

## Revolução no trabalho? O caso do repensar<sup>1</sup>

Denise Lemos\*

**RESUMO:** *O objetivo deste estudo é avaliar uma experiência de mudança organizacional que se desenvolveu na Copene – Petroquímica do Nordeste S.A., no período de 1988 à 1992, e foi conduzida pelo órgão de Recursos Humanos. O eixo central da intervenção foi a organização do trabalho, no sentido de romper com a lógica taylorista, buscando a integração da concepção e execução de desenvolvimento de maior autonomia, participação e criatividade. Os resultados mostraram uma experiência inovadora em relação às práticas de gestão de pessoal nas organizações no Brasil.*

**PALAVRAS CHAVE:** Organização do trabalho, mudança organizacional, taylorismo, alienação do trabalho, recursos humanos.

### INTRODUÇÃO

Com o advento do taylorismo e da administração científica, em decorrência das necessidades de aumento de produção e da produtividade, o ser humano, no trabalho, passou a ser visto como recurso ou fator produtivo, fruto de uma sociedade centrada no mercado (Mattos, 1992). Dessa forma, passa a ser tratado como tal, através das políticas e práticas dos órgãos de Recursos Humanos das Organizações.

Por outro lado, os altos e baixos da trajetória econômica brasileira, com as suas repercussões no meio empresarial, fazem com que a atuação de Recursos Humanos adquira um caráter casuístico, reativo

---

<sup>1</sup> Síntese de alguns capítulos da Dissertação de Mestrado apresentada em 2001, ao Programa de PósGraduação em Ciências Sociais da UFBA, desenvolvida sob a orientação da Professora Graça Druck.

\* Psicóloga Social, Doutoranda em Ciências Sociais pela UFBA, Formação em Psicologia Social pelo Instituto Pichon Rivière, em São Paulo, Aperfeiçoamento em Recursos Humanos pela Universidade Estadual de Nova York, Estados Unidos, Diretora do Núcleo de Psicologia Social da Bahia.

e dependente dos modelos das multinacionais (Resende, 1989). O trabalho fragmentado e as mudanças tecnológicas são encarados de forma acrítica, como algo que está dado, no qual a função do profissional de Recursos Humanos é pensar meios para aumentar a sua adaptação e a adesão aos procedimentos estabelecidos. Nesse sentido, essa função organizacional assume um papel claramente reprodutor e consolidador do sistema de gestão taylorista do trabalho, buscando artifícios "humanizadores", que atuam em características periféricas, não atingindo a essência da organização do trabalho nem das relações de poder.

Dentro desse panorama, emerge uma experiência diferenciada, conduzida pelo órgão de Recursos Humanos da Copene<sup>2</sup> – Petroquímica do Nordeste S.A. – empresa que coordenou a implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari na Bahia, no período de 1986 a 1992.

A referida equipe obteve uma formação profissional contrária ao contexto de sua época, a qual tinha como eixo central uma concepção do trabalhador como ser humano integral, que pensa sente e age (Rivière, 1979), ser histórico e socialmente determinado, ser de relação. Também uma concepção do trabalho em si como fonte central da identidade do indivíduo, sendo, portanto, fundamental uma postura crítica diante da organização taylorista do trabalho. A participação e as condições saudáveis de trabalho também ocupavam lugar de destaque. A partir de uma pesquisa social de necessidades, em parceria com a UFBA, colocou-se o desafio de encaminhar um processo de mudança organizacional próprio, direcionado para os dados da realidade, identificados na organização. Esse trabalho teve como centro a crítica à organização do trabalho e à proposição de um trabalho emancipador, nos termos definidos por Cherns (1965).

---

<sup>2</sup> Participei da equipe de RH que coordenou essa experiência, o que me permitiu viver aquele período e agora analisá-lo após alguns anos já fora de empresa e numa outra condição: a de pesquisadora.

O objetivo deste trabalho é analisar a experiência de mudança organizacional, conduzida pelo órgão de Recursos Humanos, que foi denominada de “Repensar” cujos pontos principais foram: a revisão crítica da organização do trabalho; a proposição de mecanismos de participação do trabalhador; a proposição de condições de trabalho mais igualitárias e promotoras da saúde do trabalhador.

A escolha desse objeto de pesquisa deve-se ao fato de ser uma experiência inovadora em termos das organizações brasileiras, de difícil implantação, por ter um caráter democratizador das relações e de emancipação do trabalhador, quando sabemos que a cultura do empresário brasileiro é basicamente voltada para a obtenção de grandes margens de lucro, custos baixos com mão-de-obra, controle e disciplinamento da força de trabalho.

