

O Trabalhador e a Máquina na Indústria Metal-Mecânica

Márcia de Paula Leite¹
(UNICAMP)

I - Introdução

A bibliografia sobre as inovações tecnológicas com base microeletrônica tem insistido freqüentemente que o impacto das novas tecnologias informatizadas (NTI) sobre os trabalhadores não pode ser analisado a partir de uma postura de determinismo tecnológico, já que ele depende das condições de sua introdução. Todavia, embora já existam alguns trabalhos sobre os impactos sociais diferenciados do processo de automação, que têm se dirigido no sentido de apontar que esses efeitos dependem das condições que os trabalhadores tenham de negociar os efeitos nocivos da microeletrônica, a maior parte dos estudos sobre as NTI têm se centrado na questão tecnológica propriamente dita, pouco se referindo à maneira como os trabalhadores vêm vivenciando e reagindo a esse processo.

Seja porque a questão tecnológica acaba ocupando toda a atenção dos pesquisadores, seja porque se considera que os sindicatos não têm conseguido resultados mais abrangentes nessa questão, a bibliografia tem se descuidado em geral dos conflitos a nível das fábricas, os quais não podem ser ignorados sob pena de não se conseguir uma análise compreensiva dos próprios impactos.

(*) Este texto consiste numa primeira organização dos dados dos estudos de caso desenvolvidos para minha tese de doutoramento: *A Vivência Operária de Automação Microeletrônica*. Aos meus companheiros do LABOR, em especial a Gilvanir Batista da Silva que também colaborou no trabalho de campo, gostaria de agradecer pela cuidadosa discussão do texto original. Também a John Humphrey, Nadya Castro, Lais Abramo, Elisabeth Bortolaia Silva e Nair Bicalho de Sousa, agradeço pela leitura atenta e pelas contribuições à primeira versão do trabalho.

Embora essas análises quase sempre enfatizem que a introdução da automação microeletrônica (AME) obedece, entre outros objetivos, à necessidade do capital incrementar seu controle sobre o trabalho e, nessa medida, não pode ser pensada sem que se considere a resistência dos trabalhadores a esse processo, a maior parte delas negligencia a questão da reação operária, acabando por assumir uma postura que, ao invés de se contrapor ao determinismo tecnológico, não consegue sair de seu âmbito.

Nesse sentido, nossa proposta se centra na análise de como os trabalhadores vêm reagindo a esse processo, buscando trabalhar a questão do desenvolvimento tecnológico a partir da dialética do controle/resistência vivida cotidianamente pelos trabalhadores e empregados no processo de trabalho.

Cabe destacar também que a análise proposta baseia-se na premissa de que a reação dos trabalhadores é determinada não apenas por suas necessidades econômicas e materiais, mas também pelo impacto do processo de modernização tecnológica sobre sua subjetividade.

É notório que as NTI vêm vindo junto com o conjunto de novas concepções sobre o trabalho que afetam os costumes, os valores, as expectativas, os desejos e as fantasias dos trabalhadores, nascidos de suas experiências anteriores. E é a partir dessa vivência, a partir da maneira como essas novas concepções, que vão significar novas condições de trabalho, são experimentadas pelos trabalhadores que eles irão definindo suas formas de reação individuais e coletivas.

Nesse sentido, é importante ter presente que a maneira como esse impacto será sentido por cada um dependerá de um conjunto de fatores que agem de forma diferenciada sobre cada trabalhador - como a idade, o sexo, a cor, o nível de qualificação, o posto de trabalho.

A subjetividade dos trabalhadores é afetada, portanto, de formas distintas. Mas a solidariedade que se plasma na identidade de interesses, a partir daqueles fatores que agem sobre o coletivo, como a cultura sindical e operária, as experiências de luta vividas anteriormente, enfim, a coesão operária que se constrói a partir da identidade de classe permite o surgimento de um sentimento comum que gira em torno de valores coletivos, criados sobre a base de uma vivência anterior.

O fato de se tratar de um estudo de caso de uma empresa situada na base do sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema evidencia essa questão, por se tratar de uma região e uma categoria onde a cultura sindical é muito forte e pode ser facilmente identificada, conforme veremos a seguir.

II. A Fábrica

1 Características Gerais da Produção

A pesquisa foi realizada numa fábrica de compressores, perfuratrizes e ferramentas pneumáticas que conta com aproximadamente 700 trabalhadores e pertence a uma empresa de origem sueca.

O grupo iniciou sua produção no Brasil, em 1959, mas a fábrica do ABCD começou a produzir em 1974.

Como os produtos fabricados são de alta precisão, a mão-de-obra é majoritariamente qualificada, estando constituída por 15,6% de engenheiros e técnicos, 5,5% de supervisores e encarregados, 62,4% de operários qualificados e 16,5% apenas de operários não qualificados.

A modernização da empresa se iniciou em 1978 com a introdução da primeira máquina-ferramenta comando numérico (MFCN) na usinagem, mas o processo se acelerou a partir de 1982, quando foram introduzidas várias MFCN. Hoje a usinagem, que é a área mais automatizada, já conta com 15 MFCN (das quais 14 são computadorizadas), entre tornos, fresas e centros de usinagem, devendo ainda receber mais 6 nos próximos meses. Isso significa que a usinagem possui atualmente mais ou menos a mesma quantidade de MFCN e máquinas convencionais, embora as máquinas computadorizadas já sejam responsáveis por aproximadamente 70% da produção. Também se encontra já relativamente modernizado o controle de processo, que conta com um computador de grande porte na administração de materiais e utiliza o processamento de dados para o cálculo de peças, saldos de estoque e controle de compras. Convém destacar, ainda, a recente introdução do CAM na área de Métodos e Processos e os planos de instalação do CAD em futuro próximo.

O rápido processo de desenvolvimento tecnológico por que vem passando a empresa nos últimos anos vem coincidindo com um significativo crescimento da produção para o qual contribuíram dois fatores simultâneos. Em primeiro lugar, a expansão da fábrica para o mercado externo que começou a ocorrer a partir de 1982/83, quando, devido à restrição do mercado interno, a fábrica brasileira começou a produzir também para o mercado latino-americano que antes era suprido pelas unidades da empresa localizadas em outros países. Hoje, aproximadamente 20% da produção é destinada à exportação. Em segundo lugar, o processo que a gerência chama de nacionalização que consiste na substituição da compra de peças do exterior pela produção na própria fábrica brasileira. Assim sendo, a subsidiária brasileira constitui-se atualmente numa das três bases mais importantes da empresa, ao lado das fábricas americanas e européias.

2 Estratégia de Modernização

Segundo o gerente de produção, a introdução das MFCN obedeceu à necessidade de aumentar a produção e garantir uma qualidade maior dos produtos. Como a fábrica possuía um parque industrial muito antigo, ela começou a substituir as máquinas mais velhas pelas MFCN, visando à modernização do parque industrial e objetivando, no futuro, trabalhar quase que só com as MFCN.

De acordo com essa estratégia, a gerência não se preocupou inicialmente com maiores modificações na organização do processo de trabalho, entendendo a modernização tecnológica mais como uma substituição das máquinas velhas. Nesse sentido, partindo-se da categorização sugerida por Fleury⁽¹⁾, podemos classificar o processo de modernização da empresa nesse momento inicial como de modernização parcial. Nos últimos dois anos, entretanto, a diretoria da fábrica começou a se preocupar em potencializar a capacidade produtiva das máquinas, seja através do aprimoramento do controle de processo, seja através de modificações na organização do processo de trabalho, mudando a estratégia de modernização no sentido de um processo mais sistêmico.

É, todavia, exatamente na questão da reorganização do processo de trabalho que a resposta operária tem se apresentado de maneira mais efetiva, dificultando a implementação das intenções da gerência, conforme veremos mais adiante.

3 Cultura Empresarial

No que se refere à cultura da empresa, ela apresenta um conjunto de aspectos que vêm sendo apontados como características das empresas em modernização, como a estabilização da força de trabalho e a preocupação com a introdução de sistemas participativos.

O gerente de RI a definiu como sendo uma cultura participativa baseada na organização. Segundo ele, não é a cultura da grande família porque a empresa dá, mas também exige em troca.

Na realidade, trata-se de uma equação baseada, no lado da empresa, na manutenção de certos benefícios sociais como bons salários (um pouco mais altos do que a média do mercado), estabilidade dos trabalhadores, transporte, restaurante, serviço médico. Em troca disso a gerência cobra disciplina e produtividade dos trabalhadores:

“Existe uma equação que a gente busca que é de oferecer primeiro o emprego. Então a gente tem procurado buscar formar um quadro de pessoal o mais estável possível. Além disso, a empresa procura oferecer os melhores salários possíveis em relação ao mercado de trabalho. Quer dizer, não seria um salário justo, porque isso é muito difícil de estabelecer, mas nós fazemos pesquisas e, dentro da pesquisa, procuramos agredir um pouco o mercado, pagando o salário adequado. Além disso, procuramos trazer os benefícios de uma forma eficiente. Então nós temos o transporte para todas as áreas necessárias, que é um benefício caro, mas muito substancial. Na questão do restaurante, eu lhe diria que nós temos um bom padrão. E outros benefícios básicos são feitos como serviço médico, benefícios sociais em final de ano. Na questão do emprego, a gente mantém o quadro de pessoal mesmo durante crises, como, por exemplo, em 87, quando nós tínhamos que reduzir aproximadamente 10% de nosso efetivo para manter a produção no nível de produtividade ideal e a gente manteve o nível de emprego. Então, na medida em que a gente busca tudo isso da diretoria, a gente tem também que justificar isso dizendo: ‘Bom, aqui nós estamos fazendo isso, só que os operários também estão colaborando com a sua parte’. Então o que a gente tem procurado cobrar do pessoal para fechar a equação é a disciplina e a produtividade.”

Essa equação de bons salários, estabilidade e benefícios sociais em troca de disciplina e produtividade, a empresa busca assentar sobre um clima de confiabilidade de parte a parte:

“O que falta nesse processo todo é fechar com aquela palavra chave chamada credibilidade, para que as pessoas, por exemplo, na questão de salários, saibam que a gente está pagando os melhores salários possíveis e não tenham que conferir. E também que a gente possa ter a certeza de que o pessoal está produzindo da forma mais eficiente possível sem estar lá em cima cobrando.”

Ainda segundo a gerência, esse tipo de cultura acaba se desdobrando num tipo de política com relação à questão da disciplina bastante liberal:

“Se você comparar com o que existe em outras empresas, eu diria que o nosso conceito de disciplina é um conceito muito liberal. O que nós pretendemos é um conceito de disciplina mais ligado à responsabilidade e ao comprometimento maior com a empresa. A gente não está fiscalizando o funcionário; pelo contrário, é ele que se autodisciplina. Para nós já passou esse tempo de ter capataz dentro da empresa cuidando de cada grupo de trabalhadores. E aí também pesa a questão da automação, porque uma pessoa que adquiriu a capacidade de trabalhar com uma máquina computadorizada não tem que ter o

chefe em cima dela dizendo para ela o que ela deve fazer e o que não deve, que horas pode ir ao banheiro etc. Isso tem que estar inerente a cada um."

