percebe a necessidade de construir instrumentos de validação para as classificações dos profissionais, os quais considerem os conhecimentos construídos ao longo de trajetória de trabalho profissional, tendo em vista não privilegiar trabalhadores mais novos em detrimento dos mais velhos, ou ainda, o conhecimento escolar em detrimento do conhecimento construído no trabalho.

unesp

critérios mais objetivos como tempo de escolaridade, cursos técnicos, entre outros, e à progressão de carreira e salários ficam condicionadas a esses instrumentos de validação formal.

Com intuito de buscar um comportamento adaptado aos objetivos da empresa e ao propor critérios padronizados de avaliação, adaptado às exigências empresariais cambiantes, para se estabelecer diferenças individuais, a teoria da competência sinaliza, de um lado, para a existência de práticas sutis de controle ou coação da força de trabalho, de outro, para a limitação do poder de reivindicação coletiva. "[...] as formas de avaliação e restituição do trabalhador engajado, cooperativo, competente, afinal, tornam-se personalizadas, promovendo a individualização das relações entre capital e trabalho, enfraquecendo a negociação coletiva" (INVERNIZZI, 2000, p.64)

Assim, o fato de o trabalhador não ter aderido à mudança na organização parece significar a resistência histórica às condições impostas pelo capital contra o coletivo dos trabalhadores. Resistência às condições de vulnerabilidade em que se encontram, assim como às implicações que as inovações têm no trabalho, pois na lógica da competência a recusa a tornar-se polivalente é submetida à avaliação. Segundo Hirata (1994, p.130), "Às exigências ao posto de trabalho se sucede "um estado instável de distribuição de tarefas" onde a colaboração, o engajamento, a mobilidade, passam a ser qualidades dominantes" (HIRATA,1994, p.133)

Se reunir os trabalhadores para produzir é condição essencial à forma de produção capitalista, dispersá-los para não resistir às determinações do capital também parece ser um objetivo, considerando a perspectiva individualizante que envolve a noção de competência.

unesp

1.7.4 Competência negociada coletivamente e formação de consenso

A capacidade de comunicação e cooperação em equipe constitui o um fator fundamental na composição da noção de competência, pois, segundo Meghinagi (1997, p.57), o exercício dessa capacidade, em um ambiente que prioriza a reflexão e confere aos indivíduos poder de ação, proporcionaria a capacidade de autogestão. A capacidade de se autogestionar indica a centralidade que o indivíduo tem na organização, pois é a partir dessa capacidade que ele irá mobilizar seus saberes, não só solucionando problemas técnicos do trabalho, mas, sobretudo, negociando as grades de classificação, remuneração, condições de trabalho, estabelecimento da própria qualificação, entre outras questões que tocam a esfera política das relações de trabalho. Zarifian (2001) menciona que uma questão fundamental ao estabelecer o conteúdo da qualificação é justamente que ele seja negociado entre os atores envolvidos no âmbito da gerência e da produção. Assim, a construção da competência dar-se-ia no processo simultâneo a sua aplicação. Segundo Rojas (1999), o conteúdo da competência deve emergir das necessidades da organização e ser implementado a partir da comunicação entre gerência e trabalhadores, os quais estabeleceriam um consenso sobre as diversas dimensões que envolvem a prática produtiva e as relações de trabalho na empresa. Pode-se observar que o enfoque nas relações sociais estabelecidas no processo produtivo não só é contemplado como se torna condição *sine-qua-non* ao desenvolvimento da lógica da competência.

Concebendo a noção de competência nessa perspectiva, tudo indica que se trata de uma nova forma de o capital relacionar-se com o trabalho. A gerência sempre representou o "escudo" do capital que busca extrair dos assalariados o máximo de trabalho possível, através de vários métodos e técnicas de intensificação do trabalho e captura de mais valor. Categorias como gerência e trabalhadores inscrevem-se na história em conflitos constantes, gerados por interesses divergentes que estruturalmente estão na base do processo de acumulação

unesp

capitalista, pois a acumulação de capital a que se destina o trabalho dos dirigentes depende fundamentalmente do roubo do trabalho alheio.

Mesmo entendendo que o capitalismo na sua expansão, como sinal da contradição que ele engendra, abre a possibilidade de um real ampliação de conhecimento do trabalhador, a negociação de questões que envolvem dimensões políticas e interesses antagônicos, contemplados pela noção de competência , esbarram no limite colocado pela sociabilidade nos marcos do capitalismo. Esse limite, se aprofundado, sinaliza para duas possibilidades: ou o desenvolvimento de competência realmente aprofunda a contradição entre capital e trabalho, através do diálogo e conflito de interesses presentes nas relações sociais no trabalho, dando abertura a uma possibilidade de rompimento da própria estrutura que a viabilizou (o que se pode desconfiar devido a posição de defesa que a noção de competência possui em relação aos objetivos e interesses empresarias), ou essa relação tende a apresentar-se sob forma de aparente negociação política, em uma busca de um consenso simulado, pois naturaliza os conflitos existentes, protege de forma camuflada interesses de apenas uma classe, a do capital, que quer adaptar os trabalhadores aos intentos de competitividade da empresa.

Nesse limite, a lógica da competência, em substituição à noção de qualificação, aparece revestida de uma pretensa neutralidade, ao achar que é possível manter consenso de interesses em questões essencialmente conflituais, como: remuneração, aumento de ritmo, entre outras questões que podem inibir a acumulação. A ênfase na individualização da avaliação e da classificação, por exemplo, simultaneamente à negociação da remuneração e ampliação de tarefas, entre outras, suscita desconfiança em um momento em que as formas institucionalizadas de defesa de classe, como os sindicatos, enfrentam profunda crise e têm seu poder de negociação diminuído, deixando-se levar às proposições do capital. Além disso, a precarização do trabalho e o desemprego reduzem o poder de negociação dos trabalhadores.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

A teoria da competência busca, assim, naturalizar as relações de força, não na perspectiva de retratar os conflitos, mas de tornar naturais às relações consensuais.

A capacidade de autogestionar a formação apresenta-se de forma desigual entre as categorias profissionais, pois os técnicos, como mostra Tanguy (1997) numa pesquisa realizada em empresa francesa que emprega a lógica da competência, obtiveram maior abertura, incentivo e poder de decisão na solicitação de seu estágio de formação, enquanto os trabalhadores de base seguiram seu estágio de formação mediante solicitação de seu nível superior (Tanguy, 1997:189). A autora argumenta que apenas os técnicos têm se colocado ativamente nessa forma de conceber a organização como um conjunto diferenciado e hierarquizado de empregos, e somente essa categoria tem abertura para se situar nesse conjunto e antecipar mudança de posição, utilizando com discernimento os meios oferecidos, o que demonstra o aspecto elitizante que envolve essa noção.

> Porém, sabendo que o desconhecimento coletivo é o fundamento das relações sociais, não se pode descartar a hipótese segundo a qual essas tecnologias seriam convincentes, podendo assim servir para reforçar a legitimidade das decisões tomadas. Qualquer que seja o método adotado, o objetivo permanece, com efeito, o mesmo, tornar socialmente aceitáveis as diferenças salariais [...] (TANGUY, 1997, p.189)

Acrescente-se, ainda, que as novas formas de produzir tendem a encontrar-se mais dependentes do conhecimento dos técnicos que dos operadores e que, se não forem envolvidos nas atividades de programação, acabam desempenhando a função de vigilância da máquina. Desse modo, pode-se notar que, embora a teoria da competência se proponha a abolir as demarcações das qualificações por meio da mobilidade do indivíduo entre as diferentes áreas de conhecimento, na prática, não é isso que ocorre, pois os diferenciais sob os quais se pautam a hierarquização das qualificações permanecem.

unesp

A permanência das demarcações das qualificações pautadas nas funções que ocupam no processo produtivo reflete a estrutura da relação social no modo de produção capitalista. A demarcação das funções, em uma perspectiva hierárquica, reflete menos do trabalho técnico e mais a posição em que o indivíduo se coloca na organização conforme o poder de decisão que possui. A falta de poder de decisão a que estão sujeitos os trabalhadores reflete a divisão do trabalho entre o ato de planejar e executar. Assim, a demarcação das funções não se encontra condicionada à implementação tecnológica ou alteração na forma organizacional, mas sua abolição depende fundamentalmente de uma sociabilidade que seja distinta da desenvolvida na relação capitalista de produção. A lógica da competência, tal como vem sendo propagada, desconsidera que o trabalhador se encontra submetido a uma esfera de trabalho, sem poder de decisão.

A teoria da competência - ao assinalar a individualização das capacidades nas práticas de negociação salarial e percursos de formação na empresa, juntamente com o enfraquecimento sindical e, ainda, o desprezo à negociação coletiva que marca o conceito de qualificação - busca substituir as relações de embates com o capital para dar lugar às relações consensuais entre classes que hipoteticamente superaram o antagonismo. Essa demonstra ser uma tendência posta com o processo de reestruturação produtiva que requer dos trabalhadores, além de maior conhecimento exigido pela imposição técnica, formas de relacionamento mais atenuados e cooptadas às exigências de produtividade, pois os conflitos atrapalham o curso da produção capitalista.

A negociação salarial e a ampliação do saber profissional durante toda a história do capitalismo foram objeto de lutas freqüentes entre as classes assalariadas e dirigentes. Nesses termos, o acesso ao conhecimento do processo de trabalho, necessário às novas formas de produzir, requer práticas de controle mais sofisticadas para que não extrapolem os limites de sociabilidade colocados pelo capitalismo. As novas formas de produzir necessitam viabilizar

unesp

a capacidade de reflexão ao menos para uma categoria dos trabalhadores, delegar poder de decisão sobre alguns aspectos, permitir a comunicação entre profissionais e, como conseqüência, amplia-se o conhecimento do trabalhador sobre o processo de trabalho. Essas contradições podem vir a se constituir em empecilho para o capital, caso encontre um coletivo organizado e com tais características, pois representa um forte poder de resistência. Assim, o desenvolvimento intelectual e a negociação entre gerência e trabalhadores, apesar de necessário nesse momento histórico, pode conduzir a conflitos na organização ao contemplar interesses distintos. A teoria da competência, inserida nesse contexto, parece indicar o substrato ideológico necessário para amenizar as relações sociais antagônicas.

As empresas capitalistas não têm interesse em discutir grades de remuneração e qualificação, entre outras questões que tocam a centralização do poder e a acumulação. Por essa razão, Zarafian (1999) adverte que as empresas hesitam muito em desenvolver amplamente a competência profissional, ao menos entre os assalariados de base "Se tocan con esto a una prerogativa jerárquica y a una relación de poder que sigue siendo difícil de modificar..." (ZARIFIAN,1999, p.42)

Tendo em vista as questões já discutidas, vale reforçar que há uma descrença no poder de negociação que o operário conseguirá obter, na organização baseada em competências nos marcos da sociabilidade capitalista. A história tem demonstrado que o coletivo dos trabalhadores constitui-se em poderosa força de oposição e resistência às determinações do capital e não à classe que conjuga os mesmos interesses e capazes de se consensualizarem e, ainda, garantir a acumulação capitalista, como quer a teoria da competência.

Entende-se que a competência, por um lado, pode representar um conceito pertinente e capaz de interpretar as inovações na produção, se for concebido análogo ao

unesp

conceito de qualificação, mas, por outro, considerando o discurso e a prática propagada, parece representar unicamente o controle do capital sobre o trabalho.

CAPÍTULO 2

A inserção da Cooperjeans na divisão social do trabalho e o efeito na qualificação do trabalhador

Neste capítulo, pretende-se tratar da caracterização do segmento de confecções, com o intuito de situar a cooperativa em estudo em um contexto mais amplo da divisão social do trabalho. Para isso, proceder-se-á na análise das especificidades do segmento de confecções à luz da literatura especializada e da organização do trabalho na Cooperjeans. As informações utilizadas foram coletadas empiricamente, por meio de entrevistas e observação dirigida.

Objetiva-se com essa abordagem detectar as influências e limitações sofridas pelos trabalhadores, os quais se inserem em uma organização produtiva inscrita na divisão do trabalho mais geral na sociedade e, portanto, relaciona-se e tende a ser determinada pelas leis capitalistas de mercado. Nesse sentido, a incursão dos trabalhadores no mercado mundial e no segmento de confecções, em particular, tende a ser influenciada pelas condições do segmento, conforme a região ou país, condições de trabalho e tipo de processo de trabalho que lhe são característicos, entre outros fatores de ordem mais geral. A inserção dos assalariados na sociedade capitalista pressupõe sempre uma forma de controle, respeitando as necessidades históricas e especificidades da forma pela qual se encontra organizado o trabalho. Wallenstein (1974, p.92) menciona que cada modo de controle da força de trabalho se ajusta melhor a tipos

unesp

de produção específicos. Por isso, conviveu-se na formação da economia mundo, no século XVI, com diferentes modos de organização do trabalho e suas respectivas formas de controle. O autor diferencia as formas de controle estabelecidas na periferia, em que havia o predomínio da escravatura e feudalismo, e no centro e semi-periferia, onde se predomina o trabalho assalariado e auto-emprego.

A qualificação, entendida como fruto de relações sociais estabelecidas em uma determinada forma de organização produtiva e que remete a uma construção social histórica no capitalismo, encontra-se profundamente relacionada a uma forma específica de controle, uma vez que está condicionada às determinações do mercado de trabalho que impõe o conteúdo e a forma de controle sobre os trabalhadores.

Assim, entende-se, nesse estudo, a importância de se considerar a forma de inserção dos associados na produção capitalista, o que requer a análise de uma dimensão mais contingencial, expressa na forma de organizar o trabalho em um determinado segmento da produção, bem como uma análise mais aprofundada sobre os limites encontrados pelos associados na sociedade capitalista. Desse modo, o segundo capítulo será dividido em duas partes fundamentais, sendo que a primeira parte será subdividida em duas abordagens: uma, contendo uma breve caracterização do segmento de confecção em âmbito mundial e no Brasil; outra, que demonstrará a organização do processo de trabalho e o sentido que a qualificação técnica possui na fábrica, a partir dos dados empíricos coletados. A segunda parte procurará mostrar a condição em que a empresa se insere na divisão do trabalho e a interdependência e influência que o mercado de trabalho exerce sobre os cooperados.

unesp

2.1 Características gerais do segmento de confecções.

A indústria de confecções constitui-se em um segmento do setor têxtil e, assim como este, é bastante tradicional, pois sua história remete ao início da constituição da organização capitalista e aos primórdios do processo de industrialização. Marx (2001, p.537-538) dá a entender que o segmento do vestuário tardou em revolucionar sua base tecnológica e incorporar o sistema fabril, principalmente no que se refere à introdução do vapor como força motriz. No entanto, no século XIX, a concentração dos trabalhadores desse segmento sob um mesmo teto possibilitou a emergência da grande indústria mecanizada com bastante sucesso. Considera-se que a natureza da máquina de costura permite realizar melhor os trabalhos preparatórios e certas operações, aglutinando os trabalhadores na fábrica. Essa característica da máquina de costura proporcionou uma integração considerável na formação do sistema fabril e facilitou a posterior utilização do vapor como força motriz. Essas alterações na base material têm um reflexo considerável na qualificação ao modificar a composição da força de trabalho, pois deixa de agregar as habilidades próprias do trabalho artesanal, como conhecimento da matéria-prima e da execução de todas as fases da peça, para valorizar a agilidade e o ritmo de trabalho. Isso ocorre porque o que importa é o quanto mais se pode produzir com os novos métodos, de modo que o capital explore, intensamente e cada vez mais, as vantagens trazidas pelas inovações tecnológicas.

Durand (1995) menciona que, no que toca à evolução tecnológica, o setor têxtil e de confecções têm sido considerados pouco desenvolvidos, já no que toca às transformações sociais, eles têm sido bastante importantes e ilustram os diferentes arranjos e efeitos sobre a força de trabalho engendrados com a expansão da produção capitalista. Isso parece ocorrer considerando, de um lado, a tradição deste segmento que remonta aos primeiros tipos de

unesp

indústrias que impulsionaram o capitalismo industrial na Inglaterra, de outro, porque a força propulsora do segmento é a abundante força de trabalho, e não a tecnologia. A fala do diretor administrativo da cooperativa indicou que a presença abundante da força de trabalho ainda é uma das principais características do segmento de confecções, porque a implementação de automação não supre a abundante força de trabalho, em especial, na cooperativa de autogestão. Essas características do segmento possibilitam visualizar o desenvolvimento desigual do capitalismo e os diferentes efeitos que incidem sobre a força de trabalho.

A configuração do segmento de confecções caracteriza-se por uma diversidade de arranjos na sociedade com presença de diversas formas de trabalho[53], e com algumas empresas médias e poucas grandes empresas caracterizadas por uma produção em maior escala e mais padronizada. Abreu (1986, p.100-102) sintetiza as principais características do segmento de confecção: o reduzido impacto das inovações tecnológicas no setor como um todo, restringindo as fases iniciais do processo; existência de uma estrutura industrial altamente heterogênea, influenciada pelo tipo de produto fabricado; processo de trabalho altamente divisível, seja do ponto de vista global, da separação entre as fases do processo de produção -modelagem, corte, costura-, seja das tarefas que são extremamente parceladas.

Nesse último século, o segmento de confecções passou por algumas oscilações que influenciaram a constituição do perfil dessas indústrias, inclusive no Brasil. Em âmbito mundial a indústria de confecções vinha se constituindo em um movimento ascendente,

[53] Entende-se por diversas formas de trabalho existentes no segmento de confecção, o trabalho a domicílio estilo a facção, a abundância de trabalho informal e a presença de pequenas unidades fabris funcionando com mão- de-obra subcontratada ou em regime de contratação a facção e terceirizada. É importante ressaltar que as estratégias de subcontratação, trabalho informal e a domicílio têm uma significativa participação nesse segmento, podendo ser constatada historicamente, como mostrou Abreu (1986). No entanto, essas formas em que aparecem a atividade produtiva no segmento de confecções encontram-se plenamente integradas à lógica do capital. Essas formas precarizadas de organização do trabalho sujeita à força de trabalho, a uma forma específica de controle como, por exemplo, estabelecida através do salário por peça e outras formas impostas pelos industriais ao trabalho à facção, como mostra Durand (1985) e Abreu(1986). Consideram-se formas precarizadas de trabalho porque colocam o trabalhador em condições de trabalho precárias, tanto no que se refere à insalubridade dos ambientes de trabalho, como também desprovidos de direitos sociais e trabalhistas.

unesp

embora estivesse pouco associada à produção em grande escala, principalmente dos artigos femininos. Segundo Abreu (1986, p.95), a partir da Segunda Guerra Mundial, esse segmento sofreu modificações consideráveis que contribuíram para sua expansão, pois, com a necessidade de racionamento advindo da conjuntura provocada pela guerra, a produção industrial de roupas, que na sua maioria se dedicava à produção de artigos masculinos, passa a contar com a produção em massa de roupas femininas, que foi a que mais tardou a ser delegada a produção industrial. Com isso, houve maior estandardização nas roupas, em substituição daquelas peças detalhadas feitas pelos alfaiates e costureiras domésticas. Se, em um primeiro momento, havia separação na confecção de roupas femininas e masculinas, atualmente, as roupas tornaram-se mais unissex e são fabricadas no mesmo processo de trabalho, como pode ser observado na Cooperjeans. Scherer e Campos (1993, p.229) ressaltam que o pós-guerra foi um período em que houve um deslocamento intensivo do setor de confecções e têxtil para regiões periféricas que se encontravam em processo de aceleração da industrialização e onde se tinha mão- de- obra barata e abundante.

Na década de 50, a estrutura da indústria de vestuário feminino abrange as mais variadas situações, com empresas grandes produzindo em larga escala com métodos modernos de organização e um grande número de empresas menores concentradas no centro urbano de Londres. Entre as empresas menores, uma grande proporção encontrava-se em sistema de subcontratação (ABREU, 1986, p.97). Formas de contratação e subcontratação à facção pautada na descentralização da produção é uma característica marcante na história desse segmento. O deslocamento das fases de produção da peça já havia iniciado nas décadas de 20 e 30[54] e, ainda hoje, faz-se presente no bojo das estratégias mais amplas de organização das unidades produtivas em âmbito mundial.

[54] Abreu traz que a separação entre *design* e venda da produção, acompanhada de técnicas de simplificação da produção, já havia iniciado nos anos 20 e 30, quando Nova York começou a perder o papel central que tinha

Os estilos de roupas mais informais facilitaram a produção em massa, que se tornará abundante nas décadas de 60 e 70, com a produção do *jeans*[55]. A produção em massa requeria simplificar a execução do produto de modo a ampliar a produtividade. A subdivisão das fases do processo de execução eliminou a necessidade de obter uma força de trabalho mais qualificada e, com isso, facilitou o deslocamento das unidades fabris para países periféricos onde o custo da produção é mais baixo, sobretudo, por causa do valor pago à força de trabalho. Os baixos salários e a possibilidade de flexibilidade no contrato de trabalho presentes nas várias formas de alocação da força de trabalho constituem-se nas vantagens competitivas dos países em desenvolvimento.

Nos países em desenvolvimento buscam-se, ainda, as regiões onde são encontradas maiores vantagens institucionais e com menor índice de sindicalização. Durand (1995:11) menciona que, na década de 70, assistiu-se ao deslocamento das indústrias para o interior, favorecendo a especialização dessas regiões, devido ao encarecimento do preço do espaço industrial em regiões metropolitanas, ao aumento do salário mínimo e de outros direitos trabalhistas. Embora Durand esteja se referindo, mais especificamente, ao setor têxtil e ao caso da cidade de Americana, essa experiência parece ser válida para o segmento de confecções, em geral. A localização da fábrica em estudo no interior do Estado de São Paulo pode estar representando esse deslocamento, pois advém desse período e, ainda, a região

---

nesse segmento. Paulatinamente, nos anos subseqüentes, a estandardização das roupas aprofundou a maior fragmentação das fases da produção. (ABREU, 1986, p.99-100)

[55]Taiule (1993, p.80) verifica que o volume de investimento na indústria de vestuário dos países da OCDE vem aumentando ao se comparar com as décadas de 60 e início de 70, que se caracterizou pelo declínio do segmento de confecções desses países em favor das indústrias similares instaladas nos países em desenvolvimento. Além da concorrência tecnológica imposta pelos países industrializados outros instrumentos institucionais, como o estabelecimento das cotas de participação nas importações para os países em desenvolvimento, as quais foram implantadas para ganhar o mercado nesse setor. A eliminação das cotas de importação de produtos têxteis e vestuário pela União Européia, vice-líder no mercado exportador (estando atrás somente dos Estados Unidos), está prevista para outubro desse ano. (PEREIRA, R. Tecidos brasileiros agora vai vestir os europeus. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 1 de set. 2002. Folha Economia, Caderno B5). O cancelamento desse acordo, segundo Scherer e Campos (1993), estava previsto para o ano de 1993.

unesp

tornou-se conhecida no ramo de confecções por conter um considerável número de fábricas desse tipo.

No Brasil, na década de 70, constata-se um acentuado crescimento na confecção de roupas que já vinha ascendendo desde a década de 60. A situação das empresas apresenta-se bastante heterogênea, como aborda Abreu (1986). Algumas grandes empresas dedicam-se à produção de artigos estandardizados e mais uniformizados, não requerendo muitas alterações com a mudança de estação do ano e moda, como é o caso do *jeans* e roupas íntimas; e outras pequenas empresas destinam-se à produção de artigos que se modificam conforme a estação do ano e moda, constituindo a maior parte do mercado. Este parece ser o perfil do segmento de confecções no mundo, inclusive nas regiões onde estão as indústrias líderes, localizadas na Europa e nos Estados Unidos.

A década de 70 foi considerada o período de auge da indústria de confecções como um todo, Abreu (1986, p.103) diz que houve um significativo aumento do número de estabelecimentos e de pessoal empregado. Scherer e Campos (1993) e Taiule (1993) identificam essa década marcada pela crescente concorrência dos países desenvolvidos, os quais buscam recapturar a produção no setor de têxtil e vestuário. Para isso, esses países investem em tecnologia, buscando automatizar e integrar as várias etapas da produção em uma tentativa de implementar vantagens competitivas para competir com o baixo custo da força de trabalho dos países em desenvolvimento. Deve-se ressaltar que o efeito do investimento tecnológico nos países industrializados será notado na década de 80, impondo novos critérios de competitividade para o setor como um todo. No entanto, esse investimento tecnológico pouco tem sido incorporado na fase de montagem nos diversos países.

A empresa de confecções estudada nesse trabalho, a partir da década de 70, participou da fabricação em massa de *jeans*, destinada tanto ao mercado interno como ao

unesp

externo, mas também, destina-se à produção de produtos diversificados e que sofrem modificações constantes conforme a estação do ano. A mudança nos hábitos de consumo provoca alterações significativas no processo produtivo, com conseqüências para a incorporação de automação nesse segmento.

No Brasil, desde a década de 40, como observa Abreu (1986, p.103), esse segmento perdeu seu papel de relativa importância dentro do próprio parque industrial brasileiro, tendo declinado o número de estabelecimento e participação no valor da produção industrial nos anos subseqüentes. No mercado externo, Scherer e Campos (1993) observam que, apesar de na década de 60 até aproximadamente 1986 ter havido aumento da participação do segmento de confecções no mercado mundial, com a crescente importância dos países em desenvolvimento no abastecimento de países industrializados, o Brasil manteve-se com pouca participação, destacando-se mais as regiões asiáticas[56]. Desse modo, pode-se perceber que esse segmento pouco tem significado em termos de crescimento e expressão na economia nacional brasileira se comparado a outros setores, assim como na economia como um todo devido ao baixo valor de transformação industrial do setor. A elevação da importância do segmento de confecção apresenta-se de forma menos expressiva na economia nacional e mundial em relação aos demais setores.

Os elementos apontados até aqui tiveram a intenção de demonstrar como o segmento de confecções encontra-se vinculado às determinações econômicas e políticas da sociedade, o que traz diversas conseqüências para a indústria do vestuário. A força de trabalho é influenciada pela forma de inserção do segmento de confecções na divisão social do trabalho. A condição de trabalho em cada região, a importância desse segmento na economia e,

[56] De modo geral, os fatores que influenciam a perda de participação do Brasil no mercado mundial nesse segmento devem-se mais ao alto custo da aquisição de equipamentos, defasagem tecnológica da maior parte do parque nacional e a dinâmica de funcionamento própria das empresas do setor. Tais condições encontrar-se-iam agravadas por fatores conjunturais como: a falta de dinamismo dos países Latinos Americanos em relação aos demais, no período de 60 a 80, a razões conjunturais, como a crise da década de 80 e declínio geral da produção e da formação de capital, a inflação crescente e decréscimo real dos salários (SCHERER e CAMPOS, 1993, p.231-251).

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

conseqüentemente, sua evolução tecnológica influenciam na composição do perfil da força de trabalho, agregando ou não novos atributos, conforme os critérios de competitividade que vão emergindo. Essa influência que o segmento exerce na forma de inserção da força de trabalho constitui os condicionantes técnico e social[57] que incidem sobre a qualificação, no que se refere aos atributos comportamentais e técnicos exigidos pela forma de organização desse mercado de trabalho.

Dessa forma, enfatizam-se algumas dimensões do segmento de confecções que se relacionam mutuamente interferindo umas nas outras: a implementação de tecnologia, a característica do processo de trabalho, o sentido da qualificação técnica no segmento de confecções e o perfil da força de trabalho na empresa em estudo, sendo a última abordagem de fundamental importância.

2.2 Processo de trabalho e tecnologia na Cooperjeans.

Tendo em vista uma melhor caracterização da estrutura de funcionamento da empresa de confecção, proceder-se-á à análise do processo de trabalho e à caracterização da tecnologia existente na empresa em estudo, a partir dos dados empíricos coletados. A análise do processo de trabalho tem em vista mostrar a dimensão de reprodução das práticas tradicionais no que se refere ao aspecto técnico, mas também assinalar elementos novos que emergem na Cooperjeans devido à estrutura autogestionária. Dal Ri e Vieitez (2000, p.21) afirmam que a necessidade de as empresas se adequarem aos parâmetros do mercado reflete em vários aspectos da sua vida produtiva. No entanto, na organização da produção esse fenômeno incide

[57]Condicionante técnico, nesse caso, refere-se às inovações tecnológicas com que se defronta esse segmento e os efeitos no processo de trabalho e na atividade do operador. Condicionante social refere-se à condição de subsistência, jornada de trabalho, subcontratação, entre outras questões que caracterizam a forma de inserção da força de trabalho.

unesp

de modo mais acentuado, afetando o ritmo de trabalho, nível de qualidade do produto, implementação de novas tecnologias, utilização de máquinas e equipamentos, entre outros.

A mudança na forma de organização da produção, passando de linha de produção para grupos compactos, reflete a mudança nos hábitos de consumo que passam a requerer maior diversidade de produtos. Essa forma organizacional é considerada inovadora pelos cooperados entrevistados na empresa, os quais acreditam que a capacidade competitiva da empresa deva-se à inovação da forma de organização do trabalho, apesar dos equipamentos obsoletos. A fala a seguir elucida a organização por grupos compactos e sua relação com a linha de produção:

> Grupos compactos, colméia. Facilita a produção, a maioria das empresas trabalham com grupos compactos [...] Antes quando era só *jeans* enfileirava um atrás do outro, a linha de produção. Agora um grupo faz jaqueta e o outro saia, então nessa fábrica tem 7 fabriquinhas diferentes. Antigamente tinha uma só. A única certeza que você tem na confecção são as mudanças, cada modelo é diferente do outro. [58]

A organização do processo de trabalho dá-se sob a forma de grupos compactos, os quais definem a estrutura organizacional da empresa. Cada grupo aglutina uma média de 30 pessoas, que se distribuem em um espaço no formato de um quadrado. Vale ressaltar que o grupo de preparação tem o maior número de pessoas porque funciona como único fornecedor das fases iniciais de produção dos vários tipos de peças para todos os demais grupos. Esse fato faz com que a atividade do grupo de preparação seja considerada na fábrica como a mais difícil de se realizar e, ainda, requer um grau de cobrança mais intenso dos cooperados do que dos demais grupos. As práticas que expressam essa diversidade do grupo de preparação estão nas atitudes de restringir o horário para se ir ao banheiro, intensidade de ritmo e, se acumular serviço, há maior apelo para ficar além das oito horas de trabalho normais, a fim de ajudar a produtividade de outro grupo.

---

[58]Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Pelo fato de ser realizada por um único grupo fornecedor para todos os outros, há um elevado grau de dependência, pois, se parar a preparação, obstrui-se as atividades dos demais grupos e a produção pára. Os grupos, embora independentes, encontram-se interligados uns aos outros, o que faz com que o ritmo imposto à força de trabalho, seja mais intenso do que se estivessem dispersos. Isso pode ser percebido, por um lado, pelo fato de a coordenadora do grupo ser reconhecida, por vários associados entrevistados, como a mais severa das coordenadoras. Inclusive, quando assumiu a coordenação, a capacidade de cobrar a equipe foi uma das características mais importantes para ocupar o cargo, como observou o gerente de produção. No entanto, a escolha dessa coordenadora deu-se ainda quando a fábrica pertencia a Staroup, na qual os cargos de chefia estavam intimamente relacionados à função de controle.

Dentro do grupo, os equipamentos são dispostos conforme a seqüência do modelo a ser produzido. As etapas de elaboração da peça e o tempo de produção de cada operação, geralmente, vêm prontas da empresa contratante que executa a fase de modelagem e que já estudou as fases de execução da peça. Esse fator permite que a empresa contratante tenha informação sobre o custo de cada peça. As tarefas dentro dos grupos compactos são divididas por operações e as máquinas são dispostas acompanhando a seqüência das operações parceladas, de forma que na última operação saia o produto pronto. Essa forma de organização possibilita uma proximidade bastante grande entre as pessoas, pois as máquinas ficam praticamente coladas umas nas outras. Essa aproximação facilita a comunicação entre as pessoas, que ocorre com freqüência, apesar do ritmo intenso. Vieitez e Dal Ri (2001, p.46), com base em dados coletados nessa fábrica, mencionam que a compactação dos espaços, a unificação do processo em torno de um produto e o aumento da densidade de comunicação entre os trabalhadores envolvidos geraram um diferencial de produtividade.

unesp

A possibilidade de comunicação dos cooperados inseridos nos grupos compactos pôde ser constatada no período de observação em vários momentos. Um deles foi quando circulou um abaixo-assinado elaborado pelos cooperados que defendiam o pagamento do INSS pela fábrica e não pelos cooperados. Alguns cooperados que não entenderam bem o conteúdo do documento foram falar com a presidente da cooperativa. Esse exemplo assinala dois aspectos, um deles, indica que os cooperados, mesmo trabalhando em ritmo acelerado e imposto pelas metas de produtividade, têm a possibilidade de se comunicar e utilizam esses espaços para reivindicar algumas questões que julgam necessárias. O outro aspecto é a liberdade com que os trabalhadores de produção se comunicam com os demais cooperados que ocupam funções executivas na fábrica, já que eles expressam suas dúvidas e se opõem a algumas diretrizes adotadas.

A aproximação dos equipamentos e a adequação deles à seqüência da operação são fatores que contribuem na economia do tempo de trabalho e reduzem o tempo gasto com a movimentação da peça. A peça em processo de elaboração é facilmente transferida para outra operação, evitando que se desperdice tempo na locomoção da mesma e proporcione um melhor desempenho do fluxo produtivo, assim como impede uma possível obstrução do processo em decorrência da desorganização na disposição dos equipamentos. Além de mais dinâmica, a forma de organização por grupos compactos torna o processo produtivo mais flexível, requisito necessário à produção com produtos diversificados, em pequenos lotes e com alto grau de exigência nos critérios de qualidade. Os produtos diversificados e em pequenos lotes requerem que a seqüência de trabalho seja constantemente alterada de forma a adequar-se à seqüência de operação da peça, diferente da linha de montagem que é mais adequada para o produto em série. A flexibilidade do processo de trabalho decorre da possibilidade de deslocamento do maquinário dentro do grupo e até de um grupo para o outro, conforme o produto a ser produzido.

unesp

Nesse sentido, a fala dos cooperados sobre a adequação do *lay-out* da fábrica ilustra as mudanças ocorridas no processo de trabalho:

> O *lay-out* da produção organizado em grupo compacto possibilita (o aprimoramento e aprendizagem). Porque entra um modelo novo e tá sempre mudando o *lay-out* e vai sempre aprendendo alguma coisa, porque tem modelo que você é obrigado a treinar alguém naquela operação. Todo dia tem alguém aprendendo naquela profissão. No caso das costureiras quanto mais operações ela souber melhor pra nós [...][59]
>
> Antigamente não tinham pessoas para mudar as máquinas, hoje o cara muda de três a quatro vezes um grupo [...]No caso de mudar o *lay-out* você tem que ter um profissional mais qualificado[60].

No entanto, apesar da flexibilidade do *lay-out,* as tarefas dos trabalhadores inseridas no grupo continuam extremamente parceladas e delegadas a movimentos padronizados e repetitivos. Cada trabalhador responsabiliza-se por uma função fixa, que não requer qualquer utilização do componente intelectual, pois utiliza somente o componente físico, como a habilidade de manuseio do equipamento e do produto e a velocidade para aumentar o ritmo da produção. Não há modificação no conteúdo do trabalho dos (as) costureiros (as), eles continuam a realizar atividades que só requerem o esforço físico, fragmentada e sem sentido, assim como as tarefas simplificadas do taylorismo.

Uma demonstração da extrema divisão do trabalho do(a) costureiro (a) pode ser percebida ao se considerar as fases de execução de uma peça. Cada fase corresponde a uma função por trabalhador. A fabricação de uma calça modelo semi-baggy possui, em média, 36 operações, subdividindo-se nas fases: a) de preparação, com 14 operações, na qual se fazem as partes a serem anexadas à calça, como pregar zíper, cortar passantes, entre outras; b) execução da frente da calça, com 6 operações; c) a parte traseira, com 5 operações; d) e montagem, com 11 operações. A reunião dessas operações, sendo cada uma delas destinada a

---

[59] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
9 Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

um trabalhador, formam o grupo com 36 pessoas, em média. Deve-se considerar que alguma operação podem aglutinar uma outra operação, exigindo mais movimento. Pode-se perceber o quanto simplificado, dividido e fixo é o trabalho de um(a) costureiro(a), mesmo estando em sistema de células.

Vargas (1984) menciona que a crítica de que o taylorismo perdeu a atualidade não tem fundamento, pois o que acabou, em parte, foram os métodos e técnicas que Taylor utilizava, mas seus princípios ainda permanecem. Entende-se, neste estudo, que a atualidade do taylorismo não se refere apenas aos seus princípios, mas, principalmente, a seus métodos e técnicas. Tudo indica que esses elementos são conservados e aplicados ainda hoje na produção, mesmo tento sofrido algumas alterações e adaptações, como é o caso, por exemplo, das minilinhas taylorizadas existentes dentro das células de produção. Parece haver, nesse momento de transição, não uma superação total das técnicas e métodos, mas sim uma redefinição em que se conservam alguns elementos técnicos do modelo. Pode-se notar isso na Cooperjens pela permanência da divisão extrema da tarefa, reduzindo-a a um único movimento ou, ainda, na presença do estudo do tempo e a escolha do movimento mais rápido, entre outras práticas taylorizadas.

Nesse sentido, a forma pela qual se organiza o trabalho no interior dos grupos compactos parece minilinhas taylorizadas, mas difere da linha de montagem porque o *lay-out* é organizado focalizando o produto e, também, porque a aproximação dos trabalhadores do grupo, obedecendo à seqüência em que devem ser realizadas as operações, contribui para o aumento da produtividade e facilita a comunicação. Machado observou uma forma de organização do trabalho similar a da fábrica de equipamentos eletrônicos que pesquisou e observa que as formas de organização em células caracterizadas por equipes de tipo aditivo, com estrutura segmentada, operações definidas e divisão interna do trabalho, expressam a reprodução, em outro nível, da linha de montagem à imagem fordista. A diferença seria que

unesp

agora a linha de montagem adota características sistêmicas, pois a montagem apoia-se em "ilhas" que têm sua cadência e tempos fixados exteriormente. (MACHADO, 1995, p.51)[61].

Na descrição que Salerno (1992, p.192) faz das denominadas "ilhas de produção", pode-se notar algumas similaridades com a organização do processo de trabalho por grupos compactos, as quais se encontram na aglutinação de máquinas com funções diferentes dentro de uma mesma célula. Nas ilhas, as máquinas deixam de ser agrupadas por funções para se agruparem conforme as fases de processamento de um produto. Nota-se que são os produtos que se encaixam na seqüência de processamento preexistente nas ilhas e não as ilhas que se ajustam aos produtos e, assim, cada ilha possui uma especialidade, ou seja, destina-se à produção de tipos de peças diferentes. As ilhas diferem da estratégia de grupos compactos, porque, nos últimos, é o produto que determina a seqüência dos equipamentos e, conseqüentemente, o desenho do *lay-out,* enquanto que nas ilhas, a organização dos equipamentos dá-se a priori, pois as peças são estudas pela administração antes de serem encaminhadas à determinada célula. Nos grupos compactos, ocorre o processo inverso, pois é o estudo da peça que determina a organização do maquinário e isso confere maior flexibilidade ao processo de trabalho. Deve-se considerar que alguns grupos, devido à experiência adquirida na manipulação de determinado tipo de produto, estão mais habilitados que outros à produção de artigos mais detalhados, como é o caso da produção de jaquetas, em que há apenas dois grupos incumbidos dessa função.

Pode-se dizer que, embora a tendência de extrema parcelarização das tarefas não seja característica dos setores mais avançados da produção, como mostraram as referências no capítulo 1, nos setores mais desenvolvidos em indústrias automobilísticas, ainda hoje,

[61] As formas de organização do trabalho fordista e taylorista, no que se referem à linha de produção, são práticas pouco adequadas ao tipo de produtos variados produzidos nas fábricas de confecções, exceto nas décadas em que houve o predomínio dos produtos estandardizados, possibilitando a produção em massa. A centralidade das práticas tayloristas na empresa pode ser observada pela presença de tarefas parceladas e subdivididas em diversas operações, bem como no estudo das peças e na forma de regular o processo de trabalho.

unesp

permanecem técnicas de produção basicamente tayloristas. A existência de uma forma de organizar o trabalho em detrimento de outra dependerá do setor, do tipo de produto, do critério de qualidade, das condições sócio-econômicas da empresa, do estágio de desenvolvimento e da localidade onde se insere, entre outros fatores. Desse modo, pode-se dizer que, para o conjunto das empresas, a superação dos métodos e técnicas tayloristas estão colocados enquanto tendência para alguns setores, e não como superação de fato na atualidade do contexto mundial.

A constatação da atualidade dos métodos e técnicas tayloristas na Cooperjeans parece generalizar-se para os segmentos de confecções do mesmo porte, uma vez que a empresa concorre com as demais do mesmo ramo, apesar de estar atrás de algumas no que se refere às inovações tecnológicas. Essa afirmação foi mencionada por alguns entrevistados da fábrica, que entendem que a empresa faz-se competitiva no mercado, especialmente, no que se refere à qualidade dos artigos produzidos.

A centralidade dos métodos e técnicas tayloristas na fábrica parece indicar a heterogeneidade que assume o processo de reestruturação produtiva, sendo que para alguns setores, pela própria característica do processo, eles foram na maioria abolidos e, para outros, continuam predominantes, como ocorre com o conteúdo das atividades do segmento de confecções. Wood (1989) alerta para a complexidade da realidade, assim como para a possibilidade de convivência dos dois modelos, os quais tenderiam a se tornar mais ou menos efetivos dependendo do país, do setor produtivo, do mercado de trabalho e do tipo de produção. Nessa perspectiva, não se pode falar de um único modelo sucessor que substitua o fordismo, pois:

> Apesar da tendência a um progressivo processo de desqualificação da mão-de-obra não poder ser considerado como inevitável, isso não significa que a distinção entre concepção e execução e a noção relativa de desqualificação não permaneçam centrais, ainda que as decisões operacionais das empresas venham se tornando mais

> descentralizadas, permitindo um maior envolvimento dos trabalhadores na concepção. (WOOD, 1989 apud LEITE,1994, p.102; 1992)

O que pode ser notado da citação de Wood sobre a permanência de práticas características do taylorismo, além da convivência dos modelos organizacionais, refere-se à centralidade que ele atribui à distinção entre concepção e execução, mesmo que as sugestões operacionais ou técnicas tenham ampliado seu conteúdo. Desse modo, mesmo nos setores em que as técnicas tayloristas de produção foram abolidas, o que parece permanecer e ser central em todos os processos produtivos, e em concomitância aos novos modelos organizacionais e implementação de automação é o aprofundamento da divisão entre planejar e executar. Nesse sentido, os princípios continuam centrais, assim como Vargas apontava.

No entanto, o caso da Cooperjeans parece seguir o caminho inverso ao percorrido pelas empresas tradicionais, pois o que tende a permanecer central nessa forma de organização diz respeito ás técnicas e métodos, já os princípios tendem a ser ultrapassados devido à constituição de novas formas de relações sociais no trabalho que contemplam o planejamento do empreendimento. Isso ocorre pela própria estrutura de organização da empresa de autogestão em estudo, pois se aboliu as figuras do capitalista e do assalariado, que se constituem no alicerce da relação de controle da empresa tradicional, para dar lugar a uma outra estrutura de organização pautada no poder do coletivo de trabalhadores. Se na empresa capitalista tradicional a separação entre concepção e execução permanece central, apesar da integração das tarefas e maior complexidade do conteúdo do trabalho, na empresa de autogestão a possibilidade de o coletivo interferir nas decisões de caráter geral da empresa faz com que o ato de planejar se aproxime do ato de executar. Se a participação dos trabalhadores na gestão da empresa desenvolver-se de modo a contemplar os vários aspectos que tocam à

unesp

direção, sem dúvida, os trabalhadores teriam uma visão de conjunto do seu trabalho, compreendendo a totalidade da sua atividade produtiva.

Nesse sentido, a possibilidade de interferir na organização da empresa como um todo por meio da participação na gestão do empreendimento estaria proporcionando integração entre o ato de planejar e executar, em uma perspectiva de romper com a divisão do trabalho dentro da fábrica, apesar de suas tarefas encontrarem-se ainda parceladas e de permanecerem as técnicas herdadas das empresas tradicionais. Essa perspectiva mostra-se contrária à tendência das empresas capitalistas tradicionais, de modo geral, também daquelas mais avançadas em tecnologias, pois ainda que haja nos processos de trabalho mais avançados maior integração entre as tarefas, de forma a ampliar o conteúdo da atividade do trabalho ao requerer conhecimentos mais complexos, a sua esfera de ação limita-se à interferência técnica na produção, não podendo ultrapassar esse limite. As decisões sobre as diretrizes a serem seguidas na empresa, a forma de gestão do trabalho, o lucro e o salário, entre outras questões, permanecem centralizadas nos níveis mais altos da hierarquia, sobre os quais se concentra o processo decisório. Desse modo, a ampliação do conhecimento técnico na produção, ocorrendo em paralelo às práticas centralizadoras de gestão, indica o limite do controle do trabalhador sobre sua atividade de trabalho, bem como a impossibilidade de se apropriar da totalidade de conhecimentos que envolvem seu trabalho de forma integrada.

A ampliação do conhecimento técnico sobre a produção, que ocorre a partir da complexidade que assume a atividade de trabalho, característica dos setores mais desenvolvidos e não do segmento de confecções, tende a estar conjugado a formas variadas de controle. As políticas de envolvimento e as formas de controle embutidas nos equipamentos, facilitadas pela introdução dos sistemas integrados por computador são as vias mais comuns pelas quais se exerce o controle na produção. Essas respectivas formas de controle tornam-se possíveis porque a incorporação tecnológica é adequada e segue a forma pela qual ocorrem às

unesp

relações sociais na empresa. Ao se manter inalterada a divisão do trabalho, as implementações tecnológicas tendem a ser utilizadas para impor rítmo e forma de trabalho para os trabalhadores, e não se refere ao controle do trabalhador sobre o processo produtivo.

Nesse sentido, a elucidação feita por Marx (1978) reflete a convivência da ampliação do conhecimento com o domínio do processo produtivo pelo capital. A ampliação de conhecimento técnico não se opõe às determinações do capital, uma vez que não rompe com a divisão do trabalho na fábrica, porque o trabalhador assalariado continua sendo produtor de mercadorias. Ser produtor de mercadorias demonstra uma limitação, mesmo para a organização produtiva em que se tem a união entre concepção e execução.

> [...]com o desenvolvimento da subsunção real do trabalho ao capital ou o modo de produção especificamente capitalista, não é o operário industrial, mas uma crescente capacidade de trabalho socialmente combinada que se converte no agente real do processo de trabalho total, e como as diversas capacidades de trabalho que cooperam e formam a máquina produtiva total, participam de maneira muito diferente do processo imediato da formação de mercadorias, ou melhor, dos produtos- este trabalha mais com as mãos, aquele trabalha mais com a cabeça, como um diretor (*manager*), engenheiro(*engineer*), técnico etc., outro, como capataz (*overloocker*), um outro como operário manual direto, ou inclusive como simples ajudante-, temos que mais e mais funções da capacidade de trabalho se incluem no conceito imediato de trabalho produtivo, e seus agentes no conceito de trabalhadores produtivos, diretamente explorados pelo capital e subordinados em geral a seu processo de valorização e produção. **Se se considera o trabalhador coletivo de que a oficina consiste, sua atividade combinada se realiza materialmente (*materialiter*) e de maneira direta num produto total que, ao mesmo tempo, é volume total de mercadorias; é absolutamente indiferente que a função de tal ou qual trabalhador- simples elo desse trabalho coletivo- esteja mais próxima ou mais distante do trabalho manual direto (MARX, 1978:71-72 apud ANTUNES,1999-grifo nosso)**

Se na empresa capitalista tradicional a ampliação do conhecimento técnico de alguns trabalhadores não tem indicado ou sinalizado para um maior grau de controle sobre o processo de trabalho, mantendo intacta a divisão entre planejar e executar, na empresa em que é o coletivo que a dirige, através das escolhas feitas em assembléia, abre-se uma possibilidade para a integração do ato de executar ao de planejar, ainda que permaneça o processo de trabalho pautado em tarefas parceladas, fixas e abstraída de conteúdo mais complexo. Além

unesp

disso, as relações sociais autogestionárias não estão plenamente desenvolvidas na Cooperjeans, reproduzindo, em grande parte, práticas das empresas tradicionais, o que parece contribuir para a dificuldade de se conceber e implementar um modelo organizacional alternativo. Embora a possibilidade de um modelo alternativo ainda seja bastante embrionária na Cooperjeans, alguns indícios de incompatibilidade entre práticas organizacionais tradicionais e estrutura de poder autogestinária parecem se colocar para o coletivo da empresa.

Para o coletivo dos trabalhadores, pode-se perceber, através da entrevista de um cooperado, como os métodos de trabalho passam a serem questionados:

> Eles falam pra gente: tem curso assim, assim, será que não tem como trazer pra cooperativa pra gente? Os métodos de antigamente são iguais aos de hoje, será que não tem um jeito de melhorar isso? Gostaria de aprender e falta conhecimento pra mim. As vezes a pessoa fala "Será que não tem uma forma diferente?" É um desabafo, mas mostra que ele não está conseguindo desenvolver o trabalho dele como ele gostaria. Se agente tivesse um curso! [...][62]

De forma bastante incipiente, a inadequação da organização do processo de trabalho parece explícita para os associados, no momento em que eles colocam que não é justo um grupo trabalhar mais que outro e receber a mesma coisa. O diretor da cooperativa, em conversa informal, disse que, por ser cooperativa, deveria haver uma outra forma de organizar o processo de trabalho que permitisse individualizar as práticas e as atividades na produção, de modo que cada trabalhador recebesse por aquilo que produziu.

Embora se entenda a necessidade de novas formas de organização do trabalho, em alternativa à forma da empresa capitalista tradicional, essas percepções não foram socializadas coletivamente, nem sistematizadas na fábrica. O fator motivador para se pensar em uma nova forma de organização parece ter em vista melhorar as condições de trabalho na

---

[62] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

produção e quantificar o tempo de trabalho que cada um despende, a fim de que o trabalhador aproprie-se daquilo que produz. Essas atitudes podem estar indicando um desvelamento de algumas práticas a que os trabalhadores estavam submetidos anteriormente. A identificação da inadequação da forma de organização do trabalho que utilizam, como decorrência das novas relações sociais que vão se travando na cooperativa, parece indicar que nesse tipo de empresa as relações sociais capitalistas tendem a ser desvendadas, pois torna-se mais transparente a visão do processo de trabalho como produção de valor de troca ou valor de uso, que é o caso da cooperativa. As sucessivas adaptações organizacionais no decorrer do capitalismo demonstraram que as condições de trabalho estiveram sempre subordinadas ao aumento da produtividade, então por isso o trabalhador teve sempre que se adequar às mudanças na produção. Na Cooperjeans, os depoimentos indicam o interesse em mudar a produção, de modo que ela se adapte às necessidades dos trabalhadores, e não o inverso.

Uma organização com um elevado nível de divisão técnica do trabalho, marcada pela existência de tarefas parceladas e simplificadas, acarreta empecilhos à introdução da automação. O equipamento automatizado encontra pouca flexibilidade inserido nesse processo de trabalho e, geralmente, acaba substituindo a força de trabalho nas tarefas estanques, repetitivas e divididas. Hoffman e Rush (1984 apud Taiule, 1988, p.86-87) mencionam que a economia de força de trabalho é um dos principais fatores para a implementação da automação nas fábricas de confecções. O autor observa que o uso do equipamento automatizado é eficaz para resolver problemas com a rotatividade da mão-de-obra e o custo que essa elevada rotatividade acarreta em treinamento. As máquinas especializadas reduzem em grande medida o tempo de treinamento, assim como a habilidade da operadora torna-se desnecessária, delegando a força de trabalho à atividade de vigilância da máquina. Nesse sentido, Taiule (1988) diz haver uma desqualificação da força de trabalho, interpretada como perda da habilidade anterior sem o acréscimo de outra.

unesp

No entanto, a incorporação da tecnologia por si só não implica um conteúdo ampliado ou reduzido do trabalho, ou seja, em maior qualificação e empregos privilegiados. Pode-se dizer que a implantação de automação no segmento de confecções conduz à desqualificação porque a elevada divisão do processo de trabalho faz com que a tecnologia seja introduzida preservando esse desenho, o que significa que a implementação da automação não agrega nenhum conhecimento ao trabalhador, bem como se torna desnecessária a habilidade anterior. Entretanto, ao se levar em consideração que a atividade anterior se encontrava profundamente dividida, monótonas, repetitivas, pautadas apenas no exercício físico e desprovida de conteúdo que mobilizasse a capacidade de pensar do trabalhador, tem-se um conceito de qualificação bastante restrito. Em uma perspectiva futura, a liberação dos indivíduos desse tipo de atividade, própria do capitalismo, pode ser bastante positiva, caso o trabalhador se envolva cada vez mais com as atividades de gerenciamento e planejamento da produção. Na empresa de autogestão em estudo, torna-se mais fácil visualizar o envolvimento de todos os cooperados na administração, pois apresenta um maior envolvimento e abertura declarada para que todos interfiram na gestão do empreendimento.

A simplificação do trabalho com a automação tende a ocorrer porque na máquina convencional é o operador que a conduz conforme sua necessidade, já na máquina automática, como aborda Shmitz (1988), com o advento do controle numérico, os movimentos da máquina são comandados por informações pré-codificadas, o operador apenas aperta o botão de ligar e desligar, atuando na maior parte do tempo como monitor da máquina. Na Cooperjeans, pode-se notar o efeito que a implementação tecnológica no segmento de vestuário provoca na qualificação profissional, através da fala da cooperada, que considera que os maquinários, apesar de ultrapassados, possibilitam maior ampliação da qualificação do que a introdução de equipamento automático.

unesp

> Os maquinários são obsoletos, na qualificação talvez não [interfira] porque quanto mais equipamentos automatizados você tem precisa de menos pessoas qualificada. Porque se ela vai dominar a máquina, você precisa de pessoa mais qualificada com conhecimento técnico em eletrônica. Mas na parte produtiva ela vai apertar só botão, no caso da costureira.[63]

> As pessoas que trabalham nessa máquina [eletrônica] não interfere na máquina. A gente comprou uma de bolso aqui que era praticamente apertar o botão. Colocaram um rapaz bem humilde, simplório...não usava todo o pensamento dele. O pessoal falava: "Mas essa máquina é só apertar botão". Não é só apertar o botão ela tinha algumas mensagens em inglês, ela faz algum barulho se aconteceu alguma coisa, ficava apitando. Quando você tem essa máquina você pode ensinar a costureira e ela programa, hoje é o mecânico quem faz isso[64]

A perspectiva de que a introdução de máquinas automáticas levaria a uma ampliação da qualificação apenas para o pessoal da manutenção, cuja função requer maior conhecimento técnico em eletrônica, como apontaram alguns cooperados, encontra-se de acordo com a tendência apontada por Hoffman e Rush (1884, p.5-7 apud SHMITZ, 1988, p.159) na pesquisa que fizeram dos segmentos de confecções que estavam se modernizando. Esses autores mencionam que embora as mudanças ocorressem lentamente há tendência em aumentar a qualificação do pessoal de manutenção no campo da eletrônica. Desse modo, parece que se está diante de um exemplo típico de polarização da qualificação, porque a implementação da automação nos processos de trabalho, tal como se encontram organizados, viria privilegiar apenas os trabalhadores envolvidos na manutenção, ou seja, os mecânicos.

Do lado dos operadores, a tendência à desqualificação revela um sistema de qualificação do trabalhador predominantemente prático e no posto de trabalho. Essa tendência também foi apontada por Invernizze (2000, p.275) no setor têxtil. Segundo a autora, a duração do treinamento via-se reduzida conforme evoluíam os equipamentos automáticos, pois, a cada objetivação do conhecimento na forma de máquina, o trabalhador incumbia-se mais da tarefa de vigilância. A automação no segmento de confecções vem ocupar o lugar das tarefas

---

[63] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[64] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

parceladas e fixas e substituir a força de trabalho. Nesse sentido, não se observa a utilização do componente intelectual pelo trabalhador, o que significa que não há ampliação da qualificação técnica.

No entanto, como a automatização não é algo que se encontra predeterminado, mas depende da política de gestão da empresa e da orientação que se tem para o controle, ela pode assumir características opostas a essa tendência de polarização nas fábricas tradicionais, envolvendo os operadores na programação do equipamento. A possibilidade de as costureiras incumbirem-se das tarefas de programação é maior na cooperativa do que na empresa tradicional, devido a abertura que se tem para o aprendizado de várias funções. Desse modo, poderia flexibilizar as demarcações das funções técnicas e incumbir o operador da tarefa de manutenção. Nota-se que há, mesmo no âmbito da técnica, uma maior abertura para que os cooperados exerçam outras funções, ainda que, na prática, isso ainda não se efetive completamente. Apesar de haver essa abertura, as dificuldades de proporcionar um treinamento voltado para a manutenção parecem estar relacionadas a alguns fatores: o ritmo a que são submetidos os trabalhadores nos processos de trabalho; a falta de tempo para qualificar os operadores em outras funções; o tipo de equipamento que possuem; e o elevado nível de divisão técnica das atividades. A forma de organização da produção e os tipos de equipamentos adequados a ela, equivalem à forma de organização das fábricas tradicionais.

Tendo em vista que a ampliação da qualificação não está resolvida pela incorporação de tecnologia organizacional e de automação, já que esta tende a definir-se conforme as relações sociais na produção, a fábrica de autogestão pode modificar significativamente utilização desses equipamentos e contribuir também para maior qualificação técnica do que a que se tem até então. Essa perspectiva de ampliação da qualificação técnica para os cooperados costureiros (as) pode ir se efetivando na medida em que as relações democráticas na fábrica vão se desenvolvendo em paralelo às condições materiais ou objetivas, de modo a

unesp

possibilitar cada vez mais abertura para os trabalhadores envolverem-se em funções mais complexas, como as de manutenção. No entanto, isso depende das condições tecnológicas e do tempo disponível na produção. A possibilidade de uma ampliação da qualificação técnica na cooperativa de autogestão importa ao pensar a sua evolução na sociedade capitalista. Em contraposição a tendência à desqualificação do coletivo dos trabalhadores no segmento de confecções em geral, a cooperativa tem a potencialidade de envolver os trabalhadores em atividades mais complexas, caso a fábrica caminhe em direção ao seu desenvolvimento tecnológico.

No entanto, vale ressaltar que, ainda que a atividade produtiva se encontre bastante fragmentada, como é o caso da Cooperjeans, e a automação venha a substituir os associados na execução de tarefas parceladas, delegando-lhes a função de vigilância, a qualificação dos cooperados tende a se ampliar na medida em que todos os trabalhadores entrem em contato com conteúdos referentes à gestão do empreendimento. Nesse sentido, pouco importa se a qualificação técnica evolua ou não. O trabalho produtivo que requer força física pode ser substituído por máquinas e o trabalhador incumbir-se do trabalho intelectual. A qualificação técnica, que se condiciona às necessidades sucessivas do capitalismo, embora desenvolva o componente intelectual, refere-se a um tipo de relação social e, conseqüentemente, à sociedade que divide a capacidade de planejar do ato de executar, o trabalho manual do intelectual.

Na cooperativa, como o objetivo principal não é a acumulação de capital, o período de trabalho que excede o necessário ao coletivo da fábrica tende a ser aproveitado para o desenvolvimento de outras atividades ou para descanso. Esse fato foi observado quando, em uma reunião com o grupo de produção, a presidente disse que se fosse atingido o faturamento eles poderiam trabalhar mais e ganhar mais. O grupo, em resposta, disse que preferia descansar. Um outro exemplo mais concreto ocorreu quando a fábrica ficou uma semana

unesp

parada por falta de serviço: os trabalhadores dedicaram esse tempo ao estudo do estatuto e discussão sobre o funcionamento da cooperativa. De qualquer forma, pode-se perceber que o aprimoramento tecnológico no processo produtivo pode converter-se em tempo livre para o desenvolvimento de outras atividades que privilegiem, em um primeiro momento, o aprimoramento profissional, já que a empresa manifesta esse interesse, como se verá no próximo capítulo, além de ampliar o tempo livre do trabalhador para que ele se dedique a tarefas pessoais.[65]

Na empresa de autogestão, o controle tende a ser abolido e a orientação do coletivo faz-se no sentido de, cada vez mais, os cooperados envolverem-se nas demais funções. Segundo Dal Ri e Vieitez (2001, p.50), o controle do trabalho, que é uma categoria de exercício despótico da burguesia na fábrica, é modificado. Para os autores, as empresas autogestionárias começam a construir uma nova categoria denominada de regulação. Nesse sentido, a utilização das formas de organização da produção capitalista , como é o caso do estudo dos tempos e métodos, não é mais utilizada com o objetivo de controle da força de trabalho, como na empresa tradicional. "A sua utilização, por ora de caráter experimental, tem como objetivo a elaboração de parâmetros com vistas à produtividade, à coordenação geral do trabalhador coletivo e à geração de equidade no que tange à realização das tarefas e à assunção de responsabilidades".(VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.55)

Na Cooperjeans, embora a forma e conteúdo do trabalho sejam similares aos das demais empresas do ramo, verifica-se, em alguns aspectos, uma tendência inversa à lógica de competitividade adotada pelas indústrias capitalistas tradicionais. O mercado de trabalho

[65] Para Friedmann (1972), o tempo livre do trabalhador tende a se tornar reprodução do tempo de trabalho, quando este trabalhador tem o conteúdo do seu trabalho empobrecido devido à extrema divisão e simplificação a que sua atividade é submetida. Desse modo, o lazer torna-se também empobrecido em termos de apropriação cultural pelo indivíduo, pois ele agrega pouco em termos de desenvolvimento pessoal e ampliação do conhecimento. O trabalhador reproduz no lazer os hábitos de trabalho ou, então, têm um lazer completamente ocioso. Segundo o autor, na medida em que o conteúdo do trabalho é enriquecido e o trabalhador exerce uma atividade mais integrada no processo produtivo, o lazer tende a ser também enriquecido.

unesp

impulsiona as empresas à aquisição e inovação em tecnologia. Caso contrário, elas estão sujeitas à perda rápida de fatias do mercado. A tecnologia reduz o custo do produto ao reduzir o tempo de trabalho na sua produção, aumentando a produtividade. A introdução de tecnologias de base automática ou microeletrônica tende a dispensar grande parte dos assalariados, principalmente os trabalhadores que se ocupavam de tarefas simples, em que predominava o uso da energia física. Nesse sentido, as empresas capitalistas vêem na automação uma forma de substituir parte da força de trabalho. Na cooperativa, isso não ocorre, uma vez que não se pode eliminar sócio em conseqüência da incorporação tecnológica. A garantia de emprego constitui prioridade na fábrica, estando acima de qualquer outro objetivo, como pode ser notado na fala de um cooperado que ocupa o cargo de diretor administrativo da fábrica "O principal objetivo da cooperativa é permitir que os associados possam exercer sua função e tenham renda para se manter" [66].