A pesquisa se constituiu num estudo de caso de uma experiência concreta, o Repensar, que se desenvolveu numa organização, a Copene, sendo que a pesquisadora participou da experiência, no papel de chefe da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Direc), o que implicou facilidades e dificuldades de ordem metodológica. O levantamento dos dados, ou seja, a investigação de campo, foi feita através de uma amostragem estratificada, de natureza qualitativa, buscando-se entrevistar os informantes-chave, ocupantes de diferentes cargos na empresa, inclusive o sindicato (na época o Sindiquímica), para obter uma percepção do objeto de investigação, sob óticas diversas e inclusive contrapostas.

## **O PROCESSO DE TRABALHO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA E NA COPENE**

A petroquímica é uma indústria de processo de produção contínuo, realizado por um complexo integrado de equipamentos industriais automatizados. O trabalhador não possui uma intervenção direta; seu papel é controlar as variáveis das reações físico-químicas como pressão, vazão, temperatura, atuando quando o sistema sai fora das

especificações programadas. A automação é requerida, porque a pressão e a temperatura são muito elevadas, podendo provocar explosões, sendo, portanto, variáveis inviáveis de serem manipuladas pelo ser humano. O processo é perigoso, e exige perícia nas decisões e atenção aos procedimentos de segurança. Os produtos da Copene são petroquímicos básicos como o Eteno, Benzeno, Tolueno, etc. e utilidades como energia elétrica, água etc. em grandes quantidades. As matérias primas utilizadas são a nafta, gás e gasóleo, fornecidos pela Petrobrás. A programação da produção, a manutenção e a segurança são feitas pela engenharia e por técnicos especializados, cabendo aos operadores executar as instruções definidas. Alguns operadores executam um serviço mais braçal e atuam na área junto aos equipamentos, abrindo e fechando válvulas, registrando os dados das variáveis de processo ou verificando a condição de algum equipamento. Outros atuam na "sala de controle", acompanhando o desempenho da área, através de painéis de controle. Existe um operador mais qualificado, que é responsável por uma determinada área e coordena o trabalho dos demais. Quando o processo está normal, os operadores, de uma forma geral, não têm nada a fazer em termos da intervenção no processo, mas é necessária uma atenção concentrada no controle dos indicadores do fluxo dos produtos. A intervenção se dá quando o previsto não ocorre na prática. O regime de trabalho é o de revezamento de turno. Na Copene, os operadores representavam 76% da força de trabalho no início da década de 80.

O trabalho dos operadores exige um esforço físico, principalmente nas paradas de manutenção. Um esforço mental em termos de raciocínio, atenção concentrada, memorização, rapidez de pensamento nas emergências, esforço visual e auditivo para detectar anormalidades no processo.

Durante a década de 80 a Copene adotou uma política de estabilidade no emprego, para conseguir, também, a estabilidade do processo de trabalho. Os salários ficaram acima do mercado do ramo do

comércio e construção civil, além dos benefícios e atividades de integração social. Buscava-se, em contrapartida, a adesão dos trabalhadores em posições consideradas como privilegiadas. Entretanto, Pecchia (1985) coloca que, a despeito dos altos salários, há uma consciência das perdas salariais e do poder aquisitivo em função da inflação e da crise.

### **O PODER DA HIERARQUIA**

À época de implantação, o pólo petroquímico enfrentou a falta de mão-de-obra especializada e gerencial. Muitos engenheiros inexperientes, do ponto de vista gerencial, foram colocados na posição de chefia. Por outro lado, a grande maioria era do sul do país, enquanto os operários da empresa eram baianos, o que, de certa forma, representou uma variável importante na gestão de pessoal (no primeiro ano de operação, durante os festejos juninos, faltaram ao trabalho em torno de 100 operadores). Nessa época, a partir 1979 a área administrativa emerge com um grande poder de definição de regras e procedimentos administrativos, uma vez que era uma das poucas que detinham um conhecimento anterior correlato ao da Petroquímica. Outro aspecto é que a maioria dos chefes era oriunda da cultura Petrobrás, bastante marcada pela cultura militar. Segundo Pecchia (1995), embora o medo fosse usado como meio de impedir a organização operária, poderia transformar-se numa reserva de revolta. E foi o que aconteceu nos anos que se seguiram. Os chefes eram vistos como autoritários, e os operários, muitas vezes, sentiam-se humilhados.

Havia um clima de tensão contínua, não só pela pressão da hierarquia, mas pelos riscos de explosões, intoxicação química e nível de ruído. Por outro lado, o esquema de revezamento de turno isola socialmente os operários da família e dos amigos, tornando-os “anti-sociais” e dificultando o seu lazer. Guimarães (1988) observa que: “exatamente ali onde parecia portar todas as condições objetivas para o surgimento de uma aristocracia operária, emergia um segmento cujo

discurso repousava numa ideologia de natureza anti-patronal". Complementando, segundo Castro e Guimarães (1995), os operários do Pólo Petroquímico não se percebem como técnicos e sim como peões, ao lhe serem relegadas tarefas pesadas e de pouca interferência no processo. Ao mesmo tempo em que, alijados de uma cidadania operária ou do convívio social, embora não vivenciem uma exclusão material, vivenciam uma exclusão simbólica.