As características da cultura empresarial podem, portanto, ser relacionadas ao processo de automação e apresentam algumas semelhanças importantes em relação ao que vem sendo apontado para outras empresas em processo de modernização.

Carvalho, por exemplo, encontrou a mesma tendência em relação à estabilização da mão de obra em dois exemplos da indústria automobilística. De acordo com seu estudo, houve uma profunda modificação na tendência predominante durante os anos 70 de as empresas trabalharem com altas taxas de rotatividade, como forma de garantir o controle sobre os trabalhadores. De um lado, o fortalecimento do movimento operário e sindical forçou as empresas a modificarem as políticas de gestão. De outro lado, a manutenção de uma mão de obra estável passou a se constituir, a partir dos anos 80, numa "política necessária para que as empresas atinjam os objetivos relacionados com a qualidade dos produtos e a confiabilidade exigida para a operação dos equipamentos de controle eletrônico." (1987: 191 e 193).

Também com relação à questão da participação, à semelhança do que vem ocorrendo em grande parte das empresas em processo de modernização, a gerência vem se preocupando com a questão. De acordo com os trabalhadores, já houve uma primeira tentativa de implantação de CCQ no início de 1988, quando foi dito a alguns líderes e supervisores que eles iriam fazer curso sobre o assunto. A idéia, entretanto, não teve continuidade, e hoje a gerência está discutindo com a comissão de fábrica a possibilidade de implantar a participação dos trabalhadores nos lucros.

De acordo com o gerente de RI, a empresa está buscando uma forma mais adequada a seus interesses, porque o CCQ está muito estigmatizado, havendo já um forte preconceito contra ele entre os trabalhadores. Na realidade, também a implantação dos programas participativos se choca com a cultura operária e sindical local, conforme veremos a seguir.

III O Sindicato e os Trabalhadores: A Experiência dos Últimos Anos

“O que nós temos que entender é... que os trabalhadores de São Bernardo do Campo e Diadema dirão ao Brasil e demonstrarão que não estamos nesta greve por brincadeira. Estamos nesta greve porque queremos sobreviver, porque queremos escola para nossos filhos, porque queremos ter o direito de comer um prato de comida, porque queremos ter o direito de ir para a escola, porque queremos ter o direito de andar de cabeça erguida.”

(discurso de Lula durante a greve de 1980 em São Bernardo do Campo e Diadema).

1 O Sindicato: A Constituição de um Sujeito Coletivo

Como berço do “Novo Sindicalismo”, o sindicato de São Bernardo e Diadema possui uma base numerosa, organizada e combativa, que se constitui, desde 1978, na vanguarda da classe trabalhadora brasileira.

Os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema possuem um forte sentimento de orgulho profissional baseado na consciência de que são responsáveis pelo crescimento das maiores empresas do país e, portanto, por uma parcela importante da riqueza nacional e de que merecem não só o reconhecimento e o respeito por seu trabalho, como uma participação significativa nos frutos de seu esforço cotidiano. Esse sentimento foi se gestando a partir da experiência vivida no interior das fábricas durante os anos do “milagre econômico” e se afirmando progressivamente com o ressurgimento do movimento grevista em 1978. Em sua base, a dura vivência do autoritarismo no interior das empresas, caracterizado pelo trabalho mal remunerado, monótono, repetitivo, insalubre, perigoso, executado num ritmo extremamente intenso e em longas jornadas de trabalho. Marcada ainda por um ambiente de forte autoritarismo das chefias, essa realidade foi gerando entre os trabalhadores um sentimento de humilhação, desvalorização e desrespeito em sua dignidade profissional e humana ao qual eles buscaram reagir através de formas de resistência que variaram desde esforços individuais de enfrentamento das chefias, até tentativas coletivas de reação como as operações tartaruga e as greves localizadas⁽²⁾.

Nesse processo, os metalúrgicos foram conseguindo o acúmulo de forças que, juntamente com outros fatores, como o clima de questionamento mais geral ao autoritarismo que imperava no país, permitiram a eclosão do movimento grevista em 1978.

É assim que os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema irrompem na cena política, a partir de um movimento que desponta da confluência entre uma liderança sindical mais vinculada com as bases do que a maioria dos líderes sindicais da época e um coletivo operário combativo que criou, empurrou e incentivou a liderança a assumir posturas sindicais e políticas cada vez mais efetivas, se afirmando como uma vanguarda unida, corajosa e combativa.

Foi, portanto, no impulso dos sentimentos de humilhação e injustiça, na dolorosa vivência da dignidade constantemente desrespeitada, que o movimento operário foi retomado e os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema gritaram alto e em bom som um basta ao autoritarismo, afirmando sua identidade de trabalhadores que têm orgulho de sua profissão e sabem lutar por aquilo que merecem enquanto profissionais.

Na reconquista de vários direitos que haviam sido perdidos, como o direito de greve, o direito de poder descansar nos fins de semana sem ser obrigado a fazer hora-extra, o direito de ser respeitado pela chefia enquanto um profissional competente, assim como no avanço em direção a novas conquistas, como o direito de negociar livremente com o patronato, eles foram se constituindo enquanto um sujeito coletivo.

Sem dúvida, um dos elementos mais fortes da cultura sindical dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema é o orgulho profissional e a identidade de classe presente entre os trabalhadores. É com orgulho e satisfação que eles afirmam: "sou metalúrgico de São Bernardo."

2 O Coletivo Operário e as Lutas na Fábrica

Essa cultura operária e sindical encontra-se fortemente impregnada entre os trabalhadores da indústria pesquisada. Segundo os dirigentes sindicais, eles se constituem num dos coletivos mais organizados da região: aproximadamente 70% da força de trabalho da empresa é sindicalizada e tem uma presença bastante ativa nas reuniões, campanhas e lutas encabeçadas pelo sindicato.

De acordo com um dos representantes da comissão de fábrica, embora os trabalhadores tivessem participado das mobilizações sindicais da categoria desde o final dos anos 70, até 1984 não havia uma organização muito forte a nível da fábrica. A participação nas lutas da categoria, entretanto, foi fortalecendo o coletivo interno da fábrica que foi se revoltando contra a situação específica das condições de trabalho ali vivenciadas, marcadas por um conjunto de irregularidades e desrespeito aos trabalhadores:

“A falta de organização dos trabalhadores a nível da fábrica permitia que os chefes e gerentes humilhassem muito os trabalhadores. Eles mandavam gente embora injustamente, davam advertências sem motivo, não se importavam com os perigos do ambiente de trabalho e, quando alguém se machucava, ainda chamavam de incompetente, ignoravam as propostas dos trabalhadores no sentido de solucionar os problemas para não aumentar os custos da produção e forçavam os operários a fazer hora-extra, intimidando-os com demissão.”

(representante da comissão de fábrica)

Além disso, a desorganização da fábrica era grande e havia muita corrupção a nível da gerência que ia desde o sumiço do leite destinado aos trabalhadores até ao hábito de trabalhar com uma taxa altíssima de mão-de-obra temporária (aproximadamente 40%, segundo os trabalhadores), em função de interesses particulares de algumas pessoas do alto escalão da empresa.

Nesse sentido, quando os trabalhadores se organizaram para a primeira greve interna a nível da fábrica, em abril de 1984, o sentimento de injustiça e indignação pelas condições de trabalho, assim como a consciência de que a empresa podia atender suas reivindicações devido ao bom desempenho que vinha obtendo estavam claramente presentes. A pauta de reivindicações, relativamente extensa, era constituída dos seguintes itens: extensão do acordo das montadoras (que garantia um reajuste superior ao estipulado pelo Decreto-Lei 2065), efetivação dos temporários, estabilidade de um ano, volta dos aumentos de mérito, volta do leite no café, comissão de fábrica, equiparação salarial, salário insalubridade e melhoria no restaurante.

Depois de alguns dias de greve, os trabalhadores conquistaram a maior parte das reivindicações, entre as quais a efetivação dos temporários e a comissão de fábrica, de grande importância para sua capacidade de organização a partir de então. Embora a comissão tenha sido provisória, não tendo sido formalizada através de elaboração dos estatutos, ela teve uma participação destacada nas lutas da fábrica a partir de então, tendo atuado através de três representantes dos trabalhadores junto à empresa, durante quase dois anos. Segundo avaliação do Sindicato, ela desempenhou papel importante nas lutas pela redução da jornada de trabalho, pelos reajustes trimestrais, pelo abono no fim do ano de 1985, além de ter conseguido evitar a demissão de vários operários.

Três meses depois a fábrica parou novamente para reivindicar uma antecipação salarial. Mais uma vez, a greve foi vitoriosa e os operários conquistaram depois de 8 dias de luta, a antecipação salarial de 20% em julho e janeiro, o abono de emergência e o pagamento de metade do 13º salário em julho.

No ano seguinte os trabalhadores entraram em greve de novo, participando desta

vez, da operação vaca-brava comandada pelo sindicato, que consistia em parar a categoria de empresa por empresa, e tinha como reivindicação principal a redução da jornada semanal de trabalho de 48 para 40 horas. A greve foi parcialmente vitoriosa com a conquista da jornada de 44 horas de trabalho semanal.

Em fevereiro de 1986, entretanto, a organização dos trabalhadores sofreu um golpe com a dissolução da comissão. Com a promoção de um dos representantes dos trabalhadores e a pressão da empresa para que outro pedisse demissão, a comissão acabou se desfazendo, apesar das negociações que estavam em curso entre a empresa, o sindicato e os trabalhadores no sentido da elaboração dos estatutos.

A questão da rearticulação da comissão foi, todavia, rapidamente colocada pelos trabalhadores na greve de julho de 1986, na qual eles também reivindicavam aumento de 20%, transporte, estabilidade no emprego e a renovação das cláusulas sociais do acordo do ano anterior.

É interessante notar que, a essa altura, o coletivo operário já se encontrava bastante coeso e organizado, havendo já adquirido uma capacidade de pressão bastante grande, conforme se pode depreender da controvérsia ocorrida entre os trabalhadores da fábrica e o sindicato no início da greve.

Segundo depoimento dos trabalhadores, o sindicato não queria que a fábrica entrasse em greve naquele momento, porque achava que os trabalhadores deveriam esperar mais 4 ou 5 empresas que também estavam se organizando para lutarem com maior capacidade de pressão. Todavia, como os trabalhadores consideravam que tinham força suficiente para levar a luta sozinhos, não concordaram com a orientação do sindicato.

A maneira como o episódio foi narrado por um trabalhador da ferramentaria é bastante ilustrativa a esse respeito:

“A firma tinha acabado de parar quando chegou o companheiro do sindicato dizendo que era melhor aguardarmos o outro turno porque tinha mais 4 ou 5 empresas que também estavam se organizando. Mas a gente não queria. A gente achava que tinha que continuar parado. Então um elemento da ferramentaria subiu lá em cima do ônibus, passou a mão no microfone e começou a dizer que nós estávamos brigando por uma causa nossa, dentro daquela empresa. Não estávamos falando do grupo de empresas que havia sido citado; nós estávamos querendo uma solução p’ra nós. Ele ainda falou: ‘Se amanhã eles pararem e precisarem da gente fazer uma greve em solidariedade, tudo bem, a gente faz sem problemas. Mas hoje é o nosso caso que nós queremos resolver.’”