Desse modo, a introdução da automação parece não assumir o mesmo sentido na cooperativa de autogestão quando comparada às empresas tradicionais, pois embora tenha como objetivo principal aumentar a produtividade, a cooperativa não introduz equipamentos para substituir os trabalhadores. A introdução de equipamentos automáticos na Cooperjeans está condicionada à melhoria do processo produtivo e ao aumento de produtividade. A prioridade dada ao posto de trabalho do cooperado torna-se extremamente importante no atual contexto mundial de desemprego, principalmente se considerar que a ameaça de perder o emprego tem se tornado uma forma eficaz de controle sobre os assalariados.

> Do ponto de vista econômico, de certa forma, você pode negociar o preço que você acha mais justo, isso tendo em vista o mercado. Tem empresas que produz com um custo menor que o nosso, porque modernizaram o equipamento. A cooperativa não pode modernizar o equipamento com intuito de eliminar sócios. Ela tem que modernizar para ter mais produção pra conseguir ganhar menos sobre mais e ter uma renda maior.[67]

[66] Cooperado e Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.
[67] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Shmitz (1988, p.56) e Carvalho (1987, p.218) consideram que o aumento da qualificação técnica não se dá em decorrência da introdução de automação, mas irá depender do grau em que os trabalhadores se envolvem com as atividades de manutenção e, nesse sentido, essa questão deve ser entendida dentro das estratégias de gestão voltadas ou não para o aumento do controle. Na cooperativa de autogestão, há práticas de gestão diferenciadas, como pode ser notado pelo fato de não se conceber a automação como substituta da força de trabalho. Tudo indica que o caráter coletivo do empreendimento e, conseqüentemente, a forma pela qual as relações sociais vão se constituindo no interior da empresa provocam alterações na concepção de algumas práticas produtivas, conferindo a elas um significado e funções distintas das formas que assumem nas empresas tradicionais. Parece tratar-se de um elemento qualitativamente novo que emerge das relações cooperativas e autogestionárias na produção.

Na Cooperjeans, a cadeia de produção é ainda muito dependente da energia física e destreza manual dos trabalhadores, de modo que a automação é considerada pelos quadros dirigentes como inadequada, seja pela variedade e pelos pequenos lotes, seja porque eles entendem que ela não serve para a maior parte dos detalhes das roupas, os quais requerem medidas bastante precisas. Por essa razão, alguns cooperados entrevistados entendem que "a automação não é capaz de substituir a mão-de-obra".[68] "O que muda na confecção é que qualquer operação dentro da fábrica o que tem de máquina é 30% a 40%. O resto é movimento da costureira. Se ela for bem treinada, bem orientada, ela vai produzir bem".[69]

As máquinas convencionais e eletrônicas que dependem da habilidade do trabalhador para conferir a qualidade ao produto são capazes de garantir um grau de flexibilidade desejável para a produção nesse segmento, assim como a automatização torna-se indesejada

[68] Gerente da cooperativa, em entrevista concedida à entrevistadora.
[69] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

na montagem porque, como observa Taiule (1988, p.89), há a necessidade de utilização de habilidades táteis, visuais e manuais na manipulação do tecido pelo trabalhador, que corresponde a 80% da produção na fase de montagem. Isso parece ocorrer porque vêem a implantação da automação como um equipamento pouco flexível para captar as exigências requeridas pelo tipo e variedade dos artigos produzidos.

De modo geral, o segmento de confecções não se caracteriza pela significativa implementação tecnológica, pois a tecnologia encontra mais facilidade de implementação no processo de produção têxtil e nas fases iniciais do segmento de vestuários.[70] Isso ocorre devido a própria forma de organização do trabalho no segmento do vestuário, pois além das características já mencionadas, a produção por pequenos lotes diversificados coloca uma dupla dificuldade na incorporação de tecnologia, principalmente, para fábricas de médio porte localizadas em países em desenvolvimento, onde se emprega força de trabalho barata. Uma dessas dificuldades refere-se a pequena e variada quantidade de produtos fabricados, o que acaba por não compensar o alto custo dos equipamentos automáticos. A segunda dificuldade, desdobramento da primeira e concomitante, trata da variedade dos lotes que exigem adaptações constantes nos equipamentos, causando paradas e obstruindo o processo. Isso é intensificado porque a força de trabalho nesse setor possui baixa qualificação no que se refere à falta de envolvimento na atividade de manutenção, ao domínio da linguagem da informática, ao baixo grau de escolaridade, ao pouco conhecimento dos equipamentos e ao processo como um todo. Assim, o tempo que se desperdiça entre uma adaptação e outra na máquina é maior do que seria tolerável, constituindo-se em um fator prejudicial ao desempenho da produtividade. Schmitz menciona que, embora os tempos de conversão sejam muito mais

[70] No processo automatizado a modelagem e corte podem ser feitas conjuntamente utilizando microprocessador no sistema CAD e CAM para montar a peça piloto e proceder ao corte. A montagem e o corte poderão ser executados também de forma automática, respeitando os dados que foram enviados previamente para o programa do computador. O corte e ajuste na modelagem, no processo automático, podem também ocorrer de forma interativa, ou seja, com alguém controlando cada fase do corte. Essa fase do segmento de confecções é considerada a mais informatizada da produção e que mais sofreu pesquisas tecnológicas.

unesp

curtos em equipamentos programáveis, "a alta variabilidade dos lotes é um problema para as firmas em que há um alto grau de divisão do trabalho e controle sobre o processo de produção". (SCHMITZ, 1988, p.156). Portanto, com uma força de trabalho com baixa qualificação não é possível ter a flexibilidade da máquina.

Quando questionado sobre a utilização de automação na fábrica, um cooperado da Cooperjeans ressalta a dificuldade encontrada na conversão do equipamento automático, ocasionando paradas no processo.

> [...] A gente investiu erradamente em máquina que custou 30 mil reais, tudo por falta de conhecimento[...] a máquina é inadequada porque devido a variedade de modelos que nós fazemos não é adequada. A máquina é de linha para fazer grandes lotes[...]até você [o mecânico] regular a máquina perde-se muito tempo e não compensa.[71]

A variedade dos produtos requer constantemente a troca dos moldes. Assim que, um novo modelo entra na produção ocasiona alguns ajustes nos equipamentos, respeitando as características dos modelos. No caso da fábrica em estudo, o tempo despendido na conversão é elevado e o tamanho do lote não compensa o tempo gasto anteriormente. Na fábrica, a conversão dos equipamentos é feita pelo mecânico do grupo e, geralmente, não há interferência dos (as) costureiros (as) nas máquinas, exceto para fazer ajustes simples, como no ponto da máquina e linha. Tendo em vista o elevado nível de divisão técnica do trabalho na fábrica, ocasionando demarcações rígidas por funções, o operador (a) ou costureiro (a) tem pouca mobilidade funcional, restringindo-se à sua operação fixa. Essa divisão rígida nas funções técnicas da fábrica não é modificada apenas pela introdução de automação. O fato de os operadores interferirem pouco nos equipamentos convencionais, a pouca escolaridade que possuem e a carência de qualificação no manejo dos equipamentos automáticos fazem com que eles não sejam capazes de efetuar as conversões nos equipamentos. A mudança de moldes e o ajuste dos equipamentos dependem do mecânico, o que ocasiona perda de tempo no

[71] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

processo produtivo. Assim, a inadequação da automatização na fábrica decorre, principalmente da falta de qualificação dos costureiros (as) da Cooperjeans, em particular, e no segmento de confecções como um todo.

Os tipos de equipamentos existentes no setor de confecções são de três gerações: a primeira representa a tecnologia de base mecânica; a segunda, de base eletrônica com acessórios, como cortador de linha acionado eletronicamente; e a terceira são os equipamentos automáticos com comando computadorizado embutido na máquina. Taiule (1988, p.84) menciona que, a partir dos anos 70, começam a surgir modelos de máquinas de costura com sistema de controle numérico acoplado e baseado em microprocessador. Esses três modelos dividem-se em: máquinas especializadas, destinadas às operações especializadas que restringem o movimento do trabalhador na colocação e retirada do material e com programação externa à máquina; máquinas conversíveis pré-programadas; máquina de operador programável com sistema de software incorporado, que torna a máquina mais flexível. Pode-se perceber que, embora o segmento de confecções na fase de montagem pouco tenha evoluído em tecnologias se comparado a outros setores e outros segmentos desse mesmo setor, houve alguns avanços nos equipamentos.

Na Cooperjeans, os equipamentos existentes são, na maioria, máquinas convencionais e de segunda geração, sendo que as eletrônicas ainda se encontram em menor proporção. Segundo o supervisor mecânico, os equipamentos eletrônicos representam de 8% a 10% no máximo, no entanto esses dados não foram confirmados com precisão. De modo geral, pode-se perceber a variedade do parque de máquinas e a precariedade da empresa em termos de equipamentos. No entanto, a fábrica se mantém competitiva no mercado e, de certa forma, ainda compatível com as empresas do mesmo porte.

unesp

Tendo em vista uma perspectiva futura, a maioria dos cooperados entende ser necessário inovar os equipamentos, por isso tem destinado um percentual de 5% do montante obtido na produção para a renovação dos equipamentos. Embora haja intenção da cooperativa de renovar o parque de máquinas (já adquiriram equipamentos novos), substituindo os equipamentos de base mecânica por eletrônica, ainda persistem muitos dos equipamentos convencionais. A prioridade financeira da empresa é garantir a retirada na íntegra dos trabalhadores e, por isso, as aquisições têm sido feitas paulatinamente, a fim de não comprometer a retirada dos associados.

2.3 Características dos cooperados e qualificação técnica no setor de confecções

Este item tratará das características dos associados e o que se entende por qualificação técnica, na fábrica em questão. Para isso, caracterizar-se-á os cooperados segundo o tipo de atividade que realizam, a partir dos critérios de classificação da qualificação técnica desses profissionais, escolaridade, sexo, idade, bem como ressaltar o sentido da polivalência e o da qualificação técnica, na cooperativa. Além disso, buscará enfatizar a forma de regulação do tempo de trabalho adotada na produção. Na empresa de autogestão há uma bipartição das funções dos cooperados, dividindo-se em função operacional, aquela que está no processo de trabalho, e a atividade de gestor do empreendimento, aquela que está na administração da fábrica.

Como já foi mencionado no item anterior, os costureiros (operadores ou diretos), na execução do seu trabalho, despendem energia física e habilidade manual no manuseio do tecido e na execução da costura, agilidade na operação. Desse modo, tem-se uma qualificação técnica predominantemente prática, pautada no posto de trabalho e no aprendizado da operação, como pode ser notado no treinamento oferecido pela empresa para as iniciantes de

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

costura e costureiras que desejam aprender outra função. Ambos os treinamentos contemplam o aperfeiçoamento na prática de costura em máquinas convencionais, e visam desenvolver a habilidade e agilidade na operação. Para identificar essa habilidade, a monitora implementa uma avaliação através de alguns exercícios de costura com vários tipos de traçados que indicarão a aptidão para a operação. Pode-se notar isso no depoimento da monitora responsável pelo treinamento das costureiras:

> [...] O treinamento de costureira a gente explica como é a máquina, como funciona, coloca no papel para treinar com 8 exercício; coloca o tempo no papel; coloca para passar linha; coloca no retalho que são 6 tipos de exercícios para ela manusear máquina[...]Pelo jeito dela costurar a gente já sabe que operação vai fazer[...]Com o treinamento, a pessoa passa a ter mais prática e segurança naquilo que vai fazer[...]não tem como entrar e falar 'faça isso' se a pessoa nem conhece[...][72]

Os treinamentos técnicos para aprender a costurar são realizados na própria empresa ou oferecidos pelo Senai. São formas de treinamento distintas, pois, na fábrica, os cooperados entrevistados consideram que o treinamento para costura oferecidos pelo Senai é mais geral e básico, já o realizado na empresa capacita melhor em termos de habilidade e velocidade nos movimentos para costurar. No período em que foi realizada a pesquisa, o treinamento para ensinar a costurar contava com um convênio com a prefeitura da cidade. Durante o período de treinamento os aprendizes não eram remuneradas.

Para as costureiras que já sabem costurar e querem aprender mais de uma função não há um treinamento sistemático e organizado. Geralmente, essas pessoas praticam outra operação fora do horário de trabalho, na hora do almoço ou depois do período produtivo. São orientadas pelas próprias colegas que já executam a operação e esclarecem dúvidas com a coordenadora. O ritmo a que são submetidos os cooperados e a necessidade de produtividade não permitem que sobre tempo para o aprendizado de uma outra operação. A aprendizagem de mais operações fica condicionada à vontade do (a) costureiro (a) e à disponibilidade de

[72]Monitora de treinamento e dos grupos de produção, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

aprender fora do período produtivo, sem um acompanhamento sistemático. Aprender uma nova operação significa não apenas manusear a máquina e saber o movimento adequado, mas fundamentalmente ter agilidade e ser capaz de atingir a produtividade desejada naquela função. Quando os (as) costureiros(as) capacitam-se em outra operação, eles(as) são solicitados a substituir outra pessoa, em caso de falta.

Ter uma força de trabalho polivalente é um objetivo a atingir, não só na Cooperjeans, mas, também, nas demais empresas tradicionais da fase de montagem do segmento de confecções. Nesse sentido, a cooperativa encontra-se em consonância com a tendência do segmento de confecções como um todo. Um artigo de uma revista de costura especializada[73], que circula na Cooperjeans, traz a seguinte frase: "a chamada polivalência é o sonho de todo empresário do ramo", isso porque reduz custos e aumenta a produtividade, dando flexibilidade ao processo de trabalho.

No entanto, na Cooperjeans, a polivalência aparece como uma condição para substituir as faltas e, ainda, como uma possibilidade de remanejamento do costureiro(a) de um grupo para o outro, quando houver necessidade de acelerar a produtividade. A necessidade de cobrir as faltas na produção, que de acordo com a avaliação dos cooperados é elevado e tornou-se até mesmo ponto de pauta a ser discutida na plenária[74], constitui-se no principal interesse da Cooperjeans e, conseqüentemente, na polivalência das costureiras.

---

[73] SCILIANO, M. Polivalência: mito ou realidade? *Revista Costura Perfeita*. São Paulo, Ano III, nº9, out/01.

[74] A plenária é uma reunião que ocorre mensalmente envolvendo todos os cooperados da fábrica. Destina-se à discussão de propostas para resolver os problemas da cooperativa. Como a plenária não tem poder deliberativo, as propostas a serem adotadas têm que passar pela assembléia e ser votada por todos. No caso das faltas, a proposta aceita para ser votada em assembléia foi de implementar um prêmio de produção conforme a assiduidade dos cooperados. Essa proposta gerou bastante conflito, pois os cooperados diretos (costureiros(as)) disseram que estavam esperando uma retirada maior fixa e não um prêmio. A maioria dos cooperados entendia que não poder dar nenhuma falta, mesmo apresentando atestado médico, não era justo e a maioria das pessoas iria ser prejudicada, mesmo aquela que só faltava em caso de precisão. A proposta foi apresentada pelos membros do conselho administrativo, os quais defendiam que pelo menos uma cota teria de se constituir em prêmio de assiduidade, caso contrário não se resolveria o problema das faltas. No final, ficou decidido e para ser votado em assembléia que uma parte do dinheiro seria destinado ao prêmio de produção e o restante distribuído para todos igualmente.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

O ritmo da produção, tendo de acompanhar a produtividade das empresas do ramo, é um fator que dificulta o desenvolvimento de uma força de trabalho polivalente, assim como uma maior mobilidade funcional das cooperadas na fábrica, pois não deixa tempo disponível para o aprendizado de outras funções na cooperativa.

> [...]algumas pessoas têm porque a coordenadora dá oportunidade. Agora a gente, se levanta da máquina leva bronca, se eu vou ajudar uma menina eu levo pito, então eu nunca vou ser uma Eni e Dona Iraci [monitoras da fábrica]. Então como eu vou aprender e crescer aqui?[...] Pras pessoas que tão aprendendo a costurar [possui treinamentos], agora pra mim que já sei, só se eu for xereta. Há poucas possibilidades de mudar de função, eu queria aprender a fazer o desenho da Lewis, um pouco que eu errei já me tiraram de lá [...] [75]
>
> Dependendo da operação dá, porque tem operação que não dá pra sair da máquina e aprender outra. Algumas operações não sobra tempo pra trabalhar em outra máquina [...][76]
>
> [...]Pra aprender é difícil por causa do tempo. É mais na hora do almoço mesmo, igual eu que sou da marcação é sempre ali, sempre alí[. ..]o espaço é muito pequeno porque eu tenho bastante boa vontade. É pequeno por causa da marcação que tem um monte de operação. Então jamais vai te tirar dalí pra por em outra máquina, vc tá dando produtividade alí.[77]
>
> Tem gente que qualifica aqui dentro e vai pra outra fábrica, já que sabe várias operações. Eu estou me qualificando, mesmo sendo só na hora que precisa, tô me qualificando[...]aprendendo várias operações.[78]
>
> [...]Se vc quiser aprender em outras máquinas é chamar a colega e pedir pra ensinar. Então tem a oportunidade de crescer aqui dentro basta querer[...]Aqui cada grupo poderia ser polivalente[...]mas a coordenadora falou que tem que depender da pessoa, mas eu acho que a coordenadora deveria saber quem é essa pessoa.[79]
>
> Valoriza através da classe. Se você é costureira e sabe trabalhar em várias máquinas é valorizada por isso, se sabe trabalhar na máquina automática. Quando eu entrei aqui só sabia pregar forrinho, aí eu não esperei alguém me ensinar, no horário de almoço fui aprendendo, mexendo em outras máquinas. Eu sempre ia em todos os grupos.[80]

A polivalência aqui tem o sentido de adição de tarefas fragmentadas, o que indica que o conteúdo do trabalho continua o mesmo, pautado em operações divididas, fixas e monótonas. A polivalência, embora indique uma ampliação da qualificação se entendida enquanto habilidade manual em mais de uma operação, não significa adquirir maior

---

[75] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[76] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[77] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[78] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[79] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[80] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

complexidade no trabalho pela utilização do componente intelectual. Vislumbra-se pouca possibilidade de ampliar o conhecimento do (a) costureiro(a) na organização técnica do trabalho.

Enquanto nas empresas tradicionais a polivalência tende a se tornar um imperativo para os trabalhadores na busca de aumentar da produtividade, na empresa de autogestão ela se coloca de forma mais livre, ficando a critério do (a) costureiro(a) a opção de se tornar polivalente ou não. A possibilidade de se tornar polivalente é vivida de maneira diferente pelas costureiras. Por um lado, elas demonstram tal desejo, o que pode ser observado pela disposição em aprender outra função fora do horário de trabalho. A maior parte dos (as) entrevistados(as) revela que a intenção de se tornar polivalente está relacionada ao fato de acreditarem que estão se qualificando e se preparando para um possível emprego em outra fábrica, caso venha a precisar no futuro, e porque é um critério para subir na classificação de remuneração na fábrica. Além disso, alguns costureiros (as) expressaram que saber várias operações e poder fazer substituição é uma forma de se sentir bem, elevar a auto –estima, receber elogio e de cooperar no trabalho. Nesse sentido, ser polivalente aparece como uma forma de colaborar com os grupos para que a empresa atinja a produtividade desejada. Parece que na Cooperjeans, um dos sentidos que adquire a polivalência, está ligado à idéia de cooperação e trabalho coletivo.

De outro lado, alguns dos(as) costureiros(as) demonstraram-se insatisfeitos em terem que se deslocar constantemente do seu posto de trabalho e trocar de máquina. Tal insatisfação parece estar mais relacionada a dois aspectos, um, refere-se ao apego à demarcação da função técnica que ocupam, temendo a substituição do seu posto de trabalho. Isso pode ser notado quando as costureiras afirmam:

unesp

> Saber trabalhar em várias máquinas, saber operações variadas, saber o seu lugar e não querer pegar o lugar dos outros [...][81]

> [...] Esses dias aconteceu um fato aqui que a pessoa era excelente barreira, mas ela não veio um dia e foi retirada da máquina [...] [fez expressão de que não concordava][82]

O outro, esse comportamento de recusa parece estar ligado também não apenas à competição instaurada entre os grupos. A competição, visando o aumento de produtividade, é estimulada na fábrica de modo que há uma distribuição de prêmio em dinheiro, por grupo, conforme a produtividade alcançada. Desse modo, os membros do grupo não gostam de se deslocar porque querem ampliar a produção no seu grupo, em razão do prêmio.

Esse modo de estimular a produtividade com base na competitividade entre os grupos é uma cultura organizacional herdada da empresa anterior e que permaneceu na Cooperjeans. Um exemplo são os CCQs, que foi uma estratégia difundida na fábrica antes de se tornar cooperativa. Essa prática, como foi observada no capítulo1, objetiva envolver os trabalhadores, através da participação, nos critérios de produtividade e, com isso, acaba por instaurar e estimular a competição entre as equipes e entre os trabalhadores. A vivência desse tipo de cultura organizacional é um traço ainda preservado na Cooperjeans, porém alterou-se alguns aspectos dos CCQs. A alteração pode ser notada na opção que se fez na fábrica pela estratégia de premiação para ampliar a produtividade dos grupos, enquanto nos CCQs não há remuneração pelas sugestões. A característica do CCQ que permanece encontra-se na própria estratégia de estimular a competição entre as equipes, a fim de envolver todos os trabalhadores no aumento da produtividade.

Não parece ser a toa que essa prática dificulta o trabalho na Cooperativa e encontra algumas resistências das pessoas que têm de se deslocar, pois parece ser incompatível com a necessidade de cooperação e flexibilidade que emana nesse tipo de empreendimento. Se, por

[81] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[82] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

um lado, esta estratégia funciona como estímulo e aumenta a produção do grupo, por outro, ela compromete a flexibilidade e colaboração entre as equipes que objetivam aumentar a produtividade da empresa. Considerando que a apropriação dos resultados obtidos com o aumento da produtividade é do coletivo dos trabalhadores, a estratégia de estimular a competição entre os grupos de trabalho não parece ser compatível com a necessidade de cooperação coletiva que se requer dos cooperados, independente do posto que ocupam. Com isso, não se quer dizer que não haja momentos em que os grupos se mobilizem para auxiliar outro e entregar a produção, pelo contrário, essa é uma prática corriqueira na fábrica. No entanto, a incompreensão que os cooperados manifestam, apresentando comportamento de rejeição quando são constantemente convocados a auxiliar outros grupos, parece originar-se dessa incompatibilidade entre estratégia organizacional adotada e as necessidades da empresa. Além disso, a forma de organização independente dos grupos e aliados às estratégias competitivas dificultam a compreensão do processo como um todo.

A polivalência é um dos critérios levados em consideração na classificação de remuneração dos(as) costureiros(as). Essa classificação permaneceu a mesma que se fazia antes da fábrica tornar-se cooperativa, assim é uma prática trazida da empresa tradicional. São sete as faixas nas quais são classificados (as) os costureiros (as) e cada faixa retrata determinadas características. Não há um documento descrevendo as características de cada faixa, de modo que isso fica a critério da presidente e das coordenadoras do grupo, que sabem quais são as características de cada faixa pela experiência de como se dava à promoção na fábrica anterior. Geralmente, quem indica a mudança de faixa é a presidente e as coordenadoras de grupo.

O fato de a grade de classificação não ter sido pauta de assembléia,a utilização dos mesmos critérios de classificação da Staroup, a inexistência de um instrumento formal para se proceder a essa classificação e a falta de clareza de alguns(as) costureiros (as) dos critérios de

classificação indicam que essa não foi uma prática negociada com o coletivo dos associados. Vale reproduzir aqui os critérios mencionados pela presidente e uma coordenadora de grupo.

TABELA 1-Critérios de classificação das qualificações na Cooperjeans.

Inicial	Quando executa somente um tipo de operação manual (marcação). Vai ampliando de remuneração conforme a eficiência ou ritmo;
Classe E	Quando trabalha na máquina de uma agulha e tem um comportamento desejado.
Classe D	Executa mais tipos de operações em máquinas retas de uma e duas agulhas, além de ter um comportamento desejado.
Classe C	Quando trabalha em dois tipos de máquinas e começa a ser polivalente, além do comportamento adequado.
Classe B	Executa as mesmas operações da C, só que com um ritmo mais intenso. Começa a trabalhar entre 80% a 90%, tendo um comportamento adequado.
Classe A	Quando trabalha em quase todas as operações dentro do grupo, principalmente nas máquinas mais pesadas. Máquina de braço, de cós com eficiência ou ritmo de 90% a 95%, além do perfil comportamental desejado.
Classe A especial	Executa as mesmas operações da A, mas trabalhando a 100%, além do perfil comportamental desejado.

*Deve-se considerar que todas as fases pressupõem que o (a) costureiro (a) trabalhe na velocidade necessária naquela operação.

Fonte: Pesquisa empírica

Ter perfil comportamental adequado, em qualquer uma das classes, significa ser uma pessoa que colabora. Colaborar é auxiliar outro grupo sem reclamar, atingir um ritmo de produção desejável dentro do grupo, ser assíduo e ficar além do horário de trabalho, se preciso. A presidente e a coordenadora disseram que essa classificação é muito relativa, pois

há pessoas que pelo trabalho merecem mudar de classe, mas, pelo comportamento, não. Então, essas pessoas permanecem na classe que estavam. O que provoca a mudança de classe é um conjunto de fatores, ou seja, a eficiência nas operações com um bom ritmo e a disposição para o trabalho, manifestando comportamento de colaboração.

Os (as) costureiros (as), quando questionados sobre o sentido da qualificação na cooperativa, demonstram ter clareza de que a classificação da qualificação na cooperativa pauta-se em características comportamentais e técnicas.

> Eu acho que eles consideram qualificado quem tem menos falta, menos desculpas pra pegar saída, não pega licença, aquela pessoa que sempre tá ali, vai pro grupo sem reclamar. Na função dela faz bem feito. Tá precisando tirar a produção [...] a pessoa que entenda que tem que tirar pra receber, colocando na cabeça dela o que é uma cooperativa. Estar sempre com boa vontade procurando crescer...a qualidade pra eles é sempre contar com as pessoas. Acho que é a maioria que liga, é todo mundo unido.[83]

> Tem a classificação das costureiras [...] tudo conta, o trabalho em várias máquinas, dar produção [...] pessoas que não ficam no trabalho depois do horário já não sobe, é mais difícil.[84]

> O funcionário que não falta que não dá problema. Quem não pega muita saída, quem trabalha numa eficiência boa. Pra mim qualificado é a Eliene [presidente, cooperada e supervisora de qualidade] porque ela procura sempre ajudar a cooperativa, corre atrás do serviço, embora tenha coisa que ela faz que eu não concordo [...][85]

> [...]Para as costureiras é a pessoa que desempenha bem suas funções, que não falta muito, se tiver que fazer hora extra faz e na hora que precisa dela ela não falta.[86]

Considerando os depoimentos, pode-se inferir que na cooperativa o perfil comportamental ocupa lugar privilegiado na classificação das qualificações. A valorização de características como assiduidade, ficar além do horário de trabalho e mudar de grupo revelam a necessidade de um envolvimento dos cooperados para garantir ou aumentar a produtividade. O envolvimento dos trabalhadores para ampliar a produtividade é uma prática comum nas empresas tradicionais, cuja adaptação aos interesses da empresa dá-se por vias da ideologia de participação. As políticas de envolvimento sofreram evoluções na história organizacional e

[83] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[84] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[85] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[86] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

aparecem sob vários formatos, dentre eles vale mencionar a implantação dos CCQs e, mais recentemente, a teoria da competência. Ambas, buscam minimizar os conflitos entre as classes no local de trabalho, por meio da introjeção de valores de produtividade e da exigência de um perfil comportamental voltado para a cooperação. Em especial, no caso da teoria da competência isso é intensificado, pois, em um contexto de elevado índice de desemprego, ela aparece como uma imposição na constituição de um perfil comportamental desejado. Assim como na empresa em estudo, pode-se notar que os três pilares que sustentam a teoria da competência revelam uma integração entre a dimensão técnica e a comportamental, com ênfase na comportamental, *saber ser* responsável, competitivo, inovar, assimilar valores de produtividade e qualidade.

Na Cooperjeans, a necessidade de envolvimento dos trabalhadores parece se apresentar de forma diferente da empresa tradicional, porque o empreendimento é do associado e por meio do aumento de produtividade e crescimento da empresa eleva-se à retirada de cada um deles. Além disso, os cooperados necessitam engajar-se na busca pela produtividade para que o empreendimento sobreviva no mercado,no entanto, a finalidade a que destina a política de envolvimento empregada na fábrica parece modificar o seu sentido. O cooperado encontra-se inserido em uma outra relação social, ao menos no interior da fábrica, o que faz com que as características comportamentais que requerem o maior envolvimento dos trabalhadores sejam revertidas para eles próprios.

Essas características emanam da necessidade objetiva de os trabalhadores garantirem e ampliarem a retirada mensal e manterem seus postos de trabalho. Desse modo, tais características comportamentais adquirem fundamental importância na cooperativa, porque como todos são associados à postura dos cooperados, em um primeiro lugar, foi a de abrandar o ritmo. Atualmente, ainda se podem constatar algumas atitudes que prejudicam a produtividade na fábrica: as ausências; recusa de alguns em registrar a produtividade na

unesp

folhinha de controle; lanchar em horário de produção (mesmo proibido em assembléia isso ainda ocorre); freqüência exagerada ao banheiro; recusa em ficar além do horário produtivo estabelecido. Um outro fator que contribui para o descontentamento dos (as) costureiros (as) com os critérios de classificação das qualificações reporta-se à condição de sócio. Como foi observado por Vieitez e Dal Ri (2001, p.21) em pesquisa nesta mesma fábrica, os cooperados tendem, num primeiro momento, a abrandar o rítmo e, num segundo momento, com a concorrência imposta pelo mercado, os próprios cooperados coletivamente foram obrigados a rever e manter algumas normas e regras.

> Eles estão pensando num jeito de valorizar essa parte, pessoas que ficam de extra bastante...Eles tão procurando valorizar essas pessoas que não faltam, ficam de extra, tão pensando em dar um pagamento a mais pra essas pessoas. Eles tão pensando fora o prêmio do grupo dar uns trinta reais. Eu acho que a gente vai sair ganhado, porque tem muita mentira, muitas pessoas que finge que tá doente[...]Pra quem falta já tem um desconto, agora pra quem fica eu não vi ainda. Enquanto a gente não sobe de classe a gente não é valorizado, eles estudam através da folhinha[...][87]
>
> [...] Mas, as pessoas que se esforçam não estão tendo valorização em termos de prêmio. O prêmio de assiduidade, ele pune também as pessoas qualificadas, porque um dia ou outro todo mundo pode chegar atrasado, uma hora a pessoa vai adoecer e vai perder. Isso não foi uma análise legal que eles fizeram não.[88]
>
> [...] aqui é mais regra pra cumprir que alegria, é muita regra...é muita pressão. Por mais que agente trabalha tá reclamando que tem que produzir mais.[89]

A necessidade de se cobrar um envolvimento maior e uma maior produtividade parece advir da concorrência imposta pelas outras empresas, as quais imprimem o ritmo de produção, e da necessidade de se manterem no mercado. Assim, tudo indica que a valorização de tais características comportamentais funciona como uma forma de regular a força de trabalho, a fim de que a empresa continue desempenhando sua atividade produtiva. A necessidade de organizar a atividade do sócio e manter a produção constitui atributos da qualificação na fábrica e, tudo indica, que tais atributos comportamentais não se tratam de

[87] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[88] Costureiro e membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[89] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

uma forma ideológica[90], mas emerge da prática do coletivo dos trabalhadores. Nesse sentido, a cooperativa não tende a reproduzir essas formas de relações sociais que são próprias das empresas tradicionais, ao contrário, tem conferido um significado próprio às mesmas terminologias e valores.

O critério de avaliação, com o objetivo de classificação, pautado em atributos comportamentais, geram descontentamento de parte significativa dos cooperados. Isso parece ocorrer por duas razões primordiais: a primeira, porque critérios como cooperação ou envolvimento são difíceis de se analisar de forma homogênea e imparcial, assim como são propícios a gerar discordância, principalmente na cooperativa em que todos são sócios e podem se expressar. A segunda razão deve-se à própria condição de sócios, pois eles tendem a não querer sujeitar-se a algumas regras e normas que na empresa tradicional tinha a função de controle sobre eles. Nota-se esse segundo aspecto na necessidade de implementar regras para garantir a produtividade depois que a empresa transformou-se em cooperativa.

Na Cooperjeans, alguns efeitos dos critérios individualizantes de classificação parecem persistir, como, por exemplo, a parcialidade em que são analisados os atributos comportamentais das cooperados (as), de maneira que podem reconstituir ou reforçar uma relação de autoridade entre as coordenadoras e costureiros (as). A relação de autoridade foi bastante modificada quando a empresa tornou-se cooperativa, passando da função de controle da força de trabalho para incumbir-se da orientação da equipe. Vieitez e Dal Ri e (2001, p.51) observam que os antigos cargos de chefia são modificados em funções que cumprem o papel de coordenação, perdendo, assim, o seu caráter hierárquico típico.

---

[90] Entendendo ideologia como um conjunto de valores, princípios e regras que se constituem na visão de mundo de uma classe. Conforme a aproximação dessa classe com o poder, mais condições ela tem de impor sua visão de mundo a outra. Trata-se aqui a competência como uma forma ideológica porque o seu discurso pressupõe uma igualdade de condições na relação patrão e empregados, quando na verdade os valores disseminados favorecem os interesses do capitalista e a acumulação de capital.

unesp

Embora a autoridade não seja validada por vias formais na empresa, informalmente, pode-se verificar a ocorrência de algumas práticas que reproduzem a relação de autoridade anterior, principalmente considerando a demarcação técnica das funções existentes na fábrica, aliada à interferência das chefias nos critérios de avaliação comportamental dos (as) costureiros (as). Essas duas dimensões podem dar margem a classificações das qualificações que geram descontentamento entre o coletivo. As falas a seguir elucidam essa dimensão da autoridade envolvida na avaliação do perfil comportamental dos costureiros (os).

> As vezes valorizam na classificação[referindo-se a qualificação], mas se a pessoa discute com a coordenadora ela não recebe a classificação[..][91]

> Pago é igual em outros lugares...única coisa é que sobe um pouco o tempo, sobe o salário, mas é raro. Aqui o funcionário pode ser bom, o primeiro problema que ele tem esquece toda a bondade do funcionário.[92]

> [...]eu acho que se vai com sua cara. Tem pessoas que estão há dez anos aqui e não sobe de classe e não falta, mesmo que não seja 100%. A minha coordenadora falou que eu vou apodrecer na classe B, porque ela falou que não vai com a minha cara. Ela falou que vai diminuir a minha classe e eu não sei se pode. A gente não vota pra fazer a classificação e quando tem vaga de coordenadora eles já sabem quem vai ser, fazem o conselho, mas já tem a pessoa.[93]

> Pra mim eles deram muita oportunidade aqui, eu era vendedora...quando eu vim pra cá fiquei como manual, aí entrou uma coordenadora que pediu pra deixar eu aprender nas máquinas, daí eu fui pro grupo dei meta e fui subindo...a minha coordenadora tinha que permitir sair do grupo e arranjar outra pessoa para o que eu tava fazendo pra aprender. Isso dependeu mais da minha coordenadora. Aqui quanto mais as coordenadoras sabem fazer mais valor elas têm[...][94]

> [...]Nem sempre quem tá na classe A trabalha de acordo de acordo com aquilo que ganha, tem pessoas da classe B que trabalha igual a classe A, mas não trabalha de acordo com aquilo.[95]

> [...]tem algumas que são classe A e não merece porque as vezes trabalha no vermelho como agente, porque depois que sobe de classe não faz aquele esforço antes de mostrar como era o serviço[...][96]

> [...] eles não observam direito o perfil da pessoa para função... Eu acho que não [possibilidade de qualificar dentro da empresa]. Primeiro pra ser coordenadora eu não sirvo, não tenho aparência, porque eu não sou puxa saco, não fico no meio deles [...].[97]

---

[91] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[92] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[93] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[94] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[95] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[96] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[97] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Se, por um lado, a emergência da forma de sociabilidade cooperativa confere um novo sentido aos atributos comportamentais, por outro, a possibilidade de reprodução das formas capitalistas clássicas, sempre se colocam. A maneira como os critérios comportamentais de avaliação têm sido aplicados por algumas cooperadas, reforçando a postura autoritária de alguns cooperados, no cargo de chefia, como acontecia nas empresas clássicas, parece indicar que, esses atributos, podem se desenvolver em direção à função de controle dos trabalhadores, pois a disseminação de práticas e posturas autoritárias tende a degenerar a sociabilidade democrática, que se inicia. Além disso, o fato de os cooperados não terem decido sobre os critérios de classificação constitui-se em um fator que justifica o descontentamento dos (as) costureiros (as). Pode-se dizer que os critérios de classificação que buscam aprofundar a divisão técnica do trabalho, por meio da diferenciação e da subdivisão do coletivo dos trabalhadores, não condizem com a condição de propriedade coletiva a que os associados estão vinculados. As classificações pautadas em critérios de envolvimento e exercidas de forma impositiva são características das políticas de envolvimento que atualmente vigoram nas empresas tradicionais, como é o caso da noção de competência. Entende-se que a avaliação e auto-avaliação de características como envolvimento, responsabilidade, assimilação de novos valores de produtividade e qualidade pautada em critérios previamente definidos e ao qual o trabalhador tem que se ajustar, sem ter participado da escolha desses critérios, não seja adequado ao tipo de sociabilidade comunitária das cooperativas.

A prática de avaliação da Cooperjeans, no entanto, parece diferir em um ponto essencial da avaliação proposta pela teoria da competência, pois na cooperativa os trabalhadores contam com o poder de propor mudanças das regras de classificação, já que é o coletivo dos associados, por meio da assembléia, que decide sobre as regras e rumos do empreendimento. A fábrica de autogestão caminha em sentido inverso ao da lógica da

unesp

competência, pois as relações sociais pautam-se no desconhecimento do coletivo de como funciona a organização produtiva em que está inserido e na falta de poder para decidir sobre as regras da empresa. Esses fatores, aliados ao reduzido poder de barganha dos trabalhadores diante do desemprego, conferem pouca condição de negociação aos assalariados sobre os critérios de classificação de sua qualificação e, por essa razão, na empresa tradicional, eles aparecem como uma forma do coletivo aceitar as diferenças salariais e responsabilizar-se pela sua formação.

A polivalência e os atributos técnicos e comportamentais requeridos pelos critérios de classificação da qualificação estão bastante presentes na concepção que os (as) cooperados (as) diretos têm do que seja considerada qualificação profissional na fábrica. No que se refere à representação do que seja qualificação profissional, nota-se que a polivalência e alguns critérios de classificação integram essa concepção, refletindo, em parte, a prática da qualificação técnica da fábrica, atrelada ao posto de trabalho. Nesse sentido, observa-se a presença da divisão técnica das atividades na fábrica influenciando a concepção e a prática que os (as) cooperados (as) têm da qualificação. A concepção a respeito da produção demonstra-se compatível com a prática vivenciada ao longo de sua atividade profissional.

> A pessoa que sabe trabalhar em várias máquinas e dá produção.[98]
>
> [...] Até uma pessoa que não é estudado tem qualificação, porque uma costureira não precisa de mais escolaridade para costurar, mas ela pode ser muito boa nas operações que ela faz [...].[99]
>
> A pessoa que faz tudo, seu serviço certo, tenha qualidade no que faz e trabalha em qualquer máquina e faz qualquer operação [...].[100]
>
> Eu acho que é a pessoa que faz várias operações com qualidade. É aquela pessoa que sabe fazer seu serviço bem feito, também ter seriedade, fazer as coisas certa [...].[101]
>
> Uma pessoa que não falte, faz seu serviço correto, faz o que der, o que manda fazer (não precisa ficar mandando). Um profissional que faça várias operações, não só uma, sabe fazer de tudo bem feito [...]. [102]

[98] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[99] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[100] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[101] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Eu acho que é uma pessoa que desempenha bem sua função. Para constatar analisa se a pessoa é qualificada para aquela função. [103]

No entanto, a representação que os (as) costureiros (as) têm do que seja um profissional qualificado extrapola os atributos requeridos pelo posto de trabalho e comportamentais. De maneira ainda incipiente, as necessidades da cooperativa e a forma de relação social que estão vivenciando parece refletir também na concepção que os cooperados têm do que seja qualificação profissional.

> [...] a gente tem que procurar saber mais, aprender mais funções tem que procurar faltar pouco porque faz falta na firma, tem que ter interesse no trabalho. [104]

> [...] È aquela pessoa que sabe fazer o serviço bem feito, mas também ter seriedade, fazer as coisas certa. Uma pessoa qualificada é uma pessoa que pensa em todos sem egoísmo. Pra mim como é cooperativa todos deviam ganhar igual[...]se eles [referindo-se aos indiretos] tivessem a mente mais aberta eles aumentariam o salário da costureira, quer dizer que eles não são qualificados. Não tem a mente aberta pra isso.[105]

> Eu acho que acima de tudo a inteligência estão em primeiro lugar, pessoas que procuram idéias novas, não ser estressada e jogar nas costas da outra porque não sabe a resolução do problema. Tem que ter muita paciência, porque aqui não é fácil sai muita fofoca, por exemplo, se você ganha mais e eu menos as pessoas ficam falando. Eu acho que se você quer ganhar mais tem que batalhar [...] Uma pessoa que saiba conversar, saiba resolver os problemas da cooperativa [...].[106]

> [...] Não é só saber trabalhar em mais máquinas, é mais que isso. Não precisa saber trabalhar em várias máquinas, mas tem que saber outra profissão.[107]

> Um profissional qualificado seria aquele que procura melhorar a cada dia que está atento ao que a cooperativa precisa. A qualificação vem da vontade de desenvolver um trabalho bem feito [...] o profissional que procura melhorar a cada dia, fazer bem feito a sua operação ou outra função [...][108]

> Eu acho que é o profissional que dá tudo de si numa fábrica e aquele profissional que tem valor [...].[109]

No que se refere à estrutura da organização técnica da produção e às demarcações das funções, pouca alteração houve quando a empresa passou a ser gerida pelos cooperados. Os trabalhadores continuaram, na maior parte, ocupando as mesmas funções técnicas. Com isso,

---

[102] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[103] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[104] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[105] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[106] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[107] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[108] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[109] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

pode-se dizer que, no âmbito da organização técnica, a organização da fábrica assemelha-se às empresas tradicionais, conservando a demarcação por função no trabalho. No entanto, houve algumas alterações nas responsabilidades funcionais dos cooperados indiretos e diretos e, como conseqüência disso, uma ampliação do conteúdo do trabalho, principalmente daqueles cooperados que exercem funções nos órgãos executivos da fábrica, com a ampliação da responsabilidade funcional, decorrente da incumbência de planejar e executar o trabalho. Como já observaram Vieitez e Dal Ri (2001), as formas tradicionais de controle despótico tendem a ser substituídas, ao subsumir a divisão entre planejar e executar, por formas de regulação. Desse modo, parece que a ampliação da responsabilidade, além de influenciar profundamente a qualificação em todas as suas dimensões, também interfere na qualificação técnica da força de trabalho, assim como reduz o número de funções destinadas ao controle e redefine o papel dessas categorias.

No caso da cronometrista, sua função na empresa tradicional encontra-se estritamente relacionada ao controle do tempo de trabalho e dos movimentos adequados. As informações obtidas por esse profissional funcionavam como um elemento disciplinador da força de trabalho sujeita a demissão. Na empresa de autogestão em estudo, a função da cronometrista é a de regular o tempo e auxiliar para que os(as) costureiros (as) produzam em melhor ritmo e atinjam a produtividade desejada. Vale lembrar que o ritmo de trabalho é levado em consideração na classificação dos(as) qualificações dos costureiros (as). A mudança na forma de controle pode ser percebida pelo fato de os próprios costureiros (as) incumbirem-se de marcar sua produção em uma folhinha, e não mais a cronometrista. O fato de se delegar ao trabalhador a responsabilidade de quantificar o seu trabalho parece indicar à necessidade de calcular o faturamento e incrementar a produtividade, ou seja, trata-se de uma forma de regular o trabalho e não uma maneira de controlar o trabalhador. Parece que o novo sentido que vão adquirindo as práticas herdadas das empresas tradicionais na cooperativa viabiliza

unesp

uma relação amistosa entre esses profissionais, inclusive os próprios (as) costureiros (as) solicitam à cronometrista que marque o tempo em que eles executam a operação. Embora os atributos técnicos que compõem a qualificação da cronometrista, na cooperativa, tenham os mesmos elementos que na empresa tradicional - como possuir ensino médio e conhecimento de matemática para efetuar cálculos de tempo despendido na produção e ritmo do trabalhador - a finalidade da sua atuação modifica a composição da qualificação dos trabalhadores em termos comportamentais, pois a capacidade de dialogar e orientar passa a se constituir em atributos acrescidos à qualificação desse profissional.

A função de regulação do trabalho traz modificações consideráveis na caracterização dos coordenadores. Esses profissionais que ocupavam o cargo de chefia na empresa tradicional, demarcando um papel na hierarquia da empresa, passam a exercer um papel mais relacionado à orientação do grupo do que propriamente de controle da força de trabalho. Novos atributos são agregados à qualificação técnica das coordenadoras, exigindo maior conhecimento do processo de trabalho, do produto ou da peça a ser produzida, capacidade de comunicação e de orientação da equipe, capacidade de leitura. Esses atributos comportamentais não se relacionam com a necessidade de controle, mas articula-se com a função técnica de regulação do trabalho que passam a exercer esses profissionais.

> A qualificação hoje, o nosso grande problema da cooperativa são os indiretos, eles não tem qualificação. Eles foram colocados no cargo na época da Staroup e não foi dado um treinamento. Porque talvez como empresa fosse interessante, colocava e não precisava ficar treinando. Eles são assim, condicionados a receber ordens e passar pra frente, a não pensar. Eles foram condicionados, hoje está tendendo se reverter, mas com que ferramentas? No dia a dia. Pode se chamar de qualificação profissional? Há uma necessidade de treinamento que abra o leque de visão ajudaria muito, porque essa visão que eles têm de receber e passar é de empregado, né? Essa outra visão de ele pensar e poder sugerir é mais uma visão de empresário. Desse lado, eles estão condicionados. E porque estão condicionados? Porque não tiveram um treinamento, né!. Não tem uma visão de como é, só sabe aquele pedacinho ali. Igual a Eliene [presidente e supervisora de qualidade] ela fez escola técnica-CETIC - então, ela tem uma formação profissional [...] como agente tem uma outra que era da Staroup. Então amanhã chega lá e fala "olha a menina tem que ficar de ponta cabeça pra costurar essa peça aqui."Aí chega aqui "Vira tudo de ponta cabeça." Aí a menina pergunta: "mas porquê?" Elas não entendem porque e tá numa posição que tem de

> explicar porque. Se fosse qualificada ela questionaria, seria diferente. E pra cooperativa isso piora muito, a formação profissional é muito importante.[110]

Nota-se que o conhecimento técnico, enquanto conhecimento do processo de trabalho e do produto, passa a ser de fundamental importância para os coordenadores que são solicitados a ter uma postura mais analítica das ocorrências na produção, esclarecer dúvidas técnicas e as mudanças que ocorrem, saber se comunicar e orientar a equipe no ato de trabalho. A abolição da função de controle e o achatamento da hierarquia, ao aglomerar planejamento e execução, fazem com que o conhecimento técnico do processo de trabalho seja de fundamental para eles, na cooperativa. Desse modo, os atributos comportamentais e de personalidade não são uma exigência independente da ampliação do conhecimento técnico,ao contrário, paralelamente a ele, requer o desenvolvimento de comportamentos, os quais estão atrelados à aplicação desses conhecimentos na produção. Invernizze (2000), Carvalho (1987) e Schmitz (1988) observaram que os requisitos comportamentais requeridos pelo pessoal de manutenção, como: capacidade de interferência, responsabilidade e envolvimento, eram condições necessárias para o desenvolvimento de suas funções técnicas e não apenas uma ideologia de adaptação.

Um fator que altera a característica comportamental dos coordenadores deve-se ao fato do coletivo da fábrica encontrar-se na condição de associados, sendo assim não aceitam formas de tratamento impositivas ou grosseiras, uma vez que não são empregados. As práticas explícitas de uso da autoridade de forma abusiva ou ofensiva tendem a ser revistas, pois ao serem sócios do empreendimento têm poder real nas decisões em assembléias, podendo todos expressarem-se livremente e não aceitarem tratamentos ofensivos. Esse fato foi pontuado por vários cooperados da produção e da administração, bem como pôde ser observada a postura das coordenadoras voltada para o esclarecimento, incentivo da equipe.

---

[110] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Não há uma grade de classificação, por classes A,B,C, D e E, dos profissionais indiretos na produção, de modo geral, assim como há para as costureiras. Segundo a presidente da fábrica, os critérios de promoção nos quais se pautam a remuneração consideram, além da função que ocupa o cooperado, características como: interesse em aprender algo novo, porque se ele fizer só o serviço dele vai morrer na função; desenvolvimento na função, isto é, fazer várias coisas e auxiliar nos serviços dos outros; ter pontualiadade - não faltar, vir nos finais de semana se precisar; e colaboração no que a empresa precisar.

Pode-se notar que os atributos comportamentais requeridos para ocupar a função de coordenadora privilegia características que indicam o grau de envolvimento e colaboração na fábrica. No entanto, depois que passou a ser cooperativa, é a equipe ou grupos de trabalho que tem indicado a coordenadora, que geralmente é um membro do grupo, diferente do que ocorre nas empresas tradicionais em que o coletivo não tem poder sobre esse tipo de escolha, assim como acontecia antes de se tornar cooperativa. Os critérios considerados pelos membros da equipe são pautados na vivência da pessoa no grupo, na capacidade de dialogar com os demais trabalhadores do grupo, na compreensão dos interesses do grupo, além da capacidade de liderança.

> [...] Pra subir de cargo é mais concurso como coordenadora e qualidade, tem cargo de mecânico que aproveita quem já sabe. Igual pra coordenadora aconteceu assim: ia se fazer um concurso pra coordenadora, mas o grupo 38 fez um abaixo assinado que não queria coordenadora, porque já tinha uma pessoa que estava liderando o grupo...Aí essa pessoa assumiu como coordenadora depois de ter passado pelo conselho[111]

> [...] A gente procura melhorar em salário. Quando tem promoção em um cargo que vai sair da máquina ela já fica como escolhida, como pré-determinada. Por exemplo, ela é uma ótima costureira, não falta, produz bem, é uma pessoa que coopera, então agente vê assim como é ela. Por exemplo, a Nilza ela era uma costureira e tinha um certo tipo de liderança, então isso daí é observado. Quando surgiu uma vaga de coordenadora não só nós escolhemos ela, dentre as colegas delas, elas mesmas acharam que ela tinha um sentido de líder e se sairia bem como

[111] Inspetor de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> coordenadora[...] ocupar a função de coordenadora e qualidade seria uma promoção levantar a pessoa da máquina[112].

Deduz-se, pois, que o grupo acaba estabelecendo os critérios necessários para compor o perfil da coordenadora, tais como: saber falar com o grupo, orientar, dinamizar a produção, conhecer o processo de trabalho e o produto. Observou-se, nas entrevistas, que as queixas que se faziam para algumas coordenadoras referiam-se à postura autoritária e desrespeitosa e a pouca habilidade no trato dos trabalhadores da equipe. Essas atitudes aos poucos estavam se modificando na cooperativa, pois, segundo o relato de alguns cooperados diretos na produção e indiretos, as ocorrências eram levadas ao conhecimento dos conselhos.

Nota-se que as cooperadas se queixavam mais das coordenadoras que ocupavam o cargo, desde a Staroup, cujos critérios de escolha pautavam-se na capacidade de dar ordens e impor autoridade às equipes, conforme a função de controle que ocupavam. Na cooperativa, os atributos agregados ao perfil da coordenadora emergem, em parte, da avaliação dos grupos de trabalho que refutam o uso excessivo da autoridade na composição da característica desejada para se ocupar a função de coordenadora. Elementos qualitativamente novos encontram-se nos atributos que compõem a qualificação e as práticas de seleção e promoção de alguns cooperados, indicando, sob alguns aspectos, uma forma de sociabilidade distinta daquela que vigora nas empresas tradicionais. A abolição das funções de controle faz com que as encarregadas dos grupos assumam, cada vez mais, a função de coordenação. Elas passam a desempenhar a atividade de orientação das equipes nas técnicas de produção. O relato abaixo é elucidativo a esse respeito:

> Não me qualificar mais do que o cargo que eu já tenho. Mas, eu vejo sim [referindo-se á possibilidade de se qualificar] Eu gostaria de fazer um trabalho com grupos, porque acho que as meninas estão com uma idéia diferente. Eu queria mostrar pra elas que a gente só vai obter um resultado se a gente trabalhar da maneira correta, a

[112] Reengenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

> gente não vai cansar e vai obter um ótimo resultado. Eu tenho essa abertura pra fazer esse trabalho aqui. Agora eu comecei a falar sobre esse trabalho[...][113]

Nota-se que a sociabilidade democrática que se inicia, em lugar das práticas de controle, confere maior liberdade de expressão e ação dos cooperados e conduzem a alteração dos atributos que compõem a qualificação desses cooperados. O desenvolvimento de práticas de orientação das equipes, cuja atividade tem um potencial educativo, é um indicativo da nova postura assumida pelos coordenadores de grupo.

A refutação da autoridade e a valorização da capacidade de diálogo e liderança adquirem sentido próprio na fábrica de autogestão e parecem ser distintos dos atributos comportamentais da empresa tradicional. Isso ocorre porque a propriedade produtiva pertence ao coletivo dos trabalhadores, os quais têm poder para decidir sobre os atributos comportamentais mais adequados a sua necessidade. Assim, os atributos comportamentais, que irão compor o perfil dos cooperados qualificados emergem da necessidade prática da nova forma de relação social que se vão estabelecendo entre os indivíduos no exercício do seu trabalho.

Uma outra função técnica existente na fábrica é a de supervisora de qualidade e inspetoras de qualidade, sendo que há uma única supervisora para toda a fábrica e uma inspetora por grupo de trabalho. Para ocupar a função de inspetora de qualidade na fábrica, é necessário que a pessoa possua escolaridade, pois os critérios de qualidade requerem: conhecimento de matemática e leitura; saber identificar e aplicar medidas; ler as especificidades para a fabricação dos diferentes modelos; formação técnica de nível médio na função; saber como funciona o processo de trabalho para calcular o tempo de cada operação, saber proceder, inovando constantemente o produto conforme a exigência dos clientes, que se

[113] Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

alteram com as mudanças fugazes da moda; e conhecer os critérios de qualidade para orientar os cooperados, a fim de garantir a qualidade do produto.

> Depende da função, por exemplo, na supervisão de qualidade, né, tem que ter conhecimento na área, saber tudo de qualidade, como é que funciona, como são os processos, tem que estudar. Tem que saber lá na prática. Os cursos que você faz aí fora é teórico, não dá pra você usar aqui dentro. Na prática mesmo da qualidade você tem que saber o que o cliente quer. Você tem que especializar em várias coisas, porque cada cliente quer um negócio diferente. Não é ter um conceito só, tem que ter vários conceitos. Você tem que buscar essas informações com o cliente. Questão de produção- você tem que saber a forma de produzir. Tem que ter conhecimento naquilo que você tá fazendo. [114]

Além disso, a bipartição que caracteriza o trabalho da cooperativa - como no caso em que a presidente é a inspetora de qualidade - faz com que o relacionamento entre cooperados assuma extrema importância para o andamento do processo de trabalho. A própria presidente diz que administra conflitos no dia- a- dia da produção. Na prática da produção, fica difícil separar a função técnica da função de presidente, uma vez que se trata de uma única pessoa integrando essas duas esferas de conhecimentos, que no exercício da atividade profissional torna-se cada vez mais integrada. O conhecimento da produção acaba se ampliando ao contemplar outros conhecimentos técnicos de administração que em uma empresa tradicional restringe-se ao monopólio da gerência. Negociar com o cliente, calcular o custo do produto em razão da capacidade produtiva, orientar os cooperados sobre o critério de qualidade do produto, responder aos questionamentos dos trabalhadores sobre o custo da peça, explicar como se calcula o custo da peça são atributos que se agregam aos critérios de qualificação da supervisora de qualidade. Desse modo, a exigência de atributos comportamentais integram a dimensão técnica do trabalho, como capacidade de: dialogar com os grupos, orientar em termos técnicos e ensinar sobre o funcionamento da produção, saber ouvir e considerar as opiniões que emergem dos trabalhadores, ter liderança, entre outras características que se tornam necessárias no exercício dessa função.

---

[114] Presidente e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

No caso das inspetoras de qualidade, os atributos são similares, mas sua esfera de ação se limita a uma equipe, embora haja trocas de informações entre as inspetoras de qualidade de outras equipes. Os atributos requeridos para ocupar a função são: ter ensino médio, pois trabalha com medidas: polegadas, centímetros e milímetros; conhecer na prática os critérios de qualidade; saber compreender a exigência do cliente e passar para o grupo; ser observadora para detectar o defeito; ser capaz de parar a produção, diagnosticar o defeito e resolvê-lo. As características de envolvimento referem-se à pontualidade, cooperação, interesse e desenvolvimento na função. Geralmente, quem passa a ocupar a função já aprendeu as técnicas necessárias no horário de almoço, entre outros espaços livres. Nota-se que o treinamento para os inspetores de qualidade, diferente do supervisor que tem uma formação profissional de nível técnico, é oferecido pela própria empresa e eminentemente prático.

> [...] Pra mim que tem pouco estudo não, porque sempre que tem uma prova pra melhorar de serviço, pra fazer outro serviço, pra ganhar mais, por exemplo, porque é atrás disso que a gente corre atrás, eu não tenho estudo pra fazer isso. Por exemplo, teve da qualidade eles iam selecionar uma menina para fazer cálculo de eficiência, eu não tenho estudo pra fazer, é matemática, que nem eu tenho pouco estudo é só costureira, posso melhorar fazendo uma operação, fazendo outra. Teve grau de estudo e só as pessoas que tinham estudo podiam participar, igual concurso.[115]

A maior abertura para ocupar outras funções na cooperativa passa pela exigência de maior escolaridade dos cooperados, de forma que os capacite para o exercício técnico das diversas funções existentes na fábrica. Além disso, outros atributos comportamentais integram o trabalho das inspetoras de qualidade, pois elas interferem diretamente no trabalho dos (as) costureiros (as): capacidade de dialogar sobre os defeitos ocorridos, considerar a opinião do costureiro, introjetar e disseminar valores de qualidade e, com a ajuda da monitora, eliminar o fator que está causando o defeito. Nota-se, ainda, que a precariedade da formação escolar da maioria das (os) cooperadas (as) impossibilita a mobilidade para algumas funções. Observa-se que a empresa de autogestão requer da inspetora de qualidade uma postura voltada para o

[115] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

diálogo, compreensiva, orientadora e capaz de considerar as opiniões do grupo para proceder na correção do defeito.

> Olha, quando eu entrei aqui não sabia nem o que era linha, porque eu era do comércio. Então fiz teste para agilidade, percepção de defeitos, aí teve três meses de treinamento [época da Staroup]. Hoje tudo o que eu sei aprendi aqui. Tô aprendendo a costurar porque pra vc ensinar a costureira é muito mais fácil [...].Aqui você tem que ter psicologia, calma e a gente tem um princípio aqui de não brigar com a costureira. Aprendi uma profissão e também ter controle emocional.[116]

Os atributos comportamentais encontram-se articulados com os atributos técnicos e não procedem de implementação tecnológica, mas condicionam-se às mudanças que estão se processando nas relações sociais ao ter modificado a condição de inserção dos indivíduos no mundo produtivo e o *status* dos trabalhadores.

Na fábrica, duas pessoas ocupam o cargo de monitoras, com formação profissional basicamente construída na prática do trabalho, ao longo do tempo, na produção. A formação das monitoras assemelha-se a dos antigos artesãos, pois conhecem profundamente o processo de trabalho e o produto, sabem alterar o *lay-out* conforme o produto, trabalham junto com o pessoal da engenharia, constróem muitos dos instrumentos de trabalho, como: formas e moldes de diversos tipos, tamanhos e modelos. Elas também são responsáveis pelo estudo da peça, junto à coordenadora e às inspetoras de qualidade, antes de introduzi-la no grupo. Além disso, introduzem os iniciantes na costura, após um estudo detalhado do movimento de cada iniciante para identificar a habilidade que possui. A fala de uma monitora, quando questionada acerca dos atributos requeridos para executar sua função, é elucidativa do caráter educativo dessa função.

> [...] Na minha profissão ser responsável é procurar fazer o melhor possível com menos erro, porque minha profissão é assim, se nós não questionamos não adianta depois que tá pronto [...] a gente tem que estar atenta no que a gente vai fazer, tem que ensinar certo depois que fez não tem jeito.[117]

---

[116] Inspetora de qualidade e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.
[117] Monitora, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Os atributos técnicos que se requer da monitora são principalmente o profundo conhecimento da organização do processo de trabalho e do produto, das técnicas de costura (saber costurar), dos critérios de qualidade, e capacidade de ensinar e orientar as práticas no trabalho. Para ocupar a função de monitora não se exige escolaridade, mas conhecimento profundo das diversas funções no processo produtivo, conhecimento do produto e do processo de trabalho, capacidade de comunicação (diálogo), tolerância para ensinar, postura analítica e crítica, saber ouvir, tratar os demais cooperados com respeito, introjetar valor de qualidade. O desenvolvimento dos atributos comportamentais nessa função é condição para se transmitir o conhecimento técnico.