### **A ATUAÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS DA COPENE E O PROCESSO DO "REPENSAR"**

O estilo autoritário de gestão se configurou como um obstáculo à coordenação das ações produtivas. Foi um dos motivos pelos quais a Copene teve sérios problemas na sua fase de partida operacional, que culminou com a demissão de todo o corpo gerencial da área de produção. Ficou claro, logo de início, a necessidade de formar gerentes para uma maior compreensão e aproximação com os trabalhadores. Inicialmente, os treinamentos tinham uma característica bastante burocrática e taylorista, envolvendo planejamento, controle e organização, evoluindo para o desenvolvimento do estilo participativo de gestão. Na pesquisa desenvolvida por Pecchia (1985), os operadores consideraram, na época, que os chefes, após o treinamento, tornaram-se mais fechados e autoritários. É um momento em que os trabalhadores já vivem o início de um processo de perdas salariais, bastante denunciadas pelo sindicato. As relações entre empresa e sindicato são difíceis, fechadas, e a Copene é vista pelo sindicato como desafio, pois é onde o sindicato historicamente possuía um menor número de filiados. Até então (1978 a 1985), só havia ocorrido uma greve de fome (1980), que causou um forte impacto e temor na hierarquia. Em 1985, a Copene é o palco central da primeira greve geral no Pólo, pelo seu papel estratégico de fornecedora de matérias primas. A produção foi paralisada durante uma semana, sob o comando do sindicato, que se apossou das instalações da empresa, tendo o Exército sido chamado pa-

ra fazer a reintegração de posse. Essa greve causou uma ruptura significativa nas relações empresa/empregado e entre os empregados que aderiram e os que não aderiram ao movimento. A partir daí, a estratégia da empresa foi resgatar essas relações internas e manter o sindicato afastado e sob controle.

Emerge, então, um novo modelo de RH, cujas diretrizes eram: aperfeiçoar as relações entre empresa e empregado; promover um ambiente de participação; e promover um modelo de comunicação ascendente e descendente. Dessas diretrizes surge, como estratégia, a idéia de realização de uma “Pesquisa Social” que pudesse fundamentar a definição das políticas na área de recursos humanos.

Programas proliferaram a partir daí, sendo os principais o PRT (Planejamento e Revisão do Trabalho), um sistema de metas compartilhadas e avaliadas conjuntamente por chefes e subordinados e os mecanismos de participação (reuniões e contatos com os empregados sobre as questões do trabalho). O PRT funciona bem em algumas áreas administrativas, mas é visto como mais um instrumento de controle entre os operários, sendo que os mecanismos de participação não se implementam de fato.

A Pesquisa Social foi aplicada em 1987, em conjunto com o ISP da UFBA, a 1328 empregados, fornecendo dados da empresa como um todo e dados por setor, gerando a contingência para os chefes de trabalharem esses dados diretamente com seus subordinados. Apesar de os dados gerais e quantitativos serem positivos (60% de satisfação com o trabalho), os dados setoriais e qualitativos indicavam os pontos de investimento. A partir desses dados, nova lista de programas e ações foi implementada: revisão da estrutura e carreira salarial, com ajustes e reclassificações em vários níveis; seminários de RH com os empregados, para esclarecer dúvidas sobre seus direitos na fábrica; revisão do regime disciplinar e criação de uma norma de reconhecimento; fortalecimento do programa de prevenção às doenças ocupacionais; elaboração de um projeto de redução do ruído; construção de

um refeitório único de bom padrão, para chefes e empregados; criação de grupos de trabalho sobre alimentação e transporte: criação de um mecanismo permanente de monitoramento das relações de trabalho. A partir desse momento, o órgão de Recursos Humanos, denominado Direc (Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos), concentra-se fortemente nos programas de melhoria das condições de trabalho, deixando de lado os pacotes importados.

### O PROCESSO DO "REPENSAR"

Até 1986, a Direc (Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos) não tinha um projeto próprio e amplo para a organização como um todo. Decide-se, então, formular uma estratégia de acordo com seus valores e marcos referenciais, assumindo, de forma mais significativa, o comando das políticas e práticas relacionadas com os trabalhadores. A trajetória de formação desses profissionais levaram-nos a considerar, em primeiro lugar, uma visão histórica dos movimentos do trabalho (taylorismo e fordismo) como processos básicos para se pensar uma função de RH que pudesse contribuir para construir um outro modelo de organização do trabalho, capaz de recuperar as funções humanas de pensar, sentir e agir perdidas no tempo. É nesse sentido que a Direc formula sua missão como a de *buscar a melhoria das relações e da organização do trabalho, assegurando à Copene e seus empregados, desenvolvimento, valorização, respeito, confiança e compartilhamento dos resultados*. Havia uma consciência crítica nos seus integrantes de que o seu papel não poderia ser o histórico reprodutor de controle da força trabalhadora, mas o de acionador de um canal recuperador da sua fala e do trabalho em si.