A greve foi vitoriosa com a conquista de um aumento real de 9% para quem ganhava até 10 salários mínimos e de 7% para os que se encontravam na faixa entre 10 e 15 salários; do compromisso de que a comissão de fábrica seria implantada em 45 dias e o transporte a partir de setembro daquele ano; da renovação de todas as cláusulas sociais do ano anterior (que o Tribunal Superior do Trabalho havia retirado do resto da categoria), além da reafirmação do compromisso assumido pela empresa em 1985 de realizar pesquisa de mercado todos os anos, para equiparar os salários em defasagem com as demais empresas.

A eleição da nova comissão de fábrica ocorreu logo após a greve, em outubro de 1986. Seu mandato não chegou, entretanto, ao final, já que 3 dos 4 integrantes renunciaram em fevereiro de 1988.

O fracasso dessa segunda comissão esteve ligado, consoante a avaliação dos membros da atual comissão, ao próprio comportamento da empresa:

“A empresa concordava com a implantação da comissão, mas impôs uma série de obstáculos. Por exemplo, ela exigiu que só pudesse ser eleito representante quem tivesse pelo menos 3 anos de casa. Depois de muita luta, a gente conseguiu diminuir esse tempo para 2 anos, mas mesmo assim foi difícil a gente tirar os representantes porque a maior parte dos mais velhos não queria participar.”

Além disso, de acordo com eles, a gerência fez muita pressão sobre o pessoal da comissão, o que acabou inviabilizando o trabalho. A comissão não suportou a pressão da empresa, começou a trabalhar cada vez mais sozinha, sem consultar o coletivo e acabou perdendo a confiança do conjunto dos operários.

Apesar disso, a fábrica se manteve mobilizada durante a gestão dessa 2ª comissão e os trabalhadores voltaram a parar 5 dias em março de 1987, contra a demissão de um companheiro.

Em março de 1988 foram eleitos mais 3 representantes para continuar o mandato da segunda comissão até outubro de 1988. Dessa vez, a comissão conseguiu um grande apoio do conjunto dos trabalhadores e iniciou seu trabalho buscando consolidar a coesão do coletivo operário.

A primeira experiência significativa encaminhada pela comissão foi a de promover reuniões com os trabalhadores da fábrica no horário de almoço para discutir questões de seu interesse. Após uma reunião em que os operários se atrasaram alguns minutos para o reinício do trabalho, a gerência tentou proibir as reuniões, provocando uma

mobilização geral da fábrica. Segundo um representante da comissão, essa experiência vitoriosa foi de grande importância no sentido de intensificar o sentimento de solidariedade dos trabalhadores e fortalecer a comissão de fábrica.

“A empresa tentou quebrar a nossa união de todas as formas. Ameaçavam a gente o tempo todo e levavam gente pra espionar nossas reuniões, pra saber o que a gente estava fazendo. O ponto positivo disso tudo foi que a empresa nunca respeitou a comissão de fábrica e, a partir disso, ela começou a respeitar.”

Logo após esse episódio, ocorreu outra luta importante encaminhada pela comissão, a qual acabou desembocando numa greve geral da fábrica durante 12 dias. A importância desse movimento reside no fato de ele significar uma batalha dos trabalhadores pela manutenção de sua identidade profissional e ir de encontro aos esforços que a empresa vem fazendo no sentido de flexibilização do trabalho⁽⁹⁾.

Nesse sentido, ele se configura como uma expressão importante da resistência dos trabalhadores às tendências de reorganização do trabalho que acompanham o processo de automatização das empresas.

Na realidade, ele consistiu no coroamento de um embate que já vinha ocorrendo na fábrica há quase dois anos devido à resistência dos retificadores à tentativa da gerência de conseguir que eles fizessem também o trabalho de ferramentaria. O conflito, entretanto, havia sido sempre contornado. Quando os chefes colocavam essa necessidade aos trabalhadores, eles, às vezes, faziam e, às vezes, rejeitavam.

A situação se modificou desta vez devido ao endurecimento da diretoria da fábrica, o qual foi acompanhado por uma posição igualmente rigorosa por parte dos trabalhadores, conforme evidenciam as palavras do gerente de RI:

“A greve aconteceu por uma questão de princípio porque o diretor da empresa entende que as pessoas devem fazer todo tipo de trabalho que apareça na mesma função. Então nós temos um grupo de retificadores que, na opinião dele, de forma correta, deveria fazer também o trabalho de ferramentaria quando esse trabalho aparecia. Dessa forma, quando os retificadores se posicionaram, desta vez, no sentido de não fazer o trabalho de ferramentaria, a opinião dele foi de que eles deveriam fazer o trabalho independente de qualquer coisa. Então nós passamos a jogar com uma certa dificuldade, pressionando o pessoal a fazer e sem ter condições de oferecer nenhuma alteração salarial.”

Assim que, quando os retificadores se recusaram a fazer o trabalho, alegando que para isso deveriam ganhar o mesmo que os ferramenteiros, (a diferença entre o salário

dos ferramenteiros e dos retificadores era de aproximadamente 13% a favor dos primeiros) criou-se um impasse.

A comissão de fábrica apresentou as seguintes soluções para a empresa: que alguns retificadores fossem promovidos a ferramenteiros para continuar a fazer o serviço de ferramentaria; que a empresa passasse a pagar aos retificadores, pelo seu trabalho de ferramentaria, na mesma base que pagava aos ferramenteiros; ou que ela parasse de escoar o trabalho de ferramentaria para a retífica.

Diante da negativa da empresa às sugestões da comissão e da demissão de um retificador que se negou a fazer o trabalho de ferramenteiro, outros 17 operários da retífica pediram demissão (do total de 21 retificadores, apenas 3 não pediram demissão, sendo que um deles foi o coordenador da comissão de fábrica que assim agiu para não colocar em risco a própria comissão) e a fábrica toda parou em solidariedade aos retificadores.

A tática da gerência diante da greve foi de oferecer 5% de aumento a mais sobre o reajuste (que acabara de ser negociado na base de 50%) para toda a fábrica, buscando dividir os trabalhadores e se apoiando na convicção de que para eles a questão mais importante é a do salário, conforme foi explicitado pelo gerente de planejamento na entrevista que nos forneceu.

A reação dos trabalhadores, recusando a proposta da gerência, entretanto, demonstrou que para eles não é só a questão do salário que importa. Não confiando no resultado apresentado pelo sindicato e pela comissão de fábrica e acreditando que os líderes haviam manipulado o conjunto dos trabalhadores, a empresa ainda exigiu uma votação secreta de sua proposta, a qual acabou confirmando o resultado anterior.

Desmoralizada diante da sua derrota (por mais de 400 votos contra e apenas 69 a favor de sua proposta), a gerência resolveu negociar a antecipação da entrega do trabalho de reestruturação de cargos e salários⁽⁴⁾ através do qual, segundo ela, a questão poderia ser resolvida mais facilmente, para agosto daquele ano; manteve a proposta dos 5% de aumento sobre os 50% do reajuste salarial, de acordo com o contrato coletivo firmado com a FIESP, para o conjunto da fábrica e chamou de volta os 17 retificadores demissionários. Na reestruturação de cargos e salários os retificadores foram contemplados com uma nova função (retificadores especializados) à qual passou a corresponder uma remuneração de 10% a mais em relação aos salários anteriores e na qual foram classificados 8 retificadores que ficaram encarregados de fazer também o trabalho de ferramentaria quando necessário.

É interessante destacar a coesão que os trabalhadores demonstraram nesse episódio.

Ao não se dividirem frente à estratégia patronal de oferecer os 5% de aumento para o conjunto, eles consideraram mais importante apoiar a luta de um setor da fábrica em defesa daquilo que para eles era entendido como sua dignidade profissional, do que aceitar o aumento geral proposto pela empresa. A disposição de apoiar a luta de um setor determinado da fábrica, mesmo quando a gerência acenou com ganhos para o conjunto, em troca dos interesses desse grupo profissional, evidencia o forte sentimento de solidariedade, assim como a presença marcante da cultura sindical entre os trabalhadores.

Esta, aliás, presente constantemente nas falas dos trabalhadores e dirigentes sindicais durante a greve: nas acusações de que a empresa progredia cada vez mais, enquanto eles se encontravam em situação cada vez pior; na afirmação do direito de receberem de acordo com seu trabalho; na indignação contra o discurso da gerência de que eles não tinham vontade de trabalhar; na insistência em serem tratados com respeito:

“O que está colocado aqui é a dignidade dos trabalhadores. A gente tem que ser tratado como gente grande. Não podemos ser tratados com pouco caso, com humilhação, como seres de segunda categoria.” (discurso de um dirigente sindical aos trabalhadores reunidos na porta da fábrica, gravado em vídeo.)

Finalmente, é importante destacar a luta que se desencadeou devido à insatisfação dos trabalhadores em relação aos resultados da reestruturação de cargos e salários em outubro de 1988 e que acabou desembocando na briga pelo abono de emergência, na qual novamente estiveram em pauta as intenções da empresa de avançar no sentido da flexibilização do trabalho.

O movimento se iniciou na retífica, com a paralisação do trabalho no dia 4, das 6 às 8 horas da manhã. Todavia, como a comissão de fábrica estava em negociações com a gerência, a respeito de uma pauta de reivindicações, ela propôs aos operários que eles voltassem a trabalhar e pressionassem através da diminuição da produção. Os trabalhadores ainda voltaram a paralisar o trabalho entre 10 e 10:50 da manhã, mas acabaram aceitando a sugestão da comissão no sentido de diminuir o ritmo.

As reivindicações incluíam um abono de emergência de 240 horas, 10% de reposição salarial (segundo os cálculos do DIEESE as perdas de abril - data-base da categoria - até outubro já iam a 30,35%), bolsa de estudo e cesta básica.

A gerência já havia se comprometido a analisar a possibilidade de pagar um abono de 80 horas e os 10% de reposição, e a fazer um estudo para a implantação das bolsas de estudo e da cesta básica. Impos, entretanto, algumas condições para isso:

- 1 - que a comissão , o sindicato e os trabalhadores garantissem a produtividade;
- 2 - que a empresa não daria a diferença se a FIESP viesse a conceder 15 ou 20% de reposição salarial para a categoria;
- 3 - que os trabalhadores se comprometessem a não fazer greve até o final do ano;
- 4 - que os torneiros CNC aceitassem operar também uma furadeira e fazer o trabalho de rebarba.

Paralelamente, ela promoveu várias reuniões com os trabalhadores para explicar o resultado do plano de reestruturação de cargos e salários, nas quais foram esclarecidos os critérios que foram usados na pesquisa salarial e as pretensões da empresa com relação a essa questão para o futuro. As explicações não satisfizeram, entretanto, os trabalhadores que mantiveram a operação tartaruga, decididos a pressionar pelas demais reivindicações. A operação tartaruga concentrou-se fundamentalmente no trabalho dos torneiros e retificadores que diminuíam alternadamente o ritmo de trabalho.