Alguns mecânicos na cooperativa, assim como as monitoras, possuem formação um pouco artesanal, pois o treinamento da maior parte desses profissionais ocorreu e ocorre na prática do trabalho, de forma que o mecânico mais experiente ensina o mais novato. Marx (2000, p.669) menciona que na produção capitalista o conhecimento transmitido de geração para geração é um poderoso instrumento na reprodução da classe trabalhadora ou formação de capital variável. Na Cooperjeans, permanece a reprodução dos trabalhadores através dos conhecimentos transmitidos pela geração anterior. No entanto, a forma de inserção na produção não tem em vista reproduzir capital variável ou força de trabalho destinada à acumulação de capital, mas, sim, reproduzir a comunidade de trabalho por meio dos conhecimentos transmitidos.

Os treinamentos prévios para o aprendizado de mecânica são realizados, geralmente, fora do horário de trabalho para as pessoas interessadas. Detectada a habilidade, escolhe-se um dos interessados para proceder ao treinamento sistemático e integral, mas já auxiliando no trabalho de mecânico. A impossibilidade de deixar o trabalho na produção dificulta o aprendizado de mecânica para os (as) costureiros (as) que manifestaram interesse em

unesp

aprender, pois, muitas vezes, não tem quem fique depois do horário para orientar. Vários entrevistados (as) da produção expressaram isso.

> Na minha área, mecânica, no ramo de confecções, na época da alpargatas o treinamento para mecânico e costureira era muito bom, deu uma crescida. Acabou a São Paulo Alpargatas isso mudou. E é preocupante não estar se formando novos técnicos. Existem grandes nomes, não se está repondo. Hoje todos os mecânicos que têm aqui em Avaré foram treinados aqui. O que se ensina é montar e desmontar a máquina, mecânico de troca de peça tem bastante. Por exemplo, tá quebrando agulha, aí vai lá e troca agulha. Quebrou outra, tá bom te dou outra agulha. O mecânico mesmo treinado, tendo uma formação profissional ele vai descobrir porque tá quebrando agulha. O problema não é quebrar a agulha, mas o que está fazendo a agulha quebrar. Muitos deles não têm esse treinamento [...]. Geralmente, o mecânico que não tem essa visão é o mecânico que veio de fora e se aprende no dia a dia [...] Na confecção se for procurar um curso na área não vai encontrar mecânico qualificado...Aqui temos um mecânico, o Maurício, ele tem segundo grau completo e aprendeu com agente. Aprendeu da maneira correta, ele se aproxima daquilo que eu vi na Alpargatas no começo da Staroup. Hoje que se tem um mercado muito competitivo, se tirou o treinamento que dá competitividade para a empresa, a qualificação[118].

De modo geral, os mecânicos formados na prática do trabalho pela empresa parecem guardar um profundo conhecimento dos equipamentos e procedem de forma analítica, fazendo alterações e adaptações nos maquinários. Observa-se, contudo, uma modificação na formação profissional dos mecânicos, ocorrida fora da empresa, via Senai e curso técnico. Tudo indica que isso se deva ao avanço da tecnologia e à emergência dos equipamentos de base informática e eletrônica no segmento de confecções, o que passa a requerer novos atributos e linguagens. Para lidar com os equipamentos eletrônicos e informatizados do segmento de confecções, o tipo de treinamento que se oferece à cooperativa parece não ser compatível, mas, tendo em vista que os equipamentos que a empresa possui, na sua maioria de base mecânica, o treinamento oferecido na empresa é adequado. Essa formação ampla do mecânico, na cooperativa, embora não seja suficiente por si só, tende a facilitar (se agregar novos elementos técnicos proveniente da linguagem informática) o aprendizado em equipamentos informatizados mais complexos, devido a postura analítica e conhecimento desse profissional. No entanto, os equipamentos que possuem e a falta de treinamento voltado para as mudanças do produto constituem um empecilho para o desenvolvimento do trabalho

[118] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

dos mecânicos que têm dificuldade de acompanhar as mudanças no mercado. Nota-se que há a necessidade de um treinamento técnico mais adequado às mudanças ocorridas no trabalho, isso também pressupõe acompanhar às inovações em termos de tecnologia ocorridas no segmento de confecções. A fala do cooperado a seguir evidencia a carência de práticas de qualificação adequada às mudanças que ocorreram no mercado.

> [...] Da qualificação profissional só mantiveram a estrutura que já era. O mercado tem mudado muito em termos de tecido, linha [...] Tanto pro mecânico como pra costureira tem que ter mais qualificação porque às vezes julga o sócio injustamente, acha que a menina desaprendeu a costurar, mas não é que desaprendeu [menciona que mudou o tecido e máquina continua mesma e dificulta o trabalho]. [...] A própria costureira teria que ter mais orientação disso pra saber o que ela pode melhorar [...] então agente aprendeu na raça [...]. Se a cooperativa investisse nisso! A gente aprende mais demora, se tivesse uma orientação seria mais rápido [...] [119]

O conhecimento técnico dos mecânicos, adquirido com seus pares, tem sido um elemento importante na adaptação e criação de dispositivos para os maquinários, especialmente porque se exige uma produção com diversidade de modelos conforme as mudanças ocorridas no mercado. São requeridas alterações nos equipamentos e no processo de trabalho de acordo com as inovações nos hábitos de consumo, o que provoca, especialmente nos profissionais envolvidos com a programação e manutenção, alterações na qualificação dos cooperados. Na cooperativa, a formação próxima a artesanal, a existência de um parque de máquinas em que predomina os equipamentos convencionais e o fato de os cooperados serem responsáveis pelas inovações no processo de trabalho, uma vez que se aboliram os gestores que decidiam sobre esse aspecto, conduzem os associados a elaborarem peças, dispositivos, suportes para a adaptação dos equipamentos. Ainda que não haja, na fábrica, um departamento de pesquisa tecnológica que sistematize essas ações, nota-se que, informalmente, há inovações e criação de dispositivos pelos cooperados de algumas funções, como as monitoras e os mecânicos.

[119] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Para os mecânicos, também se colocam atributos de personalidade, como: capacidade de explicar o manuseio do equipamento, saber ouvir os costureiros (as) que relatam barulhos na máquina, ser tolerante e tratar com respeito, saber dialogar, entre outros.

> [...] Você se relaciona com uma série de pessoas, essa relação profissional na confecção é muito maluca, daqui a pouco é uma coisa daqui a pouco é outra [...] precisa de um diálogo pra profissão, antigamente era aquela relação bruta.[...] A aqui na nossa empresa que todo mundo é sócio a relação deveria ser melhor um para com outro [...][120].

Os atributos técnicos e comportamentais refletem, em parte, as exigências impostas pelo mercado e as quais a Cooperjeans tem de se adequar. Atributos como incorporação de valores de qualidade, agilidade e postura analítica são, também, requeridos para algumas categorias de profissionais das empresas tradicionais. Entretanto, outros relacionados ao envolvimento e cooperação do trabalhador parecem diferir de sentido ao serem considerados na prática do trabalho e no bojo das relações sociais que vão se travando. Embora a terminologia seja a mesma ou similar, o conteúdo dos atributos comportamentais possui um sentido próprio quando se considera a condição de inserção dos trabalhadores cooperados na produção. O fato de a propriedade privada pertencer ao coletivo introduz modificações nas relações sociais e conferem outro sentido às características de envolvimento e cooperação, as quais estão condicionadas ao grau de conhecimento da produção como um todo, ou seja, do planejamento à execução (conhecimento técnico). Diferentemente do que vem sendo disseminado nas empresas tradicionais, em que as exigências de atributos de personalidade aprecem muitas vezes descolado da complexidade técnica da tarefa e destituído de poder de decisão na fábrica, na cooperativa, tudo indica que as características de envolvimento passam, necessariamente, pelo conhecimento geral do funcionamento da empresa. Assim, o conhecimento sobre a gestão do empreendimento, sobre a base técnica e do processo de trabalho, junto às características de cooperação e envolvimento, constituem condições fundamentais para a manutenção do empreendimento. Na Cooperjeans, atributos de

[120] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

personalidade como responsabilidade, liderança, iniciativa e capacidade de dialogar passam a ser de fundamental importância para a sobrevivência na empresa, uma vez que é do coletivo que emergirão as inovações, adaptações e escolhas a serem feitas na fábrica.

2.3.1 Caracterização dos trabalhadores da cooperativa em relação ao grau de escolaridade, sexo, renda e idade.

Os cooperados da produção podem ser caracterizados a partir do grau de escolaridade, idade e sexo. Esses elementos indicam à composição e o sentido da qualificação dos quadros na empresa.

TABELA 2 – Grau de escolaridade dos associados inseridos na produção e indiretos.

Escolaridade	Trabalhadores da produção (costureiros (as))		Trabalhadores indiretos na produção	
	Nº	%	Nº	%
Analfabeto	1	0,5%	_____	
1° grau incompleto	118	56,7%	17	37%
1° grau completo	19	9,1%	10	21,8%
2° grau incompleto	27	13%	6	13%
2° grau completo	43	21,7%	6	13%
Superior incompleto	_____		1	2,2%
Superior Completo	_____		6	13%
TOTAL	208	100%	46	100%

Obs: Dos 308 cooperados, 54 não responderam, por razões distintas: ausência, licença saúde, saída da cooperativa e recusa.

Fonte: Pesquisa Empírica

unesp

Tendo como referência os dados apresentados, pode-se notar que a maior parte dos trabalhadores diretos na produção e indiretos possui o primeiro grau incompleto. Na produção, o segundo maior índice refere-se aqueles de ensino médio. Pode-se verificar que não há pessoas com nível superior inseridas na produção, apesar de não ter abrangido a totalidade dos cooperados, e há apenas um analfabeto na fábrica.

De modo geral, os dados indicam que o nível de escolaridade dos trabalhadores inseridos na produção é bastante baixo, principalmente se comparados com setores de produção mais desenvolvidos. Nos setores produtivos mais desenvolvidos, a escolaridade situa-se, na maior parte, no nível médio e de todos os trabalhadores já concluíram o ensino fundamental. O baixo índice de escolaridade verificado demonstra ser compatível com o segmento de confecções como um todo, assim como já apontaram os autores Schmitz (1988), Abreu (1986), Taiule (1988), Invernizze (2000), entre outros."[...] falta no setor de confecções escolaridade, as pessoas se estacionam, não buscam estudar, aprimorar a educação dele próprio, falta um pouco isso".[121]

Pode-se verificar que um contingente significativo de trabalhadores da produção, representando 56,7% e 13%, tem o seu percurso escolar interrompido antes de completar o ciclo escolar em que se insere. Esse fato parece indicar que a atividade produtiva não vem acompanhada da exigência de maior escolaridade.

A maior parte dos indiretos situa-se na faixa dos que não concluíram o ensino fundamental e, na seqüência, estão aqueles que possuem somente o ensino fundamental. Entretanto, tem-se que considerar que o que está se chamando de indiretos abrange o conjunto das funções que não estão diretos na produção e os maiores e menores índices de escolaridade tendem a se concentrar mais nos indiretos de funções auxiliares diversas, como o

[121] Mecânico, em entrevista concedida á pesquisadora.

unesp

almoxarifado, portaria, serviços gerais, berçário, ou seja, funções consideradas menos qualificadas na fábrica. Geralmente, as funções de inspetora de qualidade, supervisores em geral, coordenadores, monitoras, setores de engenharia, gerência e técnicos do setor administrativo e os mecânicos são as que se situam nos maiores índices de escolaridade, apesar da escolaridade não ser critério para ocupar o cargo. Têm-se, ainda, supervisores e coordenadoras que se situam na faixa do ensino médio não concluído.

No que se refere aos indiretos, pode-se notar uma melhor distribuição dos níveis de escolaridade, uma vez que há representação das diferentes faixas de escolaridade, abarcando ensino médio e superior completo e incompleto, embora o maior percentual (37% e 21,8%) situe-se entre ensino fundamental incompleto e completo. Também, nesse caso, o ciclo de escolaridade encontra-se bastante interrompido em todas as faixas, indicando o pouco atrelamento entre a prática produtiva e a formação geral, exceto nos casos em que se exige formalmente a posse de escolaridade para o desempenho da função. Além disso, reforça o caráter eminentemente prático que possuem algumas atividades produtivas e estratégias de qualificação técnica na indústria.

De modo geral, pode-se considerar que os níveis de escolaridade no segmento de confecções pesquisado são bastante baixos, melhorando apenas naquelas funções técnicas que solicitam alguns conhecimentos matemáticos e de leitura, funções, antes, consideradas de chefia e gerência. O não atrelamento da educação geral e técnica para os diretos parece refletir o conteúdo do trabalho técnico delegado aos trabalhadores e às habilidades exigidas pela tecnologia que possuem. As atividades, ao se encontrarem extremamente parceladas e requererem apenas a habilidade motora, tornam a escolaridade desnecessária do ponto de vista da atividade técnica, assim como acontecia quando a fábrica não pertencia ao coletivo. Ao se conservar a forma de realizar o trabalho, a tecnologia e a estrutura de organização técnica da empresa anterior, conserva-se, também, a concentração dos níveis de escolaridade em

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

algumas funções. Foram bastante recorrentes nas entrevistas os (as) costureiros (as) mencionarem que para trabalharem na máquina, a escolaridade não fazia diferença, apenas era necessária para facilitar, em alguns casos, a compreensão dos assuntos da cooperativa e para mudar para uma função que requeresse escolaridade formal.

TABELA 3- Sexo dos trabalhadores diretos e indiretos.

SEXO	FEMININO		MASCULINO	
	Nº	%	Nº	%
Trabalhadores na produção (costureiros (as))	232	76%	13	4%
Trabalhadores indiretos	33	11%	30	9%
TOTAL	262	87%	43	13%
Total de trabalhadores Considerados	**305**	**=**	**100%**	

Obs: Foram consultados todos os trabalhadores da fábrica.

Fonte: Pesquisa Empírica

Os dados indicam que as mulheres representam 87% dos cooperados, portanto, a maioria dos trabalhadores da fábrica. Elas se concentram na atividade produtiva, representando 76% em contraponto a 4% de homens. Quanto aos trabalhadores indiretos, têm-se uma distribuição mais eqüitativa, embora a maioria continue sendo representada pelas mulheres, 11%, contra 9% de homens.

Esses dados revelam uma característica geral do segmento de confecções, em que a atividade de costura industrial, ao longo da história do capitalismo, tem sido delegada às mulheres. Abreu (1986) menciona que o aprendizado de costura estava ligado a uma certa projeção da moça de *status* econômico baixo na sociedade. Esse tipo de atividade estava relacionado aos atributos de feminilização da mulher, como um trabalho que exigia

habilidade, delicadeza e, principalmente, assinalava para a possibilidade de trabalho a domicílio e informal, no qual as mulheres poderiam conciliar a atividade profissional com os afazeres domésticos. Marx (2000), ao analisar as formas de disciplinamento da força de trabalho que vai se desenvolvendo historicamente com o desenvolvimento do capitalismo, nota que o trabalho das mulheres e crianças muitas vezes foi utilizado, em alternativa ao trabalho masculino, para diminuir o custo da força de trabalho e porque eram mais dóceis em comparação à resistência dos homens. Hirata (1996) tem observado em suas pesquisas que o trabalho feminino é mais abundante nos setores menos desenvolvidos do conjunto industrial, como é o caso do setor de confecções, e nas atividades fragmentadas de tipo taylotista/fordista. Corrêa (1998, p.168) verifica que, nas fábricas têxteis pesquisadas, estava havendo uma substituição da força de trabalho feminina pela masculina, pois no atual contexto de desemprego e precarização generalizados, o conformismo de todos eqüivale à subordinação histórica das mulheres. Além disso, a gerência entendia que a característica das mulheres de darem prioridade à sobrevivência da família, tanto podia assegurar a busca de permanência no emprego, como gerar resistência aos baixos salários. De modo geral, o segmento de confecções concentra a maior parte da força de trabalho feminina no processo produtivo.

Essa disposição dos sexos persiste na cooperativa, porque quando a empresa passou a ser gerida pelos cooperados foram mantidos todos os trabalhadores interessados em permanecer no posto de trabalho. Desse modo, conservaram-se alguns traços da divisão sexual do trabalho na fábrica, embora tendam a ser rompidos devido à abertura que se tem para ocupar cargos nos conselhos, na presidência e, ainda, a própria condição de sócio permite que os associados opinem e decidam sobre o rumo da empresa. Tem-se que considerar que a maior representatividade no conselho administrativo é das costureiras (mulheres), assim como o cargo mais alto na cooperativa, o de presidente, é ocupado por uma mulher.

unesp

Pelos dados, nota-se que a maioria dos homens ocupa funções indiretas, assim como alguns departamentos são maciçamente compostos por homens, como é o caso do almoxarifado e mecânica. O trabalho na mecânica está relacionado, de um lado, com a força física e, de outro, com o maior conhecimento técnico e maior complexidade do trabalho. No caso do almoxarifado, para os auxiliares prevalece a força física e a parte das atividades que contabilizam os recursos materiais, os pedidos, entre outras atividades de suporte administrativo que ficam a cargo de um supervisor e um encarregado. Em ambas repartições o trabalho masculino prevalece como indicativo da estrutura de funções conservadas da fábrica anterior.

O número de indiretos mulheres relaciona-se mais às atividades da produção e de costura, como ocorre nas funções de coordenadoras, monitoras, inspetoras de qualidade, supervisora de qualidade. A organização do processo de trabalho, engenharia e a regulação do tempo de trabalho são executadas por mulheres, além das funções de auxiliar de berçário e os serviços gerais. Essas últimas parecem retratar os traços de feminilidade milenares atribuídos às mulheres.

Pode-se dizer que permanecem, na cooperativa, traços da divisão sexual do trabalho como sinal de reprodução da organização do trabalho praticada na empresa anterior. No entanto, novas formas de disposição dos trabalhadores têm emergido no âmbito da gestão do empreendimento, ou seja, a mudança da condição de cooperado e da estrutura organizativa da empresa acarreta novas distribuições de funções, mais eqüitativas e mais representativas da maioria.

Desse modo, o trabalho feminino, ainda que, contraditoriamente na função técnica, guarde traços da divisão sexual do trabalho, se entendido em uma dimensão mais ampla da atividade produtiva, que se refere à gestão do empreendimento e decisões sobre o rumo da

unesp

empresa, tende a encontrar-se mais enriquecido ao entrar em contato com a administração da cooperativa e com o conteúdo científico circulante na empresa. A mobilidade das mulheres, inclusive a maioria fazendo parte dos conselhos da fábrica, tem se constituído em um indicador da redefinição da divisão sexual do trabalho, em uma perspectiva macro. Na medida em que essas relações sociais vão se desenvolvendo e se efetivando de forma democrática, tudo indica que as demarcações sexuais das funções encontram maior abertura para serem redefinidas no plano da gestão do que se comparar com uma empresa tradicional. Contudo, isso pode vir a ocorrer ou não, pois as forças sociais que impulsionam as representações dos sexos foram constituídas historicamente na sociedade, o que pode ser um fator impulsionador da reprodução, principalmente se as empresas autogestionárias não avançarem no seu desenvolvimento.

unesp

TABELA 4 – Classificação das retiradas.

Inserção na produção	Funções	Variação de retiradas R$
TRABALHADORES DIRETOS NA PRODUÇÃO	Costureiras, passadeiras e manuais	310,00 até 460,00 * As manuais têm menores faixas de renda.
INDIRETOS	Serviços gerais, auxiliares em geral, porteiros e motorista.	450,00 até 870,00 *Motorista e porteiro são as faixas mais altas
	Técnicos em geral: mecânicos, inspetoras de qualidade, técnico administrativo e médico do trabalho.	810,00 até 1.570,00 *As maiores faixas referem-se aos mecânicos e técnicos adm.
	Coordenadoras eEncarregado.	960,00 até 1.074,00
	Monitoras	936,00 até 1.434,00
	Supervisores em geral	1.782,00 até 2.150,00
	Gerente geral	3.880,00

Obs: Os diferenciais de retirada das costureiras dependem da grade de classificação das qualificações, que foi mencionada nesse capítulo.

Fonte: Pesquisa Empírica

Retirada é um termo utilizado nas cooperativas e também nas empresas de autogestão e se refere aos rendimentos mensais ou periódicos que os associados de uma cooperataiva têm direito. Na empresa tradicional representaria o salário. A retirada pode variar tanto para mais como para menos conforme a produtividade e venda da fábrica. Há várias formas de distribuição das retiradas, dependendo da cooperativa. Há, também, as sobras que também podem assumir várias formas de distribuição e depende do número de

unesp

cotas de cada cooperado. No caso da Cooperjeans têm-se sete faixas diferenciadas de retiradas, permanecendo a mesma forma de distribuição, por função, da Staroup, já as sobras são divididas igualmente entre todos cooperados, pois todos têm a mesma quantidade de cota. Assim, quando há sobras ou execedente, todos recebem a mesma quantia e, quando há prejuízo, completam com a mesma quantia o pagamento da dívida, o que incide sobre a retirada dos cooperados. A decisão das sobras serem distribuídas igualmente foi decida em assembléia. Os cooperados diretos queixavam-se da distribuição das sobras ser proporcional às faixas de retiradas e levaram a idéia de distribuição igualitária das sobras para ser votada em assembléia. De acordo com os cooperados diretos, quando a questão foi ser votada, algumas pessoas que compunham o conselho administrativo disseram que as sobras só poderiam ser distribuídas igualmente, se também os prejuízos fossem da mesma forma. Os cooperados como queriam igualar as sobras votaram nessa opção. No entanto, os cooperados diretos manifestaram na entrevista descontentamento e achavam injusto terem de retirar da sua retirada mensal a mesma quantidade de dinheiro que as demais faixas que recebiam mais, ou seja, as costureiras que retiram, em média, R$ 450,00 tiveram que retirar R$150,00 tal como aqueles que recebem nas faixas de R$ 870,00 até 3.800,00. Pode-se perceber que a forma como se encontra estabelecida a distribuição das fixas de retirada e das sobras constitui-se em razão de conflito constante e, tudo indica, ser um fator que prejudica o envolvimento dos cooperados com a cooperativa, bem como dificulta o estabelecimento de relações democráticas, uma vez que os cooperados diretos sofreram poucas alterações na sua condição de vida.

Nota-se, pela distribuição da retirada, que a atividade direta na produção é a que tem a menor faixa de remuneração. Considerando que a maioria das mulheres está inserida nessa atividade, são elas que se encontram na faixa de menor remuneração. As melhores faixas de retiradas localizam-se nas faixas dos trabalhadores indiretos. As faixas de retiradas

mantiveram-se as mesmas que se tinha na empresa antes de se tornar cooperativa, o que reflete a divisão técnica de cargos e funções.

Embora ainda haja um abismo entre a retirada dos (as) costureiros (as) e dos demais indiretos de funções técnicas e administrativas, a média de remuneração na empresa é superior a que se paga nas empresas tradicionais, em que o abismo entre proprietários, dirigentes, cargos de chefia e trabalhadores da produção é ainda maior. Acresce a essa faixa de renda a distribuição dos lucros da empresa em partes iguais, assim como o prejuízo incide diretamente sobre o salários na mesma proporção. Essa foi uma decisão aprovada em assembléia.

A condição de vida proporcionada pela remuneração do trabalhador é um dos condicionantes sociais que incide diretamente na qualificação, bem como reflete a forma de inserção do trabalhador na produção.

TABELA 5- Idade dos trabalhadores da produção e indiretos.

IDADE	**Menos de 20**		**20 a 25**		**26 a 30**		**31 a 36**		**37 a 45**		**46 a 55**		**Acima de 55**		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Trabalhadores diretos na produção (costureiros)	4	2%	37	18%	39	19%	46	22%	62	**30%**	19	9%	____		207	100
Trabalhadores Indiretos	____		16	**35,6%**	10	22%	8	18%	5	11%	4	9%	2	4,4%	45	100

Obs: Estes dados não abrangeram todos os trabalhadores da fábrica, pois não incluiram ausências, licenças, etc., bem com algumas pessoas não responderam aos itens escolaridade e idade.

Fonte: Pesquisa Empírica

unesp

Analisando o gráfico, constata-se que o maior contingente de pessoas inseridas na produção (30%) encontra-se na faixa etária entre 37 a 45 anos, seguidos das pessoas com 31 a 36 anos. Embora o segmento de confecções caracterize-se por elevada rotatividade da força de trabalho, na fábrica em estudo os trabalhadores permaneceram fixos durante os cinco anos de cooperativa, ou seja, a maior parte das cooperadas, com o passar do tempo, permaneceram nesse trabalho, o que justifica a faixa etária relativamente elevada. Pode-se inferir também, que a não rotatividade dos cooperados constitui uma condição importante para a qualificação dos trabalhadores, pois a permanência no trabalho permite construir uma trajetória de aprendizado, tanto na perspectiva técnica, como na gestão do empreendimento.

Com a abundância de trabalhadores provenientes do desemprego e a redução do tempo de treinamento devido a introdução de tecnologia, algumas fábricas têm como estratégia substituir constantemente seus trabalhadores por mais jovens, seja por não terem histórias de luta, seja por apresentarem maior escolaridade e facilidade na linguagem informática, entre outras razões. O boletim do Dieese (1993) registra que, como o segmento de confecções é competitivo, as empresas entram e saem do mercado com relativa facilidade decretando falência, o que pressupõe uma elevada rotatividade de mão-de-obra[122]. Nesse sentido, a cooperativa caminha no sentido inverso do segmento de confecções, ao abolir a rotatividade.

Nota-se que a maior parte dos indiretos são geralmente jovens de 20 a 25 anos. Nessa faixa etária estão alguns mecânicos, inspetoras de qualidade e auxiliares de almoxarifado. Já nas funções de coordenadora, monitora e supervisores estão aquelas pessoas que possuem maior tempo de prática e que, muitas vezes, adquiriram sua formação profissional no trabalho.

---

[122] No decorrer do processo de pesquisa pôde ser observada uma experiência que caracteriza bem a rotatividade no segmento de confecções, fase de montagem. Uma fábrica, com cerca de 40 trabalhadores e localizada em um município vizinho denominado Arandú, encontrava-se na condição de falência sucessiva do empreendedor, o qual os abandonava sem registrar os trabalhadores e sem remunerá-los. Geralmente, retiravam seus equipamentos de madrugada, sem dar qualquer satisfação. Esse grupo, atualmente, foi incorporado a Cooperjeans.

unesp

A caracterização dos cooperados indica a condição em eles se inserem na produção. Essas características são variáveis e se modificam conforme vai se desenvolvendo as relações sociais na produção e incide sobre a qualificação profissional, na medida em que se constitui em atributos do trabalhador.

2.4 O segmento de confecções e a inscrição da cooperativa na divisão social do trabalho.

A estratégia de contratar empresas para produzir determinado produto ou parte dele constitui característica comum no segmento de confecções, aparecendo sob diversas formas, trabalho a facção e outras formas mais similares ao processo de terceirização. O diretor da fábrica diz que o tipo de trabalho que fazem atualmente é terceirização, mas no setor de confecções denomina-se facção. Invernizze (2000, p.265), referindo-se à indústria têxtil, menciona um processo que parece ocorrer de forma bastante similar no segmento de confecções, isto é, o processo de flexibilização externa da produção, por meio da subcontratação, que a autora diz estar passando por incipiente processo de transformação, de formas bastante tradicionais de facciosismo para formas de terceirização mais modernas. Dal Ri e Vieitez (2000) utilizam a expressão faccionismo e tercerização para caracterizarem o processo de trabalho na Cooperjeans. Aqui não se tem a preocupação de denominar a prática de contratação adotada na empresa em estudo, apenas procurar-se-á relatar as características de inserção da fábrica no mercado, relacionando-as com o movimento mais amplo de reestruturação da produção.

Antes de se tornar cooperativa de autogestão, a antiga Staroup seria fechada, como relatou o diretor da fábrica, por duas razões fundamentais: de um lado, porque uma parte significativa da produção, destinada à exportação, foi cancelada, quantidade que representava mais da metade da produção da Staroup- 126 mil peças- e eqüivalia ao total da produção da unidade

unesp

de Avaré; por outro, porque essa unidade incumbia-se somente da costura e não possuía as demais fases do processo –corte e lavagem- que eram de interesse para a empresa. Dada a situação irreversível, em uma tentativa de preservar o emprego dos trabalhadores, foi cogitado, pelo diretor administrativo da empresa, de os trabalhadores assumirem a fábrica e torná-la uma cooperativa, na qual cada trabalhador teria uma cota e poder de voto para decidir sobre a gestão da empresa. A idéia foi aceita pelo coletivo dos trabalhadores em 1996 e, a partir desse momento, passou a funcionar sob a gestão deles. As máquinas e a estrutura continuaram sendo da Staroup, mas foi estabelecido um contrato em que os produtos fabricados para essa empresa teriam um desconto em troca dos equipamentos alocados. Esse fato, juntamente com o monopólio da fase de modelagem, da matéria-prima e o estudo do tempo da peça, permite à empresa contratante um certo controle sobre o preço do produto.

> O tempo da peça o cliente manda [...] No caso da Staroup já vem determinado o tempo para se fazer à calça [o estabelecimento das metas de produção] [...] A encarregada que tem que fazer acontecer a produção] o cumprimento das metas estabelecidas.[123]

A iniciativa de fechamento da unidade de Avaré pode ser compreendida se considerar alguns fatores, entre eles a condição estagnada desse segmento, na década de 90, e o dinamismo imposto pelo processo de reestruturação da produção em âmbito mundial.

A década de 90 caracteriza-se por uma abertura generalizada do mercado às importações, resultado de uma política de substituição das importações adotada pelo governo Collor. O segmento de confecções não fica imune a essa conjuntura. A concorrência imposta pelas empresas industrializadas, com base na automatização do setor têxtil e segmento de confecções, faz-se sentir, a partir dos anos 80, cada vez com maior intensidade. Scherer e Campos (1993) observam que, em 1990, há uma estabilização das exportações e disparo das importações no segmento de vestuário, cujo segmento representa a maior participação

[123] Presidente da cooperativa e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

brasileira no setor, mas estando abaixo da média internacional. Dados do Dieese (1993, p.5-8) revelam que, entre o ano de 1992 a 1993, houve um aumento da produção no segmento de confecções, decréscimo do número de força de trabalho e uma obrigatória diminuição de preço dos produtos. Apesar dessa avaliação de desempenho satisfatório, constatado pelo aumento das taxas de exportação nos últimos anos fazendo com que o segmento volte-se também para o mercado externo, no quadro internacional o crescimento do segmento mantém-se constante e abaixo da média. Bastante ilustrativa é a reportagem de um supervisor de vendas que considera o surgimento do plano real, em 1994, o marco da abertura do mercado para o segmento de confecções, provocando efeito nefasto para a produção.

> Foi quando surgiu o Real e a "burra" abertura do mercado para o setor, pois o mínimo necessário para competir com quem quer que seja, é estar em iguais condições. O setor vive até hoje a segunda geração de máquinas, que se caracteriza pela elétrica/mecânica convencional e teríamos a obrigação de passar pelo menos para a terceira geração (eletrônica) o mais rápido possível. [124]

A abertura do mercado em um contexto de acirrada competitividade impõe às empresas, de forma mais contundente que antes, uma adequação ao movimento dinâmico do mercado e aos novos critérios de produtividade e competitividade. A entrada de empresas multinacionais e transnacionais em vários países, bem como a modernização tecnológica dos países industrializados, abarcando fatias importantes de diversos segmentos do mercado e inclusive do segmento de confecções, são demonstrações dos critérios de acirrada concorrência, impostos ao conjunto das empresas. As empresas que não incorporam as condições necessárias para competir tendem a ser eliminadas do mercado. Rattner (1983, p.10) observa que a entrada das empresas transnacionais com suas tecnologias no mercado mundial desloca empresas que trabalham com tecnologias convencionais para os países menos desenvolvidos,

---

[124] Oliveira, S. (Supervisor de vendas de máquinas de costura industriais). Indústria de confecção em foco. *Costura Perfeita*. São Paulo, v.1, p.11, jul/1999.

unesp

ocasionado modificações na divisão internacional e afetando profundamente as pequenas e médias empresas. Além disso, a não interferência de alguns setores, como é o caso de confecções, nas estratégias de pesquisa e desenvolvimento os colocam em situação vulnerável e sujeita à perda rápida de fatias do mercado, uma vez que dependem de outros setores para desenvolver suas estratégias de produtividade.

Na Cooperjeans, não foi constatada a existência de programas de pesquisa tecnológica, o que poderia estar significando uma possibilidade de qualificação para os envolvidos. De modo geral, esse segmento caracteriza-se como consumidores de equipamentos. No entanto, no caso da cooperativa, a inexistência desses programas é agravada pela falta de condição material de investir nesse tipo de estratégia, pois já apresentam dificuldade em repor seu parque de máquinas. No que diz respeito às inovações do produto, também não se encontra nenhuma espécie de iniciativa nesse sentido, já que, na condição de contratada, o desenho e o modelo do produto são realizados pela empresa que contrata os serviços. Assim, o trabalho nesse tipo de indústria caracteriza-se por uma extrema especialização que se torna vantajosa para a empresa que contrata, à medida que possibilita transferir a parte menos rentosa da produção para essas empresas.

Pode-se notar, no depoimento seguinte, algumas implicações e limitações trazidas pela relação de vínculo estabelecido entre fábrica contratada e a empresa, para o desenvolvimento de algumas práticas.

> [...] o fato de não termos cursos também tem a ver com a parte financeira, mas não só, porque na parte de compra de máquina nós já evoluímos bastante...Mas falta a parte de curso, não sei se é porque a gente é muito vinculado a Staroup, por exemplo, essa parte é eles que desenvolve a peça piloto e já determina como vai fazer e fala a máquina que vai ser. Às vezes, o problema financeiro da gente está até nisso, porque eles mudam o tecido e os nossos equipamentos não estão adequados e não se têm cursos para adaptá-los. Os mecânicos perdem horas no ajuste da máquina e a costureira também não tem orientação (referindo-se ao trabalho com o tecido novo) [...] Aqui um minuto é precioso porque o preço é feito por tempo, o mecânico teria que ter um conhecimento mais amplo das mudanças. A Staroup tem uma equipe e a engenharia e a qualidade eles que fazem, então a gente fica vinculado, se tiver algum problema aqui agente procura eles ou, então, eles acham que como a

unesp

> gente tem uma equipe grande agente faz qualquer coisa...Se houvesse todos os processos aqui, aí a estrutura tem que ser maior para buscar o que está vendendo no mercado [...] [125]

> Não existe nenhum programa [de desenvolvimento tecnológico] porque o produto não é nosso, quem sabe se for nosso! Se há é alguma alteração eventual e não programada. Hoje tem palpites para corrigir alguma coisa na hora, mas a solução é momentânea porque daí a alguns dias muda o modelo e acabou.[126]

Para se manter na divisão social do trabalho, geralmente, as empresas de maior porte e expressão no mercado optam por diversificar seus arranjos produtivos, enxugando sua estrutura produtiva, delegando a produção de mercadorias a outras fábricas de menor porte. Assim, centram-se na comercialização do produto e nas mudanças dos padrões de consumo. Abreu (1986, p.290) observa que, no segmento de confecções, o desenvolvimento do capitalismo levou à apropriação imediata das partes mais importantes da produção e, principalmente, da comercialização do produto final, o que indica que o interesse empresarial está baseado na criatividade e comercialização, e não em investir em novas plantas. Desse modo, como ocorre com a cooperativa, as fases do processo que pertenciam a uma única unidade fabril tendem a se deslocar, formando unidades produtivas de propriedade, independentes da empresa a que pertenciam anteriormente. A partir disso, vendem seus serviços, parte da fabricação dos produtos, às demais empresas possuidoras da marca.

Harvey (1990), analisando a emergência de um novo modelo de acumulação, mais flexível, em detrimento do modelo fordista, diz que as estratégias de deslocamento e subcontratação (ou contratação) das unidades fabris servem para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição.

> As empresas fordistas podiam, é verdade, adotar novas tecnologias e processos de trabalho (uma prática impelida por alguns de "neofordista"), mas, em muitos casos, as pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho levaram quer ao surgimento de formas industriais totalmente novas ou à integração do fordismo a toda uma rede de subcontratação e de "deslocamento" para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. A produção em pequenos lotes e a subcontratação tiveram por certo a virtude de superar a rigidez do sistema fordista e

[125] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[126] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> de atentar a uma gama bem mais ampla de necessidade do mercado, incluindo as rapidamente cambiáveis. (HARVEY, 1999, p.148)

Tem-se que considerar que a forma de organizar o processo de trabalho e as próprias atividades dos trabalhadores nesse segmento são sujeitas às subdivisões das fases de produção e, com isso, podem ser facilmente deslocadas, como caracterizou esse segmento, ao longo da sua existência. Nesse caso, além das formas tradicionais de contratação, o modo pelo qual ocorre esse processo na Cooperjeans parece estar influenciado pelas modificações mais abrangentes no mundo da produção. Essa perspectiva encontra mais sentido se considerar que a Staroup, que antes aglomerava todas as fases do processo, desfez-se, depois de algum tempo, da outra unidade localizada em Botucatu, onde continha a fase de costura a fase de lavagem. Essa unidade tornou-se outra cooperativa fornecedora de serviços para a empresa. O diretor da Staroup disse que a empresa tem interesse em estimular as iniciativas de cooperativismo, o que indica que é uma tendência a ser aprofundada pela empresa com o decorrer do tempo, caso o processo caminhe no sentido em que vem se desenvolvendo até então.

A evolução do segmento de confecções, ao longo das últimas décadas, no sentido que foi reconstituído até aqui, parece inserir-se no movimento mais amplo de reestruturação da produção, em âmbito mundial. Durand (1993) observou, na análise que fez do setor têxtil na década de 70, que os empresários estavam desativando seus teares próprios e deslocando seu investimento para tinturaria, beneficiamento de tecidos e confecções, até chegar ao fim da linha que é a venda no varejo de roupa pronta. Para o autor, eles promoviam uma verticalização para frente, ficando cada vez mais próximos do pólo de consumo. Essa tendência parece estar assinalando não apenas uma característica isolada e específica do setor, mas parece indicar o início de algumas estratégias próprias do processo de reestruturação da produção que incide sobre o setor, de modo que os interesses empresariais estejam cada vez mais no final do processo, ou seja, na comercialização do produto.

unesp

Uma das dimensões do processo de reestruturação, em âmbito mundial, encontra-se na redefinição do perfil de algumas empresas, as quais passam a incumbir-se do planejamento, administração da marca e comercialização do produto final, delegando às outras fábricas menores as fases destinadas à produção da mercadoria. As empresas tradicionais, quando utilizam a estratégia de transferência de parte da produção, geralmente da fase menos lucrativa, pretendem livrar-se dos encargos sociais, gastos e conflitos com força de trabalho, e, principalmente, atender aos critérios de competitividade, focalizando as modificações nos hábitos de consumo. A empresa que implementa essa estratégia tende a abarcar a fatia da produção mais lucrativa, na qual se encontra o conjunto do valor acumulado nas fases anteriores do processo.

> [...] com as políticas sociais, os sindicatos começaram a exigir garantias, começou a ficar caro[...] a globalização, a competição começou a pegar todo mundo. Então o pessoal que tem capital não quer mais esquentar a cabeça. Então tá devolvendo para o trabalhador aquilo que era dele, ele que tinha poder de decisão sobre o seu trabalho. O artesão era dono do seu nariz. Hoje é mais ou menos isso que tá acontecendo, se pega a Lee ela não tem fábrica, a Lewis também não tem fábrica no Brasil. Tem o capital, uma marca, conhece o mercado, então tá fazendo essa parte que eles dominam e tá voltando para o trabalhador a fabricação do produto...só que a dificuldade é que os trabalhadores não tem preparo para gerir o negócio. Os empresários não passaram para os trabalhadores, então eles têm uma idéia errada do que é gerir. Eles conheciam o trabalho deles[...]Eles não se preocupavam, achavam que não sabendo dos problemas da empresa eles eram imunes[...]porque quando ele fica sabendo já quebrou. Eles acabaram assumindo um negócio sem estar preparado para aquilo. Acabam montando a cooperativa não por opção, mas por falta de alternativas.[127]

Nota-se, pois, como a Cooperjeans, na forma de contratação a que está submetida, encontra-se inscrita em um processo de reestruturação na produção em âmbito global, em que as mudanças, para garantir a competitividade e ampliar a acumulação, dão-se não apenas com base nas inovações tecnológicas, mas no conjunto das políticas sociais e de gestão. Tais mudanças, no caso da Staroup, provocam alterações na forma de concebê-la, pois a empresa tendem a encontrarem-se interligadas ao processo produtivo por meio de uma rede de relações interdependentes, centralizando o processos mais lucrativos e de planejamento do produto,

[127] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

enquanto mantêm um controle sobre a qualidade e preço do produto, pela concorrência que imprimem às unidades produtivas. A reestruturação da política da empresa provoca alterações nos arranjos produtivos, que passam a funcionar sob formas variadas de contratação.

Nesse contexto de reestruturação e em uma tentativa de garantir o emprego é que emergem as iniciativas de formação da cooperativa de autogestão. Como um sinal de contradição, engendrado pela necessidade de expansão do próprio capital, os trabalhadores vêem-se na condição de administrar o seu próprio empreendimento. No entanto, em contraponto ao depoimento anterior, é uma prática totalmente diversa do trabalho artesanal, porque, ao se considerar a estrutura das relações sociais na sociedade capitalista, evidencia- se à impossibilidade de se fazer tal comparação. A estrutura da sociedade capitalista é de uma outra ordem, diferente da estrutura social em que se dava o trabalho artesanal, assim como Marx (2000) já havia observado quando tratava da gênese do capitalismo no capítulo denominado *acumulação primitiva*. A sociedade capitalista impõe uma forma de organização e controle próprios sobre o processo produtivo e os trabalhadores, de maneira que os conceitos nessa forma societal são bastante específicos e remetem a um certo período histórico e estrutura social, portanto, não comportando comparações.

Por se tratar da sociedade capitalista que se encontra estruturada na obtenção de mais-valia, para fins de acumulação de capital, é que os conhecimentos necessários para se gerir a empresa não foram partilhados com os trabalhadores. Não é sem razão que a empresa capitalista tradicional busca preservar por meio de vários mecanismos, a divisão do trabalho na fábrica, pois ela é expressão da forma de organização da produção mais profunda no capitalismo. Por isso, os trabalhadores, alheios a qualquer possibilidade de participar da gestão da empresa, ficam sabendo da falência no momento em que ela ocorre. Nesse sentido,

unesp

as práticas autogestionárias assinalam para um rompimento com a forma de organização anterior ao convocarem os trabalhadores para participar da gestão do empreendimento.

Um outro fator que indica como a cooperativa de confecções se insere, na condição de produtora de mercadorias, nas relações produtivas mais amplas na sociedade está na dinâmica do setor a que pertence. Pode-se dizer que a produção no segmento de confecções encontra-se profundamente determinado pelas variações e hábitos de consumo. Esse fator confere dinamismo ao segmento, porque a moda se renova constantemente, conforme a mudança nos hábitos de consumo, os gostos e a sazonalidade.[128] Em contraponto às décadas em que, paralelamente à produção diversificada, havia uma significativa produção de artigos padronizados, no caso de *jeans* e *lingerie*, as últimas décadas reduziram em muito o montante de sua fabricação e vendas. No caso da Cooperjeans, sua produção caracterizava-se basicamente pela produção de *jeans* (calças). Atualmente, nota-se uma variação muito grande no modelo dos produtos e nos tecidos. Se, por um lado, a variedade de produtos é uma característica tradicional desse segmento, por outro, o segmento se sujeita às variações nos hábitos de consumo, as quais são influenciadas pela conjuntura sócio-econômica da sociedade, em geral. A elevada padronização que permitiu a produção em massa e estoques dá-se na conjuntura da produção fordista, em que as estratégias de mercantilização do produto incentivam hábitos de consumo mais homogêneos. A diversificação dos hábitos de consumo e do produto ocorre em um contexto de modificação nas formas de organização da produção, que aparece como uma estratégia para o capital aumentar a acumulação em tempos de recessão, em âmbito mundial. Busca-se, nesse período, cortar gastos com a política implementada pelo Estado de bem-estar social e responder à concorrência imposta pelos

[128] Deve-se considerar que o hábito de consumo e o gosto dos consumidores, ao mesmo tempo em que influenciam a produção, são, profundamente, influenciados pela introjeção de valores do mercado. Pode-se dizer que o consumo de roupas passa a se constituir em um valor cultural que é captado pelo mercado e produzido nas fábricas, mas o mesmo mecanismo que capta esses gostos impulsiona novos gostos para serem introjetados pelo indivíduo. Assim, tem-se uma relação dinâmica marcada pelas modas fugazes de *designers*, as quais impõem dinamicidade na comercialização do produto e rapidez na fabricação, de modo que não existam estoques.

unesp

países líderes no processo de implementação tecnológica, assim como consta da emergência e implantação do toyotismo ou produção enxuta.

Harvey menciona que o tempo de giro do produto sempre é uma chave da lucratividade capitalista e ele foi reduzido de modo dramático pelo uso de novas tecnologias e modelos organizacionais, mas adverte que:

> [...]a aceleração do tempo de giro na produção teria sido inútil sem a redução do tempo de giro no consumo. A meia vida de um produto fordista típico, por exemplo, era de cinco a sete anos, mas a acumulação flexível diminuiu isso em mais da metade em certos setores (como o têxtil e o de vestuário)...A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior as modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra *a* diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercantificação de formas culturais. (Harvey, 1999, p.148)

Os cooperados percebem que essa é uma tendência do processo de restruturação, em âmbito mundial, que influência profundamente a produção de confecções.

> Nós encontramos uma reação no mercado disso, porque agente era o único que trabalhava com pequenos lotes, o que seria mais adequado ao mercado [...]. A confecção está tão parada no Brasil que nunca se evoluíram nisso. Acredito que nossa posição seja a mais correta no mercado de hoje, porque antigamente você fazia dez a vinte mil peças de um modelo, endendeu? Isso é muito bom na produção você sabe que fica uma semana aqui fazendo a mesma coisa, não tem problema, mesma linha, mesmo tecido. Hoje você chega aqui, costura na hora do almoço um tecido, depois do almoço outro e a quantidade é pequena [...] Antes não tinha lotes abaixo de 1000, lotes mínimos eram de 2000 a 5000. O presidente da Staroup falou de 25 [...] eles chamam de Kamban [a denominação adequada éJust-in-time][...] Nós não fazemos ainda lotes de 25, mas fazemos de 100, 200 e 300. Acima de 1000 agente dá até um desconto[...]Mexe menos nas máquinas[...]pra você ver onde chegou.[129]

Pode-se dizer que o conjunto dessas mudanças permitem a alguns associados da fábrica mencionar que a qualidade, rapidez, mudança e pequenos lotes constituem as principais características da produção, na confecção.

---

[129] Supervisor mecânico e vice-presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Um outro aspecto da empresa contratada refere-se à marca e o produto final que não pertence a cooperativa. A cooperativa oferece serviços para outras empresas de marcas variadas, dentre elas, a Staroup, a principal em volume de produtos. Até chegar a essa fábrica, o produto passa pela fase de montagem, de escolha do modelo, do tecido, das medidas e, posteriormente, da costura. Em seguida, passa pelo processo de lavagem até ser entregue a empresa detentora da marca.

O fato de a fábrica contratada não ser proprietária da marca do produto coloca limitações concretas para o seu desenvolvimento, bem como a inscreve na divisão social do trabalho de forma subordinada. Isso ocorre porque, como observou Durand (1985, p.10), a empresa não se torna conhecida pelo produtor final, não podendo capitalizar em termos de excelência do produto. Possuir a marca reflete o monopólio sobre o produto final, que traz em si a reunião do valor produzido nos processos produtivos anteriores. A empresa que está na ponta apropria-se dele e lança-o, enquanto mercadoria, na esfera da circulação ou no circuito do consumo. Isso tende a se explicitar ou tornar mais evidente, conforme a relevância em volume de vendas e expressão que a marca adquira no mercado.

No entanto, a fábrica em estudo demonstra interesse em criar uma marca própria e, por essa razão, tem investido esforços na parceria com uma organização cooperativa internacional, que já possui uma marca, para produzir quase todas as fases do processo. Segundo o gerente de produção da empresa, essa iniciativa seria uma experiência que os capacitaria material e fisicamente a produzirem sua própria marca, futuramente.

Abreu (1986, p.290-291), ao analisar a estratégia de subcontratação que viabiliza o trabalho à domicílio, remete a questões que parecem envolver a fábrica em estudo. Afirma que a subordinação e a dificuldade dos produtores independentes em competir no mercado, não estavam relacionadas à propriedade dos meios de produção e nem à relação de

unesp

assalariamento a que eles foram submetidos. Dava-se, de um lado, pelo monopólio de certas fases da produção e a comercialização do produto final, de outro, pelo controle por parte da empresa do fornecimento da matéria prima, da quantidade, qualidade e a estratégia de pagamento do salário por peça. Embora as demais condições que inibem a competição entre produtores independentes persistam na Cooperjeans e a inscreva de forma subordinada na divisão social do trabalho, o caráter coletivo do empreendimento permite que a fábrica entre em competição com as demais fornecedoras do tipo de serviço que faz. Nota-se, no caso em estudo, que os fatores mencionados por Abreu constitui-se em empecilho para a fábrica lançar-se no mercado apenas como possuidor de uma marca própria.

Outra dimensão da relação de contratação entre empresas encontra-se no fato de a empresa contratada estar incorporada na divisão social do trabalho, reproduzindo a relação de acumulação capitalista. Pode-se notar que as empresas contratadas entram em uma concorrência acirrada com as demais, geralmente com aquelas que estão na mesma condição, para manter-se no circuito produtivo ou se inserir na relação capitalista como produtoras de mercadorias. Dessa forma, toda espécie de empresa, enquanto produtora privada, tende abarcar, cada vez mais, maior fatia do mercado. Essa teia de relações caracterizam a complexidade que assume a divisão social do trabalho. A produção de mercadorias tende a inscrever unidades produtivas independentes na divisão social do trabalho, de modo que todos os tipos de empresas, na condição de produtoras de mercadorias, encontram-se no mercado e se relacionem mutuamente.

O relacionamento entre empresas interdependentes, bastante característico nas formas contratadas, tende a sinalizar para uma forma de reprodução ampliada. As empresas buscam confrontar suas mercadorias em diversos níveis: seja na condição de contratada, que tem de vender a parte que lhe cabe na produção de mercadorias, por exemplo, a costura de uma calça; seja na condição de compradora dos serviços prestados pelas fábricas contratadas,

unesp

em que se troca a mercadoria dinheiro pela parcela da mercadoria produzida nas fábricas subcontratadas. A partir da entrada da mercadoria no processo de circulação, o processo se reinicia, pois parte do que se acumulou dessa relação social de compra e venda de mercadorias intercambiáveis tende a ser reintroduzido na produção, sob a forma de compra de força de trabalho ou investimento para ampliar a acumulação. Por essa razão, Marx (2000) dizia que só aparentemente o processo de acumulação se encerrava no momento em que a mercadoria entrava no processo de circulação. Na verdade, ao contrário disso, ele se inicia a partir daí, com a compra da força de trabalho.

2.4.1 Condição de inserção dos trabalhadores na empresa de autogestão

Ao inscrever-se na divisão social do trabalho, a Cooperjeans, participa do sistema de troca de mercadorias. Vieitez e Dal Ri observam que a condição de produtoras de mercadorias traz várias conseqüências à empresa."[...]Em primeiro lugar, elas estão sujeitas, como qualquer outra empresa, às irracionalidades e oscilações econômicas do mercado, cujas regras e parâmetros são estabelecidos pelas empresas capitalistas. E, por último, pode-se dizer que o funcionamento encontra-se, em boa parte, determinado pelas leis de valorização do capital".(Vieitez e Dal Ri, 2001, p.20)

Pode-se dizer que a empresa autogestionária, inserida no modo de produção capitalista como produtora de mercadorias, tem de resconstituir algumas regras do mercado para continuar existindo nele. A reprodução das formas organizacionais, tecnologia industrial, parece relacionar-se à necessidade de uma produção eficiente para garantir elevada produtividade e qualidade dos produtos. Além disso, a fábrica não tem condições materiais, tecnológicas e científicas para pensar um modelo alternativo de tecnologia e, nessa medida, reproduz a tecnologia já existente, com bastante precariedade dos equipamentos. Em certa

unesp

medida, a demarcação técnica das funções, a parcelarização das tarefas que reflete os diferencias na qualificação técnica, sem se pautar na hierarquização e centralização de poderes na empresa, são condições preservadas na empresa de autogestão para conseguir produzir.

> Nenhum de nós tem os conhecimentos necessários da metalurgia ou da confecção para criar uma nova tecnologia. Sobretudo, para criar ruma 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 apud Dal Ri e Vieitez, 2001, p.49)

Entretanto, para Marglin, a divisão das tarefas e centralização hierárquica não se deve a nenhuma necessidade e superioridade da técnica, mas aos imperativos da acumulação capitalista de se apropriar do excedente social (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.49). Nesse sentido, uma forma de sociabilidade distinta daquela existente na empresa capitalista, assim como uma nova forma de apropriação da tecnologia que aí está pode ocorrer em organizações produtivas em que a figura do capitalista deixa de existir e, com ela, a lógica de acumulação de capital.

Na Cooperjeans, o objetivo da produção é manter os postos de trabalho e a renda dos associados, e não acumular capital. Desse modo, apesar de as técnicas de organização da produção reproduzirem internamente regras da organização capitalista, a empresa não participa da expansão do empreendimento capitalista, porque não se destina à acumulação de capital. A acumulação, enquanto apropriação do excedente por uma classe, por meio do roubo do trabalho de outra, deixa de existir. O resultado do trabalho na autogestão é, de um lado, destinado à manutenção do empreendimento e, de outro, distribuído entre o coletivo dos trabalhadores e, havendo sobras, elas são incorporadas à retirada dos associados, na mesma proporção, independente da faixa ou função que o cooperado esteja. A razão da existência da empresa autogestionária é o trabalho, pois ela existe com a finalidade de colocar em

unesp

movimento os trabalhadores e, com isso, proporcionar renda, a eles, que estariam engrossando o exército industrial de reserva ou na condição de desemprego definitivo.

> [...] Em conseqüência dessa transformação das relações de trabalho, o que move a EA não é, como na empresa capitalista, a acumulação do excedente por uma classe social e nem ao menos a acumulação pela acumulação de produtores privados independentes, mas, sim, a reprodução da comunidade de trabalho em si mesma, ou seja, a criação, a manutenção e reprodução dos postos de trabalho e conseqüente produção e distribuição de renda, tendo em vista a obtenção de valores de uso. (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.60)

Uma vez que o propósito da empresa de autogestão não é a acumulação de capital e o excedente do trabalho é distribuído entre os cooperados, pode-se dizer que internamente ela não produz mais-valia, pois se constitui em uma outra relação de propriedade que não está pautada na expropriação ou exploração de uma classe sobre a outra.

No que se refere a sua inserção na divisão social do trabalho, a empresa encontra-se em uma posição subordinada na condição de contratada, já que a principal cliente da fábrica é quem determina o preço da peça. Esse fato faz com que parte do execedente produzido na cooperativa seja transferido para a empresa contratada, que compra o produto abaixo do que seria pago no mercado, se tivesse vendido diretamente. Na relação da Staroup com a cooperativa, isso se agrava porque a cooperativa, em troca do uso dos equipamentos e estrutura física, faz um preço ainda mais baixo para a empresa, o que aumenta a proporção do excedente absorvido pela Staroup. Assim, a Staroup não estaria pagando todo o tempo de trabalho despendido na produção, além do trabalho necessário; continuaria havendo apropriação de parte do excedente pelo capital, ainda que em menor proporção, pela via da relação estabelecida entre as empresas. Além disso, a quantidade da apropriação do excedente pode ser agravada, pois a tecnologia precária da cooperativa faz com que se incorpore mais trabalho, de forma que o produto tenha um valor mais elevado do que se tivesse sido produzido em menos tempo e incorporado menos trabalho. Portanto, embora internamente a

unesp

Cooperjeans não reproduza a relação capitalista, a sua inserção na divisão do trabalho faz com que ela seja incorporada na reprodução do sistema capitalista.

Internamente, a reprodução estaria se dando por outras vias, ou seja, reprodução da comunidade trabalho e de relações diferenciada no interior dela. Vieitez e Dal Ri consideram que, nas empresas de autogestão, a cooperação surge desde o início por meio do estabelecimento de um vínculo de natureza comunitária, realizado de comum acordo pelo coletivo de trabalhadores e que pressupõe a sua reprodução e desenvolvimento. Desse modo, a inserção de novos trabalhadores a essa comunidade valoriza as pessoas a partir de elementos de sociabilidade já existentes, como a identidade de pertencer ao coletivo de trabalhadores que partilham de objetivos profissionais de certa forma similares, ou seja, adquirir renda a partir do trabalho coletivo. (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.40) Os novos vínculos que vão se constituindo nessa base, com a inserção dos cooperados nesse metabolismo, pressupõe a reprodução e desenvolvimento dessa forma de relação mais democrática. "Qualquer que seja a forma social do processo de produção, tem este que ser contínuo ou percorrer, periódica ou ininterruptamente as mesmas fases. Se a produção tem a forma capitalista, também a terá a reprodução" (Marx, 2000, p.661)

A alienação que decorre do ato de o trabalhador transferir valor ao produto, a partir da relação capitalista de assalariamento, parece encontrar-se em uma situação ambígua, na cooperativa. Isso ocorre porque: de um lado, ao ser abolida a figura do capitalista, modifica-se a forma de apropriação do excedente, que passa a ser absorvido pela própria comunidade de trabalho e, assim, tem acesso a maior parte do valor contido no produto do que teria na relação de assalariamento; de outro, a relação de contratação, a que está submetida à cooperativa, faz com que uma parte do valor do produto continue se dando pela via capitalista e, nessa medida, o produto do trabalho não pertence ao trabalhador. Parece que a Cooperjeans, no sentido aqui referido, encontra-se diante de uma forma específica de

unesp

alienação exercida sobre o coletivo dos trabalhadores, pois ela retém apenas parte do produto produzido pela fábrica. E, ainda, a alienação que decorre do fato de o trabalhador não poder consumir as mercadorias que produz, as quais trazem em si parte do trabalho despendido pelo trabalhador e objetivado na forma de mercadoria, parece continuar presente na Cooperjeans. Pode-se dizer isso ao considerar que, embora as retiradas do cooperado estejam acima dos salários pagos pelas empresas clássicas similares e a diferença de remuneração entre as funções tenha diminuído em relação à hierarquia das fábricas tradicionais, ainda assim o trabalhador não tem condição de consumir as mercadorias que produz. Esses dados podem ser confirmados no gráfico 4, que traz a distribuição da retirada na fábrica.

Na fábrica de autogestão, a inserção do trabalhador na produção, cujo pagamento se dará no final de certo período de trabalho, com o resultado do seu trabalho anterior, fica bastante explicita e transparente. Se a relação de assalariamento camufla que o trabalhador se paga a si mesmo, além de acumular para o capitalista, na autogestão fica claro que o que move a produção e agrega valor na mercadoria é o trabalho. Na relação de assalariamento dá-se a falsa impressão que o capitalista paga a força de trabalho com um fundo próprio anterior à produção, isso porque a forma dinheiro, segundo Marx (2000, p. 663), propicia essa ilusão. A forma de produção de valor fica mais transparente na empresa em que se elimina a figura do capitalista, pois o próprio movimento da fábrica explicita que o trabalhador por meio do seu trabalho paga a si mesmo.

Considerando que o processo de trabalho continua sendo processo de geração de valor, conseqüentemente, a inserção dos cooperados na produção pressupõe o consumo de si mesmo. Na autogestão, a utilização das potencialidades física e intelectual do trabalhador não só continua central, como se torna mais transparente ao deixar evidente que a produção se movimenta do trabalho dos cooperados. Aparentemente, os trabalhadores autogestionários guardam algumas similaridades com a força de trabalho enquanto capital variável na empresa

unesp

capitalista, porém, difere dela, em essência, porque o produto do trabalho não se afasta do produtor sob a forma de capital.

> O capital variável, portanto, é uma forma histórica particular em que aparece o fundo dos meios de subsistência ou o fundo do trabalho, do qual precisa o trabalhador para manter-se e reproduzir-se e que ele mesmo tem de produzir e reproduzir em todos os sistemas de produção social. Esse fundo flui continuamente para ele sob a forma de meios de pagamento do seu trabalho, pois seu próprio produto se afasta sempre dele sob a forma de capital. (MARX,2000, p.663)

Tudo indica que quando o trabalhador encontra-se inserido em uma propriedade coletiva e autogestionária, no seu interior, não reproduz as condições próprias da força de trabalho capitalista. O trabalhador não sai do processo como nele entrou, ou seja, como

> [...] fonte pessoal da riqueza, mas desprovido de todos os meios de realizá-la em seu proveito. Uma vez que, antes de entrar no processo, aliena seu próprio trabalho, que se torna propriedade do capitalista e se incorpora ao capital, seu trabalho durante o processo se materializa sempre em produtos alheios. Sendo o processo de produção, ao mesmo tempo, processo de consumo da força de trabalho pelo capitalista o produto do trabalhador transforma-se continuamente não só em mercadoria, mas em capital, em valor que suga a força criadora de valor, em meios de subsistência que compram pessoas, em meios de produção que utilizam os produtores. (MARX,2000, p.665-666)

A não reprodução da condição de inserção do trabalhador na produção torna-se possível porque se rompe internamente com o elemento fundamental dessa relação, ou seja, a existência do capitalista que compra a força de trabalho e a coloca em funcionamento como propriedade privada. Assim, os trabalhadores da fábrica em estudo não se encontram no ato do trabalho, no interior da fábrica, na forma de capital variável.

No entanto, essa condição é ainda bastante frágil, pois não são as propriedades coletivas autogestionárias que formam a estrutura da sociedade vigente, pelo contrário, ainda que elas venham se disseminando pelo tecido social, sua representatividade parece ser bastante incipiente no conjunto da sociedade capitalista. Além disso, fatores de reprodução interna podem se intensificar e sinalizar para a continuidade do sistema. Desse modo, o

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

trabalhador, ao sair desse empreendimento, se vê novamente na condição de capital variável (ou força de trabalho) a ser absorvido e posto em funcionamento na valorização do capital. Na Cooperjeans, apesar da mínima rotatividade, alguns cooperados lançam-se no mercado, em busca de melhor remuneração. Segundo as entrevistas, a maior parte desses cooperados, ao entrar na relação de assalariamento acaba abandonando e retornando à cooperativa, seja porque não se adapta mais às condições do trabalho assalariado, seja porque não encontra oportunidade de melhor remuneração no mercado.