As bases conceituais usadas como marcos referenciais na condução do trabalho foram, basicamente, a teoria da Análise Sócio Técnica, com assessoria de Peter Spink, (Professor da Pós Graduação da PUC e FGV de São Paulo), o modelo de mudança baseado na reorganização do trabalho do CENAFOR, de base marxista, com assessoria



de Antônio Kuller e, mais no fim, o referencial da Psicologia Social de Pichon Rivière, que integra conceitos marxistas com conceitos psicanalíticos.

Como estratégia inicial, emerge a idéia de um Seminário Gerencial de 40 horas, em que os participantes eram colocados num contexto dramático, como se estivessem no futuro, e a Copene tivesse ganhado um prêmio da melhor empresa do ano nas relações de trabalho. O seminário se desenvolve fazendo uma retrospectiva vivencial da história do trabalho, artesanato, taylorismo, fordismo, entra pela história da Copene, inclusive com a vivência da greve de 1985, chega ao presente e a um projeto voltado para que a Copene possa ganhar o prêmio. O desafio simbólico era: como recuperar as características do artesanato, numa empresa automatizada e taylorizada como a Copene? Esse seminário foi aplicado a todos os gerentes supervisores e técnicos de nível superior, perfazendo um total de aproximadamente trezentas pessoas. Ao retornar às suas áreas, os gerentes começaram a elaborar projetos de mudança, tendo como base a re-concepção do trabalho, nos termos da Análise Sócio Técnica.

É importante ressaltar que não havia um projeto pré-concebido de como fazer. As idéias foram surgindo a partir da realidade de cada área. Uns se envolveram mais, outros menos, mas o processo foi proliferando, e emergiu o nome “Repensar”, o qual foi considerado pela empresa como um projeto organizacional, com a orientação da direção para se generalizar por toda a empresa, a partir de 1988. O “Repensar” não tinha instruções operacionais, mas algumas diretrizes: superar a fragmentação do trabalho, unindo concepção com execução; exercício de uma gestão compartilhada; e desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade.

Havia uma certa insegurança de alguns gerentes em relação ao alcance do processo, pois, devido a uma cultura de centralização de decisões, a proposta parecia ser subversiva. Os empregados, inicialmente, o encararam com muita desconfiança, como um possível ins-

trumento de demissão; mas, em seguida, muitos deles demonstraram um forte envolvimento e motivação.

### **EFEITOS DO PROCESSO DO "REPENSAR" NA ORGANIZAÇÃO, RELAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO, ASSIM COMO NO SISTEMA DE GESTÃO**

O "Repensar" resultou em alterações significativas em termos da re-concepção dos postos de trabalho em todos os níveis, principalmente os de operador e engenheiro (tanto o operador quanto o engenheiro executavam tarefas rotineiras e simples e passaram a ser treinados para exercer um novo papel mais complexo e condizente com a sua formação). Foi criado o PDO – Plano de Desenvolvimento do Operador. Outros postos de trabalho foram extintos como, por exemplo, o de secretária, e as pessoas passaram a exercer funções mais complexas. Foram criados e colocados em prática os mecanismos de participação: "Fale francamente" – reunião do Diretor Superintendente com os operários sobre as questões do trabalho; reunião do "pula um" – reunião do gerente com o nível de execução das tarefas da sua gerência, pulando o chefe de divisão; reunião de informação gerencial – encontro da diretoria com todas as chefias, para discutir temas de importância das relações de trabalho; seminários para todos os empregados sobre a história da organização do trabalho; comitê de RH – reunião de todos os gerentes para decidir conjuntamente sobre os projetos na área de RH.

Ocorreu também a reconfiguração do PRT (Planejamento e Revisão do Trabalho – sistema de metas de trabalho negociadas) de modo a torná-lo um instrumento de planejamento e acompanhamento grupal, cabendo à equipe e não mais só ao chefe a avaliação do empregado. O processo incluía uma auto-avaliação e a criação de um grupo de trabalho formado por empregados para estudar e propor melhorias no PRT, inclusive a sua conexão com o sistema de participação nos lucros e criação de um grupo de empregados para rever o

sistema de controle de pessoal e de discriminação dos empregados de nível médio. Esse grupo conseguiu a extinção das normas discriminativas (viagem, crachá, treinamento, etc) e conseguiu abolir o sistema de ponto para toda a empresa, aplicado ao pessoal de nível médio. O supervisor da produção assumiu um novo papel, o de chetur (chefe de turno), alcançando níveis de autonomia de chefe divisão, podendo, assim, gerir plenamente o seu pessoal. Foi formalizado um relatório semestral sobre os indicadores das relações do trabalho.