Após quase 20 dias de negociações, a gerência abriu mão das 3 primeiras condições, que havia imposto anteriormente para ceder o abono e a reposição salarial, mas manteve a última, alegando que essa era uma decisão que a diretoria já havia tomado há mais de 2 anos e que ela estava disposta a impor a qualquer custo. O gerente de RI reclamou que os trabalhadores não podiam recusar trabalho e ameaçou a comissão de fábrica, afirmando que a gerência não podia admitir que ela tentasse dominar a empresa.

Todavia, como a comissão e os trabalhadores se mantiveram firmes em sua posição, a gerência acabou concordando, no final do mês, em conceder 120 horas de abono e os 10% de reposição salarial sem nenhuma condição. Quanto à questão da bolsa de estudo e da cesta básica, a empresa manteve o compromisso de fazer um estudo sobre a viabilidade econômica das sugestões para depois voltar a discutir sobre o assunto com a comissão de fábrica. O gerente de RI alertou, entretanto, que a questão do trabalho dos torneiros não estava resolvida e que a empresa iria voltar a colocá-la proximamente.

Mais uma vez os trabalhadores demonstraram uma forte reação à tentativa da empresa no sentido de reorganizar o processo de trabalho, evidenciando que para eles não é apenas a questão salarial que é importante. A afirmação de um dos representantes da comissão é ilustrativa do sentimento dos trabalhadores a respeito:

“A empresa pensa que pode comprar a gente, mas nós não vamos abrir mão de uma coisa tão importante p’ra nós em troca de uma esmola.”

Esse conjunto de lutas travadas pelos trabalhadores da fábrica apresenta-se, portanto, como expressão do espírito de luta mais geral da categoria dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema. Os sentimentos mobilizados nos confrontos cotidianos entre o trabalho e o capital fazem parte de toda uma cultura da categoria que vem sendo criada, difundida e fortalecida nos últimos 10 anos, a partir da experiência de luta contra as formas de dominação e exploração impostas pelas empresas. A partir dela, os trabalhadores vêm buscando uma auto-imagem dignificante de sua condição de operários, fundamental no sentido de criar forças para a própria resistência às investidas do capital.

É a partir desse quadro que se pode compreender a dificuldade da empresa de integrar os trabalhadores à sua cultura, bem como a reinterpretção que eles fazem do discurso empresarial.

Apoiando-se na dura vivência das condições de trabalho anteriores à sua organização a nível de fábrica, assim como na experiência das lutas dos últimos anos, a partir das quais eles chegaram à consciência de que seus interesses são divergentes em relação aos da empresa, os operários consideram que os benefícios sociais concedidos por ela são mais o resultado de suas lutas do que expressão da política empresarial, e lembram que os benefícios como transporte e um bom serviço de restaurante, por exemplo, só foram conseguidos depois de greves e movimentos.

Baseando-se também nas inúmeras experiências de luta contra demissões injustas e arbitrárias, eles vêem a estabilidade como uma de suas principais conquistas, ao invés de um ponto importante da cultura empresarial como quer a gerência:

“É, hoje ela não demite mais a não ser por justa causa. Mas nós tivemos que fazer muita pressão para conseguir isso aí. Nos últimos três anos eu nunca vi eles mandarem um cara embora que a firma não parasse imediatamente.”

(representante da comissão de fábrica)

Da mesma forma, eles se apoiam na vivência das várias lutas por melhores salários para reinterpretar o discurso gerencial de que a empresa busca pagar os melhores salários possíveis. Na realidade, ao contrário das palavras do gerente de RI, eles se sentem com direito de exigir salários justos, e condizentes com o esforço que fazem no cotidiano de trabalho e na luta na qual estão empenhados para crescer e se qualificar profissionalmente, conforme se pode depreender das palavras de outro representante da comissão de fábrica:

“Você não pode abaixar a cabeça na máquina e começar a produzir. Você tem que tirar da empresa o máximo que você puder, porque você merece.”

Além disso, eles questionam a afirmação da empresa de que ela procura pagar salários um pouco acima do mercado, como forma de valorizar seus trabalhadores. De acordo com eles, os trabalhadores da fábrica são muito mais qualificados do que a média dos trabalhadores da região e, por isso, merecem mesmo ganhar mais. É nesse sentido inclusive que eles criticam a pesquisa que a empresa fez para a última reestruturação de cargos e salários, na qual não houve aumento para quase nenhum trabalhador da usinagem, alegando que não se pode comparar a qualificação dos trabalhadores da fábrica com os da região em geral, porque o trabalho da empresa é um trabalho difícil que exige dedicação muito grande dos operários e uma qualificação maior do que a média dos trabalhadores do mercado possuem.

Finalmente, também a questão da credibilidade é encarada de maneira diferente pelos trabalhadores e pela gerência da fábrica. Os operários concordam com a afirmação da gerência de que a empresa não os controla exageradamente, não faz pressão sobre eles e possui uma disciplina menos rígida que a maioria das empresas anteriores onde já trabalharam. Amparados, entretanto, na experiência de suas lutas, eles consideram que isso não se deve apenas à cultura da credibilidade, mas fundamentalmente aos embates que foram travados contra o controle, as injustiças e as humilhações que sofreram nas mãos das chefias e que se constituem, ainda hoje, num dos principais motivos de conflito da empresa. O respeito que foram conquistando depois de cada movimento foi lembrado com orgulho por quase todos eles:

“Os chefes, depois da greve da retífica, eles perderam um pouco a moral p’ra pressionar. O nosso encarregado inclusive, ele parece que anda até com vergonha de falar com a gente.”

(torneiro CNC)

Além disso, eles apontam o conjunto de irregularidades já constatadas na empresa como motivo suficiente para que não tenham confiança na gerência e desconfiam que a direção não joga limpo com eles, porque sempre se recusou a abrir as contas, enquanto na Suécia os sindicatos têm o direito de acompanhar a contabilidade da empresa.

Na verdade, o que está presente nessa reinterpretação que os operários fazem do discurso gerencial é a consciência do papel de suas lutas pela melhoria de suas condições de trabalho, ou como eles mesmos afirmam, a consciência de que são eles os sujeitos de sua história.

IV Os Impactos da Automação sobre o Processo de Trabalho

“O sindicato é muito rígido. Eles têm um quadro de funções que estabelece rigorosamente o trabalho do torneiro, do fresador, do furador e vêm se opondo a que os trabalhadores operem diferentes máquinas ao mesmo tempo.”

(gerente de planejamento)

1 A Organização do Processo de Trabalho nos Anos 70

Uma das questões que tem sido apontada com grande insistência nos estudos sobre as NTI é a respeito das profundas transformações que a sua introdução vem provocando na organização do processo de trabalho. Na realidade, a reorganização do trabalho tem sido tão freqüente e profunda que tem, inclusive, antecedido e, muitas vezes, extrapolado a introdução da AME, embora quase sempre os dois processos venham ocorrendo conjuntamente, um alimentando o outro.

Seria interessante, nesse sentido, partirmos inicialmente da análise das formas predominantes de organização do trabalho na indústria metal-mecânica antes do início do processo de modernização tecnológica.

O excelente trabalho desenvolvido por Fleury (1983) sobre o processo de trabalho das indústrias metal-mecânicas, a partir de pesquisa desenvolvida em 32 empresas produtoras de máquinas-ferramentas, é parâmetro importante para essa discussão, na medida em que, ao elucidar a situação encontrada nessas empresas durante os anos 70, permite-nos uma comparação entre aquele período e as tendências atuais.

As conclusões a que Fleury chegou em sua pesquisa indicam uma semelhança na forma de organização do trabalho adotada pelas indústrias brasileiras no período em relação aos pressupostos preconizados por Taylor. Resumindo suas conclusões, a “rotinização do trabalho”, que consistia na organização do trabalho predominante, apresentava as seguintes características: grande separação entre o planejamento e execução das tarefas, com a conseqüente desqualificação do trabalho e uma grande facilidade de substituição dos trabalhadores, o que acarretou que as empresas pudessem lançar mão de altas taxas de rotatividade como forma de aumentar o controle sobre os trabalhadores.

Todavia, por outro lado, a rotinização do trabalho apresentava algumas diferenças importantes em relação ao preconizado pela Escola de Administração Científica, principalmente no sentido de não levar o planejamento das tarefas até o ponto de encontrar a maneira mais produtiva. O fato de não ter encontrado a cronometragem de tarefas, conforme foi proposto por Taylor, de forma a se buscar o atingimento de taxas de produtividade mais elevadas, levou-o a considerar que “o objetivo de máxima produtividade é sobrepujado pelo de minimização dos conflitos entre o capital e o trabalho” (1983: 106).

Já Carvalho, (1987) considerando que nem sempre o aumento da produção por trabalhador tem que passar por sistemas científicos que visam a eficiência da tarefa, e que o aumento da produtividade não é a única forma de garantir a lucratividade, aponta para a possibilidade que se abriu naquela conjuntura de as empresas maximizarem sua lucratividade utilizando-se da exploração intensiva da força de trabalho, devido à situação específica do mercado de produtos que vigorava na época. Nesse sentido, ele propõe que esse aspecto seja também considerado, reafirmando a importância da utilização de uma análise mais abrangente no estudo dos processos da inovação tecnológica, a qual permita dar conta do fenômeno em sua totalidade e complexidade.

É preciso ressaltar, entretanto, que o próprio Fleury já alertara que esse tipo de organização do processo de trabalho não era determinado apenas pelo nível de desenvolvimento tecnológico, mas também pelas condições econômicas e políticas que o país atravessava no momento, marcadas por altas taxas de crescimento econômico e pelo autoritarismo estatal que vinha facilitar sobremaneira a dominação do capital no interior das empresas. Não há dúvida de que o renascimento do movimento operário e sindical a partir de 1978 e a aceleração do processo de redemocratização do país que se observou a partir de então, bem como as tendências recessivas que se apresentaram no final dos anos 70 tiveram efeitos importantes na transformação desse quadro. As relações de poder no interior das empresas sofreram mudanças importantes não só com o fortalecimento dos sindicatos e com a difusão das comissões de empresa dentro das fábricas, que passaram a desempenhar um papel de grande importância no sentido de controlar e atenuar o poder das chefias (Leite, M.P., 1985). A própria organização do processo de trabalho foi sofrendo mudanças significativas com as novas tendências de organização do trabalho (Fleury, 1985) baseadas no enriquecimento de cargos (em que se substitui o parcelamento das tarefas por uma organização em que a cada trabalhador é destinado um conjunto mais complexo de tarefas) e na rotação de tarefas (na qual o trabalhador fica incumbido do desempenho de tarefas diferenciadas).

Essas modificações na organização do trabalho obedeceram, dessa forma, a um conjunto de novos fatores que começaram a atuar na sociedade brasileira, entre os quais as NTI se apresentam apenas como um deles. Ao lado delas, a situação econômica do

país e a necessidade de aumentar a competitividade das empresas brasileiras no mercado, bem como a mudança da situação política do país e o fortalecimento do poder dos trabalhadores também pesaram como elementos importantes na redefinição do quadro que se apresentou até o final dos anos 70.

