

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶² Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

As pessoas que trabalham nessa máquina [eletrônica] não interfere na máquina. A gente comprou uma de bolso aqui que era praticamente apertar o botão. Colocaram um rapaz bem humilde, simplório... não usava todo o pensamento dele. O pessoal falava: "Mas essa máquina é só apertar botão". Não é só apertar o botão ela tinha algumas mensagens em inglês, ela faz algum barulho se aconteceu alguma coisa, ficava apitando. Quando você tem essa máquina você pode ensinar a costureira e ela programa, hoje é o mecânico quem faz isso⁶⁴

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

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

⁶³ Presidente e supervisora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁶⁴ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶⁷ Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

⁶⁸ Gerente da cooperativa, em entrevista concedida à entrevistadora.

⁶⁹ Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

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

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

⁷¹ Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

2.3 Características dos cooperados e qualificação técnica no setor de confecções

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

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

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

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

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

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

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

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

Ter uma força de trabalho polivalente é um objetivo a atingir, não só na Cooperjeans, mas, também, nas demais empresas tradicionais da fase de montagem do segmento de confecções. Nesse sentido, a cooperativa encontra-se em consonância com a tendência do segmento de confecções como um todo. Um artigo de uma revista de costura especializada⁷³, que circula na Cooperjeans, traz a seguinte frase: “a chamada polivalência é o sonho de todo empresário do ramo”, isso porque reduz custos e aumenta a produtividade, dando flexibilidade ao processo de trabalho.

No entanto, na Cooperjeans, a polivalência aparece como uma condição para substituir as faltas e, ainda, como uma possibilidade de remanejamento do costureiro(a) de um grupo para o outro, quando houver necessidade de acelerar a produtividade. A necessidade de cobrir as faltas na produção, que de acordo com a avaliação dos cooperados é elevado e tornou-se até mesmo ponto de pauta a ser discutida na plenária⁷⁴, constitui-se no principal interesse da Cooperjeans e, conseqüentemente, na polivalência das costureiras.

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

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

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

[...]algumas pessoas têm porque a coordenadora dá oportunidade. Agora a gente, se levanta da máquina leva bronca, se eu vou ajudar uma menina eu levo pito, então eu nunca vou ser uma Eni e Dona Iraci [monitoras da fábrica]. Então como eu vou aprender e crescer aqui?[...] Pras pessoas que tão aprendendo a costurar [possui treinamentos], agora pra mim que já sei, só se eu for xereta. Há poucas possibilidades de mudar de função, eu queria aprender a fazer o desenho da Lewis, um pouco que eu errei já me tiraram de lá [...] ⁷⁵

Dependendo da operação dá, porque tem operação que não dá pra sair da máquina e aprender outra. Algumas operações não sobra tempo pra trabalhar em outra máquina [...] ⁷⁶

[...]Pra aprender é difícil por causa do tempo. É mais na hora do almoço mesmo, igual eu que sou da marcação é sempre ali, sempre ali. ..]o espaço é muito pequeno porque eu tenho bastante boa vontade. É pequeno por causa da marcação que tem um monte de operação. Então jamais vai te tirar dali pra por em outra máquina, vc tá dando produtividade ali. ⁷⁷

Tem gente que qualifica aqui dentro e vai pra outra fábrica, já que sabe várias operações. Eu estou me qualificando, mesmo sendo só na hora que precisa, tô me qualificando[...]aprendendo várias operações. ⁷⁸

[...]Se vc quiser aprender em outras máquinas é chamar a colega e pedir pra ensinar. Então tem a oportunidade de crescer aqui dentro basta querer[...]Aqui cada grupo poderia ser polivalente[...]mas a coordenadora falou que tem que depender da pessoa, mas eu acho que a coordenadora deveria saber quem é essa pessoa. ⁷⁹

Valoriza através da classe. Se você é costureira e sabe trabalhar em várias máquinas é valorizada por isso, se sabe trabalhar na máquina automática. Quando eu entrei aqui só sabia pregar forrinho, aí eu não esperei alguém me ensinar, no horário de almoço fui aprendendo, mexendo em outras máquinas. Eu sempre ia em todos os grupos. ⁸⁰

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

⁷⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁷⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁷⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁷⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁷⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

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

Esse modo de estimular a produtividade com base na competitividade entre os grupos é uma cultura organizacional herdada da empresa anterior e que permaneceu na Cooperjeans. Um exemplo são os CCQs, que foi uma estratégia difundida na fábrica antes de se tornar cooperativa. Essa prática, como foi observada no capítulo 1, objetiva envolver os trabalhadores, através da participação, nos critérios de produtividade e, com isso, acaba por instaurar e estimular a competição entre as equipes e entre os trabalhadores. A vivência desse tipo de cultura organizacional é um traço ainda preservado na Cooperjeans, porém alterou-se alguns aspectos dos CCQs. A alteração pode ser notada na opção que se fez na fábrica pela estratégia de premiação para ampliar a produtividade dos grupos, enquanto nos CCQs não há remuneração pelas sugestões. A característica do CCQ que permanece encontra-se na própria estratégia de estimular a competição entre as equipes, a fim de envolver todos os trabalhadores no aumento da produtividade.

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

⁸¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

TABELA 1-Critérios de classificação das qualificações na Cooperjeans.

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

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

Fonte: Pesquisa empírica

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

Eles estão pensando num jeito de valorizar essa parte, pessoas que ficam de extra bastante...Eles tão procurando valorizar essas pessoas que não faltam, ficam de extra, tão pensando em dar um pagamento a mais pra essas pessoas. Eles tão pensando fora o prêmio do grupo dar uns trinta reais. Eu acho que a gente vai sair ganhado, porque tem muita mentira, muitas pessoas que finge que tá doente[...]Pra quem falta já tem um desconto, agora pra quem fica eu não vi ainda. Enquanto a gente não sobe de classe a gente não é valorizado, eles estudam através da folhinha[...]⁸⁷

[...] Mas, as pessoas que se esforçam não estão tendo valorização em termos de prêmio. O prêmio de assiduidade, ele pune também as pessoas qualificadas, porque um dia ou outro todo mundo pode chegar atrasado, uma hora a pessoa vai adoecer e vai perder. Isso não foi uma análise legal que eles fizeram não.⁸⁸

[...] aqui é mais regra pra cumprir que alegria, é muita regra...é muita pressão. Por mais que agente trabalha tá reclamando que tem que produzir mais.⁸⁹

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

⁸⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁸ Costureiro e membro do conselho fiscal, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁸⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

uma forma ideológica⁹⁰, mas emerge da prática do coletivo dos trabalhadores. Nesse sentido, a cooperativa não tende a reproduzir essas formas de relações sociais que são próprias das empresas tradicionais, ao contrário, tem conferido um significado próprio às mesmas terminologias e valores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁹¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

A pessoa que sabe trabalhar em várias máquinas e dá produção.⁹⁸

[...] Até uma pessoa que não é estudado tem qualificação, porque uma costureira não precisa de mais escolaridade para costurar, mas ela pode ser muito boa nas operações que ela faz [...].⁹⁹

A pessoa que faz tudo, seu serviço certo, tenha qualidade no que faz e trabalha em qualquer máquina e faz qualquer operação [...].¹⁰⁰

Eu acho que é a pessoa que faz várias operações com qualidade. É aquela pessoa que sabe fazer seu serviço bem feito, também ter seriedade, fazer as coisas certa [...].¹⁰¹

Uma pessoa que não falte, faz seu serviço correto, faz o que der, o que manda fazer (não precisa ficar mandando). Um profissional que faça várias operações, não só uma, sabe fazer de tudo bem feito [...].¹⁰²

⁹⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

⁹⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁰ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰¹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰² Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰³ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁴ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁵ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁶ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁷ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁸ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

¹⁰⁹ Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[...] Pra subir de cargo é mais concurso como coordenadora e qualidade, tem cargo de mecânico que aproveita quem já sabe. Igual pra coordenadora aconteceu assim: ia se fazer um concurso pra coordenadora, mas o grupo 38 fez um abaixo assinado que não queria coordenadora, porque já tinha uma pessoa que estava liderando o grupo...Aí essa pessoa assumiu como coordenadora depois de ter passado pelo conselho¹¹¹

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

¹¹¹ Inspetor de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

coordenadora[...] ocupar a função de coordenadora e qualidade seria uma promoção levantar a pessoa da máquina¹¹².

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

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

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

¹¹² Reengenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

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

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

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

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

¹¹³ Coordenadora de grupo, em entrevista concedida à pesquisadora.