### **AValiação DOS RESULTADOS DA EXPERIÊNCIA**

É percepção geral de todas as posições analisadas que o “Repensar” alterou a organização do trabalho, mais significativamente em algumas áreas do que em outras, embora alguns órgãos tenham se limitado a rever sua estrutura hierárquica. O eixo central da mudança era o conteúdo do trabalho, no sentido de enriquecimento das tarefas, a eliminação de tarefas repetitivas, e também a alteração das condições físicas de trabalho. Nesse processo, como o nível médio passou a desenvolver atividades de nível superior, esse precisou “Repensar” seu papel, através de seminários onde se trabalhou a ameaça de perda de *status* e os novos papéis a serem assumidos. A idéia era: o engenheiro tem que “engenheirar”. A inversão da pirâmide na operação criou um número maior de vagas para os cargos mais nobres e, conseqüentemente, a política de multifuncionalidade para o operador conhecer várias áreas. Os sistemas do PRT serviram de base, depois, para o de participação nos lucros. Houve a eliminação do ponto e das medidas discriminativas entre empregados de nível médio e superior.

Com relação à questão colocada na utopia do “Repensar”, de romper com a lógica taylorista e resgatar as características possíveis do artesanato, as opiniões se dividem: por um lado, considera-se que, no caso da engenharia sim, e inclusive, no seminário nacional de engenharia de processo, as pessoas relataram como estavam quebrando com o taylorismo nas suas áreas; por outro, há uma percepção que

considera não ser possível se conseguir totalmente, que na atividade industrial é impossível, embora tenha se reduzido substancialmente as características tayloristas dessas atividades, principalmente no que diz respeito ao controle. Uma outra percepção é que o "Repensar" foi eficaz em devolver o controle do trabalho ao trabalhador, gerando um ambiente de liberdade de expressão e criatividade.

O "Repensar" resgata a figura do artesão simbolicamente, como bandeira do resgate da humanidade do trabalho e parece que, embora não se possa afirmar que a experiência vivida alterou a essência alienante da relação de produção, ou que se resolveu a questão da alienação de uma forma plena, pôde-se verificar que, ao provocar alterações na organização do trabalho em si, foi possível gerar um processo em que as pessoas vivenciaram um período de satisfação no desenvolvimento do trabalho, pelo fato de estarem participando da sua criação.

As pessoas se sentiam, como coloca Quiroga (1998), integradas em si mesmas e com os outros, uma vez que podiam se assumir na condição de produtor e exercer sua capacidade crítica da realidade e transformar. Nesse sentido, poderíamos dizer que o processo se constituiu num laboratório de experimentação social, no momento em que criou condições ou experiências parcialmente desalienantes, diminuiu a distância entre concepção e execução (passagem de atividades da engenharia para produção), criou perspectivas de desenvolvimento na direção da ampliação do escopo do cargo (plano de carreira com inversão da pirâmide da operação), gerou um processo amplo de participação na definição das regras organizacionais, resultando em medidas de redução do controle das pessoas e do trabalho, aumento de autonomia, de poder de decisão e participação nos lucros (fim do controle de frequência através do ponto, fim das discriminações entre nível médio e nível superior, sistema de participação nos lucros).

A experiência desenvolveu a relação do homem com o seu trabalho e com os outros homens em algumas dimensões, dentro da

perspectiva colocada por Marx, que considerava a recuperação do sentido do trabalho como a produção de um tipo de vida, de uma subjetividade permeada de sentimentos de auto-realização, satisfação das suas potências essenciais, onde as pessoas pudessem usar plenamente as suas capacidades físicas e mentais.

## CONCLUSÕES

O “Repensar”, como vimos pela descrição das práticas antecedentes de Recursos Humanos, foi uma experiência construída em 15 anos. Instituiu-se de uma forma incipiente no período anterior à greve, e com um impulso significativo após o conflito de 85, pela necessidade de a empresa externa recompor seu espaço interno junto aos empregados. Contou com a ambiência favorável do cenário político de abertura e de surgimento do novo sindicalismo. Internamente, correspondeu ao desejo da empresa de se afastar da cultura Petrobrás, de ser moderna e de vanguarda. Tinha, à frente, um órgão de Recursos Humanos que já vinha empreendendo ações no sentido de criar uma abertura interna e ter uma proposta própria, alternativa ao que era padrão na área. Diante de todos esses fatores, o que nós poderíamos acentuar seria o contexto externo de abertura e a greve de 85 como determinantes, e dizer que o “Repensar” foi, em certo sentido, uma conquista dos trabalhadores.