Ocorreram, nesse sentido, transformações importantes na organização do trabalho. Enquanto o modelo prevalente nos anos 70 buscava a racionalização das tarefas, estipulando rigidamente o posto de trabalho e as tarefas de cada trabalhador, sem possibilidade de alteração nesse processo, hoje pode-se observar uma tendência a uma relativa polivalência entre os trabalhadores e flexibilidade quanto aos postos de trabalho, ao mesmo tempo que vem se introduzindo um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para resolver os incidentes de trabalho.

A situação, no entanto, parece não ser a mesma para todos os tipos de indústria. Carvalho, por exemplo, insiste no fato de que na indústria automobilística os princípios tayloristas e fordistas de organização do trabalho não estão sendo superados. Pelo contrário, ele considera que, na fase de transição da automação industrial, a AME tem o efeito de reforçar a organização do trabalho de tipo fordista, através da integração de postos de trabalho de bancada às linhas transferizadas (1987: 221).

Também Marques acredita que as formas de reorganização do trabalho que vêm tendendo a ocorrer na automobilística não significam um abandono dos princípios da organização taylorista/fordista do trabalho, na medida em que vêm implicando a extensão das linhas para setores que antes não estavam incorporados, desqualificação do trabalho e aprofundamento da divisão entre concepção e execução das tarefas (1987: 274 e 275).

Parece, entretanto, que o caminho da indústria de máquinas não tem sido o mesmo até o momento, pelo menos para aquelas empresas que produzem em pequenos lotes, onde os trabalhadores dos equipamentos computadorizados geralmente não se limitam a operá-los, mas participam também da programação dos mesmos, conforme veremos a seguir.

2 Operação e Programação do CNC

Consoante já foi explicado anteriormente, a fábrica caracteriza-se por ter uma produção bastante variada (compressores, perfuratrizes e vários tipos de ferramentas pneumáticas) que é produzida prioritariamente em pequenos lotes.

Devido a isso, a organização do processo de trabalho nas máquinas CNC caracteriza-se pela participação dos operários na preparação e programação das máquinas.

Como a variedade das peças é muito grande, a empresa necessitaria de uma estrutura muito forte de programação e de preparação de máquinas, se quisesse limitar o trabalho dos operários à simples operação. Além de cara, essa estrutura seria pouco ágil e inadequada à versatilidade necessária à produção, conforme esclarece o comentário do gerente de planejamento:

“Como nós temos uma quantidade muito grande de peças em pequeno volume, sempre aparece necessidade de fabricação de peças que nós não temos o programa naquele momento. Um exemplo concreto: suponha que tem uma peça que tem que ser feita numa máquina convencional. Só que aquela convencional tá muito ocupada no momento ou tá quebrada. Então o próprio operário faz o programa e coloca no CN. Se a gente tivesse que recorrer ao setor de Métodos e Processos também resolveria o problema. Só que em geral demora muito, e com o próprio operário fazendo os programas, esse processo fica muito mais rápido.”

A separação rígida entre operação e programação é mais comum na indústria de série onde as máquinas produzem em grandes quantidades. Ai a exigência sobre a programação é muito menor porque os programas são poucos. Nesses casos é comum, inclusive, a contratação do preparador de máquina que é quem faz e as correções do programa, além de preparar a máquina, restando ao operador apenas a função de execução propriamente dita e observar se não está ocorrendo nenhum problema.

Na realidade, o que acontece é que, quando a indústria trabalha com pequenos lotes e grande variedade de peças, aumenta muito o trabalho de preparação das máquinas porque, para cada peça, é necessário um preparo diferente da máquina. Isso pode fazer com que o tempo de preparação da máquina acabe sendo até maior do que o de usinagem, como acontece freqüentemente na fábrica pesquisada:

“O complicado é o preparo e aqui na empresa, às vezes, o preparo é mais longo do que a usinagem da peça. Tem vezes que o cara leva três horas pra preparar e em meia hora, uma hora a peça tá pronta.” (torneiro convencional)

Dessa forma, torna-se desvantajoso para a empresa trabalhar com preparadores de máquina que é uma mão-de-obra mais cara do que a do operador. Ao invés disso, ela procura pôr um operador mais qualificado, que tem também noções de programação, sabe fazer o “try out” do programa, promovendo os ajustes necessários e preparando a máquina, além de operá-la.

Para os trabalhadores, esse tipo de organização do trabalho é muito mais vantajoso do que se eles apenas operassem a máquina, tendo em vista que são exatamente os trabalhadores de programação e preparação da máquina que exigem maiores conhecimentos, que são menos repetitivos e que, em geral, permitem ao trabalhador uma maior satisfação profissional. Além disso, o fato de eles saberem programar e preparar a máquina lhes dá um domínio sobre o equipamento e um controle sobre o processo de trabalho que os simples operadores de máquina não possuem.

Nesse sentido, a introdução da máquina comando numérico não significou uma desqualificação dos trabalhadores, mas pelo contrário, uma qualificação a mais, na medida em que, além dos conhecimentos anteriores, eles passaram a ter que conhecer também noções de programação.

No que diz respeito, entretanto, à questão do controle sobre o processo de trabalho, embora a participação na programação garanta ao trabalhador um controle muito maior sobre seu trabalho do que se ele apenas operasse a máquina, é necessário considerar que a própria MFCN já significa uma perda importante desse controle, na medida em que a velocidade e a qualidade do trabalho passam a ser garantidas pelo programa e não mais pela habilidade do trabalhador em manejar a máquina ou pela sua boa vontade no sentido de operá-la nos ritmos desejados pela chefia.

Esses aspectos são bastante ressaltados pelo gerente de produção para quem a questão da qualidade das peças no CNC é considerada como uma de suas principais vantagens:

“No CNC você tem uma qualidade assegurada. A máquina CNC mantém a mesma medida num lote grande de peças, enquanto que a máquina mecânica vai depender muito do operador. Ele pode fabricar 3 peças boas e a 4ª já não sai tão boa porque ele tá cansado e a máquina depende da habilidade manual dele. Já a CNC é toda automática; ela tem os posicionamentos precisos e não depende muito do operador.”

Também com relação à questão do ritmo da produção, seu pronunciamento é elucidativo:

“No CNC a única preocupação da empresa é se a máquina está funcionando. Porque na hora que a máquina tá funcionando você não tem perda nenhuma, porque o avanço é aquele, ninguém vai conseguir mudar; a rotação também é aquela e ninguém vai conseguir mudar. Na hora que fechou a porta e apertou o botão, você não vai diminuir nunca o tempo daquilo. Então a preocupação maior é realmente a máquina parada, porque na hora que a máquina

tá parada, não se está produzindo. Na hora que ela começou a funcionar, você pode esquecer, porque aquilo vai ser feito de acordo com os tempos estabelecidos. É diferente da convencional. Na convencional, se tá marcado lá avanço de 3 mm e o operário colocar 2, é difícil ficar indo de máquina em máquina verificar quanto ele tá avançando. Então a fiscalização é completamente diferente na CNC. Você não vai fiscalizar se o operário tá matando tempo ou não, porque na hora que a máquina começa a funcionar, ele não vai conseguir nada.”

Embora a situação não seja exatamente esta, e os trabalhadores possuam formas variadas de interferir na velocidade da máquina, conforme veremos a seguir, eles mesmos confirmam que no CNC é muito mais difícil para o trabalhador controlar o ritmo da produção do que na máquina convencional.

O que acontece é que o conteúdo do trabalho é alterado de maneira importante com o CN. O trabalho de usinagem consiste em transformar uma peça, aproximando-a de uma ferramenta de corte, de forma a provocar um desgaste da peça que fica em contato com a ferramenta, seja através do movimento da peça (torno), seja através do movimento da ferramenta (fresa). A diferença do trabalho na máquina mecânica e na computadorizada é que, no sistema convencional, a velocidade com que a peça ou a ferramenta se movimentam e o quanto a ferramenta vai desgastar da peça são determinados pela habilidade do operador da máquina em manejá-la através de uma manivela. Já no sistema computadorizado, não é o trabalhador quem determina esses movimentos da peça e da ferramenta, mas a própria máquina, através do programa.

A questão do controle de empresa sobre os trabalhadores adquire, nesse sentido, uma nova configuração. Ao mesmo tempo em que a empresa passa a ter uma maior independência em relação à habilidade e à boa vontade do trabalhador, ele perde muito do controle sobre o trabalho que detinha na máquina convencional. Modifica-se, desse modo, de forma drástica a relação do trabalhador com a máquina. Ao invés de dominá-la, como acontece com o equipamento mecânico, ele passa praticamente a ser controlado por ela, na medida em que o ritmo e a qualidade do trabalho passam a depender de suas ações, ao mesmo tempo em que se vê obrigado a permanecer constantemente ao pé da máquina, vigiando seu funcionamento.

Essa atuação tem um impacto sobre a subjetividade dos trabalhadores, levando-os a reagirem das formas as mais variadas possíveis no sentido de recuperar o domínio sobre o ritmo da máquina. Através da experiência adquirida com o trabalho, eles vão descobrindo inúmeras maneiras de diminuir o seu ritmo, das quais passam a se utilizar em seu enfrentamento cotidiano com o capital.

A resistência se apoia, dessa forma, no conhecimento que eles vão adquirindo sobre

os novos equipamentos, a partir de sua convivência cotidiana com a máquina. Através dele, os operários buscam diminuir a tendência de controle sobre seu trabalho, embutida na própria maquinaria, reverter a relação homem/máquina instaurada com o advento da microeletrônica e recuperar o domínio sobre o trabalho que possuíam anteriormente. E a satisfação com que eles relatam essas experiências advém não só do fato de sentirem que estão conseguindo se reapropriar do conhecimento e do controle sobre o processo de trabalho, como também por se sentirem capazes de driblar as chefias que nem sempre conseguem perceber que eles estão diminuindo o ritmo da produção propositadamente, precisamente pelo fato de não possuírem o mesmo domínio que eles sobre o processo de trabalho.

3 A Flexibilidade do Trabalho

Um dos aspectos mais apontados pela bibliografia sobre automação industrial tem sido a tendência à flexibilidade da produção. Tendo em vista a maior versatilidade das máquinas no sentido de produzirem produtos diferenciados em quantidades diversas, devido à possibilidade de serem programadas de distintas maneiras, a flexibilidade da produção tem sido ressaltada como uma das principais vantagens das NTI, vindo permitir uma maior adequação das empresas às necessidades do mercado.

Nesse sentido, a introdução da tecnologia microeletrônica tem sido acompanhada por um conjunto de modificações na organização do processo de trabalho, visando propiciar também uma maior flexibilização do trabalho, no sentido de acompanhar a flexibilização da produção.