De qualquer forma, mesmo estando inserido na propriedade coletiva, levando em consideração o conjunto da sociedade capitalista onde predominam as empresas tradicionais, o trabalhador traz consigo a potencialidade de se reproduzir no processo de valorização. "[...] Na realidade, o trabalhador pertence ao capital antes de vender-se ao capitalista. Sua servidão econômica caracteriza-se e se dissimula, ao mesmo tempo, pela venda periódica de si mesmo, pela sua troca de patrões e pelas oscilações do preço do trabalho no mercado" (MARX, 2000, p.673).

Na empresa de autogestão, assim como na empresa capitalista, o trabalhador continua exercendo dois tipos de consumo, o individual e o produtivo. O produtivo dá-se quando o trabalhador consome os meios de produção com o seu trabalho, para transformá-los em valor. Na autogestão, os meios de trabalho estão sob a posse do coletivo de trabalhadores e o valor produzido é consumido, quase na totalidade, pela comunidade de trabalho. O consumo individual na empresa capitalista tradicional é aquele em que, como menciona Marx (2000, p.668), o capital fornecido em troca da força de trabalho é convertido em meios de subsistência, cujo consumo serve para reproduzir músculos, nervos, ossos e cérebros do trabalhador, existente para gerar novos trabalhadores. Desse modo, o consumo individual do trabalhador constitui fator da produção e reprodução do capital. O capitalista tende a reduzir

unesp

ao mínimo necessário o consumo individual, de modo que atenda apenas à necessidade de reprodução da força de trabalho no processo de produção.

Na empresa autogerida, o consumo individual da força de trabalho tem em vista reproduzir sua capacidade de trabalho no ciclo contínuo da produção. Esse consumo individual aparece sobre a forma de meios de subsistência fora e dentro da empresa, como a alimentação, moradia, entre outros; refere-se também às habilidades e conhecimento acumulados ao longo da trajetória de trabalho, os quais o trabalhador adquire ao longo da sua vida por intermédio da escola, entre outras formas de socialização que acrescem às condições de vida do indivíduo. Tudo isso é mobilizado no ato de trabalho e objetivado na mercadoria. Assim, há a exigência do trabalhador reproduzir-se continuamente, considerando que o próprio ato de trabalhar desenvolve mais habilidade e conhecimento, os quais são revertidos em maior proporção de valor incorporado ao produto. A diferença da empresa de autogestão parece ser que o resultado do trabalho é convertido, em grande medida, na apropriação pelo coletivo dos trabalhadores e não a um único capitalista, com intentos de acumulação. A subsistência da força de trabalho não se dá pela relação de assalariamento, mas pela condição de produtores coletivos.

No entanto, uma contradição que persiste na fábrica em estudo refere-se às condições de subsistência em que o cooperado direto na produção se encontra, pois a sua retirada continua limitada ao mínimo necessário para se reproduzir, enquanto força de trabalho física. Ainda que as retiradas (remuneração) na fábrica sejam superiores ao que os trabalhadores assalariados recebem no mercado (no segmento de confecções), elas representam a subsistência do trabalhador que é compatível com o exercício da sua atividade parcelada e as demarcações das funções estabelecidas, em que predominam, no caso dos diretos na produção, às habilidades manuais sem requerer outros tipos de conhecimento. Nesse sentido, a atividade de autogestão coloca um desafio para as condições de reprodução

unesp

da força de trabalho, ou seja, que para gerir uma empresa é necessário se apropriar e entrar em contato com outros tipos de conhecimento.

A qualificação profissional, como uma construção social, emerge da dinâmica em que se encontra a prática produtiva e, por isso, integra a necessidade de reprodução dos trabalhadores, assim como se constrói e se nutre do trabalho despendido nela.

unesp

CAPÍTULO 3

Contradição na relação social na empresa autogerida e a ampliação da qualificação profissional.

Este capítulo trata das práticas educativas informais existentes na Cooperjeans e discute a possibilidade de maior desenvolvimento intelectual, comportamental e emocional do indivíduo inserido nessa nova forma de relação social que se inicia na cooperativa autogerida. As práticas educativas desenvolvidas na cooperativa demonstram-se distintas daquelas existentes nas empresas tradicionais, pois a proposta de gestão coletiva, embora permeada de contradições, faz com que os cooperados desenvolvam, ainda que de modo embrionário, práticas educativas voltadas para a gestão do empreendimento. Entende-se por práticas educativas desenvolvidas pela cooperativa todas as iniciativas que conduzem à maior apropriação das informações sobre o funcionamento da fábrica, como: orientações solicitadas pelos cooperados; estudo do estatuto da fábrica; plenárias e reuniões destinadas a transmitir informações e esclarecer dúvidas; e, em especial, aulas de cálculo da produção. Essas iniciativas não se configuram ainda como práticas educativas dentro de uma proposta de capacitação permanente, pois são desenvolvidas de modo assistemático, pouco aprimoradas e conforme as necessidades imediatas da fábrica; porém, elas demonstram potencialidades de desenvolvimento, em concomitância às relações democráticas.

unesp

3.1 As modificações na estrutura organizativa e de poder e a necessidade de maior conhecimento.

A Cooperjeans, na condição de cooperativa autogestionária, pressupõe uma organização democrática, na qual todos os cooperados se incumbem da tarefa de gerir o empreendimento coletivo de forma igualitária. Tragtenberg (1986) e Bruno (1983) mencionam que a opção pela autogestão transcende os princípios do cooperativismo[130], pois autogestão remete à perspectiva revolucionária em que o coletivo de trabalhadores gere sua própria luta de forma autônoma, por meio da criação de uma organização contrária à hierarquia da organização burocrática e na qual o poder seja distribuído de modo igualitário. Bruno (1983, p.93) menciona que em Portugal, no período revolucionário (1975-1976), o governo tem encontrado forma de enquadramento e controle das lutas autônomas por meio da criação da Federação das Cooperativas de Produção, o que coloca às cooperativas a tarefa histórica de mostrar que é possível desenvolver relações de trabalho justas dentro da concorrência privada. Singer (1998, p.94) entende que a criação das cooperativas operárias, nas décadas de 1920 e 1930, ao contrário das cooperativas comunitárias, muitas vezes, teve por objetivo enfrentar e eliminar a empresa capitalista, assim como, participar ativamente da luta sindical. Desse modo, o surgimento das cooperativas nega, em parte, a ordem capitalista vigente. Rothschild e Witt (1991) tratam do desenvolvimento e disseminação das cooperativas de produção relacionados às manifestações de movimentos sociais que buscam a

[130] Os princípios do cooperativismo desde seus primórdios também pressupõem relações de trabalho mais democráticas e baseadas na solidariedade, uma vez que ele se desenvolve como uma forma alternativa à produção capitalista e objetiva trazer melhores condições de vida e trabalho aos cooperados. Singer (1998 p.102); Santos e Rodríguez (2002, p.34) observam que o renascimento do cooperativismo em Rochdale, em 1844, traz alguns princípios fundamentais que são preservados na constituição das cooperativas, entre eles: sociedade governada democraticamente (cada sócio um voto); aberta a qualquer pessoa que queira se associar; o excedente, depois de ter remunerado o capital, distribuído entre os sócios; venda de produtos de qualidade e à vista; desenvolvimento da educação dos sócios; neutralidade política e religiosa; cooperação entre cooperativas e independência do Estado. Nota-se que tais princípios pressupõem relações de trabalho mais igualitárias do que as que ocorrem nas organizações tradicionais.

unesp

transformação social e, por isso, criam instituições alternativas a autoridade hierárquica. Assim, a proliferação das cooperativas, em determinados períodos, indica a constituição dessas formas alternativas de organização. Os autores observam que na década de 70 aparece uma onda de cooperativas nos Estados Unidos como "resultado natural de valores y sentimientos contraculturales desarrollados y expresados en los movimientos sociales de 1960" (ROTHSCHILD E WITT, 1991, p.26). Para esses autores, as cooperativas operárias são organizações alternativas que trazem consigo o potencial revolucionário e a condição de serem autogeridas; além disso, as raízes intelectuais em que se baseiam situam-se entre a democracia participativa, o anarquismo e o marxismo, o que pressupõe que o autogoverno, no local de trabalho, consciente ou não, forma o fundamento intelectual das cooperativas modernas. A Cooperjeans não surgiu de uma experiência revolucionária ou imbuída de uma ideologia política, mas, como já foi mencionado, significou uma alternativa ao desemprego. No entanto, a empresa procura constituir-se dentro de uma proposta de autogestão, ainda que a autogestão, aqui referida, não explicite, em um primeiro momento, a intenção de transformação ou rompimento da estrutura capitalista vigente. De qualquer forma, a opção pela autogestão coloca o desafio de modificar os métodos tradicionais de organização, centralizado nas equipes dirigentes, para distribuir a tarefa de gestão ao coletivo dos trabalhadores.

> Definimos un colectivo o una cooperativa como una empresa en que el control reside en última instancia y de manera predominante en los miembros- trabajadores-propietarios[...]La característica esencial de la cooperativa contemporánea es la prioridad concedida a los métodos democráticos de control. (ROTSHCHILD E WITT, 1991, p.14)

No lugar da estrutura piramidal e hierárquica das empresas tradicionais, as empresas autogeridas pressupõem a participação de todos os trabalhadores no processo de decisão, o que implica em uma estrutura organizacional diferenciada. Para Gutiérrez (1989, p.125-126),

unesp

a autogestão pode ser definida como um modelo participativo integrado, no qual a recomposição do trabalho manual e intelectual dá-se paralelamente à necessidade de envolvimento de cada membro na organização, em uma postura de aprendizado e aperfeiçoamento constante. Dal Ri e Vieitez (2000, p.20) mencionam que as empresas requerem dos trabalhadores o exercício de funções integradoras que hoje se encontram monopolizadas pela alta gerência e implicam no exercício do poder. Trata-se de uma estrutura organizacional que tem a participação dos trabalhadores na gestão como seu fundamento. A princípio, a participação na autogestão difere do sentido alienado que possui na empresa tradicional e assinala o rompimento da divisão do trabalho entre planejar e executar, o que significa a necessidade de conhecimento dos diversos aspectos que envolvem a organização produtiva.

> [...]a participação significa interferir cotidianamente no conteúdo e na forma de produção, definindo e redefinindo seus caminhos. Para que o coletivo dos trabalhadores possa, de fato, dirigir e controlar aqueles que transitoriamente os representam, é necessário uma educação socialmente produtiva e permanente [...] que se desenvolva num processo de produção, que, indo além do trabalho polivalente, favorece que todos sejam capazes de compreender os princípios fundamentais da gestão, tendo acesso aos conhecimentos necessários que lhe permitam também questionar, opinar, propor mudanças[...]enfim decidir sobre qual gestão administrativa, financeira, jurídica[...] que melhor condiz com os interesses financeiros" (TIRIBA, 1999, p.211)

O desafio de gerir o empreendimento por todos os associados faz com que a educação esteja voltada para os conteúdos sobre gestão de uma empresa e para valores cooperativos.

> A maior dificuldade para a participação do sócio na gestão é ter esse conhecimento que não tinha antes, dificuldade para fazer comunicação dessas informações [...][131]

[131] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora, no ano de 2001.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Tendo em vista que as organizações democráticas rejeitam a justificação burocrática da autoridade, como observam Rotshchild e Witt (1991, p.80), a autoridade não se localiza no indivíduo em razão do cargo ou da preparação específica, mas na coletividade, o que pressupõe habilitar todos os trabalhadores para o exercício da gestão. Dal Ri e Vieitez (2000, p.133) mencionam que, como as organizações autogeridas não são economicistas e não se baseiam na exploração tautológica do trabalho, a educação dos trabalhadores não é para elas um simples fator de produção, mas condição mesma para sua sobrevivência e desenvolvimento. As diversas dimensões da educação - comportamental, intelectual e afetiva - parecem ser contempladas nessa forma de organização que propõe abolir os especialistas ou gestores do processo decisório. Tragtenberg (1986, p.12) afirma que qualquer projeto envolvendo o trabalhador é criativo, na medida em que cria, por meio da luta, entidades e estruturas igualitárias em que a suprema autoridade passa a ser a assembléia, que tem poderes não só para nomear os que querem representá-los, mas para destituí-los.

Na Cooperjeans, a estrutura organizativa e de poder, de acordo com o propósito de participação de todos os cooperados na gestão, foi alterada e se encontra distribuída em três instâncias: a Assembléia geral, que é a instância máxima, onde todos os cooperados têm direito a voto; o Conselho Administrativo, eleito pelo coletivo por dois anos e de função executiva, composto por quinze cooperados que ocupam funções diferenciadas no processo produtivo, sendo que a partir dele é eleita a diretoria administrativa composta pelo presidente, vice-presidente e secretário geral; o Conselho Fiscal, composto por três membros, encarregados de fiscalizar as operações, serviços e atividades da cooperativa, conforme o estatuto da fábrica. De acordo com Rotshchild e Witt (1991), as decisões na cooperativa devem submeter-se ao coletivo para adquirir autoridade e se tornarem legítimas, além de serem questões de importância para a organização, como: contratação de pessoal, saldos, divisão do trabalho, distribuição do excedente sobre o produto e serviço final. Em princípio,

unesp

não se admite um conjunto estabelecido de regras e protocolos, com os quais as empresas tradicionais estão familiarizadas. Para esses autores, se a empresa tradicional baseia-se na racionalidade burocrática, a empresa alternativa basear-se-ia em uma racionalidade substancial, ou seja, na construção da organização a partir de suas necessidades coletivas, e não de modo formal. Os momentos que antecedem o voto e a prática cotidiana podem ser momentos de socialização de conhecimento se os conteúdos existentes na produção forem amplamente discutidos e dialogados, reflexo da busca coletiva pela melhor alternativa e resolução de problemas. Assim, as decisões pelo voto terão maior legitimidade na sua implementação.

A educação, na Cooperjeans, encontra-se envolvida por uma situação de ambigüidade: de um lado, ela é condição para que o coletivo participe diretamente na gestão da empresa, o que fica claro quando se busca resolver os conflitos, provenientes da falta de compreensão, por meio da capacitação dos sócios; de outro, à medida que o conselho se autonomiza, ela tende a perder expressão para o conjunto dos trabalhadores.

3.1.1 Os conteúdos envolvidos na atividade dos cooperados e a necessidade de ampliação dos conhecimentos para gestão

Nos modelos participativos das empresas tradicionais, o conteúdo das decisões dos trabalhadores limitam-se a questões pontuais e de melhoria do processo de trabalho; geralmente, referem-se a iniciativas que ampliem a produtividade e preserve a hierarquia, como foi observado no capítulo 1 na análise do CCQ. Na cooperativa, a participação não caminha no sentido desses modelos. Gutiérrez (1989) menciona que o sentido da participação que emerge nas empresas autogestionárias não tem nada a ver com a lógica dos modelos participativos das demais indústrias clássicas. Tomasseta (1972) afirma que a autogestão pode

unesp

nascer da resolução da ambivalência presente na participação, ou seja, por meio da resolução do conflito entre a participação significando a oposição de interesses dos trabalhadores aos empresários e a participação como cooptação aos interesses empresariais. No entanto, a participação não nasce da evolução dessa ambivalência, mas é do confronto dessas classes antagônicas e da negação da participação como consenso que pode surgir uma nova concepção de participação distinta da anterior. Embora o sentido da participação na Cooperjeans encontre-se em construção, permeado de conflito, e contenha a possibilidade de converter-se na ambivalência das empresas clássicas, caso não se aprofunde o processo democrático, o sentido que ela possui evolui em outra direção e isso pode ser observado por meio dos conteúdos que ela contempla.

Ao analisar os conteúdos das convocações para as assembléias (nos primeiros dois anos, ocorreu uma vez ao ano; nos anos seguintes, três ao ano, além das plenárias) pode-se ter maior clareza dos assuntos tratados, pois os trabalhadores são convocados, votam e decidem, como consta na ata de Assembléia. As decisões versam sobre: eleição dos membros do conselho fiscal e administrativo; reestruturação do capital; a destinação de sobras; restituição do capital do sócio desligado; aprovação final das contas do ano corrido; troca e compra de máquina de bolso automática; não retorno do bônus por jornada extra[132] na composição do PIP[133]; apreciação de recurso para retorno de um associado; demonstrativo de sobras ou perdas e sua conseqüente destinação; criação de um fundo natalino; abertura da filial de Arandú; mudança do ano social; conclusão dos assuntos pendentes dos anos anteriores; contribuição do custeio do berçário; e utilização da perua para atender a assuntos particulares dos associados. Como se pode observar, a maior parte desses itens refere-se a questões que

---

[132] Houve duas assembléias com esta pauta; na última, não se aprovou a jornada extra, com 187 de 259 associados presentes.

[133] O estatuto da cooperativa define PIP: "Parcela Individual de Participação (PIP) é o produto da soma de todos os pontos obtidos através da Tabela básica de Redistribuição por Função, Tabela de Bônus por Rendimento, Bônus por resultado, Bônus Especial, Jornada Noturna e Jornada Extraordinária de cada cooperado, respeitando o direito de cada um aos itens mencionados".

unesp

definem o futuro do empreendimento e que necessitam de um conhecimento mais profundo do funcionamento de uma empresa, a fim de auxiliar na capacidade de escolha, saber sobre sua viabilidade e pensar nas alternativas possíveis.

Fica evidente que os conteúdos envolvidos na atividade profissional dos cooperados extrapolam a atividade técnica e o processo de trabalho para abranger a totalidade da produção e a política geral da empresa, diferente do que ocorre nas empresas clássicas onde as decisões limitam-se às interferências técnicas, e mesmo o nível da baixa gerência não tem acesso às decisões que determinam o rumo da empresa, como se observou no capítulo 1. Decisões sobre compra de filial e maquinário requerem um conhecimento mais aprofundado do processo de trabalho e noções de produtividade, a fim de averiguar a viabilidade econômica de tal aquisição.

O cooperado deve estabelecer um raciocínio mais abstrato entre a potencialidade de o equipamento acelerar a produtividade para ampliar o faturamento e o montante de capital investido, analisar a vida útil do equipamento e o seu desgaste. Ainda que esses cálculos não sejam solicitados a todos os cooperados diretos e advenham dos membros do conselho, para que tomem uma decisão, que não comprometa desenvolvimento e sobrevivência da empresa, os cooperados, a princípio, teriam de ser informados e de avaliar essas informações. Decisões que envolvam o aumento de capital, destinação de sobras, criação de fundos, aprovação de contas requerem, grosso modo, além de noções básicas de matemática para averiguar a fidedignidade dos cálculos, o conhecimento do faturamento e da potencialidade de produção da fábrica.

A aprovação do regimento interno, estatuto e eleição do conselho demandam uma postura política e participativa nos assuntos da empresa, para que se verifique se esses instrumentos estão condizentes com as expectativas dos cooperados. Pode-se perceber que

unesp

todas as decisões organizativas da cooperativa são decisões políticas, uma vez que os trabalhadores têm de analisar as propostas, tendo em vista a melhoria da condição de vida e trabalho do coletivo. Nesse sentido, alguns cooperados argumentaram que a condição de trabalhador vivenciada por eles oferece os elementos iniciais para tomar decisões sobre sua vida produtiva. A própria condição de inserção do trabalhador na produção capacita-o a posicionar-se perante as decisões que lhe são mais justas, antes da aquisição de conhecimento técnico-educacional.

> [...] Eles são trabalhadores. Você não precisa ter nada, você precisa ser você mesmo, qualquer um pode participar, porque você tá decidindo sobre seu trabalho [...][134]

> [...] eles vão mais pela cabeça deles, pela razão deles, no caso, pelo entendimento de como é colocado a coisa. Eles não se apoiam em regra, mas sempre olhando o 100%[...].Às vezes, as costureiras, chão de fábrica, tem idéia melhor que algumas pessoas escoladas da fábrica. Não sei se é porque ela tá ali vivendo, é o mundo dela, é o que ela faz, então é fácil de ela dar uma idéia mais do que alguém que é escolado. É ela que tá sentindo aquilo alí, então nessa parte não interfere tanto, mas não é desprezível [...][135]

No entanto, a apropriação da produção pelos cooperados, em um contexto mundial de acirrada concorrência e aprimoramento de tecnologia, representa o desafio de se capacitarem tecnicamente para gerirem a produção e continuarem no mercado. Internamente, no âmbito da fábrica, a capacitação técnico-educacional torna-se condição para viabilizar a participação e não permitir que ela se restrinja a alguns membros. Martins menciona que, na fábrica de co-gestão que pesquisou, o baixo nível cultural instaurou um sentimento de inferioridade que permitiu aos cooperados resguardarem-se na sua condição de subserviência, na sua passividade, esperando que os administradores se responsabilizem pela empresa. A autora diz que a educação se relacionou imediatamente à questão do poder. O sentimento de ignorância instaurou, tanto no plano objetivo quanto no subjetivo, obstáculos específicos ao surgimento do coletivo autônomo que se esperara alcançar (MARTINS, 1998, p.165). Silva

[134] Supervisora de engenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.
[135] Supervisor mecânico e vice-presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

(1992, 448) menciona que a aceitação da idéia de incapacidade técnica para a gestão por parte dos trabalhadores fez com que a decisão política se subordinasse à "competência técnica", a qual passou a ser prerrogativa dos operários, que se mantiveram mais como observadores e não se apropriaram de modo efetivo do espaço de participação. Tudo indica que o conteúdo dos conhecimentos envolvidos na tomada de decisão em assembléias requeira, além dos atributos comportamentais e técnicos, sobretudo, uma postura política, o que pode ser entendida como uma cultura cooperativa voltada para o interesse do coletivo de trabalhadores.

Embora sejam esses os conteúdos das decisões dos trabalhadores, na Cooperjeans, algumas decisões, tidas como operacionais, nem sempre são tomadas pelos cooperados, mas decididas pelo conselho de administração. Entre essas questões, pode-se citar: o aumento e decréscimo de produtividade; o aumento de ritmo (embora a jornada extra de trabalho tenha sido aprovada em assembléia); a indicação do cooperado para a função, a entrada de cooperado[136]; o estabelecimento da grade de remuneração e qualificação; a negociação com clientes; a quantidade de trabalho a ser assumido; e, geralmente, as compras de equipamentos, apesar de ter havido uma assembléia para a troca de máquina.

> [...] A compra de máquinas já tinha sido aprovado que ia gastar um valor mensal na compra de máquinas, daí o conselho pode comprar máquinas sem a autorização dos sócios [...] Aumento e decréscimo de produtividade é o conselho que estipula os objetivos, metas, toda questão orçamentária e objetivo, os cooperados não participam diretamente, são informados [...]. Também não faz sentido. A única coisa que ele precisava saber era quanto vale o minuto [...]. O faturamento eles não decidem, o que foi colocado aquele dia é que eles deveriam saber mais detalhes.[...] Todo mundo sabe se produziu mais ou menos, as metas são passadas todos os dias. Muitas pessoas dizem que não sabia, mas as metas são em função do faturamento, se as metas não atingiu é porque não saiu.[137]

> [...] O conselho que traça as metas da cooperativa, não ocorre a participação dos sócios. Geralmente, os sócios já tem em mente quais são os objetivos [...]. Geralmente, é informado que nós devemos faturar 230 mil todo mês pra gente ter isso. Sobre o aumento da jornada de trabalho, as vezes colocam, mas, geralmente, o próprio conselho decide, porque o conselho já foi escolhido para representar o sócio, se os sócios não gostarem porque não entenderam, as vezes foram mal informados.

[136] A presidente, quando questionada sobre que decisões os cooperados participam, mencionou que a contratação do sócio é de responsabilidade do cooperado, o conselho decide, mas o sócio pode convocar assembléia se não concordar.

[137] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Às vezes, é feito reunião e o sócio pode convocar a assembléia nem o conselho nem ninguém pode fazer nada. [138]
>
> [...] A gente decide se vai trabalhar no feriado, aprova balaço no final do ano, aprova se quer ou não quer o grupo de Arandú, sobre salário é outra coisa não é decidido por nós em assembléia [...].[139]

Muitos dos conteúdos de organização da produção são da competência do conselho de administração, com o consentimento da assembléia. Como se pode observar pelos depoimentos, o conselho de administração incumbiu-se de formular tanto as metas da produção quanto os procedimentos para operacionalizá-las. No entanto, essas informações são transmitidas aos cooperados possam ser aprovadas. De qualquer forma, ainda que os cooperados não participem de todas as decisões, tendo delegado ao conselho algumas delas, eles acreditam que a participação na assembléia implica no conhecimento sobre diferentes conteúdos que envolvem o funcionamento de uma empresa, dentre eles: o conhecimento do que é uma cooperativa; conhecimento sobre os métodos de trabalho; formação escolar para auxiliar na compreensão de documentos, noções de contabilidade; formação comportamental no sentido de desenvolver capacidade de diálogo, questionamento, expressão, que são características importantes para viabilizar a participação. As falas a seguir indicam alguns dos conhecimentos que se fazem necessários nesse tipo de empreendimento.

> Igual o mês passado não deu faturamento porque o pessoal estava de férias, aí é o pessoal que decide, vai fazer empréstimo, nós vamos ter que pagar quando. Tem que saber um pouco de contabilidade, porque se fizer um empréstimo muito alto ou descobriria o mês passado ou este, teria que saber o que tá programado pra esse mês. Será que vamos faturar pra cobrir o empréstimo?[140]
>
> [...] Além de entender bem o que é uma cooperativa você tem que ver a pauta para saber o assunto[...] você tem que buscar se informar melhor[...] se vai discutir sobras você tem que procurar ver o balanço para decidir, tomar suas decisões[...] em muitos casos você tem que buscar o conhecimento porque nem tudo o que passam é realmente aquilo[...] a escolaridade também é importante para entender melhor.[141]

---

[138] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[139] Supervisora de engenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.
[140] Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[141] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> [...] eu acho que tem de estar por dentro de tudo o que tá acontecendo pra você erguer a mão e votar. Por exemplo assim, se você precisa comprar uma máquina né, então você tem que estar por dentro pra na hora que tiver a assembléia você saber porque você precisa comprar aquela máquina, não erguer a mão à toa. Tem que tá por dentro do assunto pra poder opinar. As vezes, as pessoas até não entendem porque ficam em grupinhos conversando, mas que eles ficam sabendo ficam.[142]

> [...] Em primeiro lugar você tem que saber as leis da cooperativa, porque se você chega na assembléia você pode falar o que é o certo e que não tem no estatuto. Então você tem que saber as leis, nem todas as leis você pode mudar aqui, aí você vai ter uma plenária pra saber o que pode mudar.[143]

> [...] eu acho que a fábrica inteira deveria saber o que é uma cooperativa em geral. Se você aprender o que é uma cooperativa você vai trabalhar aquele objetivo, porque você sabe o que é uma cooperativa.[144]

> Aqui deveria ter um conhecimento de administração, que não tem[...] porque em outra empresa tem o patrão que já sabe, aqui a gente é o patrão de nós mesmos. Tem de conhecer o que é uma cooperativa, aqui quanto mais eu trabalho mais eu ganho.[145]

> Você tem que explicar dez vezes, como você quer ganhar hora extra se você vai estar tirando de você mesma, tem que ser bem repetitivo. Então é esse tipo de conhecimento, tem sempre dúvidas sobre esse tipo de assunto, falta entendimento mesmo. Mas, é que as meninas não entendem e não perguntam, se perguntar é esclarecido.[146]

> [...] Eles ficam mais qualificados né, precisa saber pelo menos como funciona o processo[...] não precisa calcular a produção, mas precisa saber como chegar até o cálculo da produção[...]Depende da área que está atuando, as vezes, precisa de informações técnicas na produção, as vezes na área administrativa, na área contábil[...][147]

De acordo com as falas anteriores, pode-se perceber que os cooperados entendem que um conjunto de saberes é necessário para que eles tomem as decisões na assembléia: saber como é o funcionamento de uma cooperativa autogerida, saber se há limites para interferência dos cooperados na fábrica, compreender o novo arranjo organizativo e a potencialidade de participação nas decisões e instância de poder. O conhecimento das leis da cooperativa coloca-se como condição para contestar e averiguar a possibilidade da decisão. Entretanto, alguns cooperados revelam desconhecimento sobre a possibilidade de alteração de

---

[142] Coordenadora, em entrevista concedida à pesquisadora.
[143] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[144] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[145] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[146] Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[147] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

algumas normas, o que confirma a necessidade de compreensão sobre a estrutura de uma organização baseada no trabalho cooperado, na qual todos os sócios têm o direito de tomar decisões. Nesse sentido, os cooperados parecem revelar a necessidade de conhecer as possibilidades e limites da sua esfera de ação dentro da organização autogestionária. Na Cooperjeans, a base tecnológica confronta-se com a estrutura de poder em vigor, de modo que as referências das demarcações das funções se apresentam confusas para o coletivo dos trabalhadores e, aos poucos, vão sendo questionadas.

> [...] na maioria das vezes são pessoas daqui de dentro que sabem o que é cooperativa, eles reúnem como se fosse uma plenária e explicam[...] Eles explicam assim, o grupo serve só para saber seu lugar, mas aqui funciona geral se o outro grupo precisa[...] não é só seu grupo que tem de faturar, as pessoas não querem, querem ficar no grupo.[148]

O gerente menciona que os cooperados não sabem quais decisões lhes cabem tomar e quais são de competência do conselho, o que indica que essa bipartição do trabalho na cooperativa entra, cotidianamente, em conflito.

> A função principal do conselho de administração é administrar a cooperativa e as vezes há uma confusão, acham que administrar a cooperativa é administrar a atividade do cooperado[...] Hoje tá acontecendo do presidente administrativo administrar a atividade do cooperado[...] o conselheiro acha que tem que dar palpite no trabalho do supervisor. Pra dizer como tem que trabalhar é a coordenadora e não a conselheira, o conselho não tem que fazer a programação da produção, se fosse assim o conselheiro teria que ter um conhecimento técnico.[149]

> A Eliene disse na reunião que eu devia cobrar produção dela, eu não sabia que isso era função do conselho fiscal [...][150]

> [...] No curso da Anteag aprendi muita coisa, mas não é minha área de trabalho, eu vou ter noção daquilo. Não vou dizer que é minha área de trabalho porque tô ali costurando e eu não vou no departamento pessoal pra ver[...] É um erro a gente deixar pra ver tudo no último dia, se a gente acompanhasse seria muito mais importante. Muitas vezes as pessoas não entendem que eu saio daqui da minha área pra me informar não é porque eu estou querendo invadir o espaço do outro, mas é que estamos querendo participar.[151]

---

[148] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[149] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.
[150] Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.
[151] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

A ausência de um processo educativo sistemático e permanente voltado para a autogestão e o cooperativismo, a organização tecnológica, a presença dos quadros e a hierarquia técnica preservada nos diferenciais de remuneração constituem fatores que dificultam a compreensão do papel dos associados.

As decisões que os cooperados têm de tomar sobre a política da empresa faz com eles sintam a necessidade de conhecer as práticas administrativas, o funcionamento da empresa na sua dimensão mais abrangente, pois extrapola a atividade técnica no processo de trabalho para relacioná-lo ao faturamento, à distribuição das remunerações, às despesas, à demanda do mercado, entre outras. A maior compreensão do funcionamento da empresa demanda o esclarecimento dos nexos existentes entre processo de trabalho e geração do valor, como ocorreu com o esclarecimento sobre a hora extra. Nota-se que os conhecimentos solicitados para a gestão não se referem, na sua maioria, à aquisição de técnicas gerenciais que, no mundo empresarial, se proliferam rapidamente e aparecem como a última descoberta, quando, muitas vezes, trata-se de pequenas adaptações nos modelos já existentes. Tais conhecimentos referem-se à compreensão do funcionamento geral da fábrica. Gutiérrez (1997, p.30) menciona que o primeiro passo para a participação autogestionária é apresentar o mundo dos *Kanbans,* qualidades totais, logísticas mercadológicas de uma forma desmistificada, fazendo o trabalhador perceber que com um pouco de esforço e informação pode interferir na administração, melhor que muitos consultores pagos a preço de ouro.

Nesse sentido, o conhecimento solicitado pelos trabalhadores de autogestão aparece desmistificado, uma vez que esse saber é socializado entre todos os membros de modo a satisfazer suas necessidades concretas. Braverman (1974 apud ROTCHSCHILD E WITT, 1991, p.1) observa que nas organizações autogestionárias há uma tendência à desmistificação dos corpos de conhecimentos antes escuros, esotéricos, que se simplificam e se põem à disposição dos membros. A desmistificação é o oposto da especialização e profissionalização,

unesp

pois enquanto os espertos e profissionais buscam títulos para acumulá-los e cobrar por seus conhecimentos, os coletivos os rejeitam nesse sentido. Para o coletivo, é imprescindível a ruptura com a divisão do trabalho e com a pretensão de conhecimento especializado e, em decorrência disso, reforça-se o controle igualitário e democrático da organização, na mesma proporção em que a divisão do trabalho aumenta o controle da direção.

> La conclusión lógica del processo de desmistificación es um conocimiento igualitário: la difusión completa del conocimiento. Es decir, en el extremo, todos y cada uno tendrían la misma compreensión desmestificada del mundo. No habría necessidad de "doctores", porque cada qual poderia doctorar-se a si mismo....La ampliação del processo de desmistificación hasta ela extremo teórico recortaría la misma base de la autoridad racional, a saber, el conocimiento superior. Es decir, si todos los miembros foren igualmente competentes em sus conociemientos y aptitudes pertinentes para las operaciones de uma organización, no existiría base racional alguna para la autoridad jerárquica. (ROTCHSCHILD E WITT,1991, p.171)

A tipificação que os autores fazem extrapola, segundo eles, a própria tese de racionalidade de Weber, que não teria levado a tese da racionalidade ao seu extremo. Esse nível de desmistificação não parece colocar-se na Cooperjeans, mesmo porque demandaria, além de uma sofisticada base tecnológica e um nível de educação geral suficiente, relações sociais dentro e fora da fábrica mais evoluídas em termos de democracia e igualdade de condições de vida. A forma da relação social que vigora na sociedade capitalista, no âmbito da economia, política e cultura, dificulta a ampliação do conhecimento de forma generalizada, o que pode ser percebido pelo pouco acesso que os cooperados têm à educação geral. As diferenças de cultura e conhecimento na sociedade capitalista refletem a segmentação e diferenciação do tipo de relação social estabelecida em tal sociedade. Essa segmentação é ainda reforçada por meio da reprodução dos diferenciais de qualificação técnica dentro das relações de produção, na fábrica, alicerçados pelo modelo de tecnologia adotado e, na vida pública, pelo modelo de democracia que vigora. Esses aspectos indicam que, na forma da sociabilidade capitalista, o uso da autoridade tende a se justificar pelos diferenciais de conhecimento. As empresas autogestionárias encontram-se sujeitas às limitações, à ampliação

da formação por vias formais, típicas da sociedade capitalista, uma vez que a condição de vida a que se submetem os trabalhadores, proveniente da baixa remuneração que possuem, dificulta que aos indivíduos a apropriação de conhecimentos por essa via. Além disso, o espaço de formação que se inicia na fábrica é ainda bastante embrionário, pois, nesse momento, o grau de democratização das relações sociais e a tecnologia[152] dificultam a formação plena e integrada de alto nível, tal como exposta nas citações anteriores. No entanto, o desenvolvimento da cooperativa assinala para a maior necessidade de compreensão dos fundamentos implícitos no funcionamento da organização produtiva. As falas seguintes indicam as informações que os cooperados passam a ter acesso.

> [...] aqui a gente tem que saber de tudo o que tá acontecendo com a fábrica, porque caiu tanto a produção. É isso que a gente não entende eles compram as coisas e pra nós não tem dinheiro, aí as pessoas não colaboram, brigam [...]. Numa fábrica normal nem passaria isso [...]. Uma cooperativa você precisa saber de tudo né, precisa saber como vai falar, sobre as contas [...]. Aqui é uma cooperativa, então precisa passar a informação pra nós, a gente tem que entender pra gente poder levar pra frente [referindo-se à empresa].[153]
>
> Na empresa normal, eles querem a produção, mas não sabem porque, aqui não. Igual o ano passado o PIP nosso tem que dar tanto pra dar o faturamento [...]. O ano passado que dava mais eles escreviam na lousa que dava de sobra tanto, aí essa sobra no final do ano é repartido [...] A maioria das coisas que acontece a gente sabe, mas o conselho está mais por dentro[...][154]
>
> Numa outra empresa não vai ter tanta importância você saber disso [referindo-se à gestão da cooperativa] porque lá vai ter patrão, então você não sabe o quanto você vai ter que produzir não sabe quanto é a peça, se o cliente paga menos, se outro paga mais[...]Aqui o que conta mais é o dinheiro[...] Se a gente não cuidar da qualidade vai quebrar o nome da Cooperjeans e eu já tenho consciência disso, que a qualidade tem que andar junto com a produção[...][155]
>
> [...] Quando era Staroup nunca ninguém se interessou em saber quantas peças produziam no mês [...] de primeiro eu não sabia esse negócio de tempo, o preço da peça, eu lá sabia que tinha que fazer as contas dos minutos, nem tava interessada, agora aprendi alguma coisa né [...] É pouquinha coisa que eu conheci, mas não

---

[152] A tecnologia adotada na fábrica dificulta o aprofundamento da formação voltado para gestão, valores cooperativos na medida em que ele requer que os trabalhadores despendam quase a totalidade de seu tempo em atividade alienante. Nesse sentido, a tecnologia adotada constitui-se em uma contradição na organização da fábrica.

[153] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[154] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

[155] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> deixou de ser um conhecimento[156].Aqui eles falam o quanto é 100% em quantidade de peças, o quanto tem que produzir.[157]

Aos poucos, os cooperados vão compreendendo o significado e a relação da sua prática produtiva com o conjunto da empresa, por isso julgam necessário saber onde está sendo investido o resultado de seu trabalho, como pode ser observado em algumas citações. Nota-se que as informações as quais eles têm acesso referem-se à condição econômica da empresa, fundamentos da organização produtiva, política de vendas e investimentos, que, numa empresa tradicional, estariam no monopólio da alta gerência.

Em plenária destinada a fazer um balanço da cooperativa, a presidente levantou questões que revelam a necessidade de os sócios se inteirarem sobre o andamento da fábrica, a fim de aumentar a produtividade.

> Quem sabe quantos sócios tem? Como está indo Arandú, quanto eles estão produzindo? Quanto cada grupo está produzindo? Isso são coisas que um cooperado deveria saber. Quanto sai no dia? Quanto cada grupo produz? Isso não é empresa normal, é cooperativa e essas são coisas que vocês deveriam procurar saber como sócios. Onde nós ganhamos dinheiro? Eu não ganho acúmulo de entrepernas, bolso [...] o cliente quer a calça inteira[158]. Porque não atingimos o faturamento?[...][159]
>
> [...] o que a gente precisa mesmo não tem, por exemplo, um curso sobre fluxo de produção. Um treinamento para eles entenderem o processo produtivo, porque eles deixam de ganhar isso e a educação cooperativista, que é o que precisa mais.[160]
>
> [...] Pra mim participar mais eu acho que eu deveria saber muito ainda, entender mais sobre faturamento. Igual eles falam não deu faturamento, a gente ficou devendo, aí a gente teve que vir no sábado[...] a maioria quer entender mais sobre cooperativa, as vezes a gente ouve "Eu não entendo o porquê disso."[161]

---

[156] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[157] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[158] A referência ao acúmulo foi feita porque um grupo queixou-se da presidente ter passado as peças a serem costuradas (acúmulo) para outro grupo que estava sem trabalho, o que faria com que aquele grupo perdesse o prêmio por produtividade. A presidente explicou que aquele grupo produzindo todo mundo vai ganhar porque quanto mais rápido sair a peça o dinheiro entra mais rápido também. Este é mais um indicativo de que os modelos organizacionais herdados das empresas tradicionais, que visam a competitividade, não se ajusta às empresas de coletivo de trabalhadores.
[159] Presidente da cooperativa, supervisora de qualidade, fala retirada da plenária ocorrida em março de 2002.
[160] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[161] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> [...]o fato de entender melhor o funcionamento da cooperativa já seria melhor, porque as pessoas não entendem, elas acham dificuldade e não sabe o que está fazendo. Elas entendendo melhor vai avaliar. [162]

> [...] só tem visão de agora e não pra frente[...] falta uma visão empresarial, teria que pensar mais pra frente, aí você fica o dia inteiro conversando com um, com outro mostrando os prós e os contras.[163]

O conhecimento técnico sobre funcionamento do processo produtivo é necessário para que os cooperados aumentem a produtividade e, em conseqüência disso, o faturamento da cooperativa, mas também para que eles compreendam a dinâmica de funcionamento da empresa, esclareçam suas dúvidas, eliminem as desconfianças e decidam com conhecimento de causa. Os depoimentos indicam que o conhecimento sobre todos os aspectos que envolvem a organização de uma empresa é de fundamental importância para o funcionamento e desenvolvimento da cooperativa sob a gestão coletiva. Para os cooperados, o desconhecimento do funcionamento da cooperativa impede-os de participar de modo efetivo da gestão e dificulta a participação na gestão.

As falas a seguir indicam a importância de alguns atributos comportamentais para o coletivo dos trabalhadores, a fim de que tomem decisões que viabilizem o crescimento e a sobrevivência da cooperativa.

> Criatividade é importante para qualquer empresa, porque tem que ser criativo para melhorar o ganho de produtividade. Mas, para a autogestão é mais ainda porque ela tá ligada diretamente ao seu ganho, seu faturamento[...]. Na cooperativa tem que ter mais responsabilidade, porque se a peça tá boa e ele joga ela fora, tá jogando o dinheiro do sócio no lixo [...] Se precisa vir no sábado e não vem, o grupo deixa de faturar porque o sócio não veio, o efeito é direto no sócio [...] A capacidade de tomar decisão é uma das coisas mais importantes que tem, você tá tomando uma decisão ali, você tá decidindo o futuro da sua empresa e futuro da sua família[....] Quando tem uma decisão pra ser tomada ela já é colocada para o cooperado decidir, já é uma responsabilidade, a decisão vai ser importante, então ele, automaticamente, já está passando a ser responsável e a aprender a decidir[...] Se todo mundo tivesse esses conhecimentos, treinamentos técnicos [treinamento sobre gestão, educação geral, capacidade de tomar decisão, conhecimento técnico diversificado] tomaria uma decisão melhor. Tomou decisão errada, por falta de análise, por falta de conhecimento [...].[164]

---

[162] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[163] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[164] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Na empresa tradicional, os atributos comportamentais, como responsabilidade e criatividade, não se encontram integrados à capacidade de tomar decisões gerais sobre a empresa. Na Cooperjeans, tais atributos são exigidos e, articulados ao processo decisório, adquirem outro sentido ao extrapolar o processo de trabalho. Nesse caso, a criatividade não implica apenas em adaptações e invenções de dispositivos para os equipamentos, mas refere-se à produção na sua totalidade, semelhante aos atributos solicitados às gerências. Não se trata de criatividade e responsabilidade para criar dispositivos técnicos na produção, mas para escolher os melhores caminhos de investimento, buscar novos mercados, inovações na política de produção e capacitação dos cooperados, entre outros aspectos que tocam a organização da produção na sua totalidade.

A possibilidade de ampliação do componente intelectual, comportamental e afetivo parece depender do modo da democratização das informações, com intuito de capacitar os cooperados a diagnosticar e resolver os problemas que emergem da gestão de uma empresa. Aprender a tomar decisões e ter visão empresarial são habilidades que se constroem no cotidiano do trabalho ao agir sobre os conteúdos referentes à gestão e, além disso, o suporte para auxiliar na capacitação técnica deve privilegiar o tratamento desses mesmos conteúdos. Pode-se dizer que esses atributos se encontram em construção, na Cooperjeans, uma vez que as relações democráticas não estão plenamente desenvolvidas e há a reprodução de práticas de gestão derivadas das organizações tradicionais e hierárquicas.

3.2 A transmissão das informações

Tendo em vista o propósito de gestão coletiva e a necessidade de domínio sobre o funcionamento de uma empresa, tudo indica que o modo de transmitir as informações se constituem em um dos meios mais importantes de socialização do conhecimento. A falta de acesso às informações que tocam os vários aspectos da gestão da cooperativa constitui-se no

unesp

maior empecilhos à autogestão, já que dificulta a democratização das relações sociais na fábrica e, conseqüentemente, limita a possibilidade de ampliação da qualificação dos cooperados. De acordo com Bruno (1983, p.103), gerir significa tomar por si mesmo as decisões, na qualidade de pessoa ou coletividade soberana e com completo conhecimento das informações necessárias.

A transmissão das informações na Cooperjeans ocorre, geralmente, por meio da plenária, criada com essa finalidade, que ocorre uma vez por mês; da leitura da pauta de assembléia, que fica à disposição dos cooperados; na assembléia; e pelos esclarecimentos individuais de dúvidas dos cooperados, solicitados geralmente à diretoria administrativa e aos membros dos conselhos no cotidiano da fábrica. O acesso às informações gerais sobre a cooperativa é um indício de democratização das relações sociais, uma vez que a tomada de decisão requer o conhecimento do conteúdo a ser discutido. Entretanto, para a construção do processo democrático não é suficiente que a informação fique a disposição dos cooperados, mas depende da forma pelas quais são transmitidas essas informações. Silva (1992) menciona que a capacidade de tomar decisões pressupõe informações completas sobre a matéria a ser votada, que possibilite a coletividade decidir com conhecimento de causa, devendo definir também os critérios que presidirão a tomada de decisões. Para a autora, esta possibilidade requer uma permanente formação dos integrantes da coletividade que assim se credenciam, em igualdade de condições, para a tomada de decisões. Os diferentes saberes não serão critérios para separar um pequeno grupo que decide, da grande maioria que deverá executar, e nem serão atributos que definirão, supostamente, os mais competentes para tomar decisões e impô-las à maioria, só assim o funcionamento da coletividade é absolutamente transparente.(SILVA, 1992, p.43). Lojkine (1991) observa que os grupos de expressão direta, nas empresas tradicionais, podem constituir-se em núcleos autogestionários se utilizarem a "autonomia" dada a eles para fazer descer as informações econômicas monopolizadas pela

unesp

administração e uni-las à ação política. O acesso às informações relaciona-se à democratização do saber, na fábrica, que é condição para o exercício da autogestão. A transmissão das informações na íntegra e de modo igualitário para o coletivo dos trabalhadores constitui-se em um processo de formação do comportamento e subjetividade democrática, além de ser a primeira condição para capacitá-los ao exercício da gestão coletiva. Pode-se dizer que, na prática, o modo como de se transmitir às informações é o primeiro passo para avaliar o grau de democratização das relações de trabalho, pois, a partir disso, verifica-se a possibilidade de os indivíduos apropriarem-se dos conteúdos envolvidos na gestão.

> É necessário toda a informação possível sobre cooperativa. Por ser cooperativa todas as normas podem ser mudadas, todo mundo se reúne e pode mudar se não tiver agradando a todos, se tá prejudicando muitos e favorecendo poucos. A informação do andamento é vital para que a cooperativa não caia no que eles achassem, isso interessa saber, isso não interessa, ninguém vai questionar nada, aí fica como se fosse uma firma comum, que não é cooperativa, se não tivesse a liberdade de tá questionando.[165]

Nota-se que o acesso a todas informações é *vital* para a construção da democracia, pois é por meio da aquisição de informações que os cooperados irão inteirar-se do funcionamento da fábrica, assim como poderão questionar, revogar as normas e procedimentos com os quais concordam.

Na Cooperjeans, foi observado que o modo de transmitir as informações dificulta a participação dos associados nas decisões tomadas em assembléia. Os cooperados relacionam três problemas que dificultam o acesso às informações: o conteúdo da informação não é transmitido na íntegra, mas de forma resumida e superficial; não há tempo para refletir e analisar a informação recebida, em especial, quando ela ocorre em assembléia; não há uma orientação mais detalhada e explicativa dessas informações no cotidiano do trabalho. Pode-se perceber que, para o cooperado, é importante uma orientação contínua e detalhada sobre o

[165] Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

conteúdo da informação, o que se traduz na necessidade de instauração de um processo educativo orientador de conteúdos científicos voltados para a gestão da empresa. As falas seguintes elucidam a necessidade de melhores mecanismos de transmissão das informações, bem como a maior democratização das mesmas.

> A gente toma a decisão, mas depois pensa: "será que eu votei certo?, será que vai melhorar sobre o que eu votei?". Acho que falta informação, acho que eles deveriam explicar com clareza. Eles explicam, mas eu e muitos, não entendemos com clareza. Eles explicam por cima a informação, só que a gente vai ver a conseqüência depois, eles não passam qual vai ser a conseqüência da informação.[166]

> [...] Na plenária, às vezes, volta o assunto do ano passado porque a pessoa não entendeu a informação, não vem clara. Talvez tenha que falar um pouco mais [...] A informação não vem completa ela vem pela metade, você nunca fica satisfeita com a informação que você tem.[167]

> Não tenho dificuldade nenhuma [pra tomar decisões]. Normalmente eu entendo bem e quando tem essas reuniões eu procuro ficar em um lugar meio afastado pra ouvir bem e pra entender bem. A informação chega até você, mas você não tem um tempo para debater [...] e acredito que a grande maioria não tem facilidade de entender esse conhecimento que chega até a gente. A clareza da informação é fundamental para entender e para a pessoa conseguir passar [...][168]

> [...] Eu acho que muita gente concordou com a compra da fábrica de Arandú por falta de informação. Ninguém sabia o valor certo da fábrica de Arandú, o pessoal pra aceitar e votar na compra da fábrica de Arandú não sabia o quanto estava gastando de gasolina, o quanto de salário ia pagar, o quanto que produz e até hoje não sabe. Não tem essa informação pra não ficar todo mundo mais revoltado do que tá.[169]

> [...] eles tem que passar pra gente, eles passam né, só que como você pode gastar num mês X reais, sendo que a gente não trabalhou tudo isso. Aqui a gente não é bem informado, eles vêm e passam uma coisa pra você, depois vem e falam que não é isso que aconteceu. Eles têm que passar tudo pra nós, a gente tem que ser mais informada pra entender o que acontece. Eu acho que pra ser uma cooperativa todos têm que entender o que é uma cooperativa. Igual o aumento de salário da Eliene todo mundo descordou.A cozinha, a vinda do Reitor, muita coisa a gente entra em acordo, mas muitas vezes as pessoas concordam e não sabem porque estão levantou a mão, na hora é uma confusão e depois quando cai em si é tarde. Eu acho que deveria a Eliene e o conselho passar de antemão da assembléia pra você votar ciente, então tem que passar antes. Mas ela fala que não pode passar antes pra gente, se for pra ela passar antes não precisa do conselho. Por exemplo, se for falar de hora extra, faz uma reunião rápida e a gente vai estudar isso "o que vocês acham? Depois dão a resposta". Então você vai ficar ciente do que você vai votar, é aquilo que vai perguntar. A pessoa tem que ter mais informação do que vai votar [...] a gente sabe que vai votar sobre Arandú, mas não sabe o que de Arandú vai ser votado [...]. Eles têm que passar a informação correta pra nós e se não está entendendo explica de

[166] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[167] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[168] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[169] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> novo, explica até entender. Nós temos o direito, eles têm que passar, não é justo eles não fazer isso.[170]

> Teria que explicar pra você entender, agora eles explicam, só que acha que deve [...] eles explicam por cima [...] Teria que explicar bem nos mínimos detalhes. A maior parte vai embora porque não entendem e passam as informações que já estão tomadas. Algumas vezes eu tenho dificuldade de entender o que tá falando, aí eu pergunto e eles respondem a mesma coisa, a gente continua não entendendo [...]. Eu acho que eles deveriam colocar as coisas tudo claras. É pra todos tomar decisão não é?[171]

Fica evidente, portanto, o interesse dos cooperados em compreender a fundo os conteúdos das decisões que tomam, pois acreditam que uma orientação mais detalhada sobre os conteúdos é essencial no processo decisório. Muitos reconhecem que levantam a mão sem saber no que estão votando porque têm dificuldade de compreender o conteúdo das informações. A dificuldade de compreensão não decorre apenas do modo de se transmitir a informação, mas também da precária formação técnico-educacional dos cooperados. Daí a importância de se instaurar meios de comunicação mais eficazes, que facilitem a reflexão sobre os conteúdos do processo decisório, conforme reivindicam os cooperados. Nota-se, a partir das falas anteriores, a necessidade de um processo formativo paralelo ao exercício da gestão, o que implica em dizer que a educação voltada para a apropriação dos conteúdos científicos aplicados à produção, bem como sobre autogestão e cooperativismo, coloca-se na empresa autogestionária como condição essencial para se desenvolver, conforme o propósito democrático. Na empresa tradicional moderna, o conteúdo do trabalho requer maior escolaridade em razão da maior abstração dos processos de trabalho; no entanto, por mais que ocorram imprevistos nos processos de trabalho, a série de protocolos organizacionais e programação dos equipamentos confere uma limitação ao conteúdo do trabalho a ser explorado. Na empresa de autogestão, o conteúdo sobre o qual os cooperados devem decidir não está prescrito, mas deve ser construído por meio da apropriação de mecanismos que os capacitem a compreender o processo pelo qual se constitui o objeto de decisão, de modo a

[170] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[171] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

relacioná-lo com o contexto geral da sociedade. A educação para a autogestão parece ser um mecanismo capaz de desvelar esses objetos que, na empresa clássica, se encontram obscurecidos, mistificados ou feitichizados, pois o conhecimento técnico aparece como algo exterior à criação do homem, como uma mercadoria da qual só uma minoria pode se apropriar. O acesso às informações integra as expectativas dos cooperados para que eles possam ter o controle da produção e dos mecanismos que formam a cooperativa, por isso é recorrente, nas falas dos cooperados da produção, a frase "Eu acho que para ser uma cooperativa todos têm que entender o que é uma cooperativa".

Para os cooperados da produção, a assembléia não é o local mais indicado para a transmissão das informações, pois o tempo não é suficiente para que eles reflitam sobre o conteúdo, questionem e troquem opiniões. Ao analisar os assuntos a serem tratados em assembléia, foi verificado que havia uma quantidade expressiva de temas diferenciados. Por exemplo: no dia 6 de novembro de 1997, houve oito assuntos em pauta, inclusive a eleição dos membros do conselho. A média de assuntos encontra-se em torno de quatro por assembléia, o que também é um número significativo e um fator a ser considerado na dificuldade de compreensão. Entretanto, apenas alguns cooperados comentaram esse fato. A dinâmica da plenária é similar à da assembléia, conforme o relato dos cooperados, a única diferença é que na assembléia há votação[172]. No ato da pesquisa, pôde ser presenciada a realização de duas plenárias. Em uma delas, o assunto que provocava mais conflito, o aumento do salário da Eliene, foi decidido pelo conselho, que deveria ser comunicado por

[172] De acordo com a presidente da fábrica, a plenária foi criada para viabilizar as informações aos associados. Ela se constitui em uma reunião com todos os associados, destinada a passar as informações mais importantes do mês. Tanto a plenária quanto a assembléia passaram a ser realizadas no horário de trabalho, a fim de que todos participassem. Para o gerente administrativo, isso perdeu a qualidade, porque nem todos os que estão no local interessam-se realmente. Para os cooperados da produção, todas as orientações sobre cooperativa devem ser dadas no horário de trabalho para que todos possam ficar. Tudo indica que o fato de envolver todos os associados seja um elemento importante para a democratização, na fábrica. Os dados coletados, em uma plenária, mostraram que, no momento que deu o sinal para o final do expediente, aproximadamente, 1/3 dos cooperados retiraram-se da sala.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

último. Antes da reunião da plenária, o conselho se reúne e decide o que vai falar aos cooperados, assim como sugerem alternativas aos problemas apontados. A maioria dos conselheiros expressou sua opinião, sendo que apenas algumas costureiras mantiveram-se caladas.

A transmissão da informação em assembléia compete a qualquer cooperado desde que se responsabilize pelo assunto em pauta; geralmente, dá-se pela presidente ou por outro membro do conselho. Ela informa o assunto, oferece uma rápida explicação e expõe as opções a serem votadas. A partir disso, abre-se para a votação dos membros. Muitos dos cooperados diretos se queixaram da falta de opção, pois, as vezes, nenhuma das opções agradam. Os cooperados têm a liberdade de sugerir propostas diferentes das levantadas pelo conselho, mas, segundo eles, nem sempre são ouvidos.

> Como o aumento de salário, a gente vê a possibilidade e leva para eles as alternativas.[...] não se impõe que tem que trabalhar mais, não se dá apenas uma alternativa. Quando há uma outra alternativa, me apresente mais uma se essa não é boa.[173]

> No caso da presidente, tem que passar para os associados o que é certo e o que é errado[...] até teria que ter um conhecimento mais técnico, mas não tem, seria o ideal. Muitas vezes aqui é assim, eles tomam a decisão sem saber a informação, na hora que levanta a mão nem escutou o que era, porque estava conversando[...] eles tomam a decisão por impulso, as vezes fazem agitação, mas não tem conhecimento técnico[...]Eles não tem conhecimento técnico, então não sabem como realmente funciona[...][174]

Nas observações realizadas sobre a plenária, foi possível coletar dados que demonstraram a atenção dos cooperados na fala da pessoa que está presidindo a reunião, pois muitos questionam, interpelam e discordam e se comunicam entre eles. A atitude de se comunicar com os demais foi avaliada, por alguns cooperados membros do conselho, como falta de interesse, já algumas costureiras mencionaram que essa era uma maneira de ouvir outras opiniões "[...] pra ver o que a colega está achando". Na fala anterior, a presidente da cooperativa explica que a ausência de conhecimento técnico, que auxiliaria na compreensão

[173] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[174] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida á pesquisadora.

unesp

do conteúdo das informações e permitiria avaliar suas implicações, tende a invalidar as reivindicações e sugestões da maioria dos cooperados inseridos na produção, uma vez que suas colocações, na maioria das vezes, demonstram-se pouco adequadas para a cooperativa.

Em uma das plenárias presenciada, o conteúdo do assunto foi abordado de forma breve e nem sempre os questionamentos dos cooperados diretos podiam ser ouvidos, pois falavam ao mesmo tempo e o microfone estava com a pessoa que presidia a reunião. O diretor da cooperativa observava que na assembléia é difícil haver uma contribuição efetiva para o aprendizado dos conteúdos da gestão.

> Nas decisões foram colocadas as razões e são formas das pessoas terem conhecimento, ainda que de forma muito ligeira, sem compromisso. Mas as pessoas acabam tendo noção de técnicas, de formas[...] mas é uma contribuição muito pequena, porque a pessoa vai ficar com aquilo só no momento daquela decisão alí, não é uma coisa que ela reporta para o dia a dia[...] muitas vezes aquilo que foi explicado, como é que você calcula, que são informações que são passadas, eles não absorvem aquilo pra ser usado no dia a dia, numa prática constante de raciocinar problemas. A assembléia serve porque informa, mas levar essa informação para o dia a dia não[...] Se ele participar vai se qualificar, vai ampliar o conhecimento dele[...] existe a qualificação, mas vai depender muito da pessoa aprimorar, a cooperativa não tem esse poder sozinha. Olha, não é só porque participa da assembléia está qualificada, existe vários tipos de participação, estar de corpo presente, discutir, debater, colocar o ponto de vista mesmo que esteja errado. Quando você começa a discutir você vai atrás da informação, você tem uma tese e vai buscar fundamento para aquilo, então é um processo quase que automático, mas depende do indivíduo [...][175]
>
> [...] eu acho que a gente tem que pensar bem antes de tomar decisão. Eles fazem a assembléia e naquele dia tem que ser votado, não tem um tempo pra pensar bem antes de tomar decisão, como a gente vai saber se aquilo é bom pra gente[...]
>
> [...] Eles precisariam entender a informação completa, o que está se passando na plenária, assembléia. Não o básico, mas deveria ter tudo detalhado, a administração deveria dar sugestões bem explicado, um papel da sugestão dela e mostrar que tem outras opções, outras sugestões e os sócios também dar a deles. Não teria uma única assembléia como tem, mas duas ou três pra tomar decisões. Tem hora que tão falando de um assunto aí muda pro outro, aí as pessoas vão embora porque não entendeu. Aí no outro dia vem perguntar o que aconteceu na assembléia[...]

Esses depoimentos indicam que a transmissão de informação pela assembléia é insuficiente para que o cooperado compreenda o processo de constituição daquela informação e os conteúdos a ela relacionados. Ao refletir sobre os conteúdos das decisões e compreender

[175] Gerente da fábrica, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

os mecanismos que os constituem, o indivíduo pode aplicar esse procedimento na resolução de outros problemas correlatos. O modo ligeiro e sintético com que as informações são transmitidas, tanto na assembléia quanto na plenária, parece dificultar uma reflexão mais aprofundada sobre o conteúdo a ser decidido e, conseqüentemente, a compreensão dos mecanismos que formam esse conteúdo. Como pôde ser observado nas falas dos cooperados diretos, há a necessidade de compreender melhor a informação, detalhá-la, explicá-la até que todos compreendam, o que indica que o processo de tomada de decisão pressupõe o conhecimento da totalidade dos saberes que envolvem a produção, antes desconhecidos pelos trabalhadores fixos na sua função parcelada. A inscrição do coletivo na gestão da empresa abre a possibilidade de se apropriarem de conteúdos que viabilizem seu desenvolvimento intelectual, comportamental e afetivo, integrado à sua atividade de trabalho. No entanto, essa possibilidade dependerá de orientações mais aprofundadas, que levem à reflexão sobre essas informações. A compreensão desses mecanismos torna-se condição para o exercício da gestão democrática e para o desenvolvimento da empresa nessa direção. Além disso, o desenvolvimento de meios para a transmissão de informações compõe o aprendizado da democracia, uma vez que se socializa o conhecimento e se propicia a aprendizagem do coletivo de trabalhadores. Essa relação de troca coletiva de informações, experiências na construção do conhecimento, tendo em vista o exercício democrático, parece influir também na formação afetiva, já que essa aprendizagem contempla valores que se constroem no relacionamento coletivo. A Cooperjeans parece encontrar-se em um estágio bastante embrionário nesse tipo de socialização, já que as práticas existentes começaram a ser desenvolvidas há pouco tempo e precisam ser aprimoradas, como é o caso da plenária. Deve-se considerar que a percepção dos cooperados diretos de que são necessários melhores mecanismos de informação manifesta o interesse deles em conhecer a organização de uma empresa na sua totalidade para participar da gestão. Ainda, evidencia a nova forma de relação

unesp

social que se começa a instaurar, pois o acesso a todas as informações da política econômica da empresa indica uma variação dos componentes necessários para a realização do trabalho, bem como assinalam para a construção de valores mais igualitários e solidários entre o coletivo.