Com relação ao modelo de Recursos Humanos, o Repensar desenvolveu realmente uma abordagem atípica, diante das práticas da época. Isso não seria possível, no entanto, se não houvesse esses cenários, interno e externo, absorvendo e integrando a experiência. Tanto é assim que hoje, onze anos após a implantação das diretrizes neoliberais nas empresas, a área de Recursos Humanos sofreu uma redução significativa da sua atuação, ficou sem tarefa, quer pelos processos de demissão em massa, quer pelo advento do Programa de Qualidade Total. É raro se encontrar, hoje, uma equipe, dentro de uma organização, desenvolvendo um trabalho que implique proposta

própria, até porque muitas empresas extinguíram seus departamentos de RH ou o subordinaram ao de Qualidade. Por outro lado, a condução de um processo com essa dimensão por quatro pessoas, auxiliadas mais de perto por um grupo de onze gerentes, demonstra o papel dos sujeitos na transformação de uma realidade. Na comparação com a proposta da "Qualidade Total", efetivamente, o "Repensar" mostrou ser uma estratégia diferenciada conceitualmente, ou na prática, muito embora tenha causado confusão para algumas pessoas em determinados momentos. A imagem de que "a Copene substituiu as pessoas pelos procedimentos" traduz bem essa diferenciação. Inclusive é a própria empresa avalia hoje que a Qualidade Total padronizou muito e tolheu a criatividade, e que agora estava tentando recuperar a autonomia do operador com o TPM (Manutenção da Produtividade Total).

O "Repensar" não rompeu efetivamente com a lógica taylorista na sua essência, principalmente no que diz respeito à separação entre concepção e execução, mas foram feitas alterações no âmbito do trabalho, nesse sentido. Houve uma significativa melhoria das condições de trabalho, e o mais importante é que foram criados espaços de conscientização, participação e tomada de decisão, cujo significado para as pessoas, poderíamos supor, foi parcialmente desalienante, uma vez que possibilitou pensar sobre o que faziam e como faziam, sugerindo alterações, questionando os mecanismos de controle e participando de decisões sobre as regras de gestão da empresa. Esses espaços de participação confrontaram a lógica taylorista do controle externo ao trabalho, devolvendo ao trabalhador a possibilidade de definir como queria trabalhar.

A experiência mostrou que pensar coletivamente a organização do trabalho em si pode ser um âmbito de fundamental importância, se considerarmos que a mudança das relações sociais acontece de forma processual, através de frentes que permitem iniciar experiências de participação e construção de uma nova forma de se organizar a produção social e a sociabilidade, dentro de um sistema capitalista.

Nesse sentido, as dimensões mais atingidas pelo “Repensar” foram: a relação do trabalhador com o seu produto do trabalho; a relação com o outro trabalhador; e a relação consigo mesmo, gerando uma satisfação em trabalhar em clima de alegria e afetividade, integrando o pensar, sentir e agir, como também um padrão de relações interpessoais pautado na cooperação e na amizade.

O “Repensar” foi um processo contraditório, por lidar, de um lado, com uma cultura extremamente autoritária e, de outro, com a possibilidade de mudança dessa cultura, através de um modelo de racionalidade oposta. Isso gerou, em muitos momentos, confusão, insegurança, mistura de objetivos. Um processo que emergiu da história da petroquímica e da Copene, das pessoas envolvidas. Não foi uma receita pronta, importada dos EUA ou Japão, até porque um dos valores era a construção conjunta. A partir do ponto que mais incomodava aos trabalhadores, cada grupo poderia ter o seu caminho. Nesse sentido, o “Repensar” foi um processo legítimo. A teoria Sócio Técnica serviu como referência, mas não como modelo acabado; de uma forma geral, foram usadas diretrizes e não procedimentos.

A analogia feita com um movimento político, em algumas percepções, denota não só essas contradições, mas o aspecto do processo construído. O grupo que liderava o “Repensar” era visto como a “oposição”, e o grupo que resistia como a “situação”. Entretanto, quando o “Repensar” se torna oficial, a oposição passa a ser também situação e a situação, oposição. Isso implicava uma luta de poder muito grande entre o escalão dos chefes de divisão, que lideravam o “Repensar”, e seus próprios chefes, os gerentes, que eram contra. Nesse sentido, em termos do poder hierárquico, a ascensão do “Repensar” significou, de certa forma, uma inversão do comando da empresa: os chefes de divisão passaram a ter mais força do que os gerentes, seus superiores. Essa idéia do “Repensar” como um movimento político, a exemplo do movimento estudantil, de esquerda, dá a dimensão do fato de ter sido efetivamente uma proposta que encerrava

um sentido crítico permanente da realidade, à luz de valores e princípios emancipadores do trabalho humano.