Conforme já foi esclarecido anteriormente, um dos aspectos importantes da flexibilização do trabalho consiste em tornar os trabalhadores aptos a operarem máquinas diferenciadas de forma a adequá-los à flexibilidade da produção. É importante frisar que essa possibilidade é toda dada pelas próprias características dos equipamentos microeletrônicos: na medida em que a automação modifica o conteúdo do trabalho, em que o trabalho vai deixando de ser manual e se tornando mais intelectual, ele passa a depender menos da habilidade do trabalhador em manejar aquele tipo de máquina e mais de um conhecimento padronizado que se dá a nível da tecnologia, cuja variação entre os diversos tipos de máquina não é muito grande. O trabalhador que domina a linguagem e a lógica do processo tem condições de aprender a operar rapidamente e com uma relativa facilidade qualquer tipo de máquina. Nesse sentido, a diferença entre operar uma fresa CNC e um torno CNC torna-se muito menor do que a existente entre a operação de uma fresa e um torno convencionais, o que torna mais simples o processo de formar trabalhadores polivalentes.

Essa tendência choca-se, no entanto com a experiência anterior dos trabalhadores e com sua identidade profissional, conforme vimos anteriormente, como com o temor de que a reorganização da produção seja mais uma investida da empresa, no sentido de aumentar seu controle sobre eles.

Na fábrica pesquisada, a questão da reorganização da produção visando uma maior flexibilização do trabalho é um processo que está ainda no início, mas é, ao mesmo tempo, onde a resistência operária mais está se fazendo sentir.

De acordo com o gerente de planejamento, a intenção da empresa a respeito dessa questão é reorganizar a produção através do agrupamento celular.

A célula de usinagem consiste num agrupamento de 3 ou 4 máquinas que são dispostas em forma de U e que possuem geralmente apenas um operador. Como a disposição das máquinas em célula acompanha o fluxo das peças, o agrupamento celular permite uma grande agilização do fluxo e uma diminuição do "lead time" da peça (tempo total gasto para a produção da peça) porque, dada a integração entre as máquinas, a peça permanece menos tempo nas prateleiras. Além disso, na medida em que diminui a quantidade de peças que está usinada ao mesmo tempo na fábrica, devido à agilização do fluxo, esse tipo de organização facilita ao planejamento a localização da peça no processo produtivo e o controle sobre sua produção. Convém ressaltar, ainda, que, embora o agrupamento celular possa ser organizado mesmo com máquinas convencionais, ele é facilitado pela MFCN porque uma mesma máquina pode fazer mais de uma operação. Trata-se, nesse sentido, de uma nova forma de organização do processo de trabalho que, juntamente com os equipamentos automatizados, permite uma maior integração do sistema produtivo.

Na realidade, o agrupamento celular é parte da filosofia do "just in time" que emergiu a partir da crise mundial do início dos anos 80. Com a intensificação da competição entre as empresas, elas passaram a buscar uma maior diversificação e flexibilidade da produção, visando atender, de maneira mais adequada, as exigências do mercado. Esta nova filosofia de produção vem acompanhada do esforço no sentido de reduzir os estoques em processo, seja porque o imperativo de acompanhar as necessidades do mercado torna-se incompatível com volumes muito grandes de estoque, seja como forma de baixar os custos. Inverte-se, dessa forma, o fluxo da produção que passa a ser comandado do final para o início do processo. Conforme elucida Salerno (1985: 191) a "montagem é que solicita aos departamentos precedentes que tipo de peças necessita com vistas a atender às vendas."

Esse tipo de reorganização do processo de trabalho tem efeitos sensíveis sobre os trabalhadores. Por um lado, a intensificação do trabalho que está presente na eliminação

dos tempos ociosos e na possibilidade de manter a mão-de-obra ocupada por mais tempo durante o processo produtivo. Por outro lado, a polivalência dos trabalhadores não significa necessariamente uma melhoria da qualificação, na medida em que o sistema de células vem sempre acompanhado da tecnologia de grupos (que consiste na classificação das peças produzidas pela empresa em grupos ou famílias a partir da similaridade geométrica e da seqüência de processamento), promovendo a rotinização e padronização do trabalho. Nesse sentido, a organização da produção em células, ao invés de corresponder a um enriquecimento do trabalho, provoca o seu empobrecimento. Como esclarece Salerno, "o operário faz durante sua jornada uma seqüência limitada de operações padronizadas e repetitivas; a polivalência significa a capacidade de alimentar mais de um tipo de máquina, antes de ser o operário especializado em cada uma delas; o grupismo se refere a um grupo de máquinas e não a um grupo de trabalhadores" (1985: 199). Acresça-se ainda o fato de que o "just in time" vem normalmente associado ao controle autônomo dos defeitos, como forma de evitar interrupções do processo produtivo, o que significa um aumento do controle da empresa sobre o processo produtivo. Como o estoque é muito baixo e o fluxo da produção não pode apresentar interrupções sob pena de a linha ficar sem alimentação, a produção defeituosa é prevenida e controlada, aumentando, portanto, a pressão sobre os trabalhadores.

Apesar de a empresa não ter ainda montado nenhuma célula de produção, ela vem investindo ultimamente na tentativa inicial de flexibilização do trabalho de duas formas.

A primeira delas constitui um esforço que a gerência vem fazendo no sentido de treinar alguns operadores em praticamente todos os tipos de máquinas CNC, para que, numa emergência, tenha sempre alguém que possa operar qualquer máquina. Segundo o gerente de produção, seria uma espécie de operador volante que se constituiria num trabalhador mais qualificado do que os outros, na medida em que seria apto a operar várias máquinas. Embora a idéia ainda esteja em fase de implantação, ela já está funcionando na área dos centros de usinagem que são as máquinas mais sofisticadas da usinagem, cuja parada implica um custo muito alto para a empresa. Ao que tudo indica, esse tipo de iniciativa não sofreu maiores oposições por parte dos trabalhadores.

A segunda investida da empresa nesse sentido consiste na tentativa já explicitada anteriormente de fazer com que os torneiros e fresadores CNC operem também uma furadeira, além de realizar o trabalho de rebarba. O princípio que está por trás dessa proposta em relação ao aproveitamento do trabalho é o mesmo da célula: como no CN é a máquina que usina a peça e não o trabalhador, no momento em que ela está usinando, o trabalhador fica ocioso e pode ser aproveitado para desempenhar uma outra atividade.

Para os trabalhadores, entretanto, além de significar uma instensificação de seu

trabalho, essa reorganização da produção tem reflexos sobre sua identidade profissional. O entrelaçamento das várias profissões e a perda de seus limites anteriores chocava-se frontalmente com a cultural sindical de defesa das diferentes profissões que existem no interior da categoria e atingem profundamente os trabalhadores, que reagem a partir de suas referências anteriores. Apegados à hierarquização anterior das profissões no interior das fábricas, eles consideram, por exemplo, pouco abonador para um torneiro realizar o trabalho de um rebarbador ou de um furador, por serem trabalhos considerados tradicionalmente como menos qualificados do que o de um torneiro.

Além disso, eles reclamam que a nova forma de organização da produção significaria mais trabalho, que eles ficariam sobrecarregados e não conseguiriam fazer o trabalho direito, além de que implicaria o fim das profissões de rebarbador e furador. Mas o temor maior é de que, por trás da reorganização do trabalho, esteja a intenção da empresa de intensificar ainda mais o controle sobre eles.

As primeiras tentativas de reorganização da produção visando à flexibilização do trabalho iniciaram-se uns 2, 3 anos antes quando já foi colocado aos torneiros e fresadores CNC a necessidade de que eles operassem também a furadeira, além de fazer o trabalho de rebarba. A reação foi, entretanto, tão negativa que, embora a empresa já tivesse chegado a colocar as furadeiras ao lado dos CNC, resolveu desistir temporariamente, para voltar a colocá-la num momento mais oportuno, postergando um pouco seus projetos de reorganização da produção.

A questão voltou à tona novamente, quando os retificadores começaram a se negar a fazer o trabalho de ferramentaria, conforme já foi relatado anteriormente. A recusa dos trabalhadores chocava-se frontalmente com os esforços que a gerência vinha fazendo no sentido de flexibilizar o trabalho, o que explica inclusive o endurecimento da direção da fábrica.

Convém salientar a importância que desempenhou nessa luta a questão da identidade profissional. Os trabalhadores alegavam que, se os retificadores tinham qualificação suficiente para fazer um trabalho de ferramentaria, eles deveriam ganhar como os ferramenteiros toda vez que tivessem que desempenhar aquele trabalho. Na realidade, o que estava em questão nesse disputa era o velho lema garantido pela legislação trabalhista de "a trabalho igual, salário igual." O que ocorre é que as novas formas de organização do trabalho que vêm sendo implementadas, juntamente com o avanço da automação, estão jogando por terra essa conquista dos trabalhadores que se sentem atingidos em sua dignidade profissional, quer por serem obrigados a desempenharem um trabalho considerado mais qualificado, sem a compensação salarial correspondente, quer por serem forçados a realizar tarefas consideradas menos qualificadas que as de sua profissão.

Na verdade, esse direito sempre foi muito pouco respeitado pelas empresas, que procuram promover a diferenciação salarial entre seus trabalhadores como forma de dividi-los e incentivar a disputa entre eles, para poder melhor controlá-los. Essa forma de gestão da mão-de-obra foi intensamente utilizada durante os anos 70, constituindo-se num dos pontos importantes de atrito do sindicato com as empresas. A partir da retomada do movimento em 1978, o sindicato iniciou uma luta renhida contra esse tipo de política, denunciando seu caráter controlador, ilegal e injusto para com os trabalhadores e passando a reivindicar insistentemente a equiparação salarial e a diminuição das faixas salariais no interior das empresas. Através desse movimento, os trabalhadores conseguiram diminuir a diversificação salarial interna às fábricas, contendo as formas que as chefias dispunham para controlá-los e persegui-los no dia a dia da produção, e atenuando a competição que essa forma de gestão estabelece entre eles.

Nesse contexto, a tentativa da empresa em flexibilizar o trabalho choca-se frontalmente com a cultura sindical e esbarra fatalmente com a reação dos trabalhadores.