Outra forma de transmissão de informações, bastante informal, dá-se por meio de questionamentos, esclarecimento de dúvidas, repasse de informações entre os cooperados diretos da produção, indiretos e membros do conselho. Esse modo de obter informações provoca conflitos, pois nem sempre as informações são repassadas com fidedignidade, além de serem bastante superficiais. É recorrente a presidente ou outros membros do conselho serem chamados no grupo de trabalho para esclarecer conflitos e dúvidas geradas por esse tipo de comunicação. As reivindicações e a solicitação de esclarecimentos por alguns membros do coletivo culminam, geralmente, nessa forma de informação. No entanto, muitas vezes, essas informações apresentam-se fragmentadas ou deturpadas, tendo pouca relevância do ponto de vista da ampliação do conhecimento dos cooperados.

> [...] Aqui a gente tem um problema muito grave na comunicação e isso dificulta, porque gera intriga e confusão [...], as vezes, geram um tumulto que não foi nada daquilo que você falou. [Ocorre] entre os diretos e indiretos, sem exceção.[176]

Essa forma de transmissão das informações constitui-se também em canais informais de participação dos cooperados, assim como pode caracterizar-se como uma prática educativa informal, já que outras vezes esclarecem as dúvidas dos cooperados.

> [...] às vezes, a gente trabalha com alguém do conselho e o [membro] do conselho leva na reunião o que a gente pensa [...][177]
>
> Influi [referindo-se à qualificação dos cooperados] porque dependendo da decisão você tem que explicar a eles, você tem que ficar algum tempo ensinado para que todos possam entender pra poder decidir. Coisas que abrangem mais coisas levam

[176] Presidente da cooperativa e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[177] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> muito tempo para explicar, se for uma coisa que dependa de interpretação então é um caos, tem que trabalhar muito em cima disso [...][178]

Pode-se dizer que essas práticas são educativas à medida que sejam fidedignas e ofereçam informação sobre o andamento da fábrica ao cooperado, o qual pode questionar, confrontar seu ponto de vista e refletir sobre o que foi exposto. Também capacita a pessoa que está transmitindo a informação, pois ela deve: se expressar de modo que seu intelocutor entenda, compreender os questionamentos e reflitir sobre eles para respondê-los. Estabelece-se um canal de comunicação em que os sujeitos interagem, tendo em vista a compreensão do funcionamento de uma empresa nos seus diversos conteúdos.

Na Cooperjeans, o acesso dos cooperados à seção administrativa para consultar balanços, pauta da reunião, grade de classificação e salários, ou qualquer outra informação é, por um lado, condição necessária ao estabelecimento da democracia na fábrica, e, por outro, serve de justificativa para demonstrar a liberdade de acesso à informação que, muitas vezes, devido a precariedade dos mecanismos de democratização das informações, encerra-se em si mesma. Tudo indica que a democratização das informações vai além da liberdade de acesso, mas requer mecanismos que as transmitam de forma detalhada e que seja considerada de fácil compreensão pelos cooperados. As falas a seguir indicam que apenas a liberdade de acesso não é suficiente para a socialização do conhecimento de forma homogênea, na fábrica.

> [...] Na cooperativa, você pode questionar. Quem questiona aprende, agora quem não questiona continua com aquela cabecinha de empregado.[179]

> [...] na plenária passa as informações mais importantes do mês, agora se você quer outra informação você tem que ir buscar [...] Para os cooperados tomar decisão certa eles teriam que buscar mais informações. Estariam mais conscientes do que tá acontecendo, tiraria as dúvidas. Eles não procuram saber e tomam a decisão errada.[180]

---

[178] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[179] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[180] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

O livre acesso às informações, apesar de não ser suficiente do ponto de vista da capacitação dos trabalhadores para a gestão, é um elemento importante na constituição da democracia na fábrica. Para os (as) cooperados (as) costureiros (as), as informações deveriam vir até eles de maneira mais simplificada para que pudessem compreendê-las, pois eles têm dificuldade em lidar com as informações da seção administrativa porque não conseguem interpretar os documentos. Isso é agravado se considerar o baixo nível de escolaridade da maior parte dos cooperados, como pôde ser observado no capítulo 2. Ainda que a liberdade de acesso às informações seja um elemento do processo democrático, ela, por si só, não é suficiente para a democratização das mesmas entre todos os cooperados.

> [...] A gente tem mais acesso às informações da empresa, quanto tem que produzir pra pagar as sobras, pode perguntar quanto faturou num dia, mas teria que não uma pessoa saber e eu ir atrás dela, mas teria que estar exposto para todos os sócios sabe[...] é bem mais fácil ter uma lousa e estar marcado lá. Isso não teria numa fábrica comum, mas numa cooperativa tem. Só não tem mais porque a gente tem que ir atrás.[181]

É necessária a constituição de dispositivos destinados a facilitar a visualização e compreensão pelos cooperados, assim como constituir práticas de orientação sistemática, de caráter educativo, que auxiliem na compreensão do conteúdo dessas informações, como se nota pela criação da plenária e outras práticas educativas.

> [...] A gente tem o poder de ir a hora que quiser pegar papel pra gente ver, mas a gente não faz porque é ignorante, se a gente entendesse bem o que é uma cooperativa, mas a gente não entende [...] muitas vezes você pega um papel pra ler, se você não tem certa informação você não vai saber o que é. Pra saber do desenvolvimento da cooperativa é importante ter um pouco de estudo.[182]

> [...] [escolaridade] Na parte administrativa também é importante por causa dos números, porque se a pessoa não sabe ela vai entender pela metade, ela vai se perder nos números, é importante a escolaridade por causa daquilo lá [...][183]

---

[181] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[182] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[183] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Os (as) cooperados (as) diretos também mencionam essa dificuldade de compreensão em relação ao estatuto e regimento interno.

> [...] Aliás, já cansaram de explicar o que é uma cooperativa [...] são palavras difíceis que a gente não entende, o estatuto deveria ter palavras mais fáceis pra gente entender [...] levei pra casa pra ler, mas não entendi.[184]
>
> [...] como cooperada faz bastante falta [referindo-se a escolaridade]. Tem coisa no estatuto que eu leio e não entendo, se tivesse mais estudo teria mais facilidade de entender. Tem coisa no estatuto que eu não entendo, teria que falar o português que a gente sabe como em dinheiro. Eu posso cansar de ler que não vou entender, não tenho estudo. A maioria das costureiras não entendem.[185]
>
> [...] eu tenho vontade de aprender mais sobre cooperativa, mas eu acho difícil entender. Tem muitas numerações no faturamento, quando têm plenária eles passam pra gente, no papel mesmo eu não entendo. Acho que ia participar mais, porque você teria como responder ou você mesma perguntar o que acha certo ou errado [...] dependendo do assunto vira discussão quando você vai começar entender como funciona a cooperativa. Dependendo do assunto não entendo, aí vou pela maioria, o que a maioria faz [...][186]

Nota-se, nessas falas, a necessidade de desmistificar o conhecimento técnico, o qual se evidencia por meio da utilização de expressões próprias de uma determinada área de conhecimento e que, para os cooperados, nada informam sobre sua realidade. O estatuto não foi construído pelo coletivo, mas elaborado pelo gerente administrativo, que é advogado, portanto, emprega uma linguagem bastante técnica. Na análise do estatuto e do regimento interno foi possível identificar o formalismo contido nesses documentos, típico de documentos jurídicos. A disposição formal dos documentos contempla subdivisões por seções, sendo que cada uma contém seus respectivos parágrafos e incisos. A linguagem apresenta-se rebuscada, expressões como: "[...] se procederem de forma culposa" e "O cooperado responde, subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela cooperativa, perante terceiros [...]" são recorrentes. Assim, também, aparecem com frequência as palavras: deduções, aferições de bônus, subscrever, restituição, entre outras expressões com as quais os

[184] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[185] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[186] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

trabalhadores apresentam pouca familiaridade. Pode-se dizer que essa é uma das formas que evidencia a alienação do coletivo. O uso da linguagem técnica no regulamento e estatuto e o fato de não serem criação do coletivo parecem impossibilitar uma maior apreensão do conteúdo desses documentos, uma vez que eles aparecem estranhos aos cooperados que não se identificam com tais palavras e expressões. Neste caso, a elaboração de um novo estatuto, em substituição ao atual, encontra-se na ordem do dia na Cooperativa, o que pode ser observado pela recorrente referência feita ao desejo de alterar o estatuto. A necessidade de substituir esse estatuto por outro construído pelo coletivo indica a evolução das relações sociais em direção à democracia e um maior conhecimento sobre o cooperativismo e autogestão. A criação de um novo regimento e estatuto seria produto da democratização das relações na fábrica e da apropriação do coletivo da sua vida produtiva, ao mesmo tempo em que assinalaria a abolição desse tipo de alienação e acresceria em conhecimento para o coletivo dos trabalhadores.

É comum entre os cooperados, especialmente os da produção, manifestarem dificuldade de compreensão dos esclarecimentos oferecidos pelo gerente, isso porque a fala desse cooperado e o formalismo do estatuto e regimento escritos por ele são bastante técnicos. Também o papel de gerente desempenhado por ele, desde a Staroup, parece ser um fator que contribui para a não aproximação dos cooperados diretos. O gerente geral da fábrica reconhece que as informações poderiam ser transmitidas de forma mais acessível aos cooperados e a dificuldade que eles têm em compreendê-lo.

> A gente consegue mostrar com exemplos simples o que é. Eles não precisam aprender a calcular, mas precisam saber a idéia do tributo [...] as pessoas falam que eu explico de um jeito que eles não entendem, mas não falam na hora que não entendem.[187]
>
> [...] acho que porque o pessoal vê o Reitor muito distante, não sei se é porque eles vêem o Reitor como antigo gerente, eles preferem perguntar pra mim, pra Eliene,

[187] Gerente administrativo, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> pro Wilsinho, pessoas mais ligadas a eles. Tá lá em cima é grandão, esse tipo de coisa assim [...][188]

> [...] Tem palavras que tem o mesmo significado, mas a gente não entende. Tem orientações que as pessoas até nem dá importância, por causa que o Reitor é advogado ele fala o português diferente do nosso.[189]

A necessidade de uma linguagem mais acessível a todos os cooperados faz com que alguns reivindiquem outras formas de transmissão das informações que respeitem a linguagem utilizada na fábrica. Os relatos a seguir propõem uma adequação da linguagem técnica utilizada, de modo que se torne compreensível a todos.

> Haveria um aumento de conhecimento desde que tivesse a pessoa certa pra falar isso, uma pessoa informada que fala com clareza, uma pessoa que soubesse responder todas as perguntas. Precisaria de uma pessoa que explicasse tudo sem se alterar.[190]

> Eu acho que deveria haver uma representante entre as costureiras, uma pessoa que sabe. Que se relaciona bem com as pessoas, uma que fale bem [...] Deveriam ter uma representante pra ela explicar lá na frente pra outras costureiras.[191]

Esse parece ser um dos momentos em que o discurso competente[192] procura firmar-se na cooperativa e encontra resistência quando os cooperados solicitam aos técnicos que se expressem de modo mais simples, como podemos notar nas citações anteriores. O reconhecimento de que a linguagem utilizada por alguns cooperados é inadequada à transmissão de informações na cooperativa e a constatação de que há maneiras mais simples de transmiti-las é um momento de afirmação da necessidade do saber. Chauí distingue ideologia e saber, pois, neste, as idéias são produto de um trabalho, enquanto, naquele, as idéias assumem a forma de conhecimento, isto é, idéias constituídas (CHAUÍ, 1982, p. 5).

---

[188] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[189] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[190] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[191] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[192] O conceito de discurso competente foi extraído de Chauí (1982, p.11) e representa o discurso do especialista, do conhecimento. Esses discursos estão autorizados a falar e transmitir as ordens aos degraus inferiores e aos demais pontos da hierarquia que forem paritários.

unesp

Pode-se dizer que os cooperados, por meio da vivência das relações sociais na fábrica, iniciam, ainda que timidamente, a constituição de um saber que emana das suas necessidades concretas, por isso tem potencial instituinte ou fundador, como utiliza Chauí, e nega, em parte, a idéia instituída ou a-histórica do conhecimento e a ideologia da competência do outro. Na Cooperjeans, os cooperados entendem que o acesso às informações acerca da totalidade da fábrica pode ser acessível se transmitidos de forma mais simples, para que eles entendam e almejem adquirir os conhecimentos que julgam habilitá-los à gestão. Os cooperados entendem que podem participar do processo de decisão e que há formas mais acessíveis de transmitir as informações para que todos as compreendam e tomem decisões mais conscientes. À medida que eles compreendem que o fator que dificulta sua participação deve-se, ao formalismo técnico, ao monopólio dos conteúdos por alguns poucos membros, à falta de cursos sobre cooperativismo e autogestão e outras formas de capacitação, eles demonstram interesse em se apropriar desses mecanismos. Nesse sentido, pode-se inferir que os cooperados buscam afirmar-se como sujeitos do processo decisório.

3.3 A educação geral e o processo decisório.

Os (as) cooperados (as) relacionam a dificuldade encontrada na compreensão das informações transmitidas com a ausência de escolaridade. Acreditam que o conhecimento escolar facilitaria, além da compreensão dos documentos e da fala de alguns técnicos, à comunicação, pois ficariam menos inibidos para exporem suas idéias e questionarem. Indagados sobre a importância da escolaridade, os cooperados respondem:

> [...] as coisas que são passadas na assembléia eu tenho bastante dificuldade de pegar 100% [...]. Na parte financeira é ruim pra eu entender, é bom até eu voltar a estudar porque você vai entender mais, às vezes é uma palavra que você não entende você perde o caminho e fica perdida[...] mas daí ela fala quem tem dúvida pergunta, mas

unesp

> aí a gente "eu não vou saber perguntar", precisa saber se expressar. Precisa saber cálculo, pra não ficar sem falar nada porque não tá entendendo.[193]
>
> E acho que teria que ter mais estudo, eu vou até voltar a estudar, porque tem muita coisa que a gente não entende porque não tem curso completo [...].Da parte dos números, por causa da soma, das dívidas, saber conversar, na hora de falar tem que ter estudo, uma presidente [...][194]
>
> [...] Para o meu trabalho não [referindo-se à costura], mas como cooperado sim, porque as pessoas que estudam mais tem mais sabedoria, vai entender as coisas com mais facilidade e explicar com mais facilidade também [...][195]
>
> [...] as próprias pessoas falam, porque você não pergunta isso, você tem maior desenvoltura [...] eu não sei falar direito, as vezes eu falo uma palavra errada lá eles não entendem. [Em relação á tomada de decisão] [...] na tomada de decisão tem vez que interfere tem vez que não, quando vai aprovar um balanço exige um certo conhecimento, uma certa facilidade de entendimento. Depende de como a pessoa tá explicando, se tem um nível de escolaridade maior entende mais fácil, o outro às vezes não entendeu por inteiro o que a pessoa tá querendo dizer. Tem coisa que não ele sabe se é uma coisa que vai prejudicar ele se não vai, aí ele já sabe, automaticamente, porque vai afetar diretamente ele[o faturamento, por exemplo]. Tinha uma sócia nossa que era analfabeta, mas ela era bem informada nessa parte jurídica mesmo.[196]

A partir dessas citações, pode-se notar que a importância da escolaridade, na cooperativa, adquire vários sentidos: apropriação de conhecimentos científicos, como o conhecimento da língua portuguesa para facilitar a compreensão do discurso do outro e melhorar sua comunicação; conhecimento matemático para proceder aos cálculos e ter facilidade de entendimento da contabilidade da fábrica, entre outros. O desenvolvimento comportamental também é bastante ressaltado, no sentido de mostrar que quanto maior a formação geral do cooperado melhor será sua desenvoltura, capacidade de expressão, autoconfiança e condição para orientar os demais cooperados. Martins (1999) observou que a escolaridade e o saber técnico foram utilizados, na empresa que pesquisou, como justificativa para a exclusão dos cooperados do processo decisório. Rosanvallon (1979, p.75 apud Martins, 1997; 1998) diz que a apatia dos que não sabem surge no momento em que se deixam levar pela ideologia da competência e, com isso, repõem-se as bases hierárquicas sobre as quais se

---

[193] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[194] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[195] Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[196] Mecânico, em entrevista concedia à pesquisadora.

unesp

construiu a sociedade. Para o autor, é desse modo que se legitima a centralização do processo decisório e permite, àqueles que sabem, o poder de tomar decisões. Instaura-se, assim, a tecnocracia. Na Cooperjeans, a inibição dos cooperados para se expressarem indica que, por um lado, há uma certa inferiorização, em decorrência da ausência de formação técnico-educacional, fator que, se evoluir nessa direção, pode afastá-los do processo decisório. Silva (1992) observou que o uso da palavra continuava, desde a empresa tradicional, não fazendo parte da experiência dos trabalhadores da cooperativa que pesquisou. "A liberdade pública e democrática da revelação da singularidade do ser humano que a palavra pressupõe inexiste no mundo do trabalho" (ARENT, H., 1983 apud SILVA, 1992, p.390). Por outro lado, os cooperados da Cooperjeans demonstram compreender a escolaridade como uma ferramenta que os capacita à gestão, o que pode ser verificado pelo interesse deles em ampliar o conhecimento sobre conteúdos escolares e se desenvolver nos aspectos comportamentais. A formação educacional é desejada pela maior parte dos cooperados, os quais ao se sentirem inibidos frente à precariedade da sua linguagem, comunicação e dificuldade de compreensão, vêem nela um elemento importante para viabilizar a participação na gestão da cooperativa. Além disso, a ampliação do nível de escolaridade é condição mesma para o processo de democratização, pois se todos se equiparassem em nível de formação não haveria como sustentar a manutenção dos diferenciais de remuneração, bem como dependeria menos de alguns membros, o que impediria que um grupo se consolidasse no poder. Os relatos são reveladores dessa dimensão:

> Importantíssimo [...] fica com a mente mais aberta para as informações chegarem de maneira certa pra você, por ter um nível muito baixo você escuta as coisas e interpreta de outra maneira [...]. Como ajudaria, sobre essa de melhorar os salários de alguns, se tivesse uma pessoa preparada para ocupar determinado cargo, não haveria esse embate de não tá me agradando isso, aquilo. A gente pelo menos não teria custo nenhum, não iria ficar pensando em quem vai ficar no lugar agora, e agora? [o antigo presidente tinha o segundo grau. Pra ser presidente não exige escolaridade, não é?] Não exige escolaridade, mas exige um conhecimento todo de

> como funciona a cooperativa, então quanto mais escolaridade tiver mais fácil ela pega as coisas, tem gente que tem dificuldade de entender.[197]
>
> [...] A maioria das coisas que são passadas eu tenho dificuldade de pegar 100%. A dificuldade é minha de eu entender a linguagem, se eu começar a estudar mais eu ia entender mais. Muitas coisas eu mesma não consegui pegar[...]eu acho que a administração tem de ser aberta para todos os sócios, aí as pessoas iam ter a cabeça mais aberta, mais ânimo, saber o que acontece pra evitar tanto bafafá. Eu mesmo, as vezes, quero falar mas falar na frente de todo o mundo[...] nem sei falar direito, então não falo[...] As vezes, ela pergunta quem não entendeu [...] a pessoa não pergunta porque não sabe expressar [...] aí no outro dia ficam fazendo aquela pergunta.[198]
>
> [...] Se tiver mais gente com escolaridade, por exemplo, um sabe informática o outro também não fica dependendo de uma pessoa. Até para o futuro da empresa, se as pessoas que explicam sair a cooperativa fecha porque não tem ninguém, não tem ninguém pra ser presidente. As vezes tem pessoas estudadas que tem a cabeça mais fechada, ou agem dessa maneira, não é interessante porque sempre vai ter seu ninho aqui.[199]

É interessante notar que todas essas questões: formas de comunicação, transmissão das informações, necessidade de escolaridade, entre outras só puderam aflorar num contexto de democratização do trabalho e de autogestão que coloca a questão real (e não apenas formal) da participação na tomada de decisão e poder coletivo. Vale considerar ainda que, na empresa tradicional, a aquisição de conhecimentos gerais auxiliam na manutenção dos diferenciais de qualificação ao hierarquizá-las e não afeta a estrutura de poder, enquanto na cooperativa aquela aquisição tem em vista abolir os diferenciais de qualificação, bem como é condição para a apropriação efetiva da empresa pelo coletivo dos trabalhadores.

Vieitez e Dal Ri (2001) mencionam que a ausência de educação geral constitui um entrave para a gestão coletiva. Além dos fatores já expostos, isso também pode ser percebido pelo fato de algumas pessoas mostrarem-se temerosas em participar do conselho porque não possuem escolaridade.

---

[197] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[198] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[199] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> O fato é que essa escolaridade influi, porque as pessoas têm medo de participar do conselho, por falta de escolaridade ou coisa assim. Eles acham que não vão entender o assunto [...][200]
>
> Aqui fala-se de nenhuma habilidade ou conhecimento técnico especializado, mas tivemos experiência e depois do que aconteceu este ano e o ano passado, percebemos que precisa de uma pessoa que tenha conhecimento geral e técnico.[201]
>
> Tem três vagas no conselho fiscal e as pessoas não querem, porque as pessoas cobram e querem saber de tudo, como deu faturamento, porque não dá, se antes com 200 mil dava.[202]
>
> [...] As pessoas desistem do conselho porque acham que vai ser muito mais fácil e depois saem porque não sabe administrar. A gente pode tomar decisão que pode ser boa, mas não é porque a gente tá instruído.[203]

Os depoimentos anteriores confirmam a importância da escolaridade para a alternância nas instâncias de poder da cooperativa, assim como para a apropriação das instâncias de poder pelos cooperados. Tudo indica que o pouco interesse em ocupar os cargos do conselho não decorre apenas da formação escolar, mas da ausência de cursos sobre administração da cooperativa e autogestão, de modo que os habilite em responder as questões feitas pelos demais cooperados. Embora a formação geral não seja critério para ocupar os cargos representativos da fábrica, ela auxilia os cooperados na compreensão dos conteúdos que compõem a administração da cooperativa, na busca de informações e no desenvolvimento dos aspectos comportamentais suscitados para o exercício da gestão, como já foi mencionado. Os conhecimentos envolvidos na gestão de uma empresa passam pela aquisição de formação geral, por essa razão, elevar o nível educacional dos cooperados faz-se importante para a gestão coletiva.

Apesar das dificuldades enfrentadas na gestão da fábrica devido à ausência de escolaridade, não foram encontradas iniciativas concretas destinadas a ampliá-la, apenas houve referência ao interesse em implementar o telecurso para que os associados pudessem completar a escolaridade. O relato seguinte evidencia essa falta de incentivo:

---

[200] Vice-presidente, em entrevista concedida á pesquisadora.
[201] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.
[202] Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[203] Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Não há um incentivo, na cooperativa para ampliar a escolaridade. As pessoas que estudam encontram até dificuldade "Você vai embora e não vai ficar de hora extra? Deveria ser o contrário, vai que eu seguro pra você. Quanto mais pessoas escolarizadas houver na empresa, melhor pra empresa, porque ela só tem aquela pessoa lá que resolve assim. Isso tem que acabar, se não houver escolaridade pra todos só aquele lá resolve.[204]

Nota-se que a ampliação do nível de escolaridade, de modo generalizado, constitui-se em um fator que ajuda a viabilizar a democracia na fábrica, pois capacita o coletivo a assumir as funções executivas, contra o monopólio de alguns grupos.

Na Cooperjeans, a escolaridade e a formação técnica são fatores que auxiliam na gestão da fábrica, mas a posse desses conhecimentos não justifica a centralização das decisões e participação nos cargos deliberativos, assim como não é critério de admissão na cooperativa, nem de seleção dos cooperados para ocupar os cargos representativos. Em uma das plenárias presenciadas no decorrer da pesquisa, os cooperados diretos da produção, em unanimidade, não concordaram com o aumento da retirada da atual presidente, proposta pelo conselho, pois eles alegavam ser injusto aumentar 30 reais na retirada deles e 1000 para a presidente. Todos foram informados de que, se não houvesse o aumento, ela iria para outra fábrica e isso poderia comprometer o futuro da cooperativa. Diante disso, os cooperados diretos da produção estimulavam outros membros diretos a assumirem o cargo e cogitavam vários nomes. Essa atitude indica que os cooperados rejeitam o argumento do conhecimento técnico-educacional como justificativa para a ocupação do cargo, bem como resistem à desigualdade sócio-econômica causada pela diferença de remuneração. O princípio de que qualquer cooperado pode ser presidente foi reavivado pelo coletivo que, diante da possibilidade de ampliar a diferença de remuneração, buscam outros membros diretos para substituir a função.

A maioria dos associados observa que, para ocupar o cargo de presidente, é necessário um mínimo de conhecimento técnico-educacional, no entanto não se trata da

[204] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

simples aquisição de credenciais, mas de saberes intelectuais e comportamentais, além da experiência no trabalho, como pode ser observado nas citações seguintes. As habilidades que se requer do presidente da cooperativa parece diferenciar-se daquelas exigidas dos diretores de empresa, para os quais a posse de credenciais que certifiquem conhecimentos acerca das técnicas administrativas é de fundamental importância. Na Cooperjeans, isso é explicitado quando se considera que o primeiro presidente, gerente geral da fábrica anterior e possuidor de credenciais que comprovavam seu conhecimento técnico-administrativo, foi substituído por uma supervisora de qualidade e, na eleição seguinte, a presidência foi ocupada por um mecânico. Há, também, um número considerável de cooperados diretos integrando os dois conselhos. As falas a seguir indicam que o conhecimento técnico-educacional não é condição determinante à tomada de decisão, nesse momento, mas integra-se aos conhecimentos adquiridos com a vivência na fábrica. Nesse sentido, o saber operário parece ter relevância para a cooperativa, uma vez que está conectado, diretamente, ao processo decisório.

> [...] Tem gente que tem muito mais estudo do que eu e tem cabeça pior pra entender, tem gente que tem menos escolaridade do que eu e entende muito menos do que eu. Tem gente que nem espera terminar de falar e já tá criticando [...][205]

> [...] Como cooperada a escolaridade não influencia, pra participar não precisa ter escolaridade, precisa ter um bom conhecimento de cooperativa, uma cabeça bem feita, bem preparada que a escolaridade não conta muito [...] Eu acho que qualquer um pode participar do conselho, principalmente as costureiras precisam participar mais [...] Não precisa ter um conhecimento específico porque os assuntos são aqui internos da fábrica, pode ser qualquer um pra ser presidente [...] tem que ter um tipo de conhecimento como comunicar e conhecer os cliente [...] Também a pessoa vai fazer conta, como ela vai dar a opinião dela se ela não sabe ler uma coisa.[206]

> [...] No caso nosso aqui tem pessoas que não tem escolaridade de repente dão cada idéia, muito boa mesmo sabe. Eu diria o que interfere mesmo é a necessidade, às vezes, na necessidade eles são capazes de surpreender a gente, ao passo que a gente tem algumas pessoas aqui, temos professoras que trabalham aqui e, não sei se é uma infelicidade nossa, e as costureiras, chão de fábrica, tem idéia melhor, tá.[...][207]

---

[205] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[206] Costureira, em entrevista à pesquisadora.
[207] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Na medida em que a cooperativa atingir níveis mais avançados de democracia, tudo indica que a questão da formação geral tende a se colocar com mais ímpeto, pois os cooperados entendem que ela seja necessária para as funções que lidam de forma mais ativa com os conteúdos da administração, como a função de presidente. Nesse sentido, o não reconhecimento, por alguns cooperados, da importância da formação geral para o exercício da gestão parece relacionar-se à contradição que permeia o atual processo decisório. Isso parece ocorrer porque a forma fragmentada e simplificada com que são transmitidas as informações na Assembléia, a escolha das alternativas, restritas a alguns membros, sinaliza para a pouca democratização desses aspectos. Desse modo, a necessidade de formação geral encontra-se em uma situação ambígua, na fábrica. Quando há maior participação e apropriação dos conteúdos da gestão pelos cooperados ela se faz importante, como foi observado no início deste item; mas, quando esses conteúdos são monopolizados por alguns poucos membros, o coletivo deixa de perceber a importância que ela possui para exercer a gestão. Os depoimentos mostram a dificuldade dos cooperados em visualizarem a contribuição da escola para o exercício da atividade produtiva e da gestão da fábrica.

> Não faz diferença nenhuma [referindo-se à escolaridade], porque a gente tem, mas não usa, que nem a gente que é costureira. Mesmo na atividade como cooperada [...] as coisas que a gente decide não tem nada a ver com as coisas que a gente aprendeu na escola [...] se tivesse uma pessoa que nunca estudou aqui ia ser como a outra que estudou.[208]

> [...] Pra participar das decisões não faz diferença, a não ser que seja pra ser presidente [...] Pra saber sobre cooperativa precisa ter uma cabeça boa e tranqüila para passar.[209]

A empresa de autogestão parece necessitar dos conhecimentos que advém da escolarização. No entanto, no que se refere à formação comportamental e afetiva requerida, trata-se de uma individualidade questionadora, participativa, com capacidade de análise

[208] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[209] Costureira, em entrevista à pesquisadora.

unesp

acerca dos conteúdos presentes no mundo da produção e o desenvolvimento de uma cultura coletiva que extrapola a dimensão técnica do trabalho em equipe, entre outras. Na empresa tradicional, como menciona Brunstein (1996, p. 75-76), a educação formal básica é de extrema importância, sobrepondo-se, muitas vezes, aos treinamentos técnicos, mas ela se relaciona à integração do trabalhador nos processos de trabalho reestruturados e a escola é vista como um meio difusor de valores disciplinares.[210] Na Cooperjeans, a apropriação que se faz dos conteúdos escolares parece ter intenções diferentes da empresa tradicional, uma vez que a aprendizagem dos conteúdos científicos, o desenvolvimento comportamental e afetivo objetiva a formação de uma individualidade ativa, questionadora e capaz de organizar sua vida produtiva em respeito as suas necessidades. A apropriação de conteúdos científicos tem em vista aplicá-los na resolução de problemas acerca da gestão da cooperativa, o que confere um caráter distinto daquele existente nas empresas tradicionais. A dimensão comportamental, na cooperativa, volta-se para o desenvolvimento de uma sociabilidade baseada na ajuda mútua e em relações menos hierarquizadas e menos autoritárias. Jules Henry (1965 apud Rothscchild e Witt, 1991) assinala que como as normas da cultura capitalista convertem-se em planos de estudos oculto do sistema escolar, com a difusão destas instituições configuradoras desse tipo de comportamento fica mais difícil manter personalidades coletivas. Nesse sentido, tudo indica que a escola, que se desenvolve, em grande medida, orientada pela organização hierárquica e pela ideologia autoritária[211] seja, ao menos no que se refere ao desenvolvimento comportamentais e afetivos, insuficientes à autogestão. Castells (1979) menciona que um ritmo permanentemente crescente de desenvolvimento só pode existir em uma sociedade onde

---

[210] De acordo com Brunstein, quando a empresa estabelece convênio com a escola ela dita as regras e conteúdos a serem seguidos conforme sua necessidade. Os valores disseminados referem-se à: responsabilidade no trabalho (realização da tarefa, horário), higiene, contenção da agressividade e respeito à hierarquia, entre outros valores, que devem ser introjetados no indivíduo para a socialização na fábrica que reestruturou a estrutura organizacional e hierárquica, como foi exposto no capítulo 1

[211] Mandel e Vogt (1976, p. 66-101) distinguem ideologia autoritária de autoritarismo, este seria sinônimo do exercício despótico do poder, enquanto a ideologia autoritária é incorporada pelas relações psico-afetivas e sociais vivenciadas.

unesp

a criatividade humana é favorecida pelo tipo de organização e características sociais do processo de trabalho. Necessita de um sistema educacional muito desenvolvido e que não se reduza à formação profissional, à manipulação ideológica.

> Requer um setor não capitalista de serviços sociais cada vez maior, que proporcione informações aos operários e melhore suas iniciativas. Sobretudo, implica uma grande dose de iniciativa no processo de produção, o que contradiz fundamentalmente ao modelo autoritário de organização da empresa capitalista. (CASTELLS, 1979, p.92)

Tudo indica que a pouca integração que se percebe entre conhecimento escolar e gestão da fábrica depende, entre os demais elementos que podem influir, de um lado, do nível incipiente de democratização na fábrica, que dificulta a inserção do coletivo como gestores; de outro, os conteúdos e práticas escolares, tais como são transmitidos pela escola, inserida na sociedade capitalista, parecem pouco propícios ao desenvolvimento de valores coletivos.

3.4 Participação, monopólio das decisões e luta de classe na fábrica.

O desejo por maior participação integra a construção da democracia, na fábrica, na medida em que a potencialidade de participar de forma direta seja uma constante no pensamento desses cooperados. Rothschild e Witt (1991, p.217) mencionan que a previsão da propriedade futura inculca nos trabalhadores certo sentimento de ter direito à participação democrática. Tudo indica que o desejo em participar advenha da condição de propriedade coletiva e da expectativa que se criou em torno da gestão coletiva quando se iniciou a cooperativa. Com o decorrer do tempo, fica evidente, para os cooperados, que muitas diferenças não foram equacionadas.

> [...] quando virou cooperativa. eu achei que ia ser diferente, todo mundo ia trabalhar e não é assim cada um tem sua profissão, tem sábado que a gente vai trabalhar o dia

> inteiro e os indiretos não são convocados. Falaram que toda a reunião que teria eles iam avisar, mas não é assim[...] [212]
>
> O interessante é que existe vontade de participar, nós tivemos uma vez um caso de uma senhora que ela era analfabeta e ela se inscreveu pra fazer parte do conselho fiscal [...] se ela quer, entende como a fábrica funciona, não a cooperativa. Ela quer participar nós vamos procurar orientá-la no que deve fazer. Achei até louvável uma pessoa analfabeta querer participar do processo, não tem medo de discutir as coisas [...][213]
>
> [...] Pra entender sobre cooperativa seria bom ter curso sobre administração, porque na cooperativa, você é livre pra pegar as notas. Mas se você não sabe nada sobre administração da cooperativa não adianta nada[...] Entrou uma calça no grupo teria de saber o preço, os minutos, a quantidade, o dia da entrega, mas não é passado pra nós[...] as vezes você corre atrás e pergunta quanto foi o dinheiro em jaqueta e a coordenadora foi grossa, porque ela achou que eu queria saber o quanto o grupo tá produzindo. E eu queria mesmo porque eu tenho direito. O pessoal comenta que Avaré é uma cooperativa modelo, mas no fundo a gente vê que não é. Sócio só no nome, mas a gente é tratado como empregado também, pela maneira da coordenadora tratar, a diferença de salário.[214]

A partir das citações anteriores, pode-se notar o interesse das cooperadas em participar da gestão da cooperativa e, para isso, desejam adquirir maior conhecimento sobre o funcionamento da fábrica. A concepção de participação das cooperadas remete à noção de participação plena que, segundo Pateman (1992, p.98-100), é um processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões. Esse tipo de participação é um fator essencial para que os cooperados desenvolvam o aspecto psicológico e as competências necessárias para a gestão coletiva. Quando os cooperados (as) buscam informações, criticam a forma pela qual são transmitidas, ressaltam as diferenças salariais e de poder, reclamam seu direito de decidir sobre a gestão e a necessidade de maior socialização do conhecimento, na fábrica, eles demonstram entender o conceito de participação como intervenção direta no poder, em decorrência da abolição da hierarquia de conhecimento e poder que existe nas fábricas tradicionais. A forma com se estabelecer a relação social, na Cooperjeans, acena para a possibilidade e o desejo de os cooperados apropriarem-se dos saberes que os capacitarão ao exercício da gestão. Por outro

[212] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[213] Gerente geral, em entrevista realizada à pesquisadora.
[214] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

lado, explicitam que a dificuldade em participar relaciona-se à precariedade da formação técnica e educacional, assim como da capacitação na autogestão. A participação plena dos cooperados, na Cooperjeans, passa pela democratização do conhecimento, na fábrica, e os cooperados diretos possuem essa percepção.

A falta de informações parece comprometer a capacitação dos cooperados para a gestão, assim como contribui para o monopólio por um pequeno grupo de pessoas. A justificativa de alguns membros do conselho relaciona-se ao efeito que ela causa, pois reduz a produtividade, reaviva os conflitos e despende muito tempo. Tudo indica que essa postura assumida pelos quadros, ora paternalista, ora despótica de selecionar as informações que podem ser transmitidas, tem o efeito de reproduzir, nos cooperados, o sentimento de impotência e inferioridade ao afastá-los da gestão da empresa e difundir a idéia de que eles não são capazes de se inteirarem e resolverem os problemas da cooperativa. Essa situação gera desconfianças, revoltas e acusações. Os relatos, a seguir, ilustram essa situação.

> Vamos colocar que esse mês o serviço tá fraco, há a possibilidade de receber menos, se essa possibilidade é de 5% quando você passa isso pra eles, no mínimo vai receber uns 20% a menos, porque cai, todo mundo cai. Aí eles ficam em um estado emocional e tentam achar as soluções as mais malucas possíveis. Soluções que nunca deram certo na empresa [referindo-se à convencional] e acha que isso daria aqui Não sei se é a situação que o país está vivendo, mas eles passam a pensar na situação e passam a ter medo, talvez a falta de entendimento cria um clima na cabeça deles.[215]

> Se falar que não tem cliente vai todo mundo embora, é esse tipo de coisa que eles não deixam passar porque só vai fazer tumulto. Enquanto não é certeza a gente não passa, eles querem que a gente passe qualquer informação, mas tem coisa que a gente não pode ficar passando porque senão cria tumulto.[216]

Além disso, a inserção da cooperativa no mercado impõe algumas condições, como: a economia tempo, manter a produtividade, entre outros fatores que constituem empecilho ao desenvolvimento das práticas democráticas e tendem a estimular a centralização das decisões.

---

[215] Vice- presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

[216] Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Muitas das decisões na cooperativa são da competência do conselho de administração, conforme o poder delegado pela assembléia.

> A participação do sócio se dá na assembléia, porque é a assembléia que aprovou o Estatuto, as normas, o regimento, o conselho [...] aí o conselho faz isso, mas o conselho faz isso imbuído de poder que a própria assembléia deu. Se você não quer que seja assim tem que mudar o estatuto não o conselho [...].[217]
>
> [...] Muitas coisas eles não contam, porque a gente já deixou para eles (conselho) decidirem pra gente.[218]
>
> [...] às vezes a gente traz um caso aqui em cima, mas dependendo da questão não sei se pode no estatuto. Igual a Eliene queria um salário de presidente, mas a gente não pode só a assembléia, então fica difícil pra decidir [...] Se você fala não ela vai embora e não tem ninguém para substituir ela no momento, então você vai procurando segurar enquanto vai procurando uma saída [...] as pessoas não respeitam o conselho eles querem decidir por eles mesmos, então se a gente não toma decisão de decidir alguma coisa, como a punição das costureiras, que ficaram depois do horário, o conselho não presta pra nada [...][219]
>
> Todo mundo não [referindo-se à participação], tem o conselho de administração, o que o conselho determina a gente segue. No dia a dia o que a gente acha importante a gente passa pro conselho, a gente manda sugestões e ele analisa[....]A gente não participa, eles tomam a decisão e passam pra gente[...] nós dentro da nossa função a gente tem que cumprir ordem e ordem a gente cumpre do conselho.[220]
>
> [...] Decisão sobre compra de máquina é o conselho de administração que decide. A compra das máquinas de Arandú foi pra assembléia depois que comprou as máquinas, igual eu compro um presente depois eu pergunto se você quer. Acho que tudo deveria ser passado para a cooperativa nem que pare a produção, todo mundo está revoltado com Arandú porque não foi passado. Aí tomaram essa decisão do conselho de administração decidir sobre tudo, como dar punição para as pessoas e algumas decisões que o conselho fiscal não participa, mas deveria participar. O conselho fiscal deveria votar antes da decisão do conselho de administração, mas aqui não é assim. Até hoje foi duas decisões que votamos: a punição de um sócio e as pessoas punidas por dois dias.[221]
>
> [...] A gente toma uma decisão na assembléia, mas ela já vem pronta pra gente. Às vezes, a gente toma uma decisão que eles já tomaram antes. Mas é uma decisão que não tem terceira opção ou você concorda ou não concorda [...] Igual a hora extra, ficou embutida no salário, então: se eu fico de hora-extra eu não ganho e se eu não fico depois do horário eu perco[...] a maioria se revoltou e convocou outra assembléia, aí ficou: ou você ganha menos com hora-extra ou mais sem hora extra-cadê a terceira opção?[222]

As falas demonstram a autonomização do conselho perante o coletivo e a assembléia, uma vez que muitas das decisões são deliberadas por esta instância. A soberania assumida,

---

[217] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.
[218] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[219] Membro do conselho administrativo e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[220] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[221] Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.
[222] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

muitas vezes, pelo conselho, na prática, coloca barreiras à democratização do saber, já que se antecipam na tomada das decisões e dificultam o contato dos demais cooperados com os conteúdos da administração.

Silva (1992) observa que as inúmeras atribuições do conselho de administração sobre as atividades da cooperativa asseguram-lhe uma significativa autonomia operacional em relação à assembléia geral, fato esse que pode resultar na tomada de decisão e na condução da cooperativa exclusivamente pelo grupo dirigente, o que significa que, os demais cooperados ratificariam as decisões tomadas. Essa realidade também se faz presente na Cooperjeans, em que o conselho assumiu, com a aprovação formal dos cooperados, o poder para deliberar em nome dos membros. Consta no regimento interno (art. 1°) e no estatuto social (art. 30°, 31°, 32° e 33°) que a administração da cooperativa compete ao conselho de administração que, no exercício de sua função, pode deliberar, entre outras, sobre as seguintes questões: admissão, eliminação ou exclusão dos cooperados; estabelecer normas para o funcionamento da cooperativa e que constituirão o regimento interno; contratar, sempre que necessário, assessoramento de técnico para auxiliá-los no esclarecimento de assuntos a decidir; adquirir ou alienar bens imóveis, com expressa autorização da Assembléia Geral, etc. Na prática, muitas vezes, o conselho toma as decisões, executa-as e, somente depois, solicita a ratificação da assembléia. Exemplos típicos dessa postura do conselho ocorreram na compra da fábrica de Arandú e na compra de uma máquina de bolso, pois, quando a assembléia foi convocada, os negócios já estavam realizados. Outra medida que o conselho vem adotando é a prática de punições de membros, sem aprovação da Assembléia.

Martins (1998) menciona que o conselho, na fábrica que pesquisou, encarnou, algumas vezes, o patrão ao assumir uma postura punitiva. Embora, formalmente, os cooperados tenham aceitado, por meio do voto, a autonomização do conselho para decidir

unesp

vários assuntos da cooperativa, que teriam que passar pela assembléia, na prática, eles discordam das decisões do conselho e reclamam o direito à participação. Não parece que a iniciativa de delegar poder ao conselho deu-se em decorrência da aceitação, pelos cooperados, de sua incapacidade técnica e educacional, pois apesar de considerarem que precisam de maior conhecimento para administrar a empresa, eles se mostram aptos a adquiri-los. Além disso, como foi demonstrado, não reduzem os conhecimentos necessários à gestão da empresa apenas à aquisição de conhecimento de técnicas administrativas e à posse de escolaridade, mas o relacionam à democratização das informações que permitam um maior conhecimento da cooperativa. Um outro fator que refuta a hipótese de que os cooperados aceitam passivamente submeterem-se aos quadros refere-se à oposição às decisões tomadas pelo conselho, à busca por esclarecimentos e à reivindicação de que deviam decidir sobre assuntos mais importantes. Os cooperados diretos na produção demonstram compreender a autogestão na cooperativa como a participação direta de todos no poder, como pode ser observado pelos relatos:

> Como eles falam, na cooperativa nós decidimos as coisas. Nós não decidimos, eles vão lá fazem a reunião deles, decidem por eles mesmos e passam pra nós.eu acho que se a gente é dono a gente decide, eles tem que passar pra nós, eles não podem decidir entre eles[...][223]

> Pelo tempo que eu to aqui, eles tomam a decisão aí vai pra assembléia, aí fica aquela discussão e todo mundo acaba aceitando [...] eu nem sei porque todo mundo tá contra e de repente todo mundo aceita. Sempre escuto falar isso, não tem outra opção, tem que aceitar [...][224]

Na Cooperjeans, as iniciativas que conduzem ao monopólio das decisões pelo conselho são razão de intensos conflitos, que suscitam questionamentos, desconfianças e reuniões paralelas. Tudo indica que a apropriação do poder de decisão por alguns membros do conselho seja um dos momentos da luta de classe existente na fábrica, em que a tendência de

[223] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[224] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

reproduzir as formas capitalistas de gestão e a vivência da relação anterior impulsionam alguns membros, por meio do monopólio das decisões, a assumirem, aos poucos, a gestão da fábrica, substituindo o coletivo. Ao centralizar as decisões, os cooperados da produção tendem a ser cada vez menos suscitados a refletirem, analisarem ou se inteirarem dos conteúdos relacionados à gestão, o que limita sua qualificação profissional. Com o decorrer do tempo, se o conflito evoluir no sentido de aprofundar o monopólio das decisões por uns poucos membros, os argumentos técnico-científicos tendem a ser utilizados como justificativa para afastar os demais cooperados do processo decisório. No entanto, o estágio em que se encontra a Cooperjeans é de conflito pela apropriação da gestão da fábrica. O conselho avança na centralização de algumas decisões, mas encontra barreiras quando tenta implementar muitas delas.

Rothschild e Witt (1991,p.103) mencionam que a potencialidade de sucesso de uma empresa cooperada dá-se porque, quando uma decisão é tomada coletivamente, ela tem mais chance de ser concretizadas na base e alertam para o fato de que quando as pessoas não tem hábito participativo é porque não se há permitido o controle substancial sobre decisões importantes. Desse modo, não há um desinteresse generalizado pela participação, ao contrário, as ações e concepções dos cooperados, já mencionadas, indicam o desejo de decidirem e participarem das questões centrais que tocam a gestão da cooperativa. Os cooperados da Cooperjeans resistem ao monopólio das decisões pelo conselho quando demonstram interesse em se capacitarem para a gestão; não aprovam os assuntos que entendem que possam prejudicá-los; não implementam a decisão; ou fazem reivindicações mais explícitas por meio de abaixo- assinado, que é uma prática bastante utilizada na fábrica.

> Quando depende de aprovação em Assembléia, as vezes, eles aprovam o que beneficia sua classe e não vê o lado da cooperativa. A cooperativa pode perder muito dependendo da aprovação ou não, um exemplo é a ampliação da fábrica de Arandú. A maior dificuldade é colocar-se no lugar de cooperado. Tomamos a decisão do conselho sobre a compra de Arandú e não levamos para a assembléia, depois a gente viu que foi um erro [...]. Eles pensaram que a gente estava passando eles pra trás. As

> pessoas que ficou na votação 16 votou contra e tinha umas 40 pessoas. Eles não conseguiram enxergar que seria bom pra cooperativa.[225]
>
> Eu já fiz parte do conselho de administração e dentro do conselho é difícil você tomar decisão, as decisões nem sempre são aceitas lá embaixo. A gente tinha conseguido trazer uma palestra pra por no horário de trabalho, você precisa ver a crítica que o conselho sofreu, quase apedrejaram o pessoal do conselho. Outro exemplo de falta de aceitação é se dá aumento pro indireto. As costureiras falam, mas como deu para o indireto e não deu pra nós[...][226]
>
> [...]eu acho que tinha que punir as meninas, mas eu assinei o abaixo assinado porque eu achei errado o conselho ter criado uma lei de uma hora pra outra[...] já que eles podem mudar a lei de uma hora pra outra porque não mudaram quando eu precisei[...][227]
>
> [...] O conselho pode até decidir, mas se eles não concordam eles convocam uma Assembléia e muda a decisão do conselho.[228]

Os cooperados da produção, geralmente, não utilizam os instrumentos formais para solicitar a alteração das decisões do conselho, assim como para incorporar reivindicações e alterar o estatuto da fábrica, mas recorrem a outras formas de resistência. Embora essas atitudes surtam algum efeito, elas indicam que o cooperado não utiliza o poder que possui para implementar suas propostas, o que demonstra que as práticas de resistência assemelham-se as dos assalariados e se situam, em grande parte, no âmbito do processo de trabalho. Desse modo, a iniciativa de convocar a assembléia, geralmente, parte do conselho de administração, revelando pouca intimidade do coletivo com o espaço de poder em que lhe é reservado o direito de atuar. Isso evidencia que a construção do espaço democrático não é algo dado, legitimado formalmente, mas constrói-se paralelamente ao exercício da democracia. Na medida em que se aprofundar o exercício da democracia na fábrica, por meio da participação plena de todos, a utilização do espaço deliberativo e a convocação da assembléia tendem a ser instâncias de debates constantes e mais representativas dos interesses da coletividade.

---

[225] Secretário do conselho de administração e supervisor de almoxarifado, em entrevista concedida à pesquisadora.
[226] Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.
[227] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[228] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Outro fator que dificulta a resistência dos cooperados refere-se à falta de união do coletivo para reivindicar, pois a maioria dos cooperados, embora não concordem com a decisão, não se unem para mudar o rumo da constituição desse monopólio. Considera-se, ainda, que a experiência operária desses trabalhadores, construiu-se sem o embate direto contra o capital, já que nunca fizeram greves, paralisações e sempre tiveram, segundo as cooperadas, um "relacionamento amistoso" na outra empresa. A dificuldade em se organizarem pode relacionar-se a essa vivência, já que o coletivo não se desenvolveu no sentido de se organizar e gerir suas lutas, o que pode interferir para a apropriação do poder, também na fábrica autogestionária. As cooperadas expõem esse problema:

> [...] Se todos ajudassem e falasse que a gente quer isso, aí sim, mas todo mundo reclama, mas não se juntam pra falar [...] aí acabam decidindo por coisas que não querem.[229]
>
> [Quando questionadas sobre o porquê não convocavam uma assembléia para mudar o que acham não está de acordo com seus interesses] Tem um povo muito puxa saco, quando as pessoas passam a ser do conselho mudam completamente [...][230]
>
> [Vocês podem fazer uma Assembléia se não concordam?]Não é todo mundo que tem coragem, que nem a Eliene já tem resposta pra tudo[...][231]

Se para a empresa tradicional as práticas de resistência podem ter o efeito de resguardar a qualificação, na Cooperjeans ela se relaciona diretamente à ampliação da qualificação, uma vez que ao resistirem ao monopólio das decisões e se apropriarem, efetivamente, dos espaços de poder da fábrica estariam agindo sobre os conteúdos da gestão e inteirando-se das informações na íntegra e, desse modo, a qualificação encontrar-se ia ampliada. Deve-se advertir que, no conselho, as iniciativas que conduzem ao monopólio das decisões não se dão de forma homogênea, mas, segundo os cooperados e membros do próprio conselho, a maior participação concentra-se, geralmente, nos representantes da diretoria

[229] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[230] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[231] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

administrativa: presidente, vice- presidente e secretário. Os depoimentos indicam como isso ocorre.

> [...] às vezes, a presidente coloca pro conselho ou é isso ou é aquilo, mas nenhuma das alternativas agrada o conselho [...] a maioria dos problemas e cartas das pessoas da produção é passada pra ela. Outras vezes, eles jogam o problema e a gente tem que assar a batata [...][232]

> [...] Ele disse [referindo-se a um membro da produção que compõem o conselho] que quem decide as coisas é só o presidente, vice e secretário, o membro do conselho falou pra mim.[233]

> [...] No nosso caso aqui, pra encurtar o caminho a gente toma a decisões e depois chama o conselho para ele aprovar. Algumas coisas tá, nem todas, coisinhas simples [...] Agora se é uma coisa que envolve mais coisas a gente chama o conselho e fala "olha tem esse problema". Por exemplo, Arandú a gente começou pela diretoria pra não tá envolvendo muita gente. Depois a gente "Olha existe Arandú". Aí o conselho aprovou. Aprovou o conselho a gente leva para a Assembléia[...] quem decide mesmo a coisa é a assembléia, se eles não quiserem que aconteça é eles[...]. Tem coisa que a gente precisa decidir rápido e como a gente segue o cooperativismo emperra um pouco. [...] Quando a gente conversou com a Anteag e a Eliene tava fora a gente falou em dar mais poder para a presidente, porque a gente estava pensando na Eliene como presidente [...] e hoje a gente fez isso, quem toma essas decisões [econômica e de produtividade] é a Eliene, geralmente, essa decisão vem como necessidade do faturamento, não tem outra opção[...][234]

Assim como observou Silva (1992), na Cooperjeans, a diretoria administrativa é composta pelos trabalhadores mais qualificados: supervisora de qualidade, supervisor mecânico e supervisor de almoxarifado; no entanto, trata-se de trabalhadores da produção que passaram, com a formação da cooperativa, a se qualificar em funções administrativas. Desse modo, o monopólio das decisões não decorre da habilidade e capacidade desses membros na técnica administrativa, mas demonstra que, a princípio, é possível também para os demais trabalhadores da produção, menos qualificados, capacitarem-se para o exercício da gestão. A centralização das decisões não decorre da competência técnica, embora ela sirva como justificativa para isso, mas da apropriação do poder, como reflexo da luta de classe que continua presente na empresa.

---

[232] Membro do conselho administrativo, inspetora de qualidade e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.
[233] Costureira e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.
[234] Vice-presidente, supervisor mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Os depoimentos indicam que diretoria administrativa, muitas vezes, monopoliza as decisões ou estuda as alternativas para resolução do problema antes de levá-las aos membros do conselho. Tal comportamento indica a centralização de algumas decisões que nem sempre se tratam de questões acessórias. Quando a diretoria administrativa passa a tomar decisões, em lugar da assembléia e do conselho, acaba, ainda que informalmente, assemelhando-se aos gestores tradicionais, o que obstrui o canal de informações e compromete o sentido da participação plena.

A democratização das relações de trabalho pressupõe democratizar todo conhecimento envolvido na produção, o que implica em traçar as metas, selecionar alternativas e escolher as diretrizes das ações envolvendo todo o coletivo. É a partir dessas escolhas coletivas que as informações são socializadas e o sujeito age sobre elas de modo a ampliar seu conhecimento sobre o funcionamento da empresa. Desse modo, não se pode avançar nas relações democráticas sem que a construção de um conhecimento coletivo seja central, assim como a construção desse saber na fábrica passa a alimentar as práticas democráticas.

Tiriba (1999, p.210) menciona que as experiências da economia popular têm mostrado que é insuficiente a participação limitar-se a delegar poderes do coletivo a um determinado número de trabalhadores para definirem o futuro da empresa, mas é necessário que ela seja compreendida como um processo em que cada trabalhador, em conjunto com os demais, tornem-se sujeitos inventores da vida e criadores da organização de produção. Bruno (1983, p.102-103) observa que a emergência do controle operário[235], internamente burocratizado e resultado do ajustamento das empresas coletivas à concorrência capitalista, significou a autonomização dos delegados, uma vez que se funda na delegação do poder e não

[235] De acordo com Bruno, o controle operário é uma variante das formas capitalistas de gestão, correspondendo à forma mais desenvolvida da extração de mais valia-relativa. "Trata-se do controle direto dos operários por ex-operários transformados em gestores do capital".(BRUNO, 1983, p.102)

unesp

mais na ação direta. Tendo em vista que a eleição de representantes dos trabalhadores é insuficiente, por si só, para modificar as relações de produção, os delegados passam a constituir um poder acima dos trabalhadores, recompondo a relação dirigentes/dirigidos que caracteriza a relação de exploração. Silva (1992) afirma que a partir do momento em que há o monopólio das decisões por alguns membros do conselho, ele personifica o patrão.

A Cooperjeans parece encontrar-se em uma condição ambígua e de conflito, em que há a iniciativa de alguns membros do conselho em monopolizarem as decisões, mas, também, há iniciativas que emergem na fábrica, com o objetivo de socializar as informações e capacitar os demais cooperados à gestão. Essa ambigüidade reflete a contradição do fenômeno, a evolução de um desses pólos pode tanto acentuar a democratização das relações sociais na fábrica, podendo constituir-se nos primeiros elementos em direção à democratização efetiva do poder, bem como pode reproduzir as relações sociais hierárquicas das empresas tradicionais e intensificar a exploração dos trabalhadores.

Pode-se dizer que os quadros, na cooperativa, buscam legitimar-se no poder, resultado inerente da luta de classe que se reproduz. Quando os quadros utilizam a idéia de cooperação e solidariedade, que emana da comunidade coletiva, para referir-se, exclusivamente, à necessidade de aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, omitem algumas informações e adiantam-se na tomada de decisão, tudo indica que eles caminham no sentido de buscar legitimidade no poder.

Segundo Wallenstein, a legitimidade dá-se quando um pequeno grupo de dirigentes do aparelho de Estado é capaz de convencer os demais grupos de que o regime foi constituído e que funciona na base de eventuais valores consensuais. Quando essa circunstância se realiza, ou seja, os quadros são levados a acreditar que existe essa situação e que é de interesse deles que esse regime continue a funcionar sem perturbações, pode-se considerar o

unesp

regime legitimado. Para o autor, a legitimação não diz respeito às massas, mas aos quadros. (WALLENSTEIN, 1974, p.146). As idéias recorrentes, mencionadas pelos quadros, de que a cooperativa é uma empresa e precisa agir como tal, implica na recomposição de algumas práticas características da sociabilidade capitalista, entre elas encontra-se a idéia de que o conselho deveria ter maior autonomia perante o coletivo. Portanto, se o poder dos quadros legitimar-se, a sociedade coletiva, com o pressuposto de auto-organização da gestão e do trabalho pelos trabalhadores, tende a diluir-se para dar lugar às relações sociais típicas da indústria clássica. Tomasetta (1972, p.121) menciona que se as modificações ocorrem dentro da estrutura formalizada há apenas a substituição de um grupo de manobra por outro. Não há, assim, modificação real no sistema e mantém inalterada a estrutura de poder. De acordo com Vieitez e Dal Ri (2001), a gestão dos quadros, que prevalece nas empresas autogeridas, é uma contingência histórica das organizações, no presente estágio, produzida pela situação de classe dos trabalhadores, cuja estrututura político-administrativa encontra-se em contradição com a categoria de gestão coletiva. A existência da direção dos quadros é expressão e, ao mesmo tempo, sujeito do conflito que perpassa as organizações autogestionárias. "Entretanto, a autogestão apenas poderá progredir na medida em que transite da direção de quadros para a gestão coletiva plena, o que constitui em uma outra premissa para seu desenvolvimento. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.143). A legitimação dos quadros, embora sinalize para a continuidade da estrutura de organização do poder tradicional e, neste caso, tratar-se-ia de substituição de líderes, não parece tão simples de se efetivar na cooperativa, pois referem-se a trabalhadores que foram levados ao poder por meio do voto e que podem ser destituídos. No entanto, na Cooperjeans, os quadros não parecem encontrar-se legitimados no poder e o coletivo tem demonstrado algumas atitudes, como as já referidas, que obstruem essa legitimação.

unesp

O antagonismo detectado nas noções de participação entre os cooperados parece refletir as contradições que envolvem, de um lado, a tentativa de legitimidade dos quadros; de outro, a negação desses pelo coletivo que, como já foi mencionado, demonstra direcionar-se para a participação plena. Nota-se que os quadros possuem a concepção de participação indireta, característica da democracia representativa, o que indica um distanciamento da gestão coletiva pautada na participação plena e acena para a legitimação do poder dos quadros.

> O conselho de administração é o representante da sociedade, a gente toma decisões abrangendo apenas o regimento interno [...] a gente tá no conselho o pessoal lá embaixo fica só questionando porque é desse jeito [...][236]

> [Quem cria a norma?] É o conselho de administração que uma vez eleito tem o poder de criar normas [...] às vezes o pessoal confunde "Ah, é a gente que manda". Não, não é assim, igual a casa da mãe Joana em que todo mundo manda. Tem as pessoas pra tomar decisão. A mesma coisa quem manda na democracia é o povo, mas não é o povo que vai decidir o que o presidente vai fazer, você elege o presidente, se ele não tá bom, não ouve o povo, você troca ele. No nosso caso, a plenária seria esse termômetro, mas não querer decidir [...] as normas precisam estar previstas estando previstas não precisa consultar ninguém. O pessoal confunde "Ah! Mas eu não participei dessa reunião". Mas não precisa participar, você delegou o poder pra alguém fazer por você. Mas essa falta de compreensão do estatuto é o que leva a esses problemas [...] [237]

De acordo com Pateman(1971), a indústria ocuparia posição crucial na demonstração da possibilidade de uma sociedade participativa, já que o tamanho da empresa pode permitir a participação direta. Contudo, a forma das relações sociais que ocorrem nas indústrias capitalistas parece estar longe de significar a participação dos trabalhadores nas decisões estratégicas da empresa, e na empresa de autogestão, embora a princípio haja a participação plena, ela se encontra permeada de conflitos de classe e nem sempre se efetiva. A experiência de participação na vida política e, principalmente, a vivência da relação de classe e autoridade anterior parecem exercer influência na concepção de democracia e participação dos quadros, identificado pelo coletivo como "os grandão". Os quadros, representados por alguns indiretos

[236] Secretário e supervisor administrativo, em entrevista concedida à pesquisadora.
[237] Gerente geral e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

que ocupam ou passam a ocupar funções representativas, conservam a reprodução da concepção de divisão do trabalho, na fábrica, pois acreditam que a condição de representação dada aos conselhos os autonomiza e exclui, no cotidiano, os demais cooperados de algumas decisões. A concepção desses cooperados encontra-se em oposição àquelas dos cooperados diretos, para os quais participar é interferir de modo direto no poder e decidir sobre todas as questões que dizem respeito à organização. A restrição do sentido da participação implica em menor possibilidade de se desenvolverem no aspecto intelectual, comportamental e afetivo, devido à socialização pautada em valores democráticos. Deve-se considerar que, muitas vezes, o discurso dos quadros também se relaciona à necessidade de buscar informações, compreender o funcionamento da cooperativa e do estatuto com o exercício da participação dos sócios, o que indica a mudança na forma pela qual ocorrem às relações sociais na cooperativa e coloca também a concepção dos quadros em uma situação ambígua.