Uma outra dimensão importante do Repensar era a inexistência de pressão por prazo, o qual era definido internamente pelos grupos, de acordo com suas necessidades. Hoje, nós vemos um processo de alienação progressiva nas empresas, fruto do que Harvey denominou da compressão tempo - espaço, oriundo da aplicação da velocidade do capital financeiro à vida nas empresas e à vida social em geral. Inclusive esse é um aspecto que gera muito *stress* na Copene de hoje, que já pensa em estabelecer uma estratégia para que os trabalhos sejam entregues antes dos prazos estipulados.

O "Repensar" morreu como "movimento", como processo participativo e de valorização do ser humano. No lugar de discutirem o sistema de controle do trabalhador, a avaliação de desempenho ou a participação nos lucros, hoje, os empregados discutem sobre a ceia de natal e a festa de São João; no lugar de assistirem a palestras sobre a conjuntura política econômica e social com os maiores nomes da academia, os empregados, hoje, assistem a palestras sobre férias e emprego doméstico; no lugar de conseguirem um grande projeto de redução do ruído na área e um refeitório de excelente nível de alimentação, os empregados conseguem que a empresa pague a sua parte da assistência médica supletiva com antecedência, referente a eventos de grande porte, como o enfarto, para que, caso ocorra e seja necessário fazer uma ponte de safena, já esteja pago. Hoje, o lugar onde os empregados se sentem "gente", segundo Recursos Humanos, é no ônibus, fora da empresa, jogando dominó, atividade que a empresa quer proibir por razões de segurança.

Mas o "Repensar" deixou algumas alterações na organização do trabalho, as quais existem até hoje. Deixou, também, na representação das pessoas que participaram mais diretamente, a idéia, o sentimento e até ações que denotam que foi um processo que valeu a pena, uma referência, um exemplo de possibilidade. Quatro trabalhos já foram



desenvolvidos, inspirados no “Repensar”: uma tese de mestrado sobre o papel do diálogo; uma monografia de especialização sobre motivação, para o qual foram reunidos empregados de vários segmentos da empresa para debater a temática, e o que emergiu foi o “Repensar”, como exemplo de estratégia motivadora e, segundo um dos autores, a maior parte do tempo foi gasta com os empregados antigos, que explicavam para os novos o que tinha sido o “Repensar”; uma monografia de especialização, que também descreve o “Repensar”; um livro contendo uma crítica a todas as escolas de Recursos Humanos e à Qualidade Total, apresentando o “Repensar” como uma atividade de criação humana.

#### **PARA ALÉM DO “REPENSAR”**

O “Repensar” foi uma experiência que aproveitou os espaços deixados pela contradição capitalista, a qual, ao mesmo tempo em que gera passividade e reprodução, incita, segundo Bihl (1998), indivíduos e grupos a se colocarem, mesmo que formalmente, como sujeitos políticos, reivindicando soberania sobre os diferentes atos da vida social.

Ao formular as “vias de renovação” do capitalismo, o autor propõe, como já vimos, a redução da jornada de trabalho e um trabalho desenvolvido de forma a integrar concepção e execução, valorizando o ser humano. Propõe, ainda, uma renda social como um direito que a sociedade assegura ao cidadão, durante toda a sua existência, em troca da sua participação no desenvolvimento do trabalho socialmente necessário. Esse aspecto descaracterizaria o que hoje se pratica como “renda mínima”, de natureza assistencial que termina por colocar o indivíduo na posição de proscrito e suspeito de vagabundagem. Essa renda social seria um mecanismo de promover o trabalho para todos, resolvendo o problema do desemprego.

Para Antunes (1999), a redução da jornada de trabalho (sem redução de salário) tem sido uma das mais importantes reivindicações

do mundo trabalho, por se constituir em mecanismo de contraposição à extração do sobretrabalho, realizada pelo capital, desde a sua gênese. É um debate que possibilita uma reflexão fundamental sobre o autocontrole, sobre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo de vida, como, também, por permitir o afloramento de uma vida de sentido fora do trabalho, assim como articular a ação contra o controle opressivo do capital. Para o autor, reduzir só o tempo em si não é suficiente, mas também a intensidade das operações realizadas, pois, na prática, não haveria avanço se o tempo fosse reduzido e adicionada uma sobrecarga de trabalho.

Nesse ponto é que Antunes (1999), relaciona uma vida de sentido fora do trabalho com uma vida de sentido dentro do trabalho, uma vez que é impossível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado, com o tempo verdadeiramente livre. Para o autor, como o sistema global dos nossos dias abrange também as esferas da vida fora do trabalho, pois a desfetichização da sociedade do consumo tem como corolário a desfetichização da produção das coisas, o que torna necessário uma ação pelo tempo livre interrelacionada com uma luta contra a lógica do capital e do trabalho abstrato, o que coloca em cena a questão do que produzir e para quem.

Se a busca é pelo sentido do trabalho, o objetivo não poderia se restringir à organização do mesmo, ao trabalho para todos e à renda social, mas deveria se ampliar no sentido de buscar o trabalho socialmente necessário, colocando prioridades e limites ao desenvolvimento cego e destrutivo das forças produtivas de hoje. Destrutivas não só em termos da natureza, mas também da exploração da força de trabalho humana, do gigantismo dos meios de produção e da perversão do sistema social de necessidades.