Essa questão torna-se clara a partir da reação dos trabalhadores à última tentativa da empresa no sentido da flexibilização do trabalho ocorrida em outubro de 1988, quando novamente ela buscou forçar os torneiros CNC a fazer também o trabalho de rebarba e a operar uma furadeira, conforme foi explicitado anteriormente. Ao se recusarem novamente a aceitar esse tipo de reorganização do trabalho, os operários voltaram a insistir nos efeitos nocivos que ela teria sobre eles:

“É um sistema que eu acho que não devia nem ser permitido por lei. Na minha opinião devia ter um regulamento que não permitisse esse tipo de coisa. Que isso aí é uma exploração que pro patrão é bom. Agora, pra nós operários, não é uma boa isso aí. Porque além de eliminar empregos, o problema é o cansaço que, na realidade, a pessoa se desdobra muito mais. Cansa inclusive a mente. O cara tem que prestar atenção. Ele fica bitolado na máquina e isso cansa.” (torneiro convencional)

Por outro lado, eles se queixam que a exigência de se preocupar com 2 máquinas ao mesmo tempo e a responsabilidade por várias operações simultâneas poderão levá-los a não conseguir evitar um acidente com a máquina, o que é responsabilidade deles:

“Isso aí é serviço de doido. Porque é muito, sabe? E aí às vezes o operário, vamos supor que eu esteja tomando conta de 2 máquinas, então uma tá trabalhando normalmente e eu vou lá na outra. Aí quando eu vou naquela outra, essa daqui dá um problema e tornea as castanhas⁽²⁾. Se acontece um negócio desse, eu vou levar a culpa, entendeu? E eu vou ter que ficar quieto porque eu tô em 2 máquinas. Não, eu gosto de trabalhar numa máquina só e sem esquentar a

cabeça, porque, se der algum problema, eu tô em cima da máquina.” (torneiro convencional)

“O elemento estando lá, ele tá do lado da máquina. Agora, se ele for se concentrar num outro tipo de serviço, ela pode dar uma trombada, porque se quebrar uma ferramenta, essa máquina não pára. Ela vai com ou sem ferramenta, ela vai fazer as operações dela e fim de papo. Então pode ser que aconteça justamente nesse momento, esse elemento, ele tá tão concentrado ali no outro serviço que não dá tempo dele fazer justamente naquela fração de tempo, entendeu?” (fresador CNC)

Mas o que eles mais temem é que juntamente com essa reorganização do trabalho, a empresa retire deles o trabalho de preparação de máquina e correção dos programas, o que, além, de desqualificá-los, diminuiria muito o controle que eles ainda detêm sobre o processo de trabalho:

“Provavelmente nós não vamos mais poder mexer em programa. Não sei se eles vão querer colocar preparador de máquina, porque p’ra mexer no programa, preparar e operar a máquina, e, ao mesmo tempo, trabalhar na furadeira, vai ser muito esforço.” (torneiro CNC)

“Em parte eu achei que era um conhecimento a mais e então eu gostei. Mas agora já fico pensando se é vantagem, porque, com o boato que correu dentro da firma de que nós vamos ter que operar também uma furadeira, então, em vez de ser um avanço, vai ser um retrocesso. Eu acho que isso é uma exploração do nosso trabalho. E é um retrocesso porque, que nem no meu caso, eu sou torneiro mecânico. E o torneiro mecânico tem que ser um profissional porque, senão, não sai nada. Agora, se de repente me colocam p’ra apertar um botão e fazer o trabalho do furador, eu acho que é um retrocesso.” (torneiro CNC)

A experiência é vivida como exploração, com o receio da desqualificação e o medo de perder ainda mais o controle sobre o trabalho claramente presentes. Na realidade, a dúvida a respeito das reais intenções da empresa deixa os trabalhadores apreensivos e temerosos em relação ao futuro. E, como prevenção aos possíveis efeitos nocivos sobre seu trabalho, eles preferem tentar acumular o máximo possível de informações sobre as pretensões da gerência, antes de aceitar qualquer transformação nesse sentido, como explicitou um dos representantes da comissão de fábrica:

“O que a gente quer é saber quais as conseqüências disso p’ra gente, o que a empresa realmente quer, quanto ela vai ganhar e qual a nossa fatia nesse bolo.”

V A Automação e a Subjetividade do Trabalhador

A questão da automação é que a produção está aumentando, a empresa está evoluindo e a gente não tá recebendo a nossa parte em troca." (operador de centro de usinagem)

A opção em trabalhar com os impactos da automação sobre a subjetividade do trabalhador insere-se em uma preocupação teórica que se recusa a considerar o operário apenas a partir de suas necessidades econômicas e materiais para encará-lo como um ser dotado de inúmeras motivações e de necessidade complexas e variadas ou, em outras palavras, "como um ser dotado de uma complexa subjetividade" (Abramo, 1986: 25).

Analisar de que maneira as NTI interferem na subjetividade do trabalhador significa, nesse sentido, detectar as representações e imagens que o operário constrói de sua experiência de trabalho, através das quais ele busca explicar a realidade em que se encontra inserido. Esta abordagem é de grande importância na análise do processo de trabalho, se considerarmos que, em última instância, o aspecto subjetivo faz parte também das condições objetivas de trabalho. Com efeito, conforme alerta Pereira, considerar as representações que o trabalhador elabora de sua experiência é importante, tanto porque "esse aspecto subjetivo faz parte das condições objetivas de seu trabalho - o modo como o indivíduo experimenta uma realidade concreta é um elemento integrante da objetividade do real em que vive - quanto porque nos fornece elementos necessários à análise da lógica de seus modelos explicativos" (1979: 30).

Aliás, não seria demais lembrar que Marx já apontara a importância da atividade sensível do homem, ao fazer a crítica ao materialismo anterior à sua produção nas Teses sobre Feuerbach. Ressaltando que "o defeito fundamental de todo materialismo anterior - inclusive o de Feuerbach - está em que só concebe a realidade, o ato sensorial sob a forma do objeto ou da percepção, mas não como prática, não de modo subjetivo" (1975: 118), ele critica claramente as interpretações que reduzem o real à forma do objetivo.

1 A ambigüidade da Experiência Subjetiva

Um dos aspectos mais interessantes do impacto das NTI sobre a subjetividade do trabalhador refere-se à ambivalência da experiência subjetiva, ou às diferentes formas de percepção dos trabalhadores em relação às máquinas computadores. Este aspecto já apontado por Abramo (1988) foi claramente revelado pela pesquisa. Temor e fascínio;

vontade de dominar a nova tecnologia, ao lado do medo de ser controlado por ela; sentimento de valorização por trabalhar numa máquina moderna e sofisticada, juntamente com a sensação de diminuição da importância de seu papel no processo de trabalho, estão presentes ao mesmo tempo nas imagens e representações que os trabalhadores constroem de sua experiência nas máquinas computadorizadas.

Embora possam estar relacionadas às diferenças individuais do coletivo de trabalhadores da fábrica, as distintas formas de percepção parecem também impregnadas dos sentimentos conflitantes que a humanidade expressa com relação ao progresso tecnológico (Abramo, 1988: 158) e aparecem freqüentemente nas falas de um mesmo trabalhador. Nesse sentido, é comum a expressão de percepções opostas e contraditórias, marcadas freqüentemente pelo temor e fascínio ao mesmo tempo.

2 Atração e Medo em Relação aos Novos Equipamentos

Seja pela diferença em relação ao funcionamento dos equipamentos convencionais, seja pela sofisticação, pela capacidade de produção e precisão que asseguram, o medo em relação às NTI marca uma forte presença entre os trabalhadores. O receio de perder o emprego, de ver sua profissão destruída ou de não haver mais emprego para os trabalhadores no futuro convive freqüentemente com o temor de não ser capaz de aprender o novo trabalho, de não conseguir acompanhar o processo de desenvolvimento tecnológico e ficar estacionado:

“Eu senti um certo receio porque era uma coisa nova. Eu pensava: ‘Isso aí é um negócio que talvez não vai dar p’ra segurar.’” (preparador de centro de usinagem)

“Se eu for mandado embora da fábrica, vai ser muito difícil encontrar outro emprego aqui na região, porque o controle de qualidade está sendo extinto. A cada dia que passa, está diminuindo por causa da automação.” (inspetor de qualidade)

“Se continuar do jeito que tá, os nosso filhos não vão ter trabalho.” (representante da comissão de fábrica)

Por outro lado, os novos equipamentos despertam uma forte atração nos trabalhadores, a qual tem sido, inclusive, condenada muito constantemente pelos dirigentes sindicais mais críticos em relação ao processo de automação em curso. Na realidade, apesar dos temores citados, a atração é uma realidade mais forte na empresa pesquisada,

e os motivos para isso são muito. Não só as vantagens salariais, a melhoria da qualificação profissional e a maior adequação às exigências do mercado são levadas em consideração. Mais do que isso, trabalhar com o CNC significa para eles adquirir status, na medida em que os trabalhadores do CNC são distinguidos tanto pela chefia como pelos demais trabalhadores:

“No próprio dia a dia a empresa joga p’ra nós uma responsabilidade de que aqueles caras lá são mais importantes. E isso aí pega entre os colegas, né? Eles falam: ‘Pô, o cara é marajá!’ ou ‘Pô, vocês têm um privilégio!’ Chega a ter diferença inclusive entre os torneiros e fresadores CNC e os operadores dos centros de usinagem, porque todo mundo quer chegar na nossa profissão. O pessoal fala: ‘O setor ali é a nata. Ele é intocável.’ E eles têm razão porque a empresa passa isso aí.” (operador de centro de usinagem)

“Eu acho que eles tratam a gente diferente, com mais educação, atendem melhor a gente.” (operador de centro de usinagem)

Essa atração se expressa nas disputas travadas entre os trabalhadores das máquinas convencionais para serem promovidos para um CNC, quando surge uma vaga, e inclusive na competição que se estabelece entre os próprios operadores CNC, quando chega uma outra máquina computadorizada mais sofisticada:

“Olha, tem muita gente que faz hora extra p’ra agradar o chefe, quando tá p’ra chegar máquina nova. Agora mesmo tá p’ra vir uma fresa nova e já tem 3 fresadores CNC que fizeram hora extra outro dia p’ra isso. Os caras acham que cada máquina que pega mais moderna é um avanço a mais.” (torneiro CNC)

Também o fato das NTI substituírem o esforço físico pelo intelectual aparece como um dos elementos importantes da atração:

“Eu achava interessante a forma do companheiro trabalhar, porque, se você punha lá a peça, você analisava com a cabeça e não tocava mais a mão nela. Então isso é o interessante da máquina.” (operador de centro de usinagem)

Na realidade, o desafio de dominar uma tecnologia desconhecida, nova e diferente é apontado como um dos maiores atrativos para trabalhar com o CNC:

“Eu não sei como explicar isso aí, mas eu achei que p’ra mim estava sendo até um elogio conseguir dominar aquela coisa. Porque tem muita gente que chega a falar: ‘Mas você trabalha aí, meu? Aquilo lá só louco. Aquilo lá dá cada trombada que não é fácil. Já vi cara arrancar placa ali de virar um castelo’⁽⁶⁾

do avesso.' Então isso assusta, né?" (torneiro CNC)

"P'ra gente é uma novidade, certo? A gente trabalha numa máquina convencional, quando há oportunidade de ir p'ra uma máquina mais moderna que é o caso do CNC, então p'ra gente é uma novidade tremenda. Então a gente quer participar disso aí. A gente quer desenvolver mais. A gente quer chegar lá e pôr a máquina p'ra funcionar." (fresador CNC)

A questão do domínio da máquina destaca-se claramente na fala do operador do centro de usinagem:

"É uma curiosidade. É como se você estivesse brincando com video-game, né?"

É interessante notar que a frase expressa de forma exemplar o que eles sentem em relação à máquina, na medida em que o vídeo-game é um jogo cujo sentido é a disputa do homem com a máquina, ou em que a própria brincadeira constitui o domínio da máquina. Convém também não perder de vista que essa disputa entre homem e máquina não só representa o desafio maior da AME para os trabalhadores, como é a expressão do embate cotidiano entre capital e trabalho pelo controle do processo de trabalho.