3.4.1 A possibilidade de reprodução das relações social- capitalistas.

Na Cooperjeans, tudo indica que, se o processo democrático não caminhar para sua consolidação, se a gestão dos quadros sobrepor-se a do coletivo, a concepção de participação tende a restringir-se à pseudoparticipação[238] em um nível mais intensificado da exploração, pois tratar-se-ia de incorporar, no plano subjetivo, valores que conduzem na sociedade capitalista à auto-exploração. Desse modo, a consolidação da autogestão, por meio da democracia participativa, na fábrica, é condição essencial para não se integrar totalmente ao sistema capitalista e traduzir-se introjeção de valores que otimizam a exploração de si mesmo, todavia, isso teria que passar também pela abolição da propriedade coletiva. Lojkine (1990) menciona que uma participação massiva de todos os assalariados da empresa nas

[238] Pseudoparticipação é um termo utilizado por Pateman (1991) para referir-se ao tipo de participação que ocorre nas empresas tradicionais, como a propagada nos CCQs, por exemplo.

unesp

responsabilidades, até há pouco monopolizadas por poucos quadros, pode permitir uma economia nos gastos de uma estrutura de modo que a formação e o acesso de todos às funções de concepção e gestão passam a desenvolver-se no limite da sociabilidade desejada pelo capitalismo.(LOJIKINE, 1990, p.123).

Ao considerar a condição de produtores de mercadorias dos cooperados, o que significa a sujeição da cooperativa ao mercado e, ainda, que o atual estágio de desenvolvimento do capital busca formas flexíveis e precárias de manutenção dos postos de trabalho, tem-se que, se a cooperativa não evoluir na nova sociabilidade que começa a emergir, ela tende a intensificar os valores que se referem à exploração dos trabalhadores e corroer até mesmo a solidariedade inerente à classe, em busca de maior produtividade. Ribeiro (apud TIRIBA, p.1999, p.193) observa que com as cooperativas desaparecem das empresas os gastos desnecessários, com chefias intermediárias, perdas de tempo no trabalho, desperdícios de potencialidades, passivos trabalhistas ocultos, os inconvenientes da rigidez e o custo inevitável com contribuições improdutivas, desse modo, o trabalhador cooperativo é a consolidação do sonho de se ter organizações coesas, ágeis e eficazes. Bruno (1983), apoiando-se nos depoimentos extraídos do jornal revolucionário *O Combate*, diz que de modo algum esse tipo de organização do trabalho expressa a autonomia dos trabalhadores, ao contrário, evidencia-se a burocratização das comissões, o seu afastamento em relação ao conjunto dos produtores. "É exatamente o que caracteriza a volta aos critérios capitalistas e o recuo dos critérios proletários desenvolvidos no ato da ocupação" (Bruno,1983, p.99). Tratenberg (1986) menciona que a par de uma produção socializada, acompanha a troca capitalista e, ao considerar, que a troca domina a produção, a cooperativa, para sobreviver, deve submeter-se às leis gerais do sistema capitalistas. Na prática, isso significa aumento de ritmo de trabalho, aumento ou diminuição da jornada de trabalho conforme a conjuntura, contratar ou despedir a força de trabalho, em suma, realizar todas as práticas capitalistas que

unesp

uma empresa aplica para limitar a concorrência das outras empresas. Neste sentido, a cooperativa de produção padece de uma contradição básica: a necessidade de os operários se autogerirem e desempenharem, em relação a si mesmos, o papel de empresários. "Das duas, uma: ou a cooperativa, para sobreviver, torna-se uma empresa capitalista; ou, se a pressão operária for maior, essa se dissolve". (TRAGTEMBERG, 1986, p.28).[239]

Essa, sem dúvida, é a maior contradição engendrada pelas cooperativas autogestionárias: constituir-se no capitalismo de modo a preservar uma forma de sociabilidade que se oponha a ele, sem, contudo, ter manifestado uma opção revolucionária, como caracterizaram experiências autogestionárias no decorrer da história. Entretanto, tem-se que considerar que essas organizações nascem da própria contradição do capitalismo, ou seja, diante da impossibilidade de por em movimento a massa de capital varíavel disponível, devido ao incremento de capital constante, o coletivo assume o controle da organização, o que confere a essas experiências um caráter excêntrico proveniente da opção que fazem pela propriedade coletiva e gestão democrática. O modo pelo qual buscam resolver a contradição que emana do sistema capitalista revoluciona a estrutura de organização anterior, pois a estrutura de poder encontra-se horizontalizada e, a partir disso, emergem novas formas de sociabilidade. Por um lado, a existência desse tipo de organização pode significar o reconhecimento dos capitalistas de que a maior participação é vital para o incremento de produtividade e que o capital pode acumular pautado em novos arranjos; por outro, a propriedade coletiva e as relações sociais que começam a emergir, se aprofundadas, podem constituir-se, ao menos, em formas de organização do trabalho alternativas à produção capitalista, o que parece ser uma experiência importante para a constituição de um outro

[239] Beatrice Webb, teórica do movimento cooperativista, de acordo com Tragtenberg (1986, p.28), constatou que as cooperativas de produção inglesa foram dissolvidas por causa de disciplina. O autor questiona se a dissolução não se deve á impossibilidade de o operário aplicar a si próprio o autoritarismo inerente no sistema capitalista de produção.

unesp

modelo de sociedade, podendo, em uma perspectiva futura, integrar-se a outros elementos de ordem político- revolucionária.

Diante dessa contradição, as formas de engajamento e a responsabilidade no trabalho, podem, se não evoluirem no sentido da democratização, aprofundar a exploração pela via subjetiva, por meio da incorporação da lógica da produtividade e do controle. Os depoimentos a seguir sinalizam para essa possibilidade, uma vez que a cooperativa tem de reconstituir alguns critérios de competitividade capitalista para se manter no mercado.

> O cooperado não trabalha sossegado, porque ele sabe se não trabalhar ele não ganha, nós que temos que fazer nossas férias, décimo terceiro nós não temos, nós que temos que fazer [...][240]

> Por ser cooperativa até que ponto você pode ficar sem horário de ir embora. Aqui não tem hora extra, você trabalha e não ganha nada, saber se pode embutir no salário.[...] eu por exemplo, sou uma pessoa assim, se tiver uma colega que trabalha do meu lado, eu fizer mais e ela menos eu chamo a encarregada e falo que eu tô fazendo mais e ela tá fazendo menos, a gente vê o defeito da pessoa. Aí a gente fica mal vista pela colega do lado, mas aqui dentro eu sou profissional, a gente tem que produzir.[241]

> [...] procuro não chegar atrasada, trabalhar o máximo que eu puder, que eu conseguir produzir[...] Procuro fazer o que eu posso[...] eu não espero que minha coordenadora chegue em mim e fale, eu vou mexer em outra máquina quando não estou fazendo nada, ajudo minha colega pra poder estimular mais o grupo e ter rendimento[...][242]

> Aqui você vai ter mais responsabilidade com o serviço[...] aqui você vê que você é dono também[...] aqui agente tem consciência de que é uma peça importante, se cair a produção, cai o pagamento [...]se paga mais a gente quer ir mais rápido.[243]

> [...] Vinha [na Staroup] a moça tirar meu tempo pra ver o quanto eu tinha que produzir, agora não, eu mesma pergunto o quanto é o 100% dessa operação pra ver se eu trabalho a 100%, numa eficiência boa pra não precisar ninguém vir me ajudar [...][244].

Martins (1998, p.99) observou, em sua pesquisa, que o grupo que se dedicou ao sucesso do empreendimento levou as cooperadas a defender o trabalho extra e o esforço redobrado dos trabalhadores, o que os tornou os maiores exploradores de si mesmos e das

---

[240] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[241] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[242] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[243] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[244] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

colegas. Na Cooperjeans, esse engajamento do coletivo coloca-se como condição para conseguirem atingir a produtividade necessária a sua manutenção, bem como a sobrevivência da cooperativa no mercado. A Cooperjeans encontra-se em um estágio de intensos conflitos em torno da reivindicação por maior igualdade de condições, como pode ser verificado neste capítulo. A existência do conflito, reflexo da luta de classe na fábrica, pode conduzir tanto para o aprofundamento de práticas democráticas, como para a reestruturação do poder em nível mais elevado. Na Cooperjeans, as práticas educacionais destinadas à capacitação dos cooperados, que emergiram desse conflito, parecem indicar a tendência de se aprofundar o processo democrático.

3.4.2 Luta de classe e remuneração na Cooperjeans.

Na Cooperjeans, a luta de classe continua presente e torna-se nítida quando se refere às diferenças de remuneração na fábrica, pois os conflitos aí existentes devem-se, na maioria das vezes, a esse fato. Os diferenciais de remuneração refletem a qualificação técnica que decorre da organização do processo de trabalho. Apesar de, na cooperativa, os trabalhadores serem integrados na gestão da fábrica, eles não recebem por essa atividade, mas pela função técnica que ocupam. A permanência dos diferenciais de remuneração faz com que os cooperados não vejam possibilidades de ampliar suas condições de vida, pois ainda que a empresa cresça, eles continuariam recebendo bem menos que os demais cooperados indiretos. Esse abismo entre cooperados da produção e alguns indiretos dificulta a constituição de relações sociais mais igualitárias, já que o principal elemento da vida dos trabalhadores, a sua subsistência, não se alterou. Pode-se dizer que essas condições concretas constituem o maior empecilho para os trabalhadores sentirem-se como membros de um coletivo e não como

unesp

empregados, pois a concepção que criaram da cooperativa de autogestão choca-se com a realidade.

No início da cooperativa, o discurso da igualdade de condições, o poder de tomar decisão, a propriedade coletiva e a condição de sócios configuraram-se na representação dos cooperados de modo a acreditarem que as condições de vida e de trabalho seriam eqüitativas, bem como seria abolida a divisão técnica rígida de organização do trabalho. Todos os cooperados diretos entrevistados monstravam-se descontentes e sentiam-se injustiçados e frustrados com os diferenciais de remuneração. Outros, que não experenciaram a formação da cooperativa, demonstram aceitar a justificativa da maior responsabilidade de algumas funções, embora acreditassem que a maior qualificação de todos acabaria com essas diferenças. Rothschild e Witt (1991, p.219) mencionam que a propriedade dos trabalhadores por si só não é suficiente para suscitar uma maior lealdade e satisfação. Para os autores, em certas circunstâncias, parece que a propriedade dos trabalhadores eleva suas expectativas de maior influência na organização e de que serão tratados com maior respeito, porém, quando estas expectativas não se materializam, sentem-se decepcionados.

> [...] quando virou cooperativa, eu achei que ia ser diferente, todo mundo ia trabalhar e não é assim, cada um tem sua profissão, tem sábado que a gente vai trabalhar o dia inteiro e os indiretos não são convocados. Falaram que toda a reunião que teria eles iam avisar, mas não é assim[...][245]

> [...] quando virou cooperativa fizeram propaganda que a gente ia melhorar, que as costureiras iam ganhar mais de mil reais, que ninguém ia ficar parado, todo mundo ia ajudar, não aconteceu nada disso cada um faz sua função e nós estamos nessa situação [...][246]

A segmentação do conhecimento técnico, herdada da relação social anterior, faz com que se recomponha a manutenção dos diferenciais de remuneração, que se justifica pelos

[245] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[246] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

níveis de salários pagos no mercado para cada função e pelos níveis diferenciais de qualificação: formação técnico-educacional e complexidade da função.

> [...] Eu acredito que sim, mas em todo o lugar tem uma hierarquia. A responsabilidade que eu tenho é maior, então não é justo ser o mesmo salário. É a mesma coisa de um diretor, um presidente, eu querer ganhar o mesmo salário, a preocupação é maior que a minha, esquenta mais a cabeça [...][247]
>
> [...] é a coisa do aumento o que dá mais briga aqui dentro, o conhecimento de uma costureira é uma coisa o conhecimento de um presidente é outro. Acontece assim: " a presidente vai ter aumento de R$1.000,00 e nós de 30?"[...] mas ela ganha 2.000,00, você precisa conhecer o que a pessoa faz pra entender o aumento[...][248]
>
> Na cabeça delas [referindo-se às costureiras] tem que ganhar tudo igual pra ser uma cooperativa justa. Agora tem o outro lado, se eu tenho uma qualificação maior, eu investi, eu estudei eu não vou ficar ganhando a mesma coisa, eu vou buscar trabalho lá fora. O nosso salário já era assim desde a Staroup [...] Pode ser que na parte física elas trabalhem mais [...] mais minha responsabilidade é maior [...][249]

Na Cooperjeans, a categoria dos cooperados indiretos melhor remunerados defende esses diferenciais e os justificam pelo salário pago no mercado. Um exemplo que confirma a justificativa ocorreu quando o diretor da Staroup, convidado pela presidente a participar de uma plenária para expor as condições do mercado, disse que os diretos ganhavam acima do mercado e não tinham do que reclamar, mas eram os indiretos que estavam sendo mal remunerados, pois ganhavam muito abaixo do que estariam recebendo em outra empresa. A segmentação das qualificações similar a que existe nas empresas clássicas, impulsiona a manutenção desses diferenciais. Como observaram Rothschild e Witt (1991, p.217) e a fala de uma cooperada, ao não se ajustar os procedimentos organizativos com a nova forma de propriedade e limitar a atenção aos assuntos mais urgentes, como: finanças, comercialização, produção, em lugar da inscrição dos trabalhadores no processo decisório, o espírito de cooperação se desfaz e os cooperados passam a pensar que sua propriedade não tem sentido. Parece que o mesmo acontece com relação a remuneração, uma vez que ao se verem

---

[247] Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.
[248] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[249] Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

delegados a mesma função técnica fixa no processo de trabalho e com a mesma remuneração sentem-se injustiçados e desmotivados.

> [...] igual a reunião a gente tava brigando por um salário de R$ 30,00 e a nossa chefe aumentou o salário dela em R$ 1.000,00, isso não é uma cooperativa[...] mas para gente dar esse aumento precisa ver se o faturamento vai dar inteiro [...] Eu penso assim: se nós como costureiras dependemos do Reitor, da faxineira, mas eles também dependem do nosso trabalho, a gente não tem muito valor aqui dentro, por isso que as pessoas trabalham descontentes, por isso que as pessoas estão desanimadas[...]

Na Cooperjeans, o motivo desencadeador e que está na base dos conflitos parecem ser os diferenciais de remuneração, antes mesmo do monopólio das decisões. Inclusive, quando os cooperados diretos manifestam interesse em participar da gestão, todos observam que deveriam inteirar-se mais sobre as questões do faturamento e compreender o funcionamento da cooperativa, a fim de esclarecer se é certo haver uma disparidade tão acentuada na remuneração.

> [...] Só algumas questões deveriam ir para a assembléia como o faturamento[...] O que conta mesmo aqui é o dinheiro.[250]

> [...]O pessoal daqui não sabem explicar, são sem educação[...]Minha irmão foi no curso da Anteag e foi falado que não podia ganhar muito a mais, só uma porcentagem a mais, mas isso não acontece aqui[...][251]

> [...] A diferença é imensa de uma cooperativa pra outra firma, na cooperativa essa determinação de que aqui você faz seu sustento, daqui você tira seu salário[...] a diferença é saber que tá todo mundo girando em torno de um mesmo objetivo que é o lado financeiro, aí vira uma cooperativa[...][252]

Na Cooperjeans, instaura-se o conflito que, segundo Tomasetta (1972), nasce do contraste de interesses entre quem exerce a autoridade, ao procurar sustentar as regras instituídas e a ordem que a legitima, e quem a sofre tende a subverter a ordem. Desse modo, há diferença fundamental na Cooperjeans das cooperativas estudadas por Silva (1992) e Martins (1999), pois, nestas, a diferença de remuneração era aceita pelo coletivo, que

---

[250] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[251] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[252] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

justificavam ser justa a menor remuneração porque seu trabalho parcelado era menos qualificado do que o daqueles que fazem o produto inteiro e dos cargos administrativos, assim como aceitavam a direção de alguns poucos membros, em razão da ausência de qualificação técnico- educacional. Silva (1992) menciona que os trabalhadores não tinham acesso à grade de remuneração (*pro-labore*), então não tinham a verdadeira dimensão de tal disparidade.

> No conjunto, o critério mais importante alegado para aceitar a diferença de remuneração vincula-se à concepção da existência de diferentes saberes existentes no mundo do trabalho, dos quais derivam parcelas diferenciadas de responsabilidade que devem ser contempladas numa política de remuneração. O saber é estritamente relacionado com a educação formal e sempre entendido como um investimento e resultado de um esforço pessoal que deve ser contemplado. (SILVA, 1992, p.333)

Na Cooperjeans, todos os associados têm acesso à grade de remuneração e sabem o quanto recebem na fábrica, o que dá clareza da dimensão dos diferenciais existentes entre eles. Os cooperados não aceitam essas diferenças e são recorrentes a discussão e críticas em torno disso. Em uma plenária, os cooperados diretos sugeriram reduzir os salários dos indiretos, em detrimento do aumento dos diretos. A partir dos dados coletados, ficou evidente que a concepção de participação dos cooperados passa pela homogeneização das retiradas, ao menos uma redução substancial entre elas, assim como a concepção de trabalho associado. A necessidade de maior qualificação une-se à perspectiva de eqüalizarem a remuneração na fábrica ou, ao menos, proceder a uma forma de distribuição que o coletivo considere mais justa.

A redução dos diferenciais de remuneração defendida pelos cooperados demonstra uma iniciativa que, se efetivar, rompe com uma dimensão fundamental da relação de poder da empresa capitalista, que se refere à manutenção das diferenças de qualificação entre os trabalhadores. Isso porque os diferenciais de qualificação não se justificam apenas pelas habilidades diferenciadas, mas também pela relação econômica e de controle que estimula a

unesp

manutenção dessas diferenças, assim como foi observado no capítulo 1. Permite ainda que os membros com remuneração elevada sejam substituídos caso saiam para buscar emprego no mercado. A necessidade de o coletivo qualificar-se nas funções de gestão para que estabeleçam níveis mais justos de remuneração encontra-se imbricada às condições que os cooperados diretos consideram democráticas. As falas a seguir demonstram a rejeição das diferenças de remuneração em razão do conhecimento técnico-educacional, esforço pessoal e da função exercida na fábrica.

> [...] Se é cooperativa porque não divide os lucros, se a gente ganhasse tudo por igual a gente ia ganhar muito bem, tá certo que o presidente tinha que ganhar um pouco mais, mas um pouquinho e não o absurdo que ganha[...] a gente acha que eles não fazem tanto pra ganhar tudo isso, nunca vi uma cooperativa assim. As vezes a gente tem vontade de parar a fábrica inteira pra fazer alguma coisa, pra saber porque tá acontecendo tudo isso, mas a gente tem medo de fechar a cooperativa, de ficar marcada aqui dentro[...][253]
>
> [...] o indireto que ganha menos a diferença é grande. Então não está valorizando a costureira, a costureira fica o tempo todo sentada na produção, as vezes você indireto que fica um tempão olhando pro nada, parada na mesa dela[...] Se comentar de abaixar o salário de um indireto dá impressão que isso daqui vai fechar. Se abaixar ele vai embora[...] a gente é tratado como empregado e não como sócio.[254]
>
> Cooperativa pra mim todo mundo ganha igual, do jeito que eles estão fazendo nunca vamos ganhar igual[...] não há administração participativa, sumiu 10 mil reais o ano passado e não deram satisfação pra gente. A gente não sabe se achou ou se sumiu[...][255]

A reivindicação por maior remuneração continua presente entre os cooperados diretos da fábrica; no entanto, ela extrapola o limite da barganha por aumento de salário para significar a homogeneização das diferenças sociais na fábrica. Tragtenberg menciona que embora a reivindicação de aumentos salariais seja considerada inerente à classe operária em sua totalidade, ela não elimina a hierarquização dos salários, dividindo os trabalhadores. Para o autor, a abolição do sistema de opressão e de exploração do salariato pressupõe a unificação dos operários, a qual elimina a concorrência mantida entre eles. (TRAGTENBERG, 1986,

[253] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[254] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[255] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

p.11) Nesse sentido, o ideal autogestionário de gerir coletivamente sua vida produtiva e em igualdade de condições compõe a representação que os trabalhadores da Cooperjeans têm da propriedade coletiva. No entanto, a igualdade de remuneração não é um objetivo fácil de ser atingido pelas cooperativas, pois, como mencionam Vieitez e Dal Ri, essas empresas não têm como se esquivar das injunções do mercado, embora tenham engendrado políticas de distribuição mais eqüitativas e não reproduzam o padrão distributivo dominante. Para esses autores, a diferenciação nas retiradas e sobra nas empresas autogeridas é uma das conseqüências do trabalho alienado, uma vez que o sistema meritocrático baseado nos diferenciais de escolaridade, qualificação profissional e segmentação da classe trabalhadora confluem para a formação do mercado de trabalho. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.142). Desse modo, tudo indica que a homogeneidade das retiradas dependeria da total democratização dos processos decisórios e da ampliação da capacitação técnico-educacional do coletivo e da adequação da base técnica e organizacional, de modo que tais diferenças não mais se justificassem.

> Aqui eu acho que não qualifica para trabalhar em várias áreas, qualificar todos de modo que todos saibam a profissão não precisa de tanta gente. Se todos aprendessem, o salário seria igual.[256]

Os membros melhor remunerados mencionaram que quando o coletivo estiver apto para exercer todas as funções da fábrica, então todos ganharão igualamente.

> No nível da competência das EAs [Empresas de Autogestão] , a atenuação desse conflito depende de políticas que promovam, em primeiro lugar, uma igualitária distribuição do poder por meio da democracia autogestionária, e, em seguida, a elevação da educação geral e profissional dos associados, bem como a instauração de processo de trabalho de base tecnológico-científica que tendam a homogeneizar pelo alto o perfil profissional dos associados. (VIEITEZ e DAL RI, 2001, p.142)

[256] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Nesse sentido, a igualdade de remuneração, um dos elementos para a total democratização das relações sociais na fábrica, passa pela educação geral e técnica. Diferente do que ocorre na empresa capitalista, em que a educação aparece como necessidade do desenvolvimento tecnológico, na autogestão, ela se encontra integrada ao acesso a todas as instâncias da fábrica.

Se, em um primeiro momento da instauração da fábrica, eles demonstraram-se mais passivos diante dessas questões, empenhando-se para atender à expectativa que se criou com a formação da cooperativa, com o passar do tempo notando que as diferenças não diminuem, agem de forma a denunciar essas diferenças.

3.5 Qualificação técnica e a demarcação das funções

Na Cooperjeans, o processo democrático em curso impõe algumas regras, próprias da sociabilidade autogestionária, para a organização do trabalho na fábrica, como por exemplo, a exigência feita pelo coletivo de capacitar os quadros internos para ocupar qualquer função técnica que esteja disponível. O relato da presidente da fábrica é contundente nesse sentido:

> Aqui também o pessoal não deixa você pegar lá de fora, tem que pegar daqui de dentro, eles não admitem que pegue ninguém lá de fora, só costureira [que representa a ampliação do coletivo]. Pra você promover uma pessoa tem que ser daqui de dentro, se precisar de uma encarregada, tem que fazer uma encarregada daqui de dentro. Pode ter a melhor encarregada lá fora, eles não permitem que pegue. Depois que virou cooperativa ficou assim, na época da Staroup não tinha aquela rivalidade. Eles acham que tem que dar chance pro pessoal que tá aqui dentro. Tem casos que você precisa pegar pessoas, porque daqui de dentro vai demorar pra treinar, mas eles não aceitam[...][257]

[257] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Os demais cooperados também reconhecem essa maior abertura para ocupar outras funções:

> Valoriza assim a gente não pega ninguém de fora, por exemplo, tá precisando de uma vaga né, a gente não pega ninguém de fora. A gente pega uma sócia, a gente levanta ela da máquina e começa a treinar, passar o serviço pra ela. Se a gente tem um bom desempenho dentro do grupo, então eles vão notar e tirar a gente.[258]

> Tem outras formas, eles aproveitam as pessoas que estão aqui mesmo, eu e o outro mecânico ficamos depois do horário aí eles levaram o nome pro conselho e escolheram um mecânico [...][259]

> Pouco tempo atrás teve concurso pra qualidade e eles queriam pegar pessoas daqui de dentro, por isso que eu falo, eles dão oportunidade [...][260]

O fato de a cooperativa não recorrer ao mercado para reciclar ou contratar especialistas impulsiona a instauração de um processo de qualificação não sistemático, na fábrica. Não há um processo de treinamento para capacitar todos os cooperados interessados em exercer outras funções, mas depende da iniciativa de cada um aprender fora do horário de trabalho. No entanto, deve-se observar que, mesmo havendo maior abertura para os cooperados diretos ocuparem funções mais qualificadas, a divisão técnica do processo de trabalho, a tecnologia existente e a correspondente hierarquia funcional, herdada da empresa tradicional, impossibilitam a progressão do coletivo dos trabalhadores nas demais funções, pois a possibilidade de ocupar cargos como o de coordenadora, supervisora, entre outros, representa pouco diante do coletivo da fábrica. Além disso, algumas funções requerem a posse de escolaridade, que exclui uma parcela significativa do coletivo.

> [...] a qualificação seria mais no sentido da promoção. Pra mudar pra ser coordenadora é mais difícil, porque pra gente ser coordenadora tem que aumentar o grupo ou então sair. Mesmo que saiba trabalhar em várias máquinas tem muita discussão pra ser coordenadora, muita briga.[261]

---

[258] Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.
[259] Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.
[260] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[261] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> [...] Esses dias teve um cursinho pra mudar de classe, a pessoa tinha que fazer mais rápido, bem feito. Tinha uma vaga pra duzentos e poucos[...][262]

> [...] As vezes tem oportunidade, quando tem mudança de cargo ela faz tipo um concurso, né. Ou as vezes, escolhe a pessoa que acha que tá qualificada pra ocupar a vaga[...].[263]

> [...] Qualificar é difícil, eu já tentei ser qualificado em mecânica, não deu certo, hoje eu acho que teria pouca possibilidade de subir de cargo, porque eu já me adaptei a máquina, não seria vantajoso, acho que a cooperativa não iria aceitar daí.[...] Tenho interesse em ir para outra área, a mecânica, que é uma coisa que eu sempre gostei de mexer, pra ficar fora do horário é uma coisa muito cansativa. Mecânica mexe com a cabeça da gente diferente da costura, então é cansativo.[264]

Apesar dos limites de expansão da qualificação técnica, nota-se que a postura dos cooperados, ao impor condições para as promoções e contratações de novos quadros, é peculiar na cooperativa de autogestão, uma vez que esse tipo de reivindicação não se coloca para os assalariados. Tudo indica que essa postura ativa perante as questões que integram a gestão da empresa constitui-se nas modificações decorridas das novas relações sociais que se iniciam na Cooperjeans.

Deve-se considerar ainda que há uma maior mobilidade, na cooperativa, como resultado da abolição do controle e da relação social mais igualitária que se inicia. Os relatos seguintes evidenciam essa liberdade de trânsito entre os setores.

> [...] eu acho que tem, porque no caso se tem alguém que trabalho no outro setor, eu posso ocupar o lugar dela, eles procuram pessoas daqui e não de fora. Acho que lidar com informações de como se movimenta ma empresa amplia o conhecimento [...] muita coisa eu sei hoje, que é cooperativa, que eu não sabia, na Staroup, por exemplo, não tinha noção do que fazia no almoxarifado. Não sabia que era tudo controlada, só achava que entregava linha. Hoje, eu já entrei lá sei como funciona, nesse sentido.[265]

> Como cooperativa a empresa tem interesse que todo mundo entendesse, conhecesse um pouco de tudo, especializasse um pouco em tudo, a cooperativa ia fluir melhor. Ia ter um desempenho melhor. Agora, pelo fato das pessoas não querer aprender na totalidade, não buscar informações, então isso atrapalha a cooperativa. Você viu, o

[262] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[263] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[264] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[265] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> nosso maior problema é o não entendimento, a gene tenta dar curso pra ampliar o horizonte, mas acha que está gastando dinheiro[266]
>
> [...]Hoje você tem mais acesso, você pode interferir mais nos outros setores que você é barrado, aqui você tem livre acesso a qualquer departamento. Vamos supor que seja da sua vontade aprender coisa do departamento pessoal, é só eu falar se posso ficar um pouco pra aprender aqui, Na cooperativa, a chance sua multiplica totalmente. Hoje não tem esse tempo pra ficar aprendendo, porque é difícil de fazer rodízio, tem poucos profissionais.

Apesar da ausência de rodízio das funções técnicas, nos cargos representativos tem-se total mobilidade. Lojkine (1991, 142) menciona que a mobilização de todas as inteligências só seria possível quando o centro tecnocrático fosse substituído por um centro de coordenação, cujas funções fossem exercidas por rodízio ou por eleição, de modo a ser compartilhada por todos os assalariados. Nesse sentido, é possível o rodízio, pois a estrutura organizacional de poder foi alterada e todos os cooperados podem fazer parte dos dois conselhos, assim como ocupar os cargos da diretoria executiva, como já foi mencionado. Para isso, não se requer a posse de nenhum conhecimento prévio, mesmo porque a gestão coletiva é algo a ser construído e aprimorado no cotidiano da fábrica, por meio de várias formas de capacitação profissional dos seus membros, como: cursos sobre autogestão e cooperativismo, administração, organização técnica da produção, discussão e reflexão sobre os problemas que envolvem a cooperativa.

[266] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

CAPÍTULO 4

As concepções e as práticas de qualificação profissional na Cooperjeans.

Na Cooperjeans, emergem algumas práticas educativas formais e esporádicas. Além dos treinamentos técnicos, elas se caracterizam por cursos, palestras, treinamentos temporários e orientações na empresa. Apesar da necessidade de aprimoramento dos cooperados para o exercício da gestão, foram encontradas poucas práticas educacionais dentro da cooperativa e há carência de cursos e palestras voltadas para este fim. Não há, na empresa, uma diretriz educativa que os oriente na freqüência dos cursos e palestras conforme suas necessidades e prioridades. Vieitez e Dal Ri (2001, 143) observaram que as empresas de autogestão pesquisadas estavam desenvolvendo ações educativas bastante modestas, apesar da importância que a educação possui para esse tipo de empreendimento, uma vez que, segundo os autores, o perfil educacional apresentado afeta negativamente a gestão coletiva.

4.1 Práticas educacionais na Cooperjeans e a reprodução de cursos das empresas tradicionais

Alguns dos cursos e palestras existentes na Cooperjeans possuem o mesmo conteúdo daqueles ministrados pelas empresas tradicionais e, a princípio, demonstram-se pouco adequados à especificidade da organização cooperativa.

unesp

Um dos cursos, ministrado por uma psicóloga, destinava-se a estimular e motivar os trabalhadores, assim como as demais palestras transportadas das empresas tradicionais. Esse curso havia sido desenvolvido também na Staroup, o que suscitou interesse em aplicá-lo na cooperativa. O curso aplicado na cooperativa foi dividido em módulos, conforme a função dos trabalhadores na empresa: para os diretos da produção, o enfoque foi motivação e auto-estima; para os indiretos versou sobre chefia e liderança, enfocando o problema da comunicação. A forma de estruturação do curso, dividindo os trabalhadores conforme as funções técnicas. A própria maneira de estruturação do curso, ao conservar a demarcação das funções, demonstra desconhecimento da organização da propriedade coletiva, já que, na condição de gestores do empreendimento, todos os cooperados estariam habilitados a freqüentar o mesmo curso, assim como ocorre com os cursos sobre gestão da cooperativa oferecidos pela Anteag. A partir do conteúdo do curso, pode-se inferir que ele é adequado a estrutura de poder das empresas tradicionais: de um lado, os cursos de chefia e liderança buscam desenvolver o comportamento dos indivíduos que desempenharão as funções de controle e o aprimoramento da comunicação para criar um clima amistoso e estimular a produtividade; de outro, contempla a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho, para que ele produza mais e melhor, como foi defendido pela escola de relações humanas.

> Os cursos que eles fazem [cooperados da produção] são inferiores aos dados para os indiretos. Por exemplo, um curso sobre chefia vai transmitir informações de como falar com o grupo. O curso da psicóloga para o direto já enfocava mais como falar com o colega. Que nem, brigou na casa, não descontar no colega, é mais orientação. Agora do indireto ele tem que saber se colocar, tentar contornar a situação [referindo-se ao conflito]. O curso do indireto foi mais complexo, devido a própria função dele.[267]

> [...] para as costureiras mais a importância de produzir, para a coordenadora mais como liderar [...] eles não iam mostrar para as costureiras como chefiar ou liderar mudaram alguns tópicos que não tinham sentido [...][268]

[267] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[268] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

As opiniões a respeito desse treinamento divergem, mas de modo geral, uma parte significativa dos trabalhadores indiretos mostrou-se satisfeita. Também a presidente da fábrica entende que seja mais adequado à realidade da empresa.

> Não tem como diferir muito [referindo-se aos cursos da empresa tradicional], só quando se trata de autogestão. A forma administrativa, a forma de motivação tudo tem que ser igual uma empresa capitalista né. Não difere muito, não tem como. A Anteag os cursos são voltados para a autogestão. Eu prefiro os cursos voltados para a chefia e liderança, motivação, porque a base principal você não tem [...] você era empregada como vai falar em administrar se você não sabe como vai chegar na administração, precisa chegar lá primeiro [...][269]

A cooperativa, na condição de empresa produtora de mercadoria e que concorre no mercado, permite que muitos dos critérios utilizados nas empresas clássicas sejam implementados, uma vez que essas empresas são consideradas, por alguns associados, como bem sucedidas no mercado. A compreensão de que os cursos da empresa tradicional são adequados à realidade da cooperativa, embora não seja consenso na fábrica, justifica-se pela abertura que eles encontram para adentrá-la e estimular comportamento próprio da sociabilidade capitalista, além de reforçar os diferenciais de qualificação técnica.

Tudo indica que a presidente se equivoca ao acreditar que esses cursos são capazes de preparar a base para a gestão coletiva, pois esta pressupõe capacitação de todos em conteúdos técnico-educacionais e não o desenvolvimento de comportamentos submissos à autoridade e engajados. Mesmo quando se trata do desenvolvimento comportamental para a gestão coletiva, a cooperação dá-se paralelamente à necessidade de questionamento, argumentação e criatividade em um sentido próprio, como foi observado anteriormente. Além disso, os diferenciais de conteúdo preservados nesses cursos indicam que somente um grupo estaria se preparando, dentro do conceito de administração tradicional, para comandar a fábrica, o que auxilia na formação dos quadros.

---

[269] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Para a maioria dos cooperados diretos e poucos indiretos, esses cursos nada acrescentam em termos de conhecimento e não capacitam para a compreensão do funcionamento da fábrica. Por isso, entendem ser um dispêndio desnecessário de recursos financeiros. Esses cooperados colocam-se contra a aplicação desses cursos, na cooperativa, o que pode ser notado nas falas a seguir:

> Pra fazer os cursos da Anteag tem as pessoas certas. Eles pagaram quatro mil reais pra falarem coisas absurdos pra nós, falou de casa que não pode reclamar da vida, pessoa que vivia com a mesma roupa, esse curso não tinha nada a ver[...] teve o curso com a psicóloga que as pessoas fizeram e não mudaram nada. O curso com a psicóloga não adianta, sobre cooperativa sim. A psicóloga veio e falou que a pessoa tem que ir ao banheiro duas vezes por dia, você acha? Depois no final do ano não tem sobra porque fica fazendo esses cursos sem utilidade. [E curso pra mostrar como se faz o faturamento, que ajude a administrar a cooperativa?] Isso eu acho certo, agora pra ficar fazendo ginástica não, se você precisa de psicóloga tem que ser fora daqui, ficar falando quantas vezes você tem que ir no banheiro, beber água é um absurdo[...][270]

> O da psicóloga foi um dinheiro jogado fora, porque a gente vinha aqui pra lavar a roupa suja, ela queria ver se tinha união no grupo, cooperação [...] Se tivesse um curso sobre cooperativa, fosse mais aberto pra nós, escrevesse na lousa dia a dia não ficaria desconfiança [...] Cursos e palestras sobre cooperativa não teve.[271]

> O curso para os cooperados eles acham que é gastar dinheiro[...] eles não pensam que os cursos tá beneficiando eles[...] a cooperativa não pode fazer alguma coisa porque os cooperados não querem. Então não tem uma prática pra qualificar, um projeto, um trabalho[...] eu queria comprar uma fita do Marins de mudança, o pessoal não valoriza, o pessoal não vê necessidade, você como pessoa tem que ir buscar porque a cooperativa não oferece[...][272]

È comum, na fábrica, algum cooperado indireto mencionar que a ausência de cursos deve-se à falta de recursos, pois os demais cooperados não aprovam financiá-los por entender que os cursos não os capacitam ao exercício da gestão. Os dados revelam que a ausência de cursos e outras formas de capacitação nos conteúdos da gestão não se justifica pelo desinteresse dos cooperados, mas a resistência refere-se ao conteúdo, já que os cooperados manifestaram descontentamento e desinteresse por cursos de motivação.

A contratação de cursos e palestras particulares depende da aprovação dos associados em Assembléia, prática essa que difere bastante do que ocorre na empresa

---

[270] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[271] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[272] Presidente e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

tradicional, em que o conteúdo é escolhido pelos dirigentes e, geralmente, imposto ao coletivo, conforme a necessidade de melhorar os critérios de produtividade. Pode-se perceber que, a partir do momento em que o cooperado tem poder para se expressar, ele não se submete à vontade de alguns poucos.

> [...] um cursinho que vai pagar pra uma pessoa indireta nós somos criticados. Se a gente quer fazer tem que fazer do bolso da gente, fora da cooperativa, custeado pela a gente mesmo.[273]

> [...] pra fazer um curso aqui tem que ter passado pelo conselho, dependendo do curso, tem que ir para a Assembléia. Então não se tem autonomia nenhuma pra se fazer curso. Entre receber 100% e fazer curso ninguém vai deixar de receber 100%[...][274]

Ao contrário do que menciona a presidente, o fato de os cursos terem de passar pela Assembléia para a aprovação de todos demonstra maior autonomia do coletivo, à medida que o cooperado pode decidir como quer empregar seu dinheiro e o conteúdo do curso que entende ser mais adequado as suas necessidades. No entanto, para decidir sobre o conteúdo, os cooperados devem estar envolvidos na gestão, sentir necessidade de compreender um ou outro assunto, ou seja, aprofundar as relações democráticas na fábrica e dispor de recursos para investir. Além disso, a justificativa de ausência de recursos, por si só não se sustenta, no caso da Cooperjeans, pois a empresa é conveniada a Anteag, que oferece cursos para capacitação dos trabalhadores em empresa de autogestão, e solicitam muito pouco esse serviço. A referência abaixo evidencia que os cooperados buscam os cursos que os capacitem à gestão e consideram a condição de sócios do empreendimento.

> Os sócios procuram mais voltados para a nossa realidade. Mesmo que procure outros treinamentos, tem que ter alguma coisa a ver com o cooperativismo, porque senão não tem como assimilar [...] Nessa palestra em que eu fui mesmo [sobre motivação e cooperação na empresa], ele falou assim: você tem que ser um empregado útil, então é visto só o empregado; o chefe procurar atender o subordinado da melhor forma possível; que você faça um trabalho bom pra que a empresa vá pra frente pra você garantir seu emprego. Na cooperativa você tem que pensar mais ainda se não você não tem faturamento, pior ainda, é ligado diretamente as questões financeiras da empresa. O treinamento na cooperativa deveria ser voltado para o empresário. Em vez de ter curso para o empregado, tem que ir mais além, ter um curso para o patrão.

---

[273] Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.
[274] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Você tem que aprender como faz igual o patrão, o patrão vai lá nos Estados Unidos e traz uma inovação pra empresa dele ganhar mais dinheiro, o sócio tem que visualizar esse lado.[275]

A democratização das relações de trabalho, na fábrica, o envolvimento dos trabalhadores com os assuntos sobre gestão, ainda que incipientes, bem como a condição de sócio vivida pelos cooperados constituem nos primeiros elementos capazes de resistir à adoção de práticas extraídas das empresas capitalistas que se destinam ao controle dos trabalhadores. Isso se explicita quando rejeitam os cursos destinados a uma categoria apenas, quando dizem interessar-se pelos cursos de gestão que atinjam a todos e quando reprovam os cursos inadequados. Pode-se inferir que a razão pela qual os cursos não são implantados e a não continuidade deles deve-se à inadequação à realidade da cooperativa. Tais cursos não parecem esclarecer ou orientar sobre as questões que geram os conflitos, como: as desconfianças por falta de compreensão, as dúvidas sobre faturamento, entre outros conteúdos que não se encontram devidamente trabalhados na cooperativa.

> [...] O da psicóloga foi um trabalho que nós não vimos resultado [...][276]

> [...] a aplicação na prática não é bem aproveitado, igual com o da psicóloga, a própria chefia e liderança não aplicou na prática, grita com o sócio [...][277]

> Durante o curso todo mundo começa a fazer correto, depois do curso ninguém aplicava mais [...][278]

A incompatibilidade desse tipo de curso com a forma de sociabilidade que começa a se constituir, na cooperativa, revela-se por meio do comportamento que ele incita. O clima de disputa instaurado nos grupos não parece ser compatível com os valores necessários à sociabilidade autogetionária, uma vez que individualiza a busca pela produtividade e impede

[275] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[276] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[277] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[278] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

de ver a fábrica como um coletivo, como ocorreu com alguns grupos de produção na Cooperjeans, explicitados anteriormente e no capítulo 2 deste trabalho. Singer (2000, p.137) diz que, na empresa autogerida, a confiança e ajuda mútua são vitais para recuperar a competitividade, não há possibilidade de alguns se beneficiarem em detrimento de outros, diferente da empresa tradicional em que os cooperados competem por prêmios e promoções. Desse modo, esse tipo de curso parece estimular a reprodução de critérios individualistas de competitividade, aplicado nas organizações tradicionais.

> Depois teve com a psicóloga pra unir em grupo e concorrer nos grupos, uma cooperativa é ajudar o do lado também. Era pra ter menos discussão com o colega, entender mais sobre cooperativa, ficava uma hora cada grupo [...] através desse curso eu comecei a pensar desse jeito, pensar na colega do lado, em mim mesma, porque assim você dá mais produção [...][279]

Contudo, essa é apenas uma dimensão do fenômeno, já que elementos nascidos a partir da nova sociabilidade tendenciam à constituição de novas necessidades que requerem práticas inovadoras opostas à sociabilidade capitalista. A necessidade de apropriação da totalidade dos conhecimentos envolvidos na produção faz com que os cooperados requeiram outros tipos de treinamentos, cursos que são desconhecidos pelos assalariados.

A alteração da estrutura da divisão do trabalho anterior suscita novas necessidades em termos de aquisição de conhecimentos, próprias da sociabilidade autogestionária. Tendo em vista que os trabalhadores não se relacionam por meio da condição de assalariamento, a cooperativa deve que orientá-los a respeito da sua condição de inserção na fábrica. Essa orientação dá-se no dia em que a pessoa é admitida como sócio, por meio da explicação do estatuto da empresa pela presidente e, geralmente, mais um membro do conselho de administração. No cotidiano da fábrica, há outras formas de orientação, que vão dos esclarecimentos informais às pessoas com dúvidas, às reuniões destinadas à transmissão das

[279] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

informações, como as plenárias. Em alguns momentos, essas práticas aprofundam-se e configuram-se em um processo educativo original onde se ensinam aos trabalhadores alguns fundamentos da organização produtiva, mas não com o objetivo de esclarecer conflitos e oferecer uma capacitação permanente.

> Grande parte dos sócios procuram o membro do conselho pra saber o que tá acontecendo, pra saber, perguntar. As pessoas têm interesse de saber o que está se passando no momento "quanto deu faturamento de hoje". Mas, orientação para esclarecimento não tem, esses dias teve uma palestra com o Reitor de umas vinte pessoas que vieram procurar.[280]

Segundo os relatos de todos cooperados, o gerente administrativo (o que pôde ser verificado no ato da pesquisa), propõe-se, constantemente, a orientar um grupo de estudos para estudar o estatuto, discutir questões da cooperativa, entre outras. No entanto, o próprio gerente menciona que os cooperados não demonstram interesse nesse tipo de orientação por algumas razões: não se dispõem a ficar além do horário de trabalho, pois têm os afazeres de casa; sentem dificuldade de compreender a linguagem técnica utilizada; sentem-se distanciados dele pela função ocupada desde a fábrica anterior; demonstram interesse em ouvir alguém de fora, para verificar se o que se faz na cooperativa é realmente correto; e os conhecimentos que gostariam de obter extrapolam o estudo do estatuto.

> [...] o Reitor já se propôs a explicar fora do horário o estatuto, o regimento interno, mas as pessoas não se interessam, pra cooperativa ir pra frente, os sócios precisam entender o que é uma cooperativa [...] Agora tá vindo um técnico da Anteag explicar o estatuto pra gente, mas acho que a gente devia saber mais sobre a gestão da cooperativa, não só o estatuto [...][281]

> O que tem na cooperativa é que às vezes a gente se reúne para ver normas, regimento interno, estatuto [...] seria um esclarecimento. Na maioria das vezes é quando tá acontecendo alguma coisa que o pessoal tá meio bravo ou não tão entendendo, aí a gente pega e lê o estatuto e o regimento interno.[282]

> [...] treinamento sobre cooperativa não tem, o Reitor propõe pra gente vir no sábado eles explica [...] o que o cooperado entende tem que ir buscando, não sei se alguém

[280] Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[281] Membros do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[282] Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> já solicitou uma explicação, acho que nunca aconteceu de alguém procurar pra fazer isso.[283]

Nota-se a insuficiência e a pouca expressão dessas orientações dispersas, na fábrica, assim como a insuficiência dos mecanismos destinados à transmissão das informações, pois a socialização do conhecimento depende da constituição de práticas educativas mais sistemáticas. Deve-se considerar, ainda, que há uma ênfase generalizada sobre importância do conhecimento do estatuto, o que pode se limitar apenas aceitação passiva dessas normas, configurar-se em um imobilismo em que a norma se sobrepõe aos interesses reais dos cooperados.

Rothschild e Witt (1991, p.131) mencionam que quando o processo de crítica se dá coletivamente pode cumprir uma função construtiva para a organização, de modo a fazer com que os líderes e membros sejam submetidos a críticas públicas e legítimas pelos membros, o que contribui para reduzir a desigualdade e o abuso de poder. O espaço destinado ao estudo do estatuto, além de se configurar em um espaço de aprendizagem das questões jurídicas e troca de informações sobre o funcionamento de uma empresa, pode ser um momento de crítica e análise das leis vigentes. O estatuto não mais estaria envolvido por uma relação estranhada, distante dos sujeitos da fábrica, mas seria construção do coletivo à medida que, por meio da autogestão, escreve a sua história. Muitas vezes, as falas dos cooperados demonstram intenções diferentes na apropriação do conhecimento do estatuto, pois alguns desejam alterá-lo e acreditam que não são todas as leis que podem ser alteradas, outros mencionam somente a necessidade de adquirir tais conhecimentos.

> [...] a gente tá querendo mudar o estatuto, mas parece que não é tudo que pode[...][284]

> [...] Por ser cooperativa todas as normas podem ser mudadas[...][285]

---

[283] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[284] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Só no dia que eu entrei que eles falaram sobre cooperativa, como é, como funciona, e que você tem que obedecer o estatuto. O que dá pra entender é que não pode mudar o estatuto.[286]
>
> [...] eles colocam tem dívida falta serviço, mas quando tem lucro eles não colocam[...] eu acho que deveria ter conhecimento do estatuto, porque no estatuto o Reitor escreveu tudo o que tinha que fazer pra ir pra frente. A pessoa tem que ter vontade, gostar de ler, saber e entender o que tá escrito [...][287]
>
> [...] Principalmente sobre a cooperativa, o que é cooperativa, sobre o estatuto o regimento interno, inclusive antes de entrar, porque você tem que saber o que é e aceitar, porque nós não temos CLT, férias patrão [...][288]
>
> [...] o desconhecimento do estatuto não permite que eles utilizem os recursos que eles tem [...] [289]

Na Cooperjeans, a ambivalência em relação à liderança, em que ora negam sua existência, ora se reconhece a necessidade de líderes, assim como foi observado por Rothschild e Witt (1991, p.131), parece apresentar-se também no modo de os cooperados conceberem a importância do estudo do estatuto da empresa. Alguns acreditam que a necessidade desse estudo seria apenas para compreenderem e aceitarem; outros percebem que é necessário conhecê-lo para modificá-lo. Cabe salientar que o estudo do estatuto desvinculado da ação sobre os conteúdos da gestão, da apropriação dos mecanismos técnicos da gestão e de iniciativas que ampliem o grau de escolaridade dos associados, pode contribuir para a evolução da ambivalência no sentido de reforçar e legitimar a posição da liderança.

> [...] Tá tendo pro conselho fiscal com o Jaime, da Anteag. Mas, acho que os cursos deveriam ensinar como administrar, não ler o estatuto, porque se é nosso, então a gente tem que saber [...][290]

Apesar da extrema importância que assumem os cursos (ou treinamentos) de conteúdo administrativo, jurídico, organização e técnicas de produção, uma vez que os

---

[285] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[286] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[287] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[288] Monitora, em entrevista concedida à pesquisadora.
[289] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.
[290] Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

cooperados decidem sobre questões que necessitariam de mais conhecimento sobre esses aspectos, na prática, eles ocorreram raras vezes. A falta de cursos sobre autogestão e cooperativismo foi observada também por Vieitez e Dal Ri (2001, p.131), nas fábricas de autogestão pesquisadas no Brasil, o que, para eles é surpreendente devido aos problemas de falta de informação e formação autogestionária dos associados. Essa realidade também se coloca para a Cooperjeans, pois muitos de seus problemas na transmissão de informações e comunicação devem-se à falta de compreensão da autogestão e às deficiências de formação técnico-educacional dos cooperados. As falas seguintes expressam a inexistência desses cursos.

> Muito difícil ter cursos sobre cooperativismo, desde que eu entrei aqui teve uma ou duas vezes só, faz dois anos, é mais o pessoal daqui. No curso sobre cooperativismo eles explicam que não dependem do grupo é geral. O grupo serve para saber seu posto.[...][291]

> A cooperativa não incentiva a fazer palestra nem curso. Sobre cooperativa a única coisa é o estatuto, o papel que eles dão pra gente ler.[292]

> Na parte da administração não [referindo-se aos cursos], pra explicar sobre faturamento não[...] só quando eu entrei aqui que me explicaram que se a gente não trabalhar não ganha. Explicaram alguma coisa do estatuto, até deram pra mim ler. Explicaram que tem que descontar um tanto pra pagar as cotas, depois eu recebo de volta porque aqui eu sou sócio.[293]

> Aqui dentro teve no começo pra virar cooperativa. O Reitor começou a explicar o básico, a gente aprendeu como a virada viria. Mas um curso pra mostrar como realmente é não. As vezes fala se quiser aprende olha, o regimento tá aqui, qualquer dúvida é só chamar, o que a gente tem é o regimento interno, estatuto e faz Assembléia e passa pra gente o que foi decidido, se a gente concorda ou não concorda[294]

Pode notar que a ausência de mecanismos educacionais que auxiliem os cooperados na compreensão do que é cooperativa, autogestão, técnicas envolvidas na administração, conhecimento da empresa na sua totalidade (conexão entre processo de trabalho e administração) contribui, em grande medida, para que eles tenham uma visão superficial da

---

[291] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[292] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[293] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[294] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

organização na qual se inserem. As noções fragmentadas que possuem da cooperativa parecem ser provenientes da falta de orientação sistematizada na empresa, já que muitos só tiveram orientação sobre cooperativa no inicio do trabalho. O fato de terem somente o estatuto, sem uma análise e sem condições de critica, pouco significa em termos de capacitação, por ser de difícil compreensão pelos cooperados. Esses elementos constituem-se em barreiras à tomada de decisão, dificultando à constituição da democracia, na fábrica. Na medida em que as relações se tornam menos democráticas, menos oportunidades os cooperados terão de conhecer os fundamentos da organização coletiva e da gestão. Os cooperados entendem que os cursos auxiliariam na compreensão de todos sobre o funcionamento da empresa e ampliaria seus conhecimentos para votarem com mais clareza. A importância dos cursos que os auxiliam na capacitação para o exercício da gestão pode ser percebida pela fala desses cooperados:

> Fomos fazer esses cursos [referindo-se ao da Anteag e Osesp] porque ninguém sabia nem o que significava cooperativismo, então os cursos foram para tentar melhorar esse lado. Também, devido a mudança que a pessoa sofreu, por exemplo, ele era empregado, só fazia o serviço dele, de repente tem que se preocupar com o faturamento, com despesa, com prejuízo, com lucro. Então pra poder ser melhor treinado, aprimorado, melhor qualificado e pra ter um conhecimento melhor nessa área também. Saber o quanto tem que faturar para a retirada dele, quanto é pago de despesas, porque é necessário essas despesas. Eles não entendiam né, olha! Porque que gasta com isso.[295]

> Nunca fiz curso assim [de conteúdo jurídico, econômico e sobre gestão da cooperativa] se tivesse eu participaria, as vezes é bom ouvir as pessoas explicando como funciona. Se as pessoas daqui explicasse certinho nem precisaria vir gente de fora [...] igual essa parte é bastante interessante, de poder mudar o estatuto[...] Se a gente tiver interesse ajuda porque abre a mente para que a firma cresça[...][296]

> Eu leio o estatuto, as normas e posso tirar dúvidas com o Reitor, mas dizer que tem um curso não tem [...] seria bom pro pessoal saber sobre cooperativa, pra saber quanto mais se trabalha mais se ganha, bom pra todo mundo ficar ciente de que tem que sair a produção pra dar o pagamento todo. Se todo mundo soubesse o que é cooperativa ia produzir mais. Porque se a pessoa tá com dúvida ela podia pegar as notas e ver se tá tudo certo. O que acontece aqui é que tem muita coisa que não é exposta [...][297]

[295] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[296] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[297] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> [...] Se tivesse esses cursos seria tudo mais fácil, porque se tivesse uma assembléia as pessoas iriam votar sabendo, tem gente que vota e não sabe no que tá votando [...][298]

> [...] eles tem que dar oportunidade pra nós aprender mais, entender maios. Mas, são poucos os convites que tem, eu fui nesse, um homem que veio dar palestra sobre gestão da empresa. Teve outro que eu achei que fosse importante e eles não deram, foram só eles que foram, era mais elevado mais eu achei importante dar pra gente também, né[...]As pessoas deveriam ter mais cursos pra entender mais. Precisa de mais curso pra entender melhor, porque você não entende da primeira vez tudo, você precisa de mais. Igual, a menina não vai saber de tudo de uma vez, leva tempo pra entender. Essas explicações de boca a boca são insuficientes, porque eles fazem reunião, aí demora e as pessoas vão embora. Tem pessoas que não entendem, meio da idade da pedra. Tem que entender pra ter menos intriga, menos briga, menos fofoca.[299]

> Nós não tivemos, viemos da Staroup que trabalhávamos no departamento pessoal pra cooperativa que é completamente diferente sem um treinamento nenhum. Precisaria de um treinamento mais específico sobre lei da cooperativa, sobre norma da cooperativa., apesar de não ter terminado o curso, porque o pessoal não foi mais, foi muito interessante, a gente tava praticamente do zero na cooperativa e tudo o que nós sabemos foi a partir do curso[...][300]

> [...] Igual o fundo natalino [...] as pessoas concordaram porque ia ter dinheiro, eu mesmo não entendi muito sobre o fundo natalino, não teve perguntas por parte dos sócios só concordaram[...] Os cursos sobre cooperativa é mais importante do que o da parte técnica, as pessoas ficariam bem mais informadas, nem que tirasse uma semana pra explicar o que seria, curso que abrange o regimento, o estatuto e o que é ser uma cooperativa de autogestão.[301]

> [...] Se você tem cursos técnicos, administrativo, de gestão, você aprende o que é um negócio e vai discutir o negócio com muito mais clareza, muito mais entendimento. Se não entender a empresa não vai querer fazer isso, aí as decisões começam a ser tomadas por emoções, por momentos, por convencimento e não por convicção. Os cursos ajudaria a aumentar a cultura, ganha mais conhecimento.[302]

Se, por um lado, os quadros mencionam que a inviabilidade de se ter cursos deve-se ao desinteresse dos cooperados diretos, por outro, (como podem ser observados nos relatos anteriores) os cooperados diretos sentem necessidade de fazer os cursos que os capacitem à gestão. No entanto, há maior interesse por cursos de conteúdo jurídico, econômico, noções administrativas e gestão da cooperativa, e não por aqueles de motivação, transportados das empresas tradicionais.

---

[298] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[299] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[300] Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.
[301] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[302] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> Tinha que ter cursos, palestras voltadas para a realidade da cooperativa. Até teve palestra era sobre qualificação profissional, mas não era voltado pra sociedade. Primeiro, porque os sócios já não queriam a palestra, aí fica difícil de eles aproveitarem. Tem que ser uma coisa que vai mexer diretamente com o sócio. Acho que tem que ter curso até na parte profissional, ele vai melhorando o lado profissional aí ele vai começar a se interessar mais. A pessoa vem aí faz a palestra e a gente não vê aplicação, mas se tiver um conhecimento técnico que vai ter um ganho [...] A gente até faz alguns cursos de empresa em geral, mas a preferência é pelos cursos da Anteag e Osesp, é que o empregado só tem que aprender a parte técnica, o sócio tem que aprender tanto a parte técnica como voltado para a parte social. A Anteag e a OSESP são organizações voltadas para esse lado social, pra treinar as pessoas tem que ser uma coisa mais voltado pra cooperativa, o curso de contabilidade da OSESP está mais voltado para cooperativa. [...][303]

Essa necessidade que se coloca para os associados autogestionários, ao se interessarem por esses tipos de cursos, parece ser uma peculiaridade da empresa de autogestão, que traz consigo a possibilidade de aprofundar o processo democrático, no curso do seu desenvolvimento. Isso não acontece na empresa tradicional pela impossibilidade de os assalariados inteirarem-se acerca dessa dimensão da organização produtiva.

Na Cooperjeans, a capacitação dos cooperados por meio de cursos sobre cooperativismo e autogestão, bem como, a elevação do nível educacional é condição para o desenvolvimento e sobrevivência do empreendimento, pois ao dispensar o mercado para contratar especialistas e formar seus quadros, a cooperativa tem que capacitar tecnicamente os seus cooperados. Além disso, a cultura democrática que começa a se formar é um incentivo para que os mecanismos de capacitação sejam homogêneos e sirvam a todos os cooperados, diferente do que ocorre nos treinamentos das empresas tradicionais.

> Aqui é um negócio coletivo [...] Esses conhecimentos [jurídicos, econômicos, administrativos] pode fazer falta para o associado, igual só quem conhece da parte jurídica é o Reitor, se o Reitor for embora, quem conhece essa parte na cooperativa? Ninguém. Nem mesmo um advogado normal entende como pode defender a cooperativa.[Qual a importância desses treinamentos para a cooperativa?] a pessoa ia começar a entender mais sobre a própria empresa dele, por exemplo, ele vai entender que nessa lei aqui não pode fazer isso. Até se alguém usar uma arbitrariedade, autoridade dentro da cooperativa, na prática, hoje ele saberia [...], mas hoje não sabe, a reunião eu posso marcar a hora que eu quiser, não sabe que a lei prevê uma regra pra assembléia [...] ajudaria na qualificação do profissional, pois

[303] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> ele entenderia a lei da cooperativa, seria um autogestionário mesmo [...] A cooperativa se torna melhor, fica mais competitiva no mercado, ela fica mais compacta, mais integralizada. É uma cooperativa moderna, ela adianta na frente das outras [...] Esses conhecimentos ajudam na busca no próprio mercado de trabalho, o sócio se tornaria mais competitivo [...] É importante porque ia ampliar os conhecimentos [...] Não tendo esses cursos quando chegar daqui a 5 anos, 20 anos e não tiver mais essas pessoas o que vai acontecer? As pessoas não vão estar preparadas sobre o que é cooperativismo, como administrar [...] Como é um ramo que todo mundo tá aprendendo precisa. [304]

A importância de qualificar os cooperados nos conteúdos que compõem a administração da empresa assume dupla importância, pois, ao mesmo tempo em que é condição para o exercício democrático da gestão pelo coletivo - uma vez que passam a ter maior clareza das potencialidades de uma empresa de autogestão e, assim, tendem a rejeitar as arbitrariedades, a ter maior rotatividade nas funções, a aplicar o princípio da revogabilidade em respeito às necessidades coletivas, entre outras - é também uma necessidade que emerge da excentricidade da cooperativa de autogestão na sociedade, já que se requer uma formação específica, voltada para a realidade cooperativista. A formação dos especialistas e técnicos, assim como se observou anteriormente sobre a formação escolar, pauta-se, em grande medida, nas exigências requeridas pelo mercado capitalista, ou seja, os conhecimentos transmitidos em um curso superior de administração de empresa, por exemplo, tem como referência a organização da empresa capitalista e não as autogestionárias, que são ainda periféricas. A apropriação desses conhecimentos técnico-educacionais é fundamental para a empresa autogerida, no entanto sua aplicação na empresa demanda certas adaptações, propícias à realidade da autogestão. Não cabe ao mercado proceder a essas adaptações, mas aos técnicos que se formam, tendo como referência, além do mercado, a especificidade da autogestão. Conclui-se, pois, que a empresa de autogestão, diferente da empresa clássica, não pode contar exclusivamente com o mercado para qualificar seus membros, mas deve começar a desenvolver ações educativas com essa finalidade. Dal Ri e Vieitez (2000, p.133) mencionam

[304] Mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

que para as organizações autogeridas, diferente do que ocorre com as empresas tradicionais que mantém a força de trabalho segmentada por habilidades e recorre ao mercado para atualizar seus profissionais por meio de novas contratações, o método de atualização não pode ser o mesmo. Esse é um desafio colocado para as empresas de autogestão e, mesmo em uma perspectiva futura, a necessidade de práticas educativas de aprimoramento sobre cooperativismo e autogestão é vislumbrada, na Cooperjeans, como um fator de desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

4.2 Anteag e os cursos para gestão na Cooperjeans.

A Cooperjeans é conveniada a Anteag, associação que tem, dentre outros, o propósito de capacitar os trabalhadores das empresas autogeridas para administrarem com transparência, democracia e responsabilidade, com base na inteligência coletiva.[305] A Anteag constitui-se em uma alternativa às empresas de autogestão para qualificar seus cooperados e atender às especificidades da autogestão. O jornal informativo da Anteag evidencia seu compromisso com a educação dos trabalhadores das empresas de autogestão, questão central para essa associação. Uma das reportagens desse jornal, que tem como título " Para formar e capacitar, a Anteag cria Centro de Educação Autogestionária", expõe:

> Assumir uma empresa autogestionária implica em capacitação e formação do coletivo para que as decisões e controle pertençam, de fato, aos próprios trabalhadores. A educação é o apoio para que adquiram o conhecimento de todas as áreas envolvidas nos negócios, e, muito importante, superar vícios, preconceitos, formas burocráticas de relacionamento. (ANTEAG, 2001, p. 9)

De acordo com Alves, a Anteag propõe-se a auxiliar essas empresas para:

[305] Segundo Alves (2001, p.273) três principais objetivos da Anteag, além do já referido, referem-se: a amenizar o problema social por meio da preservação e manutenção do emprego; ajudar as empresas autogestionárias a se tornarem lucrativas, com base na distribuição dos resultados.

unesp

> Democratizar as tarefas que envolvam raciocínio, dando oportunidade para que o conhecimento chegue para o conjunto dos trabalhadores, tornando-se coletivo; eliminar todo e qualquer represamento de conhecimento em prol da partilha de conhecimento; buscar envolver o conjunto dos trabalhadores nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, aproveitando talentos e estreitando as relações das pessoas com as estratégias da empresas; fomentar toda e qualquer atividade no sentido de trabalho em equipe, pois as equipes captam e direcionam talentos em prol do coletivo; transformar a inteligência coletiva no principal patrimônio da empresa e cultivá-la no contexto da ação. (ALVES, 2001, p.276).