Em função disso é que Bihl (1998) propõe avançar na via de controle do uso das forças produtivas pela sociedade, em primeiro lugar, pelo proletariado. Para isso, propõe alguns critérios para a reorientação da produção social: um critério ecológico, com o favoreci-

mento de produtos e modos de produzir que economizem e preservem os recursos naturais, assim como mantenham o equilíbrio ecológico; um critério de economia do trabalho, ou seja, procurar satisfazer, da melhor maneira possível, as necessidades sociais com o mínimo de recursos naturais e trabalho social; o da utilidade social, na forma de uma reorientação da produção para necessidades coletivas no lugar das individuais, em matéria de saúde, educação, cultura, transporte e habitação; abandono de produções socialmente inúteis ou nocivas, como as indústrias de armamentos, e alguns setores da indústria química; critério organizacional no qual haja uma descentralização e desconcentração do aparelho produtivo e da gestão da sociedade, com o objetivo de promover o controle da comunidade e a autogestão das unidades de produção pelos trabalhadores; a cooperação internacional, no sentido de tornar o sistema produtivo útil não só para os países desenvolvidos, mas também para os países do terceiro mundo, engajando-se na luta contra a dependência e subdesenvolvimento.

Antunes (1999) considera que a luta pela redução do tempo de trabalho e ampliação do tempo fora do trabalho deve estar articulada à luta contra o sistema de metabolismo social do capital, que converte o “tempo livre” em tempo de consumo para o capital, no qual o indivíduo é impelido a capacitar-se para melhor competir no mercado de trabalho, ou ainda, exaurir-se num consumo coisificado e feiticizado, inteiramente desprovido de sentido. Para o autor, os fundamentos básicos da criação de um novo sistema, baseiam-se em dois princípios: o sentido da sociedade voltada exclusivamente para o atendimento das efetivas necessidades humanas e sociais, e o exercício do trabalho como sinônimo de auto-atividade, atividade livre, baseada no tempo disponível. Esses seriam desafios que se colocam, se queremos construir uma alternativa para além do capital. E acrescenta:

O exercício do trabalho autônomo, eliminado o dispêndio de tempo excedente para a produção de mercadorias, eliminado também o tempo de produção *destrutivo e supérfluo* (esferas estas controladas pelo capital), possibilitará

o resgate verdadeiro *do sentido estruturante do trabalho vivo*, contra o sentido *destruturante do trabalho abstrato para o capital*. Isso porque, o sistema de metabolismo social do capital, o trabalho que estrutura o capital, *destrutura* o ser social... Numa forma de sociabilidade superior, o trabalho, ao *reestruturar* o ser social, terá destruído o capital. (Antunes, 1999, p. 182).

Mas as próprias contradições dessa sociabilidade capitalista abrem caminhos para a construção de uma “individualidade social”, nos termos de Palloix e Zarifian (1988), capaz de se reapropriar do sentido e do conteúdo das relações com o mundo, com os outros e consigo mesmo. Segundo Bihr (1998), oferecem claramente condições para uma estratégia revolucionária. A hipótese do autor é de que essa estratégia teria como base redes organizadas de contrapoderes,<sup>3</sup> originárias do desenvolvimento de projetos alternativos dentro e fora do trabalho, tornando possível a construção de um outro tipo de sociedade.

O processo se daria de forma gradativa, cuja uma primeira etapa se caracterizaria por práticas parciais e locais de contrapoderes, dentro e fora do trabalho, apoiando uma autogestão dos trabalhadores, de suas lutas, organizando-se em coletivos de base nas empresas e nos bairros, ao mesmo tempo que desenvolveriam projetos alternativos a serem executados pelos próprios trabalhadores. É possível supor que a experiência do “Repensar” tenha se constituído num contrapoder localizado, dentro do trabalho, que procurou criar uma “outra maneira de trabalhar” e foi esse sentido radical do “Repensar”, que esbarrou com as relações sociais que dão sustentação ao trabalho abstrato – no plano de sua materialidade – e que não suporta a subversão das relações de poder no trabalho, pois ela pode facilitar a subversão das relações de poder do trabalho.

A segunda etapa seria a de multiplicação e coordenação das práticas anteriores, na mais ampla escala de regiões, nações ou grupo de

---

<sup>3</sup> Bihr (1998) define contrapoder como uma estrutura (organização ou uma instituição) autônoma em relação ao poder político, isto é, capaz de contestar, na prática, sua monopolização da força social e colocar em ação projetos alternativos ao oficial. Trata-se, ao mesmo tempo, de um poder complementar e antagônico.

nações, criando uma sociedade alternativa, ampliando os