3 A Relação Homem/Máquina

A questão do domínio do trabalhador sobre a máquina está relacionada com uma percepção bastante comum entre os operários de que a importância de seu papel no processo de produção é reduzida com a máquina computadorizada. O trabalhador não se sente mais participando do próprio trabalho de usinagem da peça. É como se ele fosse dispensável ali no posto de trabalho, e a peça pudesse ser produzida pela máquina sozinha. Ele não se sente "fazendo as peças" como antes:

"Eu me sinto como se eu não estivesse participando daquilo, entendeu? Eu não estou fazendo aquilo ali. É a máquina que está fazendo sozinha. Eu não sei se essa é a maneira de pensar dos outros, mas eu acho que eu estou fazendo uma coisa que eu não estou participando daquilo. Como na Scania, na época que eu trabalhava na convencional, eu olhava um caminhão na rua e falava: 'Olha lá, filho. Eu ajudei a fazer.' Hoje o garoto vê umas máquinas lá e diz: 'Você viu? Máquina automática. Fez sozinha aquilo lá.' É completamente diferente." (torneiro CNC)

Na realidade, a diminuição do controle do operário sobre o seu trabalho aparece

como o principal elemento a interferir na subjetividade dos trabalhadores.

Eles reclamam que, com as máquinas automatizadas o ritmo de trabalho passa a ser determinado pelo programa, invertendo-se a relação homem/máquina que existia anteriormente: ao invés de controlarem a máquina passam a ser controlados por ela:

“Na máquina convencional, um serviço de 2 horas, por exemplo, o elemento pode levar 8 se ele quiser. E não há ninguém que possa chegar lá e reclamar porque ele sempre pode responder: ‘O profissional sou eu, a responsabilidade dessa peça é minha e fim de papo.’ Então o profissional tem um campo enorme, ele pode alegar uma pá de coisas, que não encontrou a ferramenta, ou que quebrou o macho dentro da peça etc..., enquanto numa máquina automatizada você não tem condições de fazer isso da mesma forma, apesar de que também dá p’ra ele controlar um pouquinho se ele quiser.” (fresador CNC)

“O CNC praticamente controla o operário. Se o operário não der uma de esperto ali e se tornar, às vezes, sem querer, um operário meio... meio malandro, como diz o ditado; se ele não der uma de malandro, ele dança na mão da máquina. Porque a finalidade da firma, além dos lucros, é de controlar o operário.” (torneiro CNC)

“É muito cansativo você visualizar o próprio computador; você ficar ali sentado, dependente dele, causa uma certa canseira. Porque você tá sabendo o que ele tá fazendo, mas há aquela dúvida: ‘Será que vai fazer certo?’ Então é a máquina te dominando. É um tomando conta do outro.” (operador de centro de usinagem)

Além disso, o fato de serem mais vigiados pela chefia que não permite que eles desliguem as máquinas e de não poderem sair do pé da máquina, enquanto ela funciona, aumenta a sensação de estarem sendo dominados pelo equipamento:

“No início isso aí passa despercebido, porque o interesse do elemento é grande. Mas com a rotina ele passa a sentir. Ai ele fala: ‘Pô! Se eu paro, o homem lá reclama; se eu deixo a máquina ligada, eu vou me ferrar; não posso sair daqui; não posso virar as costas p’ra ela.’ Então, ele se torna um elemento cativo ali, tem que ficar sempre em cima dela, ou seja, é ela que tá segurando ele.” (fresador CNC)

Ao mesmo tempo, eles se referem com orgulho às técnicas que possuem de burlar o controle da máquina e dos chefes através do conhecimento que continuam detendo sobre o processo de trabalho. Ao lado das várias lutas já citadas, que visam impedir que

o capital aumente o controle sobre eles (como a luta pela participação na programação, contra a intensificação do trabalho, contra a desqualificação), a batalha pelo controle sobre o processo de trabalho desenvolve-se cotidianamente na relação do trabalhador com a máquina, na descoberta de "macetes" que lhes permitam dominar melhor os novos equipamentos e reinverter a relação homem/máquina instaurada com as máquinas computadorizadas.

A conclusão que se pode tirar dessas informações é de que a resistência dos trabalhadores à automação não se dirige, de forma alguma, aos equipamentos, em relação aos quais predomina, inclusive, um certo fascínio. Embora os operários sintam que as novas máquinas incorporam formas de controle sobre seu trabalho que as convencionais não possuem, a possibilidade de se contrapor a elas através dos "macetes" que a convivência com a maquinaria permite ir descobrindo, lhes assegura uma certa tranquilidade com relação a esta questão. A resistência concentra-se, nesse sentido, nas novas formas de organização do trabalho que tem acompanhado o processo de modernização tecnológica e que, além de serem sentidas por eles como mais uma tentativa empresarial de incrementar o controle sobre seu trabalho, chocam-se frontalmente com hábitos e costumes arraigados. É o caso, por exemplo, da polivalência, da imposição de que operem mais de uma máquina ou que desempenhem serviços diferenciados sem a correspondente contrapartida salarial que não só modificam drasticamente o conteúdo do trabalho e as formas como ele é exercido, como ferem o orgulho e a identidade profissional dos trabalhadores.

4 Uma Fatia Maior do Bolo do Progresso

Finalmente há um outro aspecto da automação que possui um forte impacto sobre a subjetividade do trabalhador: ao evidenciar que a empresa está progredindo, ele desperta entre os operários o sentimento de que eles também devem evoluir juntos.

Essa percepção está fortemente ligada à cultura sindical da região, à experiência de lutas e ao processo de afirmação da identidade que os trabalhadores vêm vivenciando no últimos anos. Se desde 1978, vem se fortalecendo entre a categoria a consciência de que eles são os responsáveis pelo desenvolvimento das empresas e, nessa medida, têm também direito a uma melhor participação nos frutos de seu trabalho, é natural a percepção de que eles também estão envolvidos no progresso técnico, de que a evolução tecnológica também é fruto de seu esforço e, nesse sentido, eles têm direito também a uma parte dos frutos desse progresso.

Na verdade, os trabalhadores consideram que o progresso técnico não seria possível sem a sua colaboração, têm orgulho por isso e se sentem com direito de exigir salários

mais altos e melhores condições de trabalho.

“Eu tô brigando aí cada vez mais, procurando chegar num nível para que a empresa consiga compreender que o que a gente realmente deseja é que se a firma tá subindo, porque que a gente não vai subir junto? A firma progride e a gente regride?” (fresador CNC)

É clara a percepção de que a empresa está comprando máquinas cada vez mais sofisticadas, com produtividade muito maior, que se pagam muito mais rapidamente e que, portanto, dão muito mais lucro, e de que eles merecem uma parte mais significativa da riqueza produzida, conforme se pode depreender da fala do fresador CNC:

“Em termos de automação, a nossa briga é porque estão automatizando cada vez mais. Então o pessoal que está dentro da automação, o que é que eles querem? Eles querem acompanhar o progresso da empresa. Eles acham que a firma tá crescendo, eles têm que crescer junto e não ficar estacionado ali, simplesmente aumentando mais a produção, eles colocando cada vez mais dispositivos modernos, ferramental moderno nessas máquinas p’ra que seja aumentada a produção, bolando novos tipos de programa, vindo cada vez mais peças de fora p’ra ser feitas aí, enquanto o elemento fica estacionado.” Ou do elucidativo depoimento de um membro da comissão de fábrica:

“O que a gente tem que fazer é conseguir que o conjunto dos trabalhadores enfrente mais abertamente a empresa na questão da produção e continue lutando por receber de volta uma participação daquilo que ele produz com a automação.”

Mais do que tudo, eles têm consciência de que a empresa cresce em função de seu suor e que, portanto, eles têm direito a uma fatia maior do bolo desse progresso, como explica um representante da comissão:

“Os nossos conflitos com a empresa são porque a gente nunca tira proveito do progresso dela. É só a empresa. O bolo maior fica com ela.”

Notas

- ⁽¹⁾ Em estudo sobre os impactos da microeletrônica na organização da produção e do trabalho, Fleury (1988: 9) distingue dois tipos diferentes de estratégias de modernização:
- a - modernização sistêmica: busca a integração, a flexibilidade e a produtividade através da introdução das novas técnicas de organização da produção, podendo haver ou não o uso de equipamentos microeletrônicos;
- b - modernização parcial: busca a integração, a flexibilidade e a produtividade através da incorporação de equipamentos, sem maiores esforços em termos de redefinir o modelo organizacional da empresa.
- ⁽²⁾ Para uma análise pormenorizada da vivência das condições de trabalho durante os anos 70, ver Abramo, 1986.
- ⁽³⁾ Um dos aspectos da flexibilização do trabalho que vem acompanhando o processo de automatização das empresas consiste em acabar com a rigidez das profissões e em formar os trabalhadores aptos a operarem máquinas diferenciadas. Ele se choca, entretanto, com uma cultura sindical extremamente arraigada de defesa das profissões e com a experiência vivida pelo sindicato nos últimos anos de uma renhida luta pela igual remuneração para trabalhos iguais.
- ⁽⁴⁾ A reestruturação de cargos e salários estava sendo preparada pela gerência de RI desde o início de 1987, e a intenção do gerente era de entregar o trabalho pronto no final de 1988.
- ⁽⁵⁾ A castanha constitui-se na parte da máquina onde é fixada a peça a ser usinada.
- ⁽⁶⁾ A placa é a parte da máquina onde é presa a peça, e o castelo é a parte que prende a ferramenta.

Referências Bibliográficas

- ABRAMO, L.W. O Resgate da Dignidade: A Greve de 1978 em São Bernardo, Dissertação de Mestrado, USP, (mimeo), 1986.
- , "A Subjetividade do Trabalhador Frente à Automação". In: Automação e Movimento Sindical no Brasil, São Paulo: Ed. Hucitec, 1988.
- CARVALHO, R.Q. Tecnologia e Trabalho Industrial, Porto Alegre: L&PM, 1987.
- FLEURY, A.C.C. "Rotinização do Trabalho: O Caso das Indústrias Mecânicas". In FLEURY e VARGAS (orgs.), Organização do Trabalho, São Paulo: Ed. Atlas, 1983.
- , "Organização do Trabalho na Indústria: Recolocando a Questão nos Anos 80". In FISCHER e FLEURY (orgs.), Processo e Relações do Trabalho no Brasil, São Paulo: Ed. Atlas, 1985.
- , "Análise a Nível da Empresa dos Impactos da Microeletrônica sobre a Organização da Produção e do Trabalho", trabalho apresentado no XII Encontro Anual da ANPOCS, Águas de São Pedro, (mimeo), 1988.
- LEITE, M.P. "Reivindicações Sociais dos Metalúrgicos". In FISCHER e FLEURY (orgs.), Processo e Relações do Trabalho no Brasil, Op. cit, 1985.
- MARQUES, R.M. Automação Microeletrônica e Organização do Trabalho, Dissertação de Mestrado, PUC/SP, 1987.
- MARX, K. "Teses sobre Feuerbach". In Karl Marx e Friederich Engels, Textos I, São Paulo: Edições Sociais, 1975.
- PEREIRA, V. O Coração da Fábrica: Estudo de Caso entre Operários Têxteis, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1979.
- SALERMO, M.S. "Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa Imigração Japonesa". In FISCHER e FLEURY (orgs.), Op. cit.