Apesar do propósito que a Anteag manifesta de qualificar e formar os trabalhadores das empresas autogeridas, uma vez que ela destina 70% do seu tempo ao trabalho de educação das empresas de autogestão, na Cooperjeans, ela tem pouca expressão no desenvolvimento de práticas educacionais, assim como também constataram Vieitez e Dal Ri (2001, p.132), em suas pesquisas nas empresas de autogestão no Brasil. Praticamente, todos os cooperados mencionaram nunca ter feito os cursos da Anteag. Além disso, manifestavam desconhecimento sobre a verdadeira natureza desses cursos, bem como os confundiam com aqueles oferecidos por assessores de empresas convencionais. Por essa razão, não foi possível analisar a importância desses cursos (na prática) na cooperativa. De acordo com os relatos coletados na fábrica, houve apenas um curso com oito módulos, dos quais seis foram desenvolvidos devido às desistências dos cooperados. Esse curso ocorreu quando iniciou a cooperativa. De modo geral, os cooperados que fizeram os cursos da Anteag referem-se àqueles que participaram ou participam dos conselhos administrativo e fiscal. Os cursos da Anteag, conforme pode ser confirmado a partir do material didático existente na fábrica, tratam dos seguintes conteúdos: comunicação e autogestão; trabalho e fluxo de produção; formação e história da autogestão; legislação e funcionamento; a história da autogestão e a autogestão dos dias atuais, a empresa autogestionária e o mundo externo - sua relação com o mercado; o sentido do trabalho autogestionário; a empresa autogestionária, investimentos financeiros e balanceamento das contas; conhecimento do produto, do setor de produção e objetivo da produção na autogestão; a relação produto e produtor, na autogestão;

unesp

organização e administração da empresa de autogestão e faturamento e salário. Muitos desses conteúdos referem-se às solicitações, feitas pelos cooperados, dos conhecimentos e cursos necessários para capacitá-los ao exercício da gestão. A proposta de capacitação da Anteag, ao menos no que se refere aos conteúdos do seu material didático disponibilizado, encontra-se em consonância perfeita aos interesses dos cooperados. Cabe perguntar: Por que esses cursos não têm maior repercussão na fábrica?

Não se tem a pretensão de responder a essa inquietação, mas apenas levantar algumas contradições a respeito. Deve-se considerar que os depoimentos dos participantes ressaltam a pertinência e contribuição dos cursos à cooperativa, bem como aprendizagem deles decorrentes.

> Esses cursos preparam melhor as pessoas para a administração da cooperativa. No pouco tempo em que eu fui presidente, eu acredito que se não fosse esses cursos eu não seria a pessoa adequada pra ser presidente. As vezes, as pessoas falam assim, qualquer um pode ser presidente. Realmente, desde que seja mais votado você pode ser presidente, como você tem que falar diretamente com as pessoas, relacionamento, esses cursos ajudam bastante. Ter que apresentar a empresa, perguntas sobre cooperativa. As vezes tem pessoas de alto nível que perguntam "Como funciona a cooperativa todo mundo manda?", aí numa frase você tem que mostrar que tem conhecimento a altura dele. Se eu não tivesse feito esses cursos eu não teria condições de ser um presidente, de fzer parte do conselho. Igual agora mesmo tem os holandeses, que a gente vai fazer calças pra eles, esses cursos ajudam no comportamento com o cliente[...][306]

> Hoje fica solto [referindo-se a ausência de cursos], o conteúdo quando eu vou no curso da Anteag eu acho ótimo, mas nós não conseguimos implantar isso na empresa. Até a gente teve a idéia de repassar vem alguém aqui e repassamos, mas vai esbarrar sempre no desinteresse dos cooperados em adquirir conhecimento. A maioria não vem mesmo e se eles não estiverem convictos do que eles querem eles não vão aplicar [...][307]

> [...] o curso sobre cooperativa é mais importante que o técnico [para o exercício da função], porque como eu falei pra você mudou meu jeito de pensar, aí eu fui me interessando de aprender mais. Ao invés de eu ficar lá fora conversando, eu tô aqui dentro querendo aprender, interessada [...] mudou bastante meu jeito de pensar se a colega estiver precisando eu vou lá e ajudo. O mais útil é de cooperativa porque você tem vontade de trabalhar, porque compreendendo o que é uma cooperativa, você vai querer aprender, vai querer crescer aqui dentro [...][308]

---

[306] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[307] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.
[308] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> [...] Olha, o que nós fizemos foi muito bom, a gente aprendeu muita coisa, auxilia bastante. Só que começa com 50 pessoas e no final termina porque não vai ninguém porque são cursos feitos no sábado. Deveria ser curso mais curtos da 5h00 às 6h00 da tarde. Na cooperativa tem muita coisa pra gente aprender ainda, tem muita coisa que a gente não sabia sobre quota parte, distribuição. Muita coisa foi pelo curso que a gente aprendeu.[...][309]

> Eu fui uma vez em São Paulo em um congresso sobre cooperativa todos davam depoimentos [...] Eu me senti responsável [...], serviu pra eu conhecer um monte de coisa sobre cooperativa, eu mesma não sabia que a cooperativa tava tão abrangente no Brasil e fora e fora tá bem mais que aqui, aqui o conhecimento é ainda pequeno. Hoje em dia eu não sou uma funcionária da Eliene a responsabilidade é de todos, ainda tá dividido não é todo mundo que entende.[...][310]

A partir desses relatos, pode-se inferir que os cursos são adequados às necessidades de conhecimento sobre a gestão da cooperativa, pois auxiliam na compreensão do funcionamento da empresa; ampliam os conhecimentos sobre conteúdos voltados à gestão da cooperativa, já que extrapolam a demarcação das funções operacionais; auxiliam no desenvolvimento intelectual e comportamental dos trabalhadores, ao se considerar o próprio conteúdo que os compõem e a organização didática do material. Os trabalhadores entendem que a participação nesses cursos ofereceu instrumentos que os habilitaram ao exercício da gestão.

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente, parece que o argumento de que os cursos não são solicitados pelo desinteresse dos cooperados não se sustenta, embora não haja iniciativa do coletivo no sentido de implantar esse tipo de capacitação, na fábrica, pois a própria presidente parece não aprovar os cursos da Anteag, como pode ser verificado.

> Fiz muito pouco curso da Anteag, embora eles insistiam para eu fazer quando era presidente. No caso mesmo da chefia e liderança eles até tinham, mas a gente optou por fazer por fora, embora a gente paga pra Anteag todo mês, paga 500 reais pra Anteag e não usa, praticamente. Porque a pessoa que fez o curso pra gente a gente já conhecia e era muito boa. Eu, particularmente não gosto do curso da Anteag[...] Eu acho[que não atende a realidade da empresa], eu, praticamente, na época que eu estou na gestão, como presidente, eu não procuro o pessoal da Anteag[...]. Já teve da Anteag, começou no sábado com 150 pessoas e foi diminuindo, diminuindo, o

[309] Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.
[310] Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> monitor não agradou, depois que teve esse curso o pessoal até desestimulou em vir em curso [...]

Esse depoimento, aparentemente contraditório, evidencia, além da preferência da presidente pelos cursos das empresas tradicionais, que a escolha dos conteúdos dos cursos, na maioria das vezes, restringe-se a poucos associados que ocupam funções executivas. O coletivo dos trabalhadores, apesar de recusarem, por meio do voto, os cursos que não consideram apropriados, não se coloca ativamente na busca de outros cursos que sejam mais adequados às suas necessidades. Se, por um lado, os trabalhadores demonstram interesse pelos cursos sobre gestão, por outro, nada fazem para obtê-los na cooperativa, o que significa uma postura pouco participativa em defesa de seus interesses. O mesmo ocorre com a não utilização dos espaços de poder para reivindicar seus interesses e questionar as escolhas do conselho, pois o coletivo demonstra uma atitude passiva diante da busca por capacitação, o que tem efeitos sobre sua qualificação profissional. Ao não fazer da capacitação e da interferência na gestão pauta de suas reivindicações, restringindo-as, exclusivamente, ao faturamento, os cooperados dificultam a apropriação efetiva da gestão e a constituição do processo democrático. Dessa forma, a diferença de remuneração tende a se justificar cada vez mais pela diferença de qualificação, o que afeta de forma significativa a qualificação profissional dos trabalhadores.

A situação de ambigüidade em que se encontra a cooperativa de autogestão indica que a restrição à qualificação técnica é sempre uma possibilidade, apesar de as novas formas de socialização sinalizarem para a ampliação da qualificação desses trabalhadores e pode ser notada pelos conteúdos que decidem, pelas necessidades que se lhes impõem e pelas práticas que começam a ser desenvolvidas.

unesp

4.3 O conselho de administração e fiscal e a ampliação da qualificação.

Um outro aspecto a ser considerado refere-se ao fato de os cursos de autogestão destinarem-se a todos os cooperados de forma homogênea, sem considerar a demarcação funcional. Por um lado, esse procedimento nega a divisão do trabalho conservada nos cursos destinados às empresas tradicionais, por outro, quando o curso tem um nível mais elevado, esbarra na má-formação técnico-educacional dos cooperados, fruto da inserção que tiveram no processo produtivo na sociabilidade capitalista. Singer (apud ALVES, 2001, p.268) menciona que as empresas de autogestão proporcionam a criação de postos de trabalho, em um nível inevitavelmente lento, pois exige um processo de reeducação da maioria dos trabalhadores. A deficiência na formação dos cooperados diretos e as dificuldades que enfrentam na apropriação dos conteúdos sobre cooperativismo e autogestão são percebidas quando o curso se destina aos dirigentes da Cooperativa, como é o caso do MBA, mencionado no primeiro relato a seguir.

> Teve o curso da Anteag ia duas pessoas de qualquer área, era o mesmo curso. Tinha pessoas que iam entender mais, outras não entendiam nada, se ficar dependendo da sua capacidade não iam entender nada. A gente fez um curso sobre capitalismo, o nível era tão elevado que a maioria das pessoas que tava lá não entendeu nada do curso. Iam pessoas da diretoria da gerência, mas também ia costureira, operador de fábrica. então, como é que você dá um curso de alto nível com pessoas de chão de fábrica[...] são níveis diferentes de conhecimento, na maioria deles não tem a mesma capacidade de entendimento. [...] Eu fiz nove cursos sobre gerência, aí ia uma pessoa comigo, cada mês uma costureira, mas ninguém entendia nada a linguagem [...][311]

> O Reitor ensina a gente a fazer muita coisa certo, mas tem linguagem muito difícil, o da Anteag foi bem fácil, tudo bem explicadinho pra você entender. De modo geral, se tá fazendo um que tem um nível maior e, outro, com o nível menor todos entendem a mesma linguagem. Isso é o que a gente já teve no passado, hoje tá complicado [...][312]

Os depoimentos referem-se a níveis diferenciados de cursos. O primeiro destina-se aos dirigentes de cooperativa, enquanto o segundo, a todos os cooperados. A partir dos relatos

[311] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[312] Supervisora administrativa, em entrevista concedida à pesquisadora.

extraídos na fábrica, constatou-se que a Anteag possui modalidades de cursos diferenciados e os dirigentes e outros que os freqüentam nem sempre reproduzem para os demais membros da fábrica. Os conteúdos dos cursos são os mesmos, apenas há adaptações na linguagem e métodos utilizados, o que facilita a compreensão dos cooperados.

Na Cooperjeans, quase a totalidade dos cursos sobre cooperativismo e autogestão[313] destinam-se aos membros do conselho ou à diretoria administrativa, fator que contribui para a segmentação do conhecimento na fábrica e dificulta o acesso dos demais a esses conteúdos. Dessa forma, os membros dos conselhos apresentam maior possibilidade de se qualificarem por duas razões fundamentais: primeiro, têm mais acesso às informações na íntegra e às análises e escolhas dos procedimentos envolvidos nas decisões; segundo, porque estão sujeitos a fazer mais cursos para se capacitarem ao exercício da gestão. Os relatos evidenciam a ampliação da qualificação dos membros do conselho, a partir do momento em que passaram a refletir e agir sobre os conteúdos envolvidos na gestão.

> [...] a pessoa que participa do conselho fica mais bem inteirada do funcionamento da fábrica [...][314]

> O pessoal do conselho, com certeza, é mais bem informado. É aí que eu acho que todo mundo deveria fazer parte do conselho, porque o pessoal do conselho é mais informado. Quando você faz parte do conselho você se mantém mais atualizado, você tem outra visão. O pessoal lá embaixo fala que o pessoal que tá no conselho virou puxa saco. Não é que virou puxa saco começou a entender como funciona a cooperativa. O conselho tem essas informações mais precisas da cooperativa, tem todas as informações mais precisas da cooperativa, não tem como não passar essas informações pro conselho.[...][315]

> Desde quando eu entrei aqui, vai fazer quase um ano, eu não entendia o que era cooperativa, mesmo sendo cooperado. A partir do momento em que eu entrei no conselho fiscal, eu passei a entender um pouco mais o que era cooperativa. Pra quem tá no conselho fiscal e de administração e se dedica mais, procura ler, saber como funciona a cooperativa, o porquê de certas coisas. As pessoas que estão na máquina sentam e trabalham, o sistema é esse.[...] Curso em geral pra todas as pessoas não

---

[313] Alguns cooperados, membros do conselho fiscal, fizeram os cursos da OSESP sobre cooperativismo. No entanto, esse curso, geralmente, atinge somente os membros dos conselhos e tratam do cooperativismo em geral, o que, muitas vezes, segundo o gerente geral da fábrica, não contempla devidamente a cooperativa de produção. Esses fatores fizeram com que não se explorasse melhor esse curso neste trabalho.

[314] Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

[315] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> precisa [...]. O fato de saber sobre faturamento, contabilidade, administração, ela não usaria enquanto está na máquina, mas se um dia ela fosse do conselho ela saberia.[316]

> [...] No meu cargo eu tenho que estar bem informada de tudo o que a cliente quer, saber conversar com a cliente, ter postura, porque a gente conversa direto com o cliente. Como cooperada eu acho que seria interessante saber mais sobre cooperativa, saber direitos e deveres[...] Numa empresa normal você não tem que saber nada, aqui você tem que ter uma base pra procurar se não fica meio perdido.[317]

A partir desses dados, conclui-se que os membros do conselho têm mais possibilidade de se qualificar, na cooperativa. Observa-se que o sentido do desenvolvimento comportamental não é o mesmo da empresa tradicional, difere do sentido de cooperação no trabalho, para produzir mais, enfatizado na fábrica. O desenvolvimento comportamental encontra-se atrelado ao conteúdo da gestão, isto é, adquirir cliente, dialogar com ele, esclarecer as eventuais dúvidas sobre a produção na fábrica, combinar o preço da peça, entre outras questões de ordem técnica que necessitem de esclarecimento. Todos esses conhecimentos integram os saberes do conselheiro. O fato de a capacitação dos membros do conselho conduzirem a maior clareza da gestão da cooperativa, segundo a presidente, faz com que eles mudem sua maneira de pensar. As acusações de cooptação feitas aos membros que passam a ser do conselho parecem indicar que esse desconhecimento, relatado pela presidente, referire-se à insuficiência de acesso e transmissão das informações na íntegra. Os dados coletados mostraram que alguns cooperados acreditam que as pessoas acabam sendo cooptadas pelo conselho:

> [...] não pode falar o que se debate no conselho, algumas coisas não pode falar, outras sim [...] Tem gente que entra no conselho e esquece que é costureira. De Arandú a gente perguntava o quanto foi pago e eles respondiam que não sabia._A Eliene não aceita que a gente dê opinião, acho que ela percebeu que não há outra pessoa pra ocupar o cargo de presidente, então ela pensa que tem de ser do jeito dela por isso, está aproveitando por isso. Mas eu acho que tem, se continuar assim não vai dar [...][318]

---

[316] Membro do conselho fiscal e costureiro, em entrevista concedida à pesquisadora.
[317] Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.
[318] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Foram verificados dois fatores relacionados com o exercício do poder e que dificultam a ampliação do conhecimento dos membros do conselho: um deles refere-se à posição de liderança que a diretoria administrativa exerce sobre o conselho, muitas vezes adiantando-se nas decisões e expondo-as à aprovação do conselho; o outro se refere à insuficiência dos cursos ministrados aos conselheiros. Os relatos refletem essa situação.

> [...] como cooperada eu acho que sim [possibilidade de ampliar o conhecimento], porque se eu tivesse condições eu poderia fazer uma administração de empresa, contabilidade [...] eu já fui do conselho, a gente tenta, mas falta conhecimento. Tem um monte de coisa que eu poderia fazer pra ajudar entender mais, se eu pudesse ser contadora não precisaria buscar alguém de fora, poderia ser eu mesma, ajudaria a administração da cooperativa.[319]

> [...] Ainda não fiz os cursos do conselho fiscal da Anteag, está previsto para o mês que vem agora não sei se vai ter porque o conselho está desfalcado. Faz um ano que estou aqui e ainda não fiz nenhum curso [...][320]

> [...] eu sinto assim, a maioria da gente que é do conselho nunca fez parte do outro conselho, é tirado da máquina e posto pra cá[...] então o que a gente faz aqui é mais a Eliene e o Wilsino[presidente e vice] que tem mais experiência e passam pra gente e a gente analisa. Eu acho que seria legal se o conselho inteiro tivesse as mesmas informações que eles assim, não querendo igualar porque eles tem uma sabedoria bem maior que a gente em relação a administração e tudo mais. Se soubesse pelo menos passar quando alguém perguntar como faz tal coisa da administração a gente não sabe, não tem nem como explicar, porque a gente faz aqui, mas a gente pergunta pra eles aqui em cima, aí eles falam pegam o estatuto e vê, vamos fazer assim, vamos fazer assado.[321]

Embora tenham mais condições de se capacitarem, os conselheiros encontram-se diante das mesmas necessidades de ampliar seus conhecimentos sobre a cooperativa e da insuficiência de mecanismos para isso, conforme o relato dos cooperados diretos. Tudo indica que a carência de ação sentida pelos membros do conselho, sobre os conteúdos da gestão, deva-se à gestão dos quadros que se vai constituindo na fábrica e se justifica pela experiência e pelo conhecimento adquirido com ela. Witt e Rothschild (1991, p.39) mencionam que o conhecimento técnico de alguns pode converter-se em um instrumento de poder, que se for permitido que ele cresça pode dar a algumas pessoas uma quantidade exagerada de poder e

[319] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[320] Membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.
[321] Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedia à pesquisadora.

unesp

influência no grupo. Na medida em que os quadros, no caso da fábrica representado pela diretoria administrativa, centralizam as decisões, a capacitação dos membros do conselho tende a reduzir, já que deixam de agir sobre conteúdo complexo para assumir a função de formalizar as decisões já tomadas. Nesse sentido, a socialização desses conhecimentos é de fundamental importância para a qualificação dos trabalhadores em sentido amplo, bem como para a democratização da gestão.

4 Processo educativo na Cooperjeans

Tendo em vista o que foi exposto sobre a importância da educação para a cooperativa, pretende-se, neste ítem, evidenciar algumas práticas educacionais que emergem no cotidiano da fábrica em razão da necessidade de capacitar os cooperados para o exercício da gestão. A busca de resolução dos conflitos que ocorrem, na Cooperjeans, reflexo da luta de classe, conduz ao desenvolvimento de práticas educacionais, a fim de que os cooperados compreendam o funcionamento da empresa. À medida que o coletivo dos trabalhadores sente a necessidade de capacitar-se nos conteúdos técnico-científicos envolvidos na gestão e se iniciam algumas práticas educativas, a centralidade da educação na organização autogerida pode ser vislumbrada na prática. O vínculo que a Cooperjeans estabelece com a educação é bastante excêntrico, principalmente se considerar o vínculo que as empresas tradicionais têm mantido com a escola e outras formas de educação. A relação que vigora entre a educação e empresa clássica tem o sentido de conservar a cisão entre conhecimento geral e técnico, e o primeiro só passa a ser solicitado quando o processo de trabalho se torna complexo, mas não há uma integração no sentido de compreender o funcionamento da fábrica em nível de gestão, em que o próprio conteúdo do trabalho integra educação geral e técnica. A autogestão, nessa perspectiva, assinala para a possibilidade de integrar a educação e o mundo do trabalho, de

unesp

forma que o trabalho se torne, para todos os trabalhadores da produção, um local em que se pode ampliar seu conhecimento intelectual, comportamental e emocional. Manacorda (1986) menciona que o trabalho, como parte do processo educativo, não pode, sozinho, subverter as condições sociais e libertar o homem, mas pode ser um elemento que concorra para sua libertação à medida que se integre ao processo educativo. Entretanto, essa imbricação do trabalho com um processo educativo será tanto mais eficaz quanto menos seja um mero recurso didático, mas sim uma inserção real no processo produtivo social, vínculo entre estruturas educativas e estruturas produtivas, o que não significa necessariamente vínculo escola-fábrica, mas vínculo ensino-produção. (MANACORDA, 1986, p.55). Embora a prática educativa aqui referida seja bastante incipiente, pode-se notar que a relação ensino-produção se encontra integrada, uma vez que o aprendizado do próprio conteúdo do trabalho, no que se refere à compreensão da produção e sua relação com a gestão, integra essas duas dimensões. A possibilidade de se ampliar o desenvolvimento intelectual do trabalhador deve-se a essa maior integração, pois para apreender o funcionamento do processo de trabalho e a formação do faturamento, é preciso conhecer como se processam esses cálculos.

Na Cooperjeans, as práticas educativas dividem-se em dois níveis. O primeiro refere-se aos canais destinados à transmissão de informações, como: as reuniões com os grupos de produção para esclarecimento de dúvidas, as plenárias, as orientações informais sobre o estatuto oferecidas por alguns membros, embora tenha pouca repercussão na totalidade dos cooperados, e as reuniões do conselho. O segundo refere-se ao estudo coletivo do estatuto, as aulas destinadas à compreensão do funcionamento da empresa a todos os cooperados. O segundo nível das práticas educativas encontra-se mais próximo da configuração de um processo educativo na fábrica do que os primeiros. No entanto, tudo indica que haja uma continuidade entre esses níveis, pois, à medida que a resolução dos conflitos sinaliza para o aprofundamento da democracia participativa, os primeiros níveis tendem a evoluir em direção

unesp

ao segundo, assim como, as práticas do segundo nível tendem a tornar-se mais freqüentes e sistematizadas.

No que se refere às práticas educativas do primeiro nível, faz-se necessário demonstrar alguns trechos que evidenciam o esclarecimento das dúvidas das cooperadas e indicam que os questionamentos feitos por elas buscam a maior compreensão da relação entre processo de trabalho, geração de valor e balanço administrativo.

Uma das reuniões do grupo, registrada no período de observação, ocorreu porque havia um comentário por toda a fábrica de que não iriam atingir o faturamento naquele mês. Diante disso, um dos grupos de produção solicitou que a presidente esclarecesse o que estava ocorrendo e a razão pela qual estaria dificultando a retirada total dos cooperados. O diálogo ocorrido entre a cooperadas e a presidente explicita a necessidade de compreensão (por parte das cooperadas) dos conhecimentos elementares acerca da dinâmica de funcionamento da cooperativa.

> Costureira: O que você vai fazer pra fechar o faturamento 100%?".
> [A presidente explicou que os grupos estavam vindo aos sábados e esclareceu o quanto de produção estava saindo].
> Costureira: Porque não está saindo produção, está parada em algum lugar esta produção?
> [a presidente disse que não dava pra cobrar todo o tempo, referindo-se a necessidade de otimizar o rítmo]
> Costureira: Acho que é porque está limpo alí no estoque que eles vão diminuindo o rítmo. [levanta hipóteses]
> Costureira: O problema é falta de serviço?
> Presidente: Não, é produção. Eles [a Staroup] estão mandando serviço para onde estão produzindo mais. A Staroup falou que não vai mandar porque nós não estamos soltando serviço.
> [A presidente pegou a calculadora e fez as contas na frente dos cooperados. A presidente explicou que não pode repor quando a pessoa está de licença e que, quando diminui pessoas, faturam menos.
> Costureira: O INPS paga pra ela, ela não está recebendo aqui.
> Presidente: A gente não paga R$ 25,00 pra ela, quando desconta por falta, mas ela deixa de produzir R$ 1.800,00. O que perde em produção é maior.
> Costureira: Eu queria ter um livro, uma folha pra estudar esse negócio de minuto.
> Costureira: É pra jaqueta deveria ter um tempo especial.
> [Uma costureira sugeriu passar o baixo assinado pra ganhar por grupo e depois votar em assembléia]

unesp

Ao explicitar as perdas de produtividade decorrentes das faltas, evidencia-se que é o tempo de trabalho que gera valor e, por isso, as peças são avaliadas pelo tempo de produção. A relação social vivida pelos cooperados obriga-os a conhecer o processo produtivo a fundo e as práticas administrativas da cooperativa e acontece quando eles têm que viabilizar sua subsistência. Nota-se que os cooperados questionam, levantam hipóteses acerca do problema do faturamento, o que indica uma predisposição à aprendizagem, a partir do questionamento do objeto. Os relatos são elucidativos:

> Às vezes, eles colocam até pessoa qualificada pra ensinar. Eu acho que sim[amplia o conhecimento], porque, na cooperativa, você é livre pra opinar. Você pode falar o que pensa, só o fato de falar, fazer comentário, não sei te falar o que é que muda em mim, mas eu acho que sei de mais coisas. Você aprende mais, você fala, mas você também escuta, você fala algo que acha que é certo, mas também não é certo, aí a pessoa explica e você entende.[322]

> Porque como eu falei, você é empregado você fica restrito é só o patrão que sabe das coisas, é só o patrão. Na cooperativa não, a cooperativa é uma coisa sua, então você tem que estar inteirado. Então você vai ter um conhecimento, vai conversar com mais pessoas, você vai ter mais informações da pessoa. O conhecimento é maior do que se fosse empregado. Eu vejo vantagens sim de estar numa cooperativa, porque você sendo um cooperado, você pode querer mais.[...] Ter um negócio seu e trabalhando você faz a diferença em conhecimento, na renda.[323]

O ato de questionar, levantar hipóteses, confrontá-las com as novas informações que lhes são oferecidas e ouvir tende a suscitar uma reorganização em nível mental dos trabalhadores, modificando a estrutura mental anterior. Entretanto, para que ocorra a aquisição de conhecimento, pressupõe-se que a transmissão das informações dê-se de forma a detalhar os mecanismos que a constituem, caso contrário, não parece oferecer muitos elementos para a apreensão pelo sujeito. Ainda que nesse tipo de orientação as hipóteses e dúvidas sejam pouco exploradas, posteriormente, as aulas terão o objetivo de aprofundar essas discussões. De qualquer forma, a reflexão sobre esses conteúdos, nessas reuniões

[322] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[323] Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

informativas, parece agregar os primeiros elementos que auxiliam o indivíduo na compreensão dos mecanismos de funcionamento da empresa.

O desenvolvimento da cooperativa passa pela apropriação, pelos cooperados, dos mecanismos envolvidos na gestão, por isso a capacitação coloca-se central na Cooperjeans.

> Se todos tivessem um conhecimento mais técnico da administração da cooperativa seria importante, porque cada decisão que nós tomamos seria um crescimento para a cooperativa [...] se visse que aquela decisão não é tão correta pode-se voltar atrás, mas normalmente seria correta. Mas, 50% sabe o que tá fazendo e 50% não sabe o que tá fazendo. Pra cooperativa crescer, o cooperado tem que querer conhecer sobre cooperativa. Ele tem que querer aprender sobre o que é cooperativa. A cooperativa ela é muito voltada para o sócio, os sócios tem que tomar decisão. Se pra tomar decisão não tem conhecimento técnico, científico, a coisa afunda, tem que ter a base de alguma coisa. E, na cooperativa, tem que ser a vontade da maioria. Qualificar, qualificar, não [referindo-se à Assembléia]. Ele vai passar a conhecer mais um pouco né, vai aprender a cada dia. No outro dia mais uma reunião, aí ele vai aprendendo sobre cooperativa. Só que não dá pra esperar a Assembléia pra qualificar eles, aí vamos ficar 100 anos e não vamos qualificar. Eu acho que tem que dar muito mais informação do que ficar esperando só na Assembléia pra aprender aquela coisa[...] teria que saber tudo, como tá o processo produtivo, buscar informações financeiras, eles tem que buscar esses dados, só que não buscam. Se tivesse isso tava qualificando muito, você taria desenvolvendo [...][324]

A partir do relato, pode-se concluir que os canais de informações são ainda insuficientes para a plena capacitação dos cooperados ao exercício da gestão; no entanto, eles oferecem os primeiros elementos para o questionamento, reflexão e provoca inquietações nos cooperados, que sentem a necessidade de aprofundar mais seus conhecimentos a respeito do funcionamento da cooperativa. Além disso, como sujeitos do processo decisório, encontram-se numa posição ativa em que, necessariamente, entrarão em contato com o conteúdo e decidirão sobre ele, o que estimula o sujeito ao exercício da reflexão. Assim como as reuniões, a tomada de decisão, em assembléia - ainda que insuficiente para a capacitação do associado, devido à forma rápida e sintética como são transmitidas às informações e o fato de ocorrer duas a três vezes ao ano - coloca o trabalhador na posição de sujeito, o qual é instigado a ouvir a informação, avaliá-la e tomar uma posição. Como pode se extrair do relato

[324] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

de uma cooperada, o fato de ouvir a informação, questionar e ter uma opinião própria já modifica o sujeito que, na empresa tradicional, sequer tomava contato com tais conteúdos. Ainda que no atual estágio de desenvolvimento da sociabilidade, na cooperativa, muitos dos cooperados decidam sem conhecimento de causa, sem comprometer-se com a decisão, como foi relatado por alguns deles "levantam a mão porque o outro levantou", uma parcela significativa deles entende que, ao agir sobre esses conteúdos, amplia sua qualificação.

> [Se as decisões que tomam contribuem para a qualificação profissional] Contribui porque ele não é só empregado, ele faz parte das decisões da empresa, que nem aprovar um balanço que antes era impossível [...] a pessoa fica com mais conhecimento, sabe tomar uma decisão[...] [325]

> Hoje você precisa de mais conhecimento da cooperativa, mostrar pras pessoas o quanto a gente tá perdendo de não saber administrar o que você tem hoje, aqui o pessoal dá valor, a gente tem muito mais cuidado com as coisas, pra você comprar uma máquina, você tem que ver no orçamento é tudo planejado.[326]

> Antes a gente não sabia o quanto custava, agora eu economizo pra sobrar mais em dinheiro. Aqui eu aprendi mais sobre a qualidade da peça, eu aprendi mais. Aumenta porque é passado o preço da peça, aumenta o conhecimento na parte da produção porque tem que ter mais qualidade. Na outra firma a gente não fica sabendo se a máquina quebrar dá prejuízo pra gente, não sabia quanto custava uma agulha, agora a gente liga se a agulha quebrar.[327]

No que se refere à plenária presenciada, algumas informações sobre o funcionamento da cooperativa são solicitadas pelos cooperados, como por exemplo: "Quantos sócios têm? Como está indo Arandú? Quantos eles estão produzindo? Quanto cada grupo está produzindo?" A presidente falou sobre a importância dos cooperados informarem-se e tratou do problema do faturamento, sobre o qual foi questionada: "Está tudo incluído aí? O de Arandú está incluído aí? Eu me informei e em Arandú não produz tantas peças".Esse exemplo indica que a plenária, além de ser um meio de transmissão de informações, é também um indicativo da necessidade de maior aprimoramento dos cooperados nas práticas administrativas, bem como dos próprios instrumentos de transmissão dessas informações.

---

[325] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[326] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[327] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

Tanto as reuniões quanto as plenárias e assembléias mostram-se importantes, porque os questionamentos e reivindicações feitas pelos cooperados incentivam o aprofundamento das questões e, conseqüentemente, a instauração de mecanismos mais aprimorados para a capacitação dos sócios. No entanto, isso parece ocorrer, na Cooperjeans, pelas reivindicações dos cooperados ao não aceitarem as diferenças de remuneração e algumas práticas existentes sem questionarem e denunciarem.

O segundo nível das práticas educativas corresponde às aulas que se iniciaram, na cooperativa, no final do período de coleta de dados para essa pesquisa. Durante a pesquisa, a cooperativa apresentava intensos conflitos, como pôde ser observado pela luta de classe travada na fábrica. Temerosos em não receberem sua retirada na íntegra, insatisfeitos com a forma pela qual estavam sendo conduzidas algumas ações e usufruindo do espaço de liberdade que possuem os cooperados, passaram a questionar e solicitar maior esclarecimento técnico sobre os assuntos que envolviam o faturamento da cooperativa. Além disso, a presidente entendia que uma forma de cooperarem mais no trabalho, não faltarem, ficarem além do período de trabalho e acabarem com as acusações e desconfianças, era fazê-los compreender o processo de faturamento. As aulas, na cooperativa, iniciaram a partir dessa problemática instaurada na fábrica, como pode ser observado:

> O curso que a gente vai dar hoje é mais voltado pra parte econômica, como funciona o processo, como faz o faturamento. Vamos fazer com a fábrica inteira, montar pequenos grupos. [Por que essa iniciativa] porque o pessoal precisa saber como funciona a parte econômica, de onde tira o faturamento, agora eles só querem saber que tem que dar 100% e ninguém sabe de onde vem o 100%, nós sabemos, mas eles não. A gente trabalha por minutos produzidos, aí, no final do mês, eles cobram uma coisa que ele mesmo não aplicou. Chegou a hora, precisa explicar o processo, como faz.[...][328]

A necessidade de se capacitar os cooperados sobre aspectos econômicos da empresa aparece, em um primeiro momento, como fator fundamental para o incremento da

[328] Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

produtividade e para a redução dos conflitos provenientes de desconfianças e da falta de entendimento do processo de produção. O coletivo dos trabalhadores, ao compreender os mecanismos envolvidos na economia da empresa, passa a se apropriar de mais conhecimentos sobre a totalidade da produção, fator essencial para a substituição dos cargos diretivos, para o rodízio na administração e, principalmente, para se instaurar uma política de remuneração mais eqüitativa, na fábrica. Deve-se ressaltar que a ocorrência dessa aula foi de iniciativa do coletivo, pois reunião do grupo de produção, ocorrida um dia antes da aula, os cooperados solicitaram saber mais sobre o tempo da peça. Essas iniciativas demonstram o interesse do coletivo em compreender os fundamentos de sua vida produtiva para se apropriar de forma mais ativa da gestão da empresa.

> Eu acho que o sócio deveria ter conhecimento de como se trabalha na cooperativa, administração também, mais o que mais falta é o conhecimento dele como sócio mesmo [...] Seria bom eles conhecer sobre administração, como é o tempo da peça, porque eles se perdem muito, eles acham assim: vamos supor que a produção seja de mil peças por dia, mas se a frente produzir mil peças e parar, as mil peças não chega no acabamento, eles tem que ver que é por minuto que eles tem que produzir as mil e chegar a peça lá na frente, tem que ver que é por minuto, as mil só conta depois que sai do grupo, e eles já contam no grupo.[329]

> Aqui eles ensinam sentar e costurar, mas eles deviam trabalhar mais a cabeça da pessoa, deveria pegar um sócio que é entendido que soubesse o que é cooperativa. Soubesse que o cliente quisesse o produto hoje e que tem que entregar [...]. A gente usa até as palavras que trouxemos de outras empresas, como salário. Nem os próprios indiretos, nem o próprio conselho está preparado pra falar o que é uma cooperativa. Vem a Anteag, mas eu acho que eles deveriam aprimorar mais, os cursos que eles deveriam dar é ensinar a gente administrar mesmo. Devia passar um curso nos dois primeiros meses que habilitasse a administrar nos anos seguintes. Deveria ter um curso que ensinasse a administrar porque a gente está administrando.[330]

Nota-se a modificação na relação social e, conseqüentemente, na composição da qualificação, pois, se na empresa tradicional a forma autoritária da sociabilidade fazia com que os cooperados produzissem determinada quantidade sem compreenderem o processo, na Cooperjeans, o conhecimento do processo de trabalho a fundo e sua relação com o

[329] Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.
[330] Membro do conselho de administração e inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

faturamento torna-se condição para o aumento da produtividade na fábrica. Os cooperados não aceitam imposições sem justificativa da ação a ser executada.

> Aumentei meu conhecimento porque não sabia nada sobre estatuto nem tempo da peça. Desenvolve porque você sabe que trabalhar mais vai produzir mais, você sabe o motivo, você tem que se preocupar, fica mais interessado [...][331]

Na cooperativa, o sentido da qualificação situa-se além do aspecto técnico, ou seja, refere-se ao grau de aprimoramento nos conteúdos da gestão. Por essa razão, quando se voltam para o aprimoramento dos cooperados nesses conteúdos estão ampliando a qualificação dos mesmos. O conteúdo dessas práticas desenvolvidas na cooperativa sequer existem na empresa tradicional, então o sentido da qualificação que se começa a construir-se encontra mais ampliado.

O relato seguinte evidencia o conteúdo da prática educativa que começa a desenvolver.

> Agora vamos começar a fazer um trabalho com eles de começar a mostrar para eles como calcula o tempo da produção, aí tá qualificando em conhecimento [...]. A gente vai começar a fazer isso semana que vem. Vamos pegar os diretos primeiro, depois vamos fazer com os indiretos e mecânicos, uma hora dia. Vamos montar um organograma para mostrar pra eles como se calcula o tempo da produção, pra ver se todos mudam um pouco a idéia. [Porque essa necessidade?] Porque através disso é que vamos produzir mais e produzindo mais nós vamos pagar mais, enquanto nós não tivermos o conhecimento disso nós não vamos produzir, não vamos ganhar nunca. Eles não têm conhecimento, não sabe como funciona. Se eles tiverem mais conhecimento eu tenho esperança que mude. Isso influi na qualificação, eles vão começar a entender mais a parte produtiva, né. Através disso, eles vão começar a abrir os olhos para muitas coisas, que é a base da nossa produção. Se não tiver isso não adianta nem continuar a cooperativa. Alguém tem que começar, né. [Eliene][332]

A partir do relato anterior, pode-se inferir que a qualificação, na Cooperjeans, refere-se, além do desempenho satisfatório da função, ao conhecimento dos fundamentos do

[331] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[332] Presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

processo produtivo e da economia da fábrica, condição fundamental para a manutenção da cooperativa.

A aula iniciou-se dez minutos antes do final do período produtivo, na sala de reuniões da fábrica, com o objetivo de explicar o cálculo da produção para obter o faturamento na íntegra. Como recurso didático a presidente utilizou um organograma grande com folhas em branco, para efetuar os cálculos da produção, e um pincel. A presidente explicou e escreveu na lousa a equação da qual deriva o faturamento: minutos de cada peça multiplicado pela quantidade de peças, e esse total dividido pelos minutos da execução. Para essa explicação, fez cálculos e utilizou exemplos fictícios para que as pessoas pudessem visualizar como se calculava esses números. Nesse momento, as costureiras olhavam e prestavam atenção. Os questionamentos feitos a partir dessa explicação são elucidativos para demonstrar a integração do conteúdo matemático com o processo produtivo.

> Costureira: Eu entendi, mas quando a gente vê a dívida na lousa a gente desanima.
> Presidente: Não adianta somar as dívidas do grupo, como vocês fizeram isso se não fechamos o faturamento ainda, entendeu?
> Presidente: É por isso que não tem sobra, porque estamos produzindo menos. O tempo da calça é menor do que o tempo que estamos levando para produzir e vocês vêm no sábado porque não estava produzindo isso.[Após ter tido isso, a presidente dividiu a produção total que deveriam ter pelo número de sócios, para que todos vissem]
> Presidente: Vejam como vocês conseguem produzir isso sem vir aos sábados.
> [As costureiras esclareciam dúvidas que tinham sobre como funcionava e qual era a medida de produção no grupo]
> Costureira: essa dívida que você coloca na lousa é pra ter sobra?
> Costureira: Eu produzi no grupo da Cilmara, mas aí a Claudinéia disse que o grupo estava com dívida.
> Costureira: Igual eu produzi no grupo da Cilmara e nossa dívida continua para o mês seguinte?
> Presidente: A gente podia tirar uma pessoa de cada grupo pra produzir a jaqueta que é mais cara.
> Costureira: Porque não ensina outro grupo a fazer jaqueta?
> Costureira: Que bom, se dá mais dinheiro.
> [As costureiras mencionaram que achava bom ter essas aulas pra todos][333]

Esse procedimento evidencia que o faturamento é formado pelo tempo de trabalho despendido na execução de cada peça, e que esse tempo já vem imposto pelo mercado, sendo

[333] Trecho extraído da observação empírica da aula, na cooperativa.

unesp

correspondente ao preço da peça. O fato de os cooperados saberem que a formação do produto, seu preço, decorre do tempo de trabalho despendido por eles parece ter importância não apenas do ponto de vista de ampliação do conhecimento pelo trabalhador, mas principalmente por desvendar os mecanismos que constituem a produção e fundamentam a exploração na produção capitalista, até então obscuros. Internamente, um dos efeitos do reconhecimento desses mecanismos parece ser a constatação de que a forma pela qual se encontra organizada a produção apresenta-se inadequada à forma coletiva e cooperativa do trabalho. Há a constatação de que a intensidade de trabalho imposta pelo mercado, embutida no cálculo da peça, e o tipo de atividade parcelada e fixa que realizam é inadequada à cooperativa, como podemos observar:

> Para trabalhar seria importante fazer a marcação, gabarito, fazer ajustes mecânicos que a gente não sabe. Elas[referindo-se as monitoras] ouve pouco o que a gente fala, não leva a sério, os buracos pequenos do gabarito são muito ruins, mas só fazem buracos pequenos[...] **nós deveríamos saber calcular o SAM para ter uma medida que não a da Staroup, devia ter o SAM nosso e não o que vem da Staroup, porque eles fazem num tempo que é impossível fazer[...]**[334]

> O duro é agüentar mais dezoito minutos. É o corpo também que não agüenta. [Em resposta a presidente sugeriu para ficarem mais tempo para atingir maior produção] [335]

Esses primeiros elementos de contestação da estrutura organizativa da produção, em razão da apropriação de mais conhecimento sobre o funcionamento da fábrica, parecem indicar a possibilidade que se abre para se pensar outras formas tecnológicas de organização. Essa parece o início de uma experiência que vai além do capital, porque contesta suas bases de organização. No entanto, ela possui limites, colocados pelo capital, à sua expansão, inerentes à condição de produtor de mercadoria que se insere na divisão social do trabalho e participa da relação de troca entre os produtores. A relação de troca de mercadorias, da qual decorre seu caráter feitichista, faz com que a igualdade do trabalho humano fica disfarçada sob a forma de igualdade dos produtos do trabalho como valores, e a medida de valor,

---

[334] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[335] Costureira. Relato registrado a partir de observação.

unesp

resultado do dispêndio de força humana durante um período de tempo de trabalho, aparece como quantidade de valor dos produtos do trabalho, o que significa que a relação entre seus produtores assume a forma de relação social entre os produtos do seu trabalho. A forma acabada da mercadoria, sua propriedade, sobrepõe-se à sua natureza verdadeira, que é o produto do trabalho humano individual e do trabalho total dentro da forma de relações sociais estabelecidas.

> A mercadoria é misteriosa simplesmente por encobrir as características sociais do próprio trabalho dos homens, apresentando-as como características materiais e propriedades sociais inerentes ao produto do trabalho, por ocultar, portanto, a relação social entre os trabalhos individuais dos produtores e o trabalho total, ao refleti-la como relação social existente, à margem deles, entre os produtos do seu próprio trabalho. Através dessa dissimulação, os produtos do trabalho se tornam mercadorias, coisas sociais, com propriedades perceptíveis e imperceptíveis aos sentidos [...] Aí os produtos do cérebro humano parecem dotados de vida própria, figuras autônomas que mantém relação entre si e com os seres humanos. É o que ocorre com os produtos da mão humana, no mundo das mercadorias. Chamo a isso de fetichismo, que está sempre grudado com os produtos do trabalho, quando são gerados como mercadorias. É inseparável da produção de mercadoriais. (MARX, 2001, p.94)

A condição de produtor de mercadoria (ou de valor) coloca obstáculos para se implantar uma nova forma de organização do trabalho, o que pode significar o limite de desenvolvimento da sociabilidade cooperativa dentro do modo de produção capitalista. No entanto, essa não parece ser tão tranqüila de se fazer, uma vez que outros elementos históricos podem colidir com esse fenômeno e assinalar para outras direções. O que se observa em relação ao fenômeno é que a forma de ser do capital coloca-se, a todo o tempo, como obstáculo para se pensar novas formas organizativas.

Do ponto de vista da ampliação do conhecimento do trabalhador, a explicação do conteúdo matemático ocorre em razão do ensino dos fundamentos econômicos da produção, desse modo estes conteúdos encontram-se integrados. Demonstrar, de forma detalhada, o

unesp

processo de cálculo da produção, por exemplo, implica em uma reflexão do indivíduo sobre tais questões.

A transmissão de informações, de modo rápido, tende a surtir pouco efeito de compreensão, pois não se expõem todos os elementos que a constituem. Além disso, sua apreensão parece requerer um nível de abstração elevado, construído à priori. Por isso, há necessidade de detalhar os mecanismos que formam a informação, de modo que o sujeito possa coordená-la a partir de vários parâmetros e, assim, apropriar-se, não de seu conteúdo, mas dos instrumentos que o formam, ou seja, a aprendizagem desse conteúdo pressupõe que o indivíduo extraia os mecanismos que o constituem no plano da representação, com intuito de aplicar tais mecanismos na resolução de problemas correlatos. Piaget (1995, p.6) denomina *abstração reflexionante*[336] o processo de coordenação de esquemas mentais que o sujeito faz no plano da ação e da representação, a partir da apropriação dos elementos que estruturam o objeto.

A transmissão desses conteúdos pretende ensinar os fundamentos de uma organização produtiva, a fim de capacitar os cooperados ao exercício da gestão ou do processo decisório. Nesse sentido, a aplicação desse conhecimento não ocorre em uma situação prescrita, mas em um contexto em que o indivíduo terá que usar seu componente intelectual, na medida em que o mobiliza devido ao nível de abstração das ações que têm que coordenar, ao buscar soluções aos problemas e fazer escolhas. Tomar decisão que afeta o futuro da empresa, a princípio, implica em coordenar as informações recebidas, avaliar a potencialidade de sua implementação, pensar no processo de constituição, visualizar as possíveis implicações e relacioná-la ao funcionamento do mercado em geral, ou seja, todo esse processo ocorre no nível da abstração e da representação do sujeito. O próprio processo

[336] Para Piaget (1995, p.5-6) abstração reflexionante é um estágio superior à abstração empírica, uma evolução a partir dela. A primeira, refere-se a ação do indivíduo sobre o objeto, mas o que se abstrai dele é a partir da ação empírica, não se trata da apropriação dos mecanismos a partir do conceito, no plano da representação.

unesp

de tomada de decisão pode funcionar como uma primeira provocação, pois coloca o sujeito diante de uma situação que requer uma postura ativa e reflexiva. Desse modo, o indivíduo tem a possibilidade de se desenvolver, intelectualmente, a partir da ação sobre os conteúdos envolvidos na gestão.

> A pessoa que é qualificada ela poderia ter uma decisão melhor, mais pautada em critérios. Na assembléia ela vai obter uma informação pra decidir naquele momento, então ele tá recebendo uma instrução pra decidir aquilo. Agora, se ele conhecesse aquilo estaria decidindo com mais conhecimento de causa.

Considera-se, ainda, que a aula, na Cooperjeans, é um momento privilegiado para se discutir diversos assuntos relacionados à organização da cooperativa e para que os cooperados se inteirem mais da vida da cooperativa, bem como registrem suas impressões. Esse é um fato de extrema importância porque abre espaço para que as regras e procedimentos utilizados na fábrica sejam questionados e, por meio da troca de informações e impressões entre os cooperados, possam conduzir ao aprimoramento dos mesmos nos demais aspectos da vida da cooperativa.

Uma questão discutida no final da aula referiu-se à classificação das costureiras, cujos critérios não estavam muito claros. Os trechos a seguir evidenciam essa discussão:

> Porque eu fico mudando de lugar eu fico só no vermelho e, por isso, não subo de classe.
> Presidente: O problema não é que você tá no vermelho, seu problema é falta. A gente quando vai avaliar a pessoa, conta colaboração, quem não chega atrasado. A gente avalia melhor uma pessoa que faz mais operações e está no vermelho que outra que só faz uma, a gente vê que está no vermelho porque não pára em lugar nenhum.
> Costureira: Eu também mudo muito de máquina vou ficar só no vermelho e não vou subir de classe.
> Presidente: Vocês acham que ela avalia a operação porque ela está no vermelho? A gente exige azul de quem faz uma. Uma pessoa que faz várias operações a gente avalia isso e sabe que está no vermelho.
> Costureira: Ah! Eu achava que era assim que avaliava.[337]

[337] Trecho extraído da aula, na Cooperjeans.

unesp

Surgiram ainda algumas perguntas a respeito da fábrica de Arandú:

> Costureira: E Arandú, estão produzindo bem?
> [A presidente disse que naquele mês tinham tirado o salário deles e a cota]
> Costureira: quem é o cliente deles? Staroup?
> Costureira: E o cliente deles pagam certinho?
> Costureira: E a calça que estamos fazendo, pagou certinho?
> Presidente: Tivemos problema com um cliente, mas no geral eles pagam certinho.
> Costureira: É peça padrão?
> Presidente: vocês precisam ir lá e ver como é.

Um outro assunto discutido referiu-se à aprovação (pelo conselho) de punições para os cooperados que não permanecessem para entregar mercadoria ao cliente, como havia ocorrido com dez pessoas da fábrica. Neste caso, as costureiras não concordavam com essa medida e diziam que o conselho não poderia decidir isoladamente.[338] Todas essas questões perpassam a aula, o que indica que ela pode constituir-se em um eficiente instrumento de transmissão de informações de forma mais detalhada, com reflexão e discussão entre o coletivo. O processo educativo em que o conhecimento do funcionamento da totalidade da organização passa pela aprendizagem de conteúdos técnico-científicos inicia-se, na Cooperjeans, como indicativo da necessidade de capacitar os associados ao exercício da gestão, ainda que de forma embrionária. Nessa medida, o local de trabalho acena, muito timidamente, com a possibilidade de aprofundar o vínculo entre ensino-produção.

O término da reunião parece confirmar que os conflitos, dúvidas e, principalmente, a maior participação dos cooperados na gestão necessitam de meios que viabilizem a socialização das informações e conhecimento dos fundamentos técnicos da cooperativa, o que se traduz em maior qualificação dos cooperados. No entanto, o aperfeiçoamento, na gestão, requer outras práticas educativas, como a formação geral e cursos voltados para a

[338] A presidente, em resposta, alertou que a suspensão das dez pessoas foi diferente, porque o que havia acontecido é que já havia combinado com o pessoal de entregar as peças pra o cliente e o pessoal foi embora sem cumprir o compromisso. "Se não entregou no dia é a Cooperjeans que respondem, eu sou uma mera intermediária", completou a presidente.

unesp

administração e autogestão, uma vez que os cooperados, de forma geral, não estão plenamente capacitados nesses conteúdos.

> Presidente: Foi boa a reunião. Eu não sou igual a [refere-se a um cooperado], que reclama das pessoas que questionam. Agora, tem que questionar, eu sou a favor disso, mas eu quero que vá atrás da informação e não fica falando que estamos roubando. A cooperada veio buscar informações e o pessoal ficou chamando de puxa saco. Não tem nada de puxa saco, tem um pessoal que só faz barulho. Nós não queremos que vocês calculem porque a gente paga pro Reitor fazer isso, mas quero que vocês entendam.
> Costureira: Tem coisa que a gente tem que entender.
> Costureira: As vezes eu falo que entendi, da minha maneira, mas se eu chegar a falar pra outra pessoa não vai entender.
> Costureira: É capaz que eles falem que a gente veio aqui pra fazer lavagem celebral na gente, envolveu a gente.
> Presidente: Não é lavagem. É que agora vocês passam a entender.[339]

Uma outra experiência educativa que ocorreu, na Cooperjeans, no início de suas atividades sob a direção dos cooperados, foi uma semana dedicada, durante a qual estavam sem atividade produtiva. O coletivo organizou-se em grupos, dividiu o estatuto de acordo com a quantidade de grupo e cada um encarregou-se de estudar e depois resumir e transmitir o que havia entendido. A princípio, a disposição de organização do grupo e a metodologia adotada parecem favorecer a comunicação de todos, bem como estimularam os cooperados a exporem suas dúvidas. A compreensão do estatuto é fundamental para que se possa revogar as normas que não atendem à necessidade do coletivo. Diferente do que ocorre na empresa clássica, em que a falta de serviço se traduz em demissões em massa[340] e não há espaço para o tempo livre na produção, a cooperativa demonstra que o espaço livre pode se traduzir em um momento de aprimoramento dos indivíduos nos conteúdos que envolvem a gestão da cooperativa. Bihr (1998) menciona que o advento de uma sociedade comunista não pode ter outro sentido senão a redução do tempo de trabalho ao mínimo necessário, isso porque ela é condição necessária, embora não suficiente, para a superação da divisão social do trabalho e para o

[339] Trecho extraído da aula sobre processo de trabalho e faturamento, ocorrida na cooperativa.
[340] Bihr menciona que a utopia do tempo livre, na sociabilidade capitalista, que decorre do incremento de capital constante, transforma-se em pesadelo, pois a redução do trabalho necessário traduz-se em desemprego abundante e instabilidade. Isso porque, a produção social capitalista vê na redução do tempo de trabalho necessário um meio de aumentar a mais valia.

unesp

aprofundamento da democracia. Para este autor, a superação da divisão entre trabalho manual e intelectual exige uma democratização das competências, que supõe um processo de formação permanente, tanto geral quanto profissional. Nesse sentido, a redução do tempo de trabalho é, assim, uma das condições para que a maioria dos indivíduos possa ter acesso ao exercício das tarefas profissionais qualificadas, complexas, enriquecedoras, criativas e, de modo mais amplo, do processo de decisão política, conforme a autogestão das tarefas coletivas (BIHR, 1998, p.189). O autor traduz uma idéia que estava em Marx, em que a redução da jornada, tendo em vista utilizar tempo livre para o desenvolvimento pessoal e cultural dos indivíduos, só será possível com a generalização do trabalho.

A experiência da Cooperjeans parece indicar que se abre a possibilidade, na fábrica de autogestão, para a apropriação do tempo livre como uma forma de capacitar os indivíduos nos assuntos que envolvem a gestão. Isso se coloca por duas razões fundamentais: de um lado, não se pode demitir trabalhadores; de outro, o processo democrático que se começa a constituir, na fábrica, faz com que a capacitação dos cooperados seja central. No entanto, tem-se que considerar o limite de apropriação do tempo livre atualmente, na Cooperjeans, uma vez que a implementação tecnológica é precária e a concorrência imposta pelo mercado encontra-se no sentido de aumentar a produtividade por meio da ampliação do tempo de trabalho. Além disso, a condição de produtores e consumidores de mercadoria conduz ao aumento da produtividade.

De qualquer forma, a sociabilidade que se vai constituindo acena para uma possibilidade de utilizar o tempo livre para capacitar os cooperados. Tudo indica que a ampliação que o conceito de qualificação encontra na cooperativa advém da nova forma de relação social que começa a se desenvolver no interior da fábrica. A capacitação de todos os cooperados ocorre na medida em que se democratizam as informações sobre todos os aspectos da organização, se instauram práticas educacionais para explicarem os fundamentos técnicos

unesp

da administração e, ainda, se oriente sobre procedimentos administrativos, autogestão e cooperativismo. Na medida em que o processo de democratização vai se constituindo de modo a abolir a divisão do trabalho entre planejar e executar, a educação tende, cada vez mais, a ser central para a empresa. A qualificação profissional na cooperativa pressupõe a aquisição de informações sobre o funcionamento e situação do mercado de trabalho, conhecimento técnico do processo de trabalho e de administração, bem como o aprofundamento nos conteúdos de cooperativismo e autogestão. A inserção em uma forma de sociabilidade mais democrática e distinta daquela que vigora nas empresas tradicionais situa o conceito de qualificação, nas empresas autogestionárias, além da qualificação técnica, mas se refere a uma perspectiva ampla de apropriação de conhecimento sobre a totalidade da produção. A qualificação profissional, com esse conteúdo, é condição para que os cooperados possam exercer a gestão de forma a desenvolver o empreendimento. Nesse sentido, a empresa autogestionária introduz uma relação inovadora entre produção e educação, como pode ser observado no relato que segue:

> [...] A cooperativa praticamente ela força a pessoa a ter conhecimento do cenário de maneira geral [...] Se ele entendeu [o que é cooperativa] ele vai saber que o trabalho dele não se resume em eu fiz a minha parte[...] ela vai além, pensando na empresa dentro de um processo. Ele tem que estar atento de como está o mercado, quais as perspectivas para o futuro, saber quando tem que mudar de rumo. Enfim, o mundo lá fora é importante para o cooperado. Eles não entenderam ainda, acham que é tarefa dos órgãos da administração. O dia que eles entenderem melhor o que é cooperativa, teriam que melhorar nesse aspecto. A cooperativa ela força isso, desde que o cooperado se veja como cooperado. Eu acho que essa é a grande vantagem da cooperativa e se compreender eles vão ter que saber que tem que passar esse conhecimento pro outro. Ele já não é mais empregado é um sócio e se o sócio quer saber como funciona isso ele tem de passar [...][341]

Se na condição de trabalhadores da produção, de acordo com o processo de trabalho em que se inserem, não há chances de se desenvolverem intelectualmente, como associados, a ampliação do conhecimento dos trabalhadores nos diversos aspectos que envolvem a gestão

[341] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

de uma empresa se faz necessária, o que significa que o local de trabalho deve estimular e viabilizar o desenvolvimento de um processo educativo voltado para a qualificação dos cooperados. No entanto, o desenvolvimento de práticas educativas encontra-se condicionado à forma pela qual as relações sociais se definem no decorrer do processo de produção, o que implica em dizer que, se o desenvolvimento das relações sociais reproduzir a forma de organização capitalista, ela tende a não se efetivar. Assim, a democratização das relações sociais é condição para o desenvolvimento de práticas educativas que capacitem à gestão, assim como a construção dessas relações depende delas.

5 Mudanças de valores

As constatações registradas evidenciam as contradições e ambigüidades nas relações sociais, na cooperativa e, conseqüentemente, na forma de apropriação dos conteúdos envolvidos na gestão. Pode-se notar a possibilidade de reprodução das práticas das empresas tradicionais, bem como as necessidades e as incipientes práticas que emergem das relações sociais que começam a se desenvolver. Nesta seção, tem-se a intenção de enfatizar as mudanças nas relações sociais que viabilizam novas experiências[342] para os trabalhadores, o que suscita novos comportamentos, conhecimentos e valores dos indivíduos. Essas necessidades se consubstanciam em práticas educativas, ainda embrionárias, que começam a se desenvolver na Cooperjeans.

[342] O conceito de experiência utilizado remete, em parte, àquele utilizado por THOMPSON (apud SILVA, 1992, p.18), em que "as pessoas respondem a partir de experiências anteriores, em relação as quais construíram valores, noções, condutas e práticas que se configuram como um patrimônio orientador da elaboração de novas respostas ás situações novas que se apresentam. No entanto, os homens constróem sua experiência historicamente por meio das relações sociais que vivenciam, o que implica em dizer que a constituição de novas formas de relações sociais dentro da fábrica tende a integrar, também, o universo da experiência dos trabalhadores. Ainda que, num estágio incipiente dessa socialização, eles reproduzam as experiências anteriores, conforme constróem e aprofundam a democracia, na fábrica, a experiência vai se constituindo, nesse processo, salientando outras referências".

unesp

Essa forma de sociabilidade que se inicia na cooperativa impulsiona modificações nos valores dos cooperados, reflexo da liberdade para se expressarem, reivindicarem, buscarem informações, decidirem, assim como a própria natureza do trabalho cooperativo que se instaura. Na empresa tradicional, a cooperação só é possível por meio do controle do capital, uma vez que ela não significa interação ou qualquer laço de proximidade entre os trabalhadores, mas a forma de dispor os trabalhadores de modo a se constituir em tecnologia produtiva. Vieitez e Dal Ri (2001), a esse respeito, mencionam que na empresa autogestionária a realidade é outra, pois embora subsistam contradições, a cooperação surge desde o início por meio do estabelecimento de um vínculo de natureza comunitária, realizado de comum acordo pelo coletivo dos trabalhadores e que pressupõe sua reprodução e desenvolvimento.

> [...] Desse modo, a inserção de novos trabalhadores a essa comunidade valoriza pessoas que a partir de elementos de sociabilidade já existentes possam estabelecer esses vínculos.
>
> O contrário ocorre na empresa capitalista, para a qual a solidão e o anonimato do trabalhador em busca de emprego no mercado é uma das premissas de um dos mecanismos mais potentes do controle exercido pelo empresário sobre os trabalhadores. As pessoas precisam e buscam trabalhar cooperativamente com o objetivo de retirar da natureza o que necessitam para viver.(VIEITEZ e DAL RI, p.2001, p.40).

Para Santos e Rodríguez (2002), as experiências alternativas na produção, ao encarnarem valores e formas de organização oposta ao capitalismo, geram um conteúdo emancipador. No nível individual, implicam, freqüentemente, em mudanças fundamentais nas condições de vida de seus atores e, no nível social, implica em ampliação dos campos sociais em que operam valores e formas de organização não capitalista. "[...] estas experiências guardam, de fato, a promessa de transformação em maior escala na direção de formas de sociabilidade e organização econômica não capitalista" (SANTOS E RODRÍGUEZ, 2002, p.31). Os germes dessa nova sociabilidade, diferente da que se encontra propagada na

unesp

empresa clássica, parecem ser encontrados, na Cooperjeans. Os relatos elucidam essas mudanças:

> Do que a gente era a cinco anos pra hoje o que a gente já evolui, a gente não pensa tanto em individualismo, tem, mas em comparação há cinco anos atrás. Então leva tempo pra você ensinar, erros que a gente cometeu no passado nós estamos procurando não cometer esses erros [...] Esse individualismo, se antes a gente tinha 90%, hoje, a gente tem 50%, eu acho que é com o tempo que você vai conseguir passar mais esse tipo de coisa. Era mais individualismo, não tem dúvida, porque você vem daquele contexto em que você ganhava pra você, se você fez a sua parte era só você. Hoje não, afeta outras pessoas também, é diferente. Você não trabalha só pra você, você tá ajudando pra sair o pip de todo mundo, quando você é empregado isso é diferente [...][343]

> [...] Eu acho que tem no sentido dos indiretos conhecer melhor o que eu faço. Lá fora eles não estão preocupados com a pessoa, se você tá produzindo tá bom se não manda você embora e pronto. Aqui quando você falta procura saber porque faltou, não critica como lá fora. Aqui tudo depende de você e da sua boa vontade, se a gente aprende tem chance de subir. Nas outras empresas eles se preocupam mais com o dinheiro. Aqui tudo é dividido, o lucro, os prejuízos.

Os valores como cooperação, transparência, sinceridade e respeito não são instrumentos ideológicos para a cooptação dos trabalhadores, a fim de que aumentem a produtividade, mas sim fatores que se constroem da nova relação estabelecida entre os indivíduos e demonstra-se fundamental para o desenvolvimento da empresa. Gutiérrez (1997, p.31) menciona que dois passos são importantes para o sucesso da experiência autogestionária: um deles é distinguir entre o engajamento efetivo do coletivo e o envolvimento formal e aparente; o outro é tentar desarmar as generalizações de desconfianças, falsidades e articulações estratégicas, colocando as relações humanas num patamar mais saudável, moralmente mais maduro e politicamente mais consciente. O relato seguinte expressa essa necessidade.

> A comunicação no conselho é geral, a comunicação entre líder e sócio deveria melhorar, porque ele viveu vinte anos na Staroup e não aderiu, ainda, que são sócios[...] hoje acha que é sócio pode mandar[...] Se tem um jeito de falar mais amigável amplia o conhecimento dos dois. Na cooperativa, tem que mudar o jeito de

[343] Supervisora da reengenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

> se comunicar[...] Tem que ver a pessoa como sócio, a transparência, a sinceridade ajudaria na comunicação e teria um ambiente melhor[...][344]

Na Cooperjeans, esses valores não se constituíram plenamente, mas tudo indica a possibilidade de evoluirem nessa direção à medida que as desconfianças e acusações, ocasionadas muitas vezes pela má transmissão das informações, dificuldade de compreensão e centralização de algumas decisões, dêem lugar às práticas que viabilizem á socialização do conhecimento. Nesse sentido, esses valores integram a prática produtiva e educativa, na fábrica, pois se constrói a partir deles, uma subjetividade pautada numa forma de socialização mais igualitária, compartilhada e justa. Nessa perspetiva, a educação, na cooperativa, transcende a dimensão comportamental e intelectual e sinaliza também para a possibilidade do desenvolvimento afetivo. Essa necessidade coloca-se para a empresa:

> [Referindo-se aos conhecimentos ou habilidades que precisam para tomar as decisões, na cooperativa] Primeiro, eles precisariam não ter sido empregados, porque numa empresa você é bitolado, se numa empresa eles já tivessem um mínimo de uma educação assim, na cooperativa, seria diferente, ou a cooperativa teria que haver alguma coisa diferente. Como que alguém como a gente que sempre foi da produção alí vai fazer eles entenderem isso.[...] seria o lado do aperfeiçoamento, aquela coisa. Será que a gente teria que envolver esse lado também? Eu acho que teria que ser uma coisa paralela, né. Por exemplo, pra você entrar na faculdade você faz um cursinho, pra você entrar na cooperativa precisaria de uma educação cooperativista, porque até hoje teve a educação de empregado. Então seria uma educação cooperativista mostrando [...][345]

> Há interesse [em capacitar para a gestão da cooperativa], porque do lado da cooperativa quanto mais a pessoa tiver envolvido mais fácil lidar com os sócios [...], embora digam que a Unimed é uma cooperativa, quando vira do avesso não importa se é mestrado, estudado[...] o ser humano é egoísta só pensa em si mesmo, na cooperativa, tem que pensar de forma ampla, pra ganhar depende do meu trabalho.[346]

A educação cooperativista é tão necessária aos cooperados para o exercício da gestão coletiva como a aquisição de educação geral e profissional. Nakano (1998, p.51) salienta que, para os trabalhadores das empresas autogestionárias, a questão da educação é central, porque implica não só no domínio de um conhecimento formal, mas também em uma mudança de

---

[344] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.
[345] Vice-presidente e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.
[346] Mecânico e cooperado, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

cultura. Gutiérrez (1997, p.30) menciona que a educação continuada na autogestão deve voltar-se, basicamente para: questões gerais e fundamentais de administração; reciclagem técnica conforme as funções desempenhadas; preparação específica para a autogestão, que depende do amadurecimento e evolução do debate em questão, pouco elaborado pelas lutas dos trabalhadores.

Bihr[347] menciona que é no plano da relação de cada homem consigo mesmo, no nível da individualidade, que a atualização do projeto comunista é mais urgente e necessário e, sem dúvida, apresenta um considerável atraso. Portanto, para o autor, é urgente que o pensamento e prática comunistas se dotem de uma teoria da individualidade: de uma psicologia, de uma ética, de uma pedagogia, etc., capazes, ao mesmo tempo, de fundamentar e reforçar o desejo de autonomia individual articulado com a luta. Estas seriam condições fundamentais para a emancipação coletiva e para a formulação de um projeto comunista autêntico(BIHR,1998, p.284).

Na medida em que os trabalhadores predispõem-se a gerir o empreendimento de forma coletiva, a construção de novas relações sociais, pautadas em novos valores, assinalam para os primeiros elementos da constituição de uma subjetividade distinta, em vários aspectos, daquela estimulada pelo capitalismo. Nesse sentido, a necessidade de uma educação cooperativa que privilegie tais valores coloca-se na ordem do dia para que as pessoas possam desenvolver-se no âmbito das relações com as outras. A carência de uma educação voltada para a sociabilidade cooperativa é sentida pelos atores da produção autogestionária e, como

[347] Bihr (1998) compreende que o projeto autogestionário deva constituir-se em uma questão fundamental a ser amplamente discutida pelo movimento operário e deva ser concebida, paralelamente, a revolução informacional. O autor assinala que o movimento operário tem um papel fundamental na elaboração dos contra-planos ou planos alternativos. Bihr concebe a autogestão dentro de uma atitude de apropriação, resposta e resistência pelo movimento operário. Os contra planos avançassem do nível contingente da participação proposta pela indústria para uma apropriação efetiva pelos trabalhadores. O projeto teórico proposto pelo autor traz algumas controvérsias, as quais extrapolam a discussão deste trabalho, mas, mesmo assim, coloca a questão da autogestão na indústria como uma questão fundamental para se pensar em um projeto de sociedade comunista.

unesp

observaram os autores citados, as lutas dos trabalhadores não evoluíram nesse sentido, o que dificulta a aproximação das organizações de luta com as fábricas autogeridas. Na Cooperjeans, a educação cooperativista é um desafio colocado para a empresa e, se não aprofundada, tende a limitar o desenvolvimento da individualidade em valores que conduzem à alteridade. Assim, pode comprometer o desenvolvimento das relações democráticas, na fábrica, mesmo porque a reprodução da forma de sociabilidade anterior coloca-se, a todo tempo, como uma possibilidade para os cooperados.

As práticas que emergem, na Cooperjeans, indicam a maior liberdade do coletivo em se expressar, questionar, maior mobilidade das pessoas para dirigir-se a outras seções, maior respeito às necessidades individuais de cada cooperado. Se comparada à empresa tradicional, na qual prevalece a relação de subordinação, onde a liberdade é tolhida bruscamente, a cooperativa revela várias práticas que refletem a alteração na forma de sociabilidade entre os trabalhadores.

> Na cooperativa, todos os momentos têm alguém fazendo perguntas sobre o que está acontecendo com os grupos, sobre assuntos na pauta como os salários. A comunicação aumenta, porque deu aumento todo mundo fala, interfere numa empresa normal é o patrão que decide e ninguém tem nada com isso.[348]
>
> [...] Você vim de uma empresa tradicional pra cooperativa é muito diferente, tem poder de falar e de ser ouvido, por aí já começou a diferença. Se você não tá contente com alguma coisa pode falar. [...][349]
>
> [...] aqui se começou errado eles criticam e querem tirar o conselho, nas reuniões mesmo eles reclamam "vocês fizeram isso".[350]
>
> [...] Antes você precisava trocar de costureira você não pedia, mandava, e o pessoal nem discutia. Hoje não eles discutem, questionam [...][351]
>
> [...] mas, você não tem acesso a nada [na empresa tradicional], você fica restrito ao seu serviço alí, só. Numa firma normal eu não posso chegar e perguntar o quanto meu patrão tá ganhando, aqui eu posso chegar e ver os minutos, ver a relação de gastos da firma, na outra firma era proibido mostrar o holerite um pro outro, se o

[348] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[349] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.
[350] Mecânico, em entrevista concedia à pesquisadora.
[351] Gerente geral; em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

> patrão visse ele ficava bravo. Quando eu entrei aqui eu era costureira, agora quando eu sair daqui já sou costureira e qualidade, mas na outra só se o patrão quisesse.[352]

> [...] eles tem acesso ao departamento pessoal, ao departamento administrativo. Então, para eles, é dado uma circular, colada na parede, e depois você pode ler, questionar aqueles itens, pegar todas as informações, todos os dados, pra depois ir pra Assembléia.[353]

> [...] na empresa tradicional você tem seu horário pra tudo, aqui se eu falo eu quero aprender isso daqui ela vai me tirar do horário se ela acha que eu tenho capacidade, numa empresa normal talvez eu não pudesse sair do horário de trabalho para fazer uma entrevista Se eu quiser sair do meu setor pra aprender outra coisa eles não vão me barrar, vão dar caminho livre pra eu aprender, enquanto se eu tivesse em outra indústria eles não permitiriam. É bom trabalhar aqui, porque se der uma louca posso ir lá no DP [departamento pessoal] e falar que quero ver o faturamento inteirinho da firma, o salário de todo mundo certinho. Eu posso não entender, mas levar pra pessoa que entende pra eu tirar dúvida. [354]

Os dados coletados no período de observação indicaram que os cooperados questionam, expõem suas idéias e reivindicam questões nas reuniões coletivas e, às vezes, na plenária. Uma das reuniões presenciadas, ocorrida meia hora antes do final do período produtivo, decorreu da solicitação de esclarecimento dos cooperados sobre a possibilidade de não sair o faturamento na íntegra. As costureiras reivindicavam por melhor tratamento e reclamavam da agressividade de um dos mecânicos: "precisa ter mais de um mecânico no grupo pra regular, porque manga é uma coisa difícil"; "A gente escutou um monte de um mecânico por causa de ter ido atrás". Além disso, contrariavam a presidente e expunham suas opiniões. A presidente, ao dizer que a meta do grupo era a mesma do ano anterior, foi advertida pela costureira "Não era não, o ano passado era menor, aumentou porque este ano tem forro". As costureiras argumentavam: "Nós também temos que pagar as contas, mas não tá diminuindo o faturamento todo o mês". "É muito serviço pra pouco dinheiro, só o que a gente escuta é ficar até às 17h00 e sábado o dia inteiro". Em uma plenária, destinada a discutir a incorporação de um prêmio de assiduidade, uma cooperada ofereceu uma alternativa, ou seja, incorporar o maior montante na retirada e o restante ficava como prêmio. Apesar de a proposta ter sido recusada, nota-se que alguns cooperados expõem suas opiniões. Esses são os

---

[352] Membro do conselho de administração, em entrevista concedida à pesquisadora.
[353] Coordenadora, em entrevista concedida à pesquisadora.
[354] Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

indícios da liberdade dos cooperados em se expressarem e da relação voltada para o diálogo e para o esclarecimento de dúvidas, na fábrica de autogestão. Durante a pesquisa, foram presenciadas várias reuniões de cinco a dez minutos com o grupo de produção, no próprio local de trabalho, para esclarecer comportamentos e dúvidas. Em uma dessas reuniões, a presidente solicitou que esclarecessem porque não ficaram até depois do horário no dia anterior e sobre as faltas consideradas excessivas. As cooperadas também expuseram seu descontentamento com essa situação. Nota-se, pois, que o tratamento repressivo dá lugar ao diálogo e a informação sobre o efeito que causam as faltas. Essas alterações no cotidiano do trabalho são elementos que sinalizam para uma forma horizontalizada de se estabelecer às relações sociais, o que implica em mudança de comportamento e valores mais igualitários que passam a vigorar na fábrica. Tudo indica que se, por um lado, essas iniciativas que constroem uma sociabilidade diferente, por si só, não representam um novo modo de produção, por outro, como menciona Cohen (1994 apud Rodrígues e Santos, 2002, p.30-31), essas são experiências capazes de ensinar como fazer funcionar uma economia baseada na generosidade, ao invés do interesse individual.

unesp

CONCLUSÃO

Remeter ao conceito de qualificação profissional na produção autogerida requer que se considere a estrutura fundamental desse conceito, ou seja, a forma pela qual as relações sociais são estabelecidas na produção. A partir disso, torna-se possível verificar os efeitos ocasionados pelas modificações ocorridas nas relações sociais em uma empresa que aboliu a estrutura de poder pautada na divisão do trabalho, em razão da propriedade coletiva. Tais modificações permitem que a qualificação se refira, além da inscrição na tecnologia capitalista, ao exercício da gestão, o que requer a apropriação de conhecimentos gerais que envolvem o funcionamento de uma empresa, bem como uma elevação no nível de formação educacional dos cooperados. A Cooperjeans evidencia a possibilidade de a qualificação evoluir contemplando a totalidade da produção, no entanto, a inserção na produção capitalista acena também para a possibilidade de limitar seu desenvolvimento em direção às práticas democráticas e, em decorrência disso, reproduzir a forma das relações sociais capitalistas, o que a limita a qualificação técnica.

A qualificação profissional condiciona-se à forma de organização do sistema mundial capitalista, o qual diferencia a distribuição da força de trabalho e polariza a qualificação entre as regiões de modo que as mais desenvolvidas contem com trabalhadores mais qualificados em algumas áreas e funções, enquanto outras se encontram em condições precárias e diante da desqualificação progressiva dos trabalhadores. No entanto, a divisão do trabalho dentro das fábricas continua central em todo o sistema mundial capitalista, uma vez que, por mais qualificado tecnicamente que se encontre o trabalhador da produção, a política

unesp

econômica da empresa é cada vez mais monopolizada por um centro estratégico. O limite que a sociabilidade capitalista imprime ao desenvolvimento do conceito de qualificação na produção favorece que as iniciativas e discursos de participação no trabalho, e as competências pautadas na incorporação de valores, que se agregam a essa noção, constituem formas ideológicas com o propósito de envolver e cooptar os trabalhadores aos intentos de produtividade da empresa.

O processo de reestruturação produtiva em âmbito mundial, com a utilização de tecnologias avançadas, tende a centralizar o processo decisório e, nesse sentido, o trabalhador tem poucas chances de influenciar no rumo da empresa e, conseqüentemente, qualificar-se nos conteúdos. Essa perspectiva parece abarcar a maioria das empresas reestruturadas, embora alguns estudos, em empresas situadas em países desenvolvidos, onde o movimento operário exerce influência dentro da organização, mencionem a possibilidade de se utilizar à abertura dada, em razão da revolução informacional, para fazer com que as informações sobre a gestão econômica desçam até o coletivo, o que seria um dos caminhos para se implantar a autogestão. Nesse caso, a possibilidade de autogestão surgiria também da contradição engendrada pelo capitalismo nesse processo de expansão.

Tudo indica que a autogestão, ao representar a iniciativa dos trabalhadores em direção à auto-organização pautada em valores e formas de distribuição mais eqüitativa, não seja apenas um método de organização do trabalho, mas se constitua em alternativa ao capital. Isso ocorre, apesar da opção pela autogestão, como é o caso da Cooperjeans, não ter se orientado por uma ideologia política e não indicar uma atitude revolucionária e consciente do coletivo com intuito de resistir ao capital e idealizar uma outra forma de sociedade. Mesmo assim, a opção pela gestão coletiva e as modificações na organização produtiva, que decorrem dela, demonstram a potencialidade de a produção funcionar sob uma organização do poder mais democrática e sob valores alternativos ao capitalismo.

unesp

A própria existência das organizações de produção alternativas representa a contradição que emerge do desenvolvimento do capitalismo, pois, muitas vezes, decorre do desemprego abundante ou da precariedade das condições de trabalho. Deve-se considerar que as iniciativas de produção autogestionárias, nas quais a Cooperjeans se insere, atacam dimensões importantes da estrutura do capitalismo: a propriedade privada, o assalariamento e a divisão do trabalho. A substituição da hierarquia de poder que vigora nas empresas tradicionais por uma forma de organização mais democrática, na qual o conselho de trabalhadores subordina-se à Assembléia geral, para deliberar as diretrizes a serem seguidas parece implicar em alterações substanciais nas relações sociais em confronto com o monopólio pelos capitalistas. A inscrição dos trabalhadores no processo decisório, em direção à construção da democracia participativa, indica a possibilidade de controle dos trabalhadores sobre a totalidade da produção e suscita o desenvolvimento das potencialidades intelectuais e afetivas do indivíduo, no trabalho. Também refere-se a uma experiência inovadora que parece resultar em uma aprendizagem importante em direção à auto-organização dos trabalhadores com o objetivo de se apropriar da sua vida econômica.

Ainda que na Cooperjeans o processo de democratização não se encontre plenamente consolidado, alguns elementos dessa nova forma de sociabilidade puderam ser verificados, entre eles: a liberdade de acesso a todas as instâncias e assuntos da cooperativa; maior comunicação entre os trabalhadores sobre questões que se referem à dimensão econômica do empreendimento, sem considerar a demarcação das funções; abolição dos critérios de seleção utilizados nas empresas tradicionais; a emergência de práticas com potencial educativo de diversos níveis, destinadas a aprimorar o conhecimento dos cooperados sobre o funcionamento da organização, a fim de que as decisões sejam tomadas com maior conhecimento do assunto e não prejudique o desenvolvimento e sobrevivência da cooperativa, entre outras. Contudo, foram constatados ainda: a insuficiência dos meios de transmissão de

unesp

informações, a ausência de cursos que capacitem os cooperados no exercício da gestão e de um processo educativo sistemático na empresa. O não aprimoramento desses mecanismos e práticas dificulta a apropriação efetiva da gestão pelos cooperados, bem como compromete o desenvolvimento da qualificação profissional.

A bipartição do trabalho, na fábrica, faz com que, de um lado, as alterações provenientes da sociabilidade autogestionária e cooperativista ampliem o sentido da qualificação; de outro, simultaneamente, a tecnologia que fundamenta a organização da produção e a distribuição das atividades são fundamentais ao estímulo da reprodução de práticas tradicionais. A demarcação das funções técnicas preservadas aparece anacrônica em relação à forma pela qual se encontra estruturado o poder, na organização, o que implica em dizer que a bipartição do trabalho, na fábrica, encontra-se permeada de contradições e reflete a ambigüidade da empresa autogerida inserida na sociedade capitalista. A influência que a demarcação técnica exerce na sociabilidade da cooperativa pode ser percebida pela segmentação do coletivo que ela provoca, já que os diferenciais de remuneração são justificados pela ausência de conhecimento técnico-educacional, pelo posto de trabalho ocupado, já que tem o mercado como parâmetro. Se as práticas educativas respeitarem a organização técnica, elas reproduzirão aquelas que vigoram nas demais empresas clássicas, que se pautam no uso da autoridade e do controle, dividem os trabalhadores e instauram competição entre eles. Tais comportamentos nada agregam em termos de ampliação do conhecimento e desenvolvimento intelectual, pelo contrário, minam o processo em direção às relações de solidariedade voltada para os valores democráticos. Além disso, o próprio desenho do processo produtivo dificulta a homogeneização do coletivo e impede a intermitência entre as funções.

A inserção da Cooperjeans na divisão social do trabalho obriga-a a recompor muitos dos critérios das demais empresas tradicionais, como o ritmo e a intensidade do trabalho, para

unesp

competir e permanecer no mercado. Apesar da potencialidade de se constituir relações mais democráticas, das quais decorrem a necessidade de capacitar os cooperados para o exercício da gestão do empreendimento, a inserção na divisão social do trabalho coloca à cooperativa algumas limitações e traz conseqüências para sua vida democrática. Os limites colocados à autogestão remetem ao fundamento da produção capitalista, ao seu caráter estrutural e sistêmico de integrar diferentes formas de produção por meio da esfera de circulação. Ao ter que participar da esfera de circulação, as empresas alternativas, como a Cooperjeans, são produtoras de valor que se manifesta por meio do confronto com outras mercadorias no mercado. De acordo com Marx (2000), o duplo caráter da mercadoria, valor de uso e valor de troca, indica que qualquer organização produtiva que participa da troca capitalista fundamenta-se no tempo e duração de trabalho materializado no produto que, tendo em vista a esfera da circulação e a permuta entre as mercadorias, toma a forma aparente de valor dos produtos do trabalho. A esfera de circulação pressupõe que os valores estejam fixados nos produtos como quantidade de valor, a fim de que possam ser trocados por equivalentes. Nesse sentido, os trabalhos diferentes são igualados e o tempo de trabalho despendido na execução fica obscurecido sob a aparente igualdade dos produtos. Essa relação entre coisas, segundo Marx (2000), aparece como um processo natural, como se os valores viessem da propriedade do objeto e não do dispêndio de trabalho materializado. Devido a conexão que a cooperativa mantém com o mercado, o trabalho particular que realiza, independentes uns dos outros, mas interdependentes, encontra-se integrado, já no processo de elaboração, à divisão social do trabalho e ajustados aos mecanismos gerais de funcionamento da produção capitalista. Na medida em que os trabalhos particulares, para se realizarem como valor, formam a totalidade do trabalho social, a duração do tempo de trabalho, na Cooperjeans, integra o conjunto do trabalho social, pois é por meio da troca, da qual a cooperativa participa, que esses trabalhos adquirem a forma homogênea de valores. Desse modo, o duplo caráter da mercadoria

caracteriza a produção na Cooperjeans, pois o fato de os objetos úteis serem produzidos como valor faz com que eles tenham, além da utilidade social, principalmente, a capacidade de satisfazer às necessidades de seus produtores, porque pode ser trocado. No atual estágio de seu desenvolvimento dentro do modo de produção capitalista, as experiências autogestionárias (como a da Cooperjeans) reproduzem no seu interior uma dimensão fundamental da produção capitalista, que é o processo de trabalho como processo de geração de valor, fator que obriga essas empresas a se ajustarem e a reconstituírem alguns parâmetros impostos pelo mercado. Esse parece ser o limite estrutural em que se encontra a produção autogerida na sociedade capitalista.

Nesse sentido, o capitalismo demonstra ser um sistema capaz de integrar, em seu desenvolvimento, as organizações produtivas, apesar das diferenças existentes no interior delas, o que se constitui em desafio para o desenvolvimento da autogestão. Essa perspectiva sistêmica do capitalismo parece permitir a expansão econômica constante do sistema mundial, pois, como observou Wallenstein (1974), os fatores econômicos intrínsecos a ele operam no interior de uma área maior do que qualquer entidade política pode controlar totalmente e oferece, ao capitalista, um poder de manobra de base estrutural. Diante disso, a Cooperjeans, produtora de parte do trabalho social, traz consigo a dimensão que estimula a reprodução de práticas capitalistas, ainda que, contraditoriamente, acene para a possibilidade de corroer os fundamentos dessa forma organização, como é o caso da abolição da divisão do trabalho e da erradicação da extração de mais-valia dentro da fábrica. Esses elementos evidenciam que, em muitos aspectos, a fábrica autogerida nega a relação social capitalista e caminha em direção oposta aos seus fundamentos, o que parece ser um elemento importante para se pensar em outras formas de organização. Trata de uma experiência inovadora que integra as decisões econômicas às necessidades que emanam do coletivo, ainda que de forma embrionária e circunscrita ao interior da fábrica.

unesp

Wallenstein (1974) considera que o único sistema mundial alternativo que podia manter um alto nível de produtividade e mudar o sistema de distribuição envolveria a reintegração dos níveis de decisão política e econômica, o que consistiria em uma terceira forma possível de sistema mundial, um governo mundial socialista, cuja forma não foi possível existir até hoje. Por essa razão, pode-se dizer que apenas a democratização no interior da produção de forma isolada não é suficiente para se pensar em uma revolução que abrangesse a sociedade e contribuísse para a instauração de um outro sistema de produção. Isso não invalida a importância que essas experiências assumem, uma vez que demonstram capacidade, já nesse momento histórico, de integrar a política econômica às necessidades do coletivo de trabalhadores.

Experiências como a da Cooperjeans têm demonstrado que é possível, ao modificar elementos importantes da estrutura organizacional capitalista, fazer funcionar o processo de trabalho sob valores solidários e igualitários, em substituição ao individualismo e uso da autoridade exacerbados. As práticas educativas que emergem dessa nova forma de sociabilidade indicam o aprendizado cotidiano a que as pessoas têm que se predispor para construírem as relações democráticas e, com isso, funcionam como locais em que novas relações sociais se iniciam, ainda que permeadas de conflitos.

Além desse limite estrutural que desafia a expansão da autogestão, outros elementos podem também constituir em empecilhos para que a democracia evolua na sua plenitude. Entre as questões que se relacionam diretamente com a Cooperjeans, encontram-se: a questão tecnológica, já mencionada, o isolamento dessas práticas e a ausência de um direcionamento político de nível mais abrangente.

O isolamento das experiências autogeridas em nível mundial tem sido uma característica comum dessas formas de organização, no decorrer da história e nas últimas

unesp

décadas, apesar de algumas experiências, como por exemplo, a de *Mondragón* e os *Kibutz*, manterem a integração em nível regional. A integração dessas organizações entre elas e com outros segmentos da sociedade tenderia a proporcionar a construção de uma rede alternativa, de modo que precisasse cada vez menos recorrer ao mercado para a troca que, por sua vez, deixaria de exercer pressão sobre elas.

A Cooperjeans sofre a ausência de uma integração e o mercado constitui-se em um parâmetro a ser considerado e ao qual ela tem de se adequar. O isolamento a que essas experiências se sujeitam foi evidenciado por um dos cooperados da fábrica.

> Era preciso comunicar mais entre as cooperativas, porque há casos e casos. Às vezes, a gente vive de uma forma muito diferente, um pode ajudar o outro [...]. A cooperativa é muito isolada. Em Botucatu tem uma cooperativa igual a nossa, mas não temos aquela proximidade de visitarmos, nem eles de vir até aqui. Não sei se é também porque trabalham, para a Staroup, mesmo cliente, tem concorrência.[355]

A inserção das cooperativas na divisão social do trabalho dificulta a integração entre elas, pois os critérios de competitividade que regem as relações entre as indústrias afastam a possibilidade de constituírem formas alternativas ao mercado. Nesse sentido, o isolamento dessas fábricas constitui-se em um desafio para que a autogestão se fortaleça e não se degenere com o decorrer do tempo.

Apesar dos problemas colocados à expansão da autogestão dentro da fábrica, no caso da Cooperjeans, nota-se que as alterações nas relações sociais, embora permeadas de contradições, têm o potencial de evoluir e aprofundar as práticas democráticas e representar uma ampliação significativa na qualificação dos cooperados. A partir do momento em que eles agem sobre conteúdos envolvidos na gestão do empreendimento, desenvolvem o componente intelectual e comportamental e, ainda, a dimensão afetiva, em decorrência dos

[355] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

unesp

novos valores que emergem. Ao mesmo tempo em que a ampliação da qualificação condiciona-se ao grau de democratização das relações sociais, ela também é condição para se aprofundar as práticas democráticas, pois, na medida em que os cooperados apropriam-se de conhecimentos acerca da gestão, maiores condições eles terão para interferir diretamente no processo decisório.

A qualificação profissional, na Cooperjeans, liga-se à autogestão, o que quer dizer que integra nos atributos comportamentais, intelectuais e afetivos, os conhecimentos para a gestão da empresa pelos cooperados. Na empresa de autogestão, a qualificação transcende a parte técnica e deixa evidente que a qualificação remete à forma pela qual se estabelece a relação social, na fábrica. A qualificação para a empresa de autogestão torna-se central, já que a gestão coletiva requer que todos participem do processo decisório, com a capacitação de todos os cooperados para optarem pelas melhores estratégias, visualizarem as possibilidades de investimentos futuros, possibilitando à cooperativa o desenvolvimento e a sobrevivência no mercado. Os relatos a seguir indicam o sentido da qualificação profissional para a autogestão:

> Aqui a qualificação está ligada está ligada à autogestão. Na autogestão, não tem nada a ver a parte técnica. As vezes, a pessoa é um excelente técnico e não tem um perfil pra ser sócio, não quer participar, é autoritário. Na cooperativa, não vai dar certo. Eu não sei porque o pessoal não quer participar, porque eles passam a vida inteira brigando com o sindicato que querem participar. Agora, chega na cooperativa, que é você quem tem que dizer como é que tem que ser foge do assunto, é uma atitude estranha.[...] Do ponto de vista da autogestão, eu acho que nenhum de nós somos qualificados, estamos nos qualificando.[356]

> [Trabalhar na cooperativa interfere na qualificação dos trabalhadores?] Acho que até melhora, porque quando você é empregado, você não tem a chance de participar desse tipo de coisa, né. [referindo-se as decisões sobre a gestão da empresa]. Agora, na cooperativa, você melhora profissionalmente. Se você quiser buscar a fundo você até aprende como funciona isso, como funciona aquilo. Esse conhecimento fica mais amplo. Igual, quando você é empregado muita coisa você não pode saber, você trabalha e não interessa quanto custa cada calça, se você quer saber muita coisa não tem tempo pra produzir, tá falando demais. Na cooperativa um profissional qualificado como sócio é aquele que participa da assembléia, fica hora a mais que precisa tirar produção. É aquele que atende às necessidades que a empresa dele

[356] Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

> precisa. Igual, eu sou mecânico, mas não posso me limitar a ser mecânico tenho que estar presente nos assuntos da cooperativa.[357]

O sentido que a prática autogestionária confere à qualificação profissional, ao situá-la para além do processo de trabalho, indica que a ampliação da qualificação profissional, para a cooperativa, depende da apropriação, pelo coletivo, do processo produtivo.

Entende-se que as práticas educativas desenvolvidas na Cooperjeans não têm, por si só, caráter de transformação, no sentido de ir além do capital, mas tudo indica que ela se constitui em elemento fundamental na apropriação da produção pelo coletivo, assim como o conduz a questionamentos acerca da organização produtiva na sua totalidade, estimulando o questionamento da própria tecnologia adotada. Essas experiências, articuladas às modificações mais amplas e de ordem estrutural, parecem ter relevância para se pensar novas formas de organização da produção. Além disso, a abolição da divisão do trabalho passa pela ampliação da formação técnico-educacional e pelo desenvolvimento das práticas educativas iniciadas na Cooperjeans.

Tendo em vista o exposto até aqui, a hipótese que norteou esta pesquisa demonstra ser comprovada, pois: a qualificação na autogestão é condição para sua sobrevivência, uma vez que os trabalhadores respondem pela gestão total do empreendimento e, em decorrência disso, o conceito de qualificação encontra-se ampliado quando comparado com o da empresa tradicional; o fator que possibilita a qualificação, na empresa, refere-se às relações sociais estabelecidas no interior da produção. Desse modo, as práticas de qualificação relacionam-se mais aos aspectos organizativos da nova estrutura de poder do que aos da implementação tecnológica.

---

[357] Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

Deve-se considerar ainda que, embora o conceito de qualificação se encontre ampliado na cooperativa, em decorrência da forma de inserção do trabalhador, a sua inserção na divisão social do trabalho e a condição dos cooperados como produtores de mercadoria trazem a potencialidade de reproduzir a relação social e as práticas utilizadas nas empresas tradicionais, o que implicaria na restrição do conceito de qualificação ao de qualificação técnica. Nesse caso, os atributos técnicos e de engajamento, também necessários à produção da cooperativa, nesse momento histórico, tenderiam a imbuir-se da necessidade de controle, e os demais atributos intelectuais, comportamentais e afetivos, próprios da autogestão, não se colocariam para o coletivo. A qualificação como relação social, na autogestão, parece integrar as características comportamentais de assiduidade, cooperação, engajamento ao propósito de manter o empreendimento coletivo; não obstante, acrescenta outros atributos comportamentais, como a capacidade de tomar decisão, questionar, saber expor suas idéias, participar e orientar os demais cooperados, além da incorporação dos valores de igualdade e solidariedade que perpassam a vida produtiva na Cooperjeans, e dos conteúdos técnico-educacionais voltados à gestão. Desse modo, a ambigüidade do conceito de qualificação na cooperativa refere-se, de um lado, à potencialidade de reprodução da sociabilidade que vigora nas empresas tradicionais, de outro, a maior democratização das relações sociais e à possibilidade de se pensar na ampliação da qualificação. Por essa razão, a democracia não é apenas uma referência, na cooperativa, mas se constitui em condição para o desenvolvimento do trabalho associado.

unesp

ANEXO A - Perguntas para os trabalhadores da produção.

1) Para você o que é um profissional qualificado?

2) E na prática da empresa, quem é considerado um profissional qualificado? Por que?

3)Aqui vocês valorizam os profissionais com mais qualificação? De que forma?

4)Pra você por que é importante se qualificar? O que você faz para se qualificar?

5)Você vê possibilidade de se qualificar dentro da empresa? Como?

6) A empresa possui treinamentos? Como são os treinamentos oferecidos pela empresa? Em que eles contribuem para aumentar seu conhecimento? E no trabalho?

7)Como são os treinamentos oferecidos por empresas de assessoria? Há diferenças daquele oferecido pela própria empresa? Quais? Se há, quais são mais úteis para sua formação como profissional? E na prática do trabalho?

8)Quais os conhecimentos que você considera importante adquirir para trabalhar? E para participar da gestão da empresa?

9)Qual seu grau de escolaridade? Acredita que a formação escolar seja importante na sua atividade profissional?

10)Como você avalia os treinamentos direcionados para gestão, de conteúdo jurídico, administrativo, político para participar da gestão do empreendimento?

11)Quais os conhecimentos que o trabalhador precisa adquirir para trabalhar na empresa de autogestão que outro trabalhador da empresa tradicional não precisaria?

unesp

12)Para tomar decisões jurídicas, de produtividade, administrativa e política quais os conhecimentos que precisa ter?

13) Encontra dificuldade na tomada de decisão? Quais?

14) Você acredita que na cooperativa você tem mais chance de ampliar seus conhecimentos do que na empresa tradicional? Por que?

ANEXO B – Roteiro de Entrevistas

Concepções e práticas educacionais de qualificação profissional em empresa de autogestão

Identificação:

Nome da empresa:

Endereço:

Telefone:

Fax:

Endereço eletrônico:

1.0-Caracterização geral da empresa.

1.1-Razão social da empresa (identidade jurídica)

1.2-Quando iniciou as atividades da empresa sobre a direção dos cooperados?

1.3-Qual o número total de trabalhadores na empresa? Na administração? E na produção?

1.4- Qual o número de sócios? Há trabalhadores não sócios? Se há, quais as diferenças na participação nas tomadas de decisão?

1.5- Qual o espaço físico total da empresa? E o ocupado com instalações?

1.6- Quais são os principais objetivos da empresa?

- No aspecto econômico:
- Político:
- Social e trabalhista:
- Cultural:
- Da qualificação dos profissionais:

2.0- Caracterização do perfil dos trabalhadores na empresa autogestionária.

2.1-Número de trabalhadores com faixa etária entre:

unesp

( ) 16 a 20 anos

( ) 21 a 30 anos

( ) 30 a 45 anos

( ) 46 a 52 anos

( ) 53 a 65 anos

Outros:_____

2.2- Número de trabalhadores por sexo:

( ) mulheres na produção

( ) homens na produção

( ) mulheres na administração

( ) homens na administração

( ) total de homens

( ) total de mulheres

2.3- Quanto a escolaridade dos trabalhadores na produção:

( ) nível superior com especialização

( ) nível superior

( ) ensino médio completo

( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio de nível técnico completo

( ) ensino médio de nível técnico incompleto

( ) ensino fundamental completo

( ) ensino fundamental incompleto

( ) sem escolaridade

unesp

( ) sem escolaridade com cursos de aperfeiçoamento e técnicos.

( ) analfabetos

2.4- A escolaridade dos trabalhadores na administração:

( ) nível superior com especialização

( ) nível superior

( ) ensino médio completo

( ) ensino médio incompleto

( ) ensino médio de nível técnico completo

( ) ensino médio de nível técnico incompleto

( ) ensino fundamental completo

( ) ensino fundamental incompleto

( ) sem escolaridade

( ) sem escolaridade com cursos de aperfeiçoamento e técnicos.

( ) analfabetos

2.5- Média salarial :

Dos trabalhadores da produção (semi-qualificados):_____

Trabalhadores sem qualificação técnica:_____

Trabalhadores com escolaridade de nível médio e com funções técnicas:_____

Trabalhadores com nível universitário e funções técnicas:_____

Trabalhadores com funções executivas:_____

Diferença entre o salário mais alto e o mais baixo:_____

3.0- Caracterização do setor de confecções.

unesp

3.1- O que a empresa produz? Em que setor em que está inserida? Quais as principais característica da produção nesse setor?

3.2- Quais as exigências de qualificação no setor de confecções? Quais são as funções? Depois de ter se transformado em cooperativa aumentou ou reduziu as funções?

3.3- Quais e quantos equipamentos a empresa possui?

3.4- Para vocês seus maquinários e processos de trabalho são atualizados ou obsoletos? Em que isso interfere na qualificação de seus trabalhadores? Porque?

3.5- São compatíveis aos das demais empresas concorrentes do mesmo setor?

3.6- Os trabalhadores tem que ler ou interpretar algum manual para lidar com os equipamentos ou tipo de produto que trabalham?

3.7- O modo como está organizada a produção é adequada para acompanhar as práticas de qualificação nas demais empresas concorrentes do mesmo setor ? Como isso ocorre?

4.0- Inovações organizacionais e de informatização na empresa de autogestão.

4.1- Como se organiza o *lay-out* da produção (linha de montagem ou ilhas de produção)?

A forma como está organizada a produção pode possibilitar o aprimoramento e aprendizagem dos profissionais nele inseridos? Que tipo de aprimoramento ou aprendizagem? De que forma?

4.2-Como se organiza a divisão do trabalho na empresa? Busca-se especializar ao máximo o trabalho (parcelando as tarefas) ou outras formas?

4.3- Há algum programa de pesquisa tecnológica ou incentivo à incorporação de inovações no produto, serviço ou modernização de equipamentos? Como funciona? Se há, quem participa desses programas?

4.4- Há participação dos cooperados nesses processos de inovação?

unesp

4.5- Quando há algum pane/defeito nos maquinários como os trabalhadores da produção procedem?

4.6- Os cooperados se organizam em equipes ou grupos de trabalho para executar alguma tarefa? Se sim, como trabalham esses grupos?

5.0- Estrutura da empresa autogestionária e organização das relações sociais na produção

5.1- Quais as formas de participação nas instâncias de poder (administração, instância intermediária)? Quem pode participar? Como se dá a participação dos associados nessas instâncias?

5.2- Quais são as instâncias decisórias da empresa, por ordem de importância. Como se dá a participação?

5.3– Como são tomadas as decisões econômicas e de produtividade na cooperativa? Como isso acontece? Há a participação dos sócios? Contribui ou interfere na qualificação dos cooperados?

5.4- Como são tomadas as decisões sobre o aumento ou decréscimo de produtividade? Como isso ocorre? Essa prática contribui para a qualificação dos profissionais da empresa? Por que?

5.5- Como são tomadas as decisões sobre a necessidade do aumento do ritmo de trabalho? Como isso ocorre? Essa prática contribui para a qualificação dos profissionais da cooperativa? Por que?

5.6- Como se dá o controle sobre os cooperados no processo produtivo? Essa prática contribui para a qualificação dos profissionais da empresa? Por que?

5.7- Quem determina o tempo de produção? Quem garante o cumprimento das metas de tempo estabelecidas? Essa prática contribui para a qualificação dos profissionais da empresa? Por que?

5.8- De que tipo de tomada de decisão os cooperado participam? Essa prática contribui para a qualificação dos associados da cooperativa? Por que? Que habilidades/conhecimentos eles precisam para tomar essas decisões?

5.9- A qualificação profissional dos trabalhadores e grau de escolaridade interfere na tomada de decisão? De que forma?

5.9.1– Você acredita que os trabalhadores estão aptos a tomar essas decisões? Por que?

5.9.2– Como são tomadas as decisões de caráter administrativo da cooperativa? Há participação dos trabalhadores na tomada de decisão da política geral da empresa? Como isso ocorre? Há gestão participativa?

5.9.3- Quais os conhecimentos, informações ou habilidades necessárias para se tomar essas decisões? Há necessidade de algum tipo de aprimoramento para que eles participem da tomada de decisão?

5.9.4- O nível de escolaridade formal influi nos desempenhos dos trabalhadores na tomada de decisão administrativa, econômica ou política? De que forma? Como os trabalhadores sem escolaridade se comportam nessas tomadas de decisão?

5.9.6- Há preocupação de empresa em ampliar a escolaridade de seus trabalhadores? Por que? O que tem feito para isso?

5.9.7- Como se dá a comunicação entre os trabalhadores na empresa? E como é a comunicação entre trabalhadores da produção e outras instâncias?

5.9.8- Quais as maiores dificuldades vivenciadas na gestão participativa da empresa? Por que?

5.8.9- Quais as capacidades que julga necessária para efetiva participação dos trabalhadores?

5.8.10- Os associados tem controle do processo produtivo global?

6-Qualificação dos trabalhadores

6.1-O que você entende por qualificação profissional dos trabalhadores?

6.2-O que é um profissional qualificado para vocês na prática cotidiana da empresa da empresa?

6.3-Há interesse por parte da empresa em qualificar seus trabalhadores? Por que?

6.4-Quais os meios internos que a empresa utiliza para qualificar seus profissionais?

6.5-Qual o número de horas que a empresa emprega no treinamento de seu pessoal? E como são realizados os treinamentos dentro da empresa?

*técnico

*gestão

6.6-Quais os programas educativos que a empresa possui?

-treinamento na empesa

-fora da empresa

-escola (telecursos)

-convênios com escolas, etc.

Se tem algum desses, porque a empresa possui esses programas?

6.7-Como avalia a adequação dos programas educativos?

- em relação ao aprimoramento dos profissionais:
- em relação a aplicação desses conhecimentos na empresa

6.8-Quais as práticas que a empresa possui que acredita favorecer a qualificação dos trabalhadores?

6.9-A participação dos trabalhadores na política geral da empresa os qualifica? Pra que?

6.9.1-A empresa recorre a outros tipos de treinamento oferecido por empresas de assessoria? Quais são essas empresas? As empresas de assessoria são as mesmas das empresas tradicionais? Se não qual a diferença? E porque a preferem?

6.9.2-Quais os treinamentos que buscam (o foco desses treinamentos)? Por que?

6.9.3- Quais as modalidades dos cursos realizados:

Trabalhadores da produção:

E da administração:

6.9.4-Por que foram fazer esses cursos? Em que esses cursos auxiliou ou auxiliam na prática do trabalho?

6.9.5-Já participaram de cursos oferecidos pela ANTEAG? Como a empresa avalia os cursos oferecidos pela ANTEAG?

- em relação ao desenvolvimento intelectual dos trabalhadores
- em relação a utilidade e beneficios desses conhecimentos na prática da empresa

6.9.6-Quais as modalidades de aperfeiçoamento mais útil para empresa? De base técnica ou para gestão do empreendimento?

6.9.7-A empresa oferece treinamentos sobre práticas administrativas, econômicas, jurídicas e ou outras para os trabalhadores? Como ocorrem esses treinamentos?

6.9.8-Qual a importância desses treinamentos para a empresa?

6.9.9-Esses treinamentos são importantes para o desenvolvimento intelectual dos trabalhadores? Por que?

6.9.10-Característica como criatividade, responsabilidade e capacidade de tomar decisões é importante para a empresa de autogestão? Por que?

6.9.11-A empresa objetiva desenvolver tais características em seus profissionais? Por que? O que tem feito para isso?

6.9.12-Indique em ordem numérica crescente as características consideradas mais importantes na empresa de autogestão

( ) educação geral e técnica em nível formal

( ) iniciativa, capacidade de tomar decisões, responsabilidade e criatividade

( ) executar rapidamente e precisamente as tarefas especializados e prescritas

( ) realizar treinamentos diversificados de base técnica

( ) realizar treinamento diversificado sobre gestão de empreendimento

( ) Outros. Especificar_____

6.9.13-Os profissionais na empresa de autogestão manifestam interesse em se qualificar? Por que? Quais as atitudes e comportamentos que possuem que indicam esse interesse?

6.9.14-Quais são os critérios para que os associados ocupem cargos de chefia?

6.9.15- Como é escolhido o presidente? Que habilidades e características o sujeito precisa ter para ser ocupar cargos de liderança? Elas solicitam conhecimento técnico especializado?

6.9.16-A aquisição de conhecimentos através de escolaridade formal, treinamento, vivência prática da empresa o conduz a ser promovido? Quais dessas características são mais valorizadas pela empresa na promoção de seus quadros?

6.9.17- Para você o que é um profissional qualificado?

6.9.18-E na prática da empresa quem é considerado um profissional qualificado? Por que?

6.9.19-Aqui vocês valorizam os profissionais com mais qualificação? De que forma?

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. XVII, n. 48, p.347-351, agosto. 1994

ABREU, A . R. **O avesso da moda. Trabalho a domicílio na indústria de confecções**. São Paulo: Hucitec, 1986.

AGLIETTA. M. **Regulación y crises del capitalismo. La experiência de los Estados Unidos**. 5ª ed. España: México: Argentina: Colômbia: Siglo veintiuno editores,1991.

ALANIZ, E. P. **O pedagogo e a qualificação profissional**. 1999. 70 f. Monografia (Conclusão de curso em Pedagogia)- F.F.C.- Universidade Estadual Paulista- Campus de Marilia, Marília,1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** 4ed. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Sentidos do trabalho**. Boitempo: São Paulo, 1999

ALVES.G. **O novo(e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000a.

____. Toyotismo como ideologia orgânica da produção capitalista. **Revista Organizações e Democracia.** Marília, SP, Unesp Marília Publicações, v.1, n.1, p.3-15, 2000b.

_____ . Toyotismo, Novas Qualificações e Empregabilidade.. **Núcleo de Estudos da Globalização,** Marília, nov. 2001. Disponível em: http:// globalization.cjb.net./ Acesso em: 2 dez. 2001.

ALVES, M. A Anteag e a autogestão do ponto de vista dos trabalhadores. In: CAMAROTTI, I. e SPINK, P. (orgs). **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa. O movimento operário europeu**. 2ed. São Paulo: Boitempo, 1998.

BOLLE, W. A idéia de formação na modernidade. In: GUIRALDELLI Jr., P. (org). **Infância, escola e modernidade.** São Paulo: Cortez, 1997.

BOLETIM do DIEESE. **A indústria de confecções no Brasil. Um estudo do setor**. Estudos e Pesquisas. v. 12, n. 147, p.5-8, 1993.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BRUNO. L. Educação, Qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO. L. (org). **Educação e trabalho no capitalismo real**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Processo de trabalho, lutas sociais e formas de poder**. 1991. Tese (doutorado em Ciências Sociais) da FLCH- Universidade de São Paulo, São Paulo,1991.

_____. BRUNO, L.E.B. **Portugal: o "combate" pela autonomia operária**. 1983. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais)- Pontificia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1983.

BRUNSTEIN, J. **A importância do desenvolvimento intelectual e comportamental do trabalhador nas novas formas de organização do trabalho**. 1996. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo,1996.

CAIRES, A. C. R. **Fios tecidos: a malha da terceirização no setor têxtil em Araraquara**.1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)- Universidade Estadual Paulista- Campus de Araraquara, Araraquara,1999.

CARVALHO, R. Q. **Tecnologia e trabalho e trabalho industrial. As implicações sociais da automação na indústria automobilística.** Porto Alegre: L&PM, 1987.

_____. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. In: FERRETTI, C. (et. al.). **Novas tecnologias, trabalho e educação. Um debate multidisciplinar**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

CASTRO, N. A. Qualificação, qualidades e classificação. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. XIV, n. 45, p.211-224, agosto.1993.

CASTELLS, M. **A teoria marxista das crises econômicas e as transformações do capitalismo**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979.

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia. O discurso competente e outras falas**. 3ªed. São Paulo: Moderna, 1982.

CORRÊIA, M. L. A modernização da indústria têxtil e os condicionantes para a formação profissional. **Trabalho e Educação**, BH, n.3, jan/ jul. 1998.

DAL RI, N. M. (org.) **Economia solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho.** São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

DAL RI, N. M e Vieitez, C. G. Educação e organizações democráticas. In: DAL RI, N. e MARRACH, S. **Desafios da educação do fim do século.** Marília: Unesp, 2000.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação & Sociedade,** Campinas, SP, ano XIX, n. 64, set. 1998.

DURAND, J. C. Façonismo: produção familiar em tecelagem. **Revista Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, RJ, n. 25, p.5-14. jan./ março. 1985.

FALABELLA, G. Microletrônica e sindicatos: a experiência européia. In: SCHMITZ & CARVALHO, R. Q. (orgs). **Automação, competitividade e trabalho, a experiência internacional**, São Paulo, Hucitec, 1988.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

FERREIRA, J. A. S. qualificação e resposta dos trabalhadores frente à modernização tecnológica (o caso de uma siderúrgica). **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, n 41,p. 73-95. Abril. 1992

FERRO, J. R e GRANDE, M. M. Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao "modismo". **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.37, n.4, p.78-88. Out. /dez. 1997.

FLEURY, A Enriquecimento de cargos. In: FLEURY, A . C. & VARGAS, N. (org). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudos**. São Paulo: Atlas, 1983.

____. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho. Comparações entre o modelo japonês e brasileiro. In: Hirata, H. (org). **Sobre o "modelo" Japonês: automatização, novas formas de relação de organização do trabalho e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

FRANZOI, N. L. A fábrica vista pelos trabalhadores: Do outro lado da modernidade. **Educação & Sociedade,** Campinas, SP, Ano XVII, n. 56, dez. 1996.

FREYSSENET, M e HIRATA, H. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de janeiro. v.3, n.25, p.5-21, jul/set.1985.

FREYSSENET, M. Formas sociais de automatização e experiências japonesas. In: Hirata, H. (org). **Sobre o "modelo" Japonês: automatização, novas formas de relação de organização do trabalho e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

FRIEDMANN, J. **O trabalho em Migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

FRIGOTTO, G. **Produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1984.

GARAY, A.B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **Revista Administração de Empresa**, SP, v. 32, n 3, p. 52-61, jul/set, 1997.

GRAMISCI, A. Americanismo e Fordismo. In: **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1984.

GUTIÉRREZ, G. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. In: VIEITEZ, C. G. (org.). **A empresa sem patrão**. Marília: Unesp, 1997.

____. **Autogestão, Participação e estrutura organizacional: uma análise crítica da evolução formal da empresa média atual**. 1989. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas- São Paulo, São Paulo, 1989.

____.**Autogestão e condições modernas de produção**. 1983. Dissertação. (Mestrado em Ciências Sociais, Política) Pontifícia Universidade Católica- São Paulo, São Paulo, 1983.

GYTAHY, L. e RABELO, F. Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v.XIV, n. 45, agosto.1993.

HARVEY, David. **Condições pós-moderna**. 5 ed. São Paulo: Loyola,1992.

unesp

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. (et. al.). **Novas tecnologias, trabalho e educação. Um debate multidisciplinar**. 6ª ed. Vozes, Petrópolis/RJ, 1996.

_____ . Receitas japoneses, realidade brasileira. **Novos Estudos do CEBRAP**. Políticas Culturais na América Latina. v.2, n.2, julho, 1983.

HUMPHREY, John. Adaptando o "Modelo Japonês" ao Brasil. In: HIRATA, H. (org). **Sobre o "modelo" japonês: automatização, novas formas de relação de organização do trabalho e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira,1992.

_____ .In: FREITAS, M.C. (org) **A reinvenção do futuro**. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista/SP: USF-IFAN, 1996.

INVERNIZZI, Noela Castillo. Alguns questionamentos sobre a hipótese de requalificação para o trabalho. **Educação & Sociedade,** Campinas, SP, v. XVIII, n.58, p.54-77, jul.1997.

_____. N. **Novos rumos do trabalho. Mudanças na forma de controle e qualificação da força de trabalho brasileira.** 1999. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Instituto de Geociência da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

KUENZER, A. **Pedagogia da fábrica**. São Paulo: Cortez Editores Associados, 1985.

LEITE, Elenice M. Reestruturação produtiva, Trabalho e Qualificação no Brasil. In:BRUNO. L. (org). **Educação e trabalho no capitalismo real**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, M. P. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

_____. Novas formas de gestão da mão de obra e sistemas participativos: uma tendência a democratização das relações de trabalho? **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. XIV, n. 45, p.190-210, agosto. 1993.

_____. A intersecção da sociologia do trabalho e da educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. XII, nº 41, p. 15-71, abril. 1992.

LEITE, M. P. & RIZEK, C. S. Projeto: Reestruturação produtiva e Qualificação. **Educação & Sociedade,** Campinas, SP, ano XVIII, nº 58, jul. 1997.

LOJKINE, Jean. **A classe operária em mutação**. Belo Horizonte: Nosso Tempo, 1990.

MACHADO, L. **Pedagogia fabril e qualificação do trabalho: Mediações educativas do realinhamento produtivo**. 1995. Tese (Professor titular em educação) Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MANACORDA, M. A. **Marx e a Pedagogia Moderna**. São Paulo: Cortez, 1986.

MANFREDI, M. S. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. XIX, n. 64, p. 13- 49, set, 1998.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

MARKET, W. Trabalho em grupo nas empresas alemãs: Um modelo de produção e uma proposta conceitual de qualificação profissional. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, ano XIX, n 64, p.148-161set. 1998.

_____. Novas competências no mundo do trabalho e suas contribuições para a formação do trabalhador. **Anped,** Caxambú, MG, 2001. Disponível em: http:// www. anped. org.br.> Acesso em: 10 out. 2001.

_____. "Lean Production"- Uma revolução da forma de produção capitalista? A discussão alemã e a internacional, sua implementação no Brasil e a conseqüência para a formação profissional. **Educação & Sociedade,** Campinas, SP, n 49, dez. 1994.

MARTINS, L. **Reflexões sobre um acontecimento social na área fabril.** 1998. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) Universidade Estadual Paulista, Campus de Franca, Franca,1998.

____. Autogestão: sua atualidade, suas dificuldades. In: VIEITEZ, C. G. (org.). **A empresa sem patrão.** Marília: Unesp, 1997.

MARX, Karl. **O capital. Crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 17ª ed., 2000. Livro I e II.

MARX, Roberto. Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial. O que há de novo nesse final de século? **São Paulo em Perspectiva**, v. 4, n.11. 1997.

MEGNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. **Educação &Sociedade**. Campinas, SP, v. XIX, n. 64, p. 50-83, set.1998.

MENDEL, G. , VOGT, C. **El manifesto de la educacion**. México: España: Argentina: Siglo Veintiuno, 1975.

MÉSZÁROS, I. **A incontrolabilidade do capital e sua globalização**. Milão: Edizione Punto Rosso. Tradução de Giovanni Menegóz., 1998.

NAKANO, M. Reestruturação da produção e da educação. In: **Empresa social, administração autogestionária e globalização: uma possibilidade de trabalho permanente**. São Paulo: Anteag, 1998

NETO, B. R, de M. **Marx, Taylor e Ford. As forças produtivas em discussão**. 2 Ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NEVES, M. A e LE VEN, M. Organização do trabalho, inovação tecnológica e resposta sindical na indústria microeletrônica: estudo de caso em Minas Gerais. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, n 41, abril, 1992.

PAIVA, V. Inovação tecnológica e Qualificação**. Educação & Sociedade**, Campinas, SP, n 50, p. 71-91, abril. 1995.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1992.

PEREIRA, R. Tecido brasileiro agora vai vestir os europeus. **Estado de São Paulo**. São Paulo, 1º de set. 2002, Folha Economia, caderno B, p.5.

unesp

PIAGET, J. **Abstração reflexionante. Relações lógicas aritméticas e Ordem das relações espaciais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RACHID, A . Nuevos sistemas de calidad em la indústria de autopartes y sus efectos sobre la calificación de mano de obra. In: GALLART,M. A. La formación para el trabaljo em el final de siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social. **Lecturas de Educación y Trabajo**. Buenos Aires: Santiago: México: D.F., n. 4,1995.

RAGO, L. M. & MOREIRA, E. F. P. **O que é taylorismo**. São Paulo: Editora brasiliense, 1984.

RAMOS, M. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RATTNER, H. Inovação tecnólogica e planejamento estratégico na década de 80**. Revista de Administração de Empresa.** Rio de Janeiro, RJ, v.1, n. 23, p.5-12, jan./mar. 1983.

RIFIKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: O declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Matron Books, 1996.

ROJAS, E. **El saber obrero y la innovación em la empresa- Las competencias y las calificaciones laborales**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ROTHSCHILD, J. e WHITT, J. Allen. **El lugar del trabajo cooperativo. Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones**. Ministério del trabajo y seguridad social: España. Traducción: CELER, Servicio Técnico de Tradución, 1991.

SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. FLEURY, M.T. e FISCHER, R.M.(coords). **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.

____. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (org). **Sobre o "modelo" Japonês: automatização, novas formas de relação de organização do trabalho e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

SANTOS, B. e RODRÌGUEZ, C. Para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B.(org). **Produzir para viver. Os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SEGNINI, L. R. P. Educação, Trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação. **Trabalho e Educação**, BH, n. 6, jul/dez. 1998.

SCHERER, A . L. F. e CAMPOS, S. H. As mudanças no comércio internacional e as exportações brasileiras de têxteis e vestuário. **Ensaios FEE**. Porto Alegre, RS, n. 14, 229-254. 1993.

SCHMITZ, H. Automação microeletrônica e trabalho: a experiência internacional. In: SCHMITZ, H. e CARVALHO, R. Q. (orgs). **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.

SHAFF, A. **A sociedade informática**. São Paulo: Ed. Brasiliense,1990.

SILVA, L. H. **Operários sem patrões. Estudo da gestão das cooperativas industriais Wallig**. 1999. Tese (Doutorado em sociologia) Programa de Pós-graduação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SINGER, P. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas**. São Paulo: Contexto, 2000.

____. Um novo conceito de socialismo. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 26 nov, 2001, Seção Opinião, p. A3.

____. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B.(org). **Produzir para viver. Os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

___. **Uma utopia militante. Repensando o socialismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

STROMBANTS, M. A. A visibilidade das competências. In: Tanguy, L. e ROPÉ, F. (org) **Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

TAIULE, J. R. Automação microletrônica e competitividade: tendência no cenário internacional. In: SCHMITZ, H. e CARVALHO, R. Q. (orgs). **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.

TANGUY, L. Competência e integração social na empresa. In: Tanguy, L. e ROPÉ, F. (org) **Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1957.

TIRIBA, Lia Vargas. Economia popular e produção de uma nova cultura do trabalho: contradições e desafios frente a crise do trabalho assalariado. In: FRIGOTTO, G.(org). **Educação e crise do trabalho: Perspectivas de final de século**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

_____. **Reflexões sobre o socialismo**. 6 ed. São Paulo: Moderna, 1986.

TOMASETTA, Leonardo. **Participación y Autogestión**. Buenos Aires: Amorrotu, 1972.

Vargas, N. A obra de Taylor e a Administração Científica. VARGAS, Nilton, FLEURY, A. (org). **Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANNA, L. W. **A classe operária e a abertura**. São Paulo: CERIFA, 1983.

VIEITEZ, C. G. A empresa sem patrão: temas de autogestão dos trabalhadores. In: VIEITEZ, C. G. (org.). **A empresa sem patrão**. Marília: Unesp, 1997.

VIEITEZ, C. G. e DAL RI, N, M. **Trabalho associado. Cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 1 12 13 14 15 16 17 18

WALLERSTEIN, I. **O Sistema Mundial Moderno. A agricultura capitalista e as origens da economia- mundo européia no século XVI.** Vol. I. Porto, Portugal: Afrontamento, 1974.

WOOD, S (1993). Toyotismo e/ ou Japonização. In: HIRATA, H. (org). **Sobre o "modelo" Japonês: automatização, novas formas de relação de organização do trabalho e relações de trabalho**. São Paulo: Edusp, 1993.

ZARAFIAN, Ph. **Objetivo competência. Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competência y sus consecuencias sobre el trabalho y los oficios profissionales**. CINTERFOR-OIT, Montevideo, 1999.

ZILBOVÍCIUS, M. Modelos de Produção e Produção de Modelos. IN: ARBIX, G. e ZILBOVÍCIUS, M. **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. 1ª ed. São Paulo: Escritta, 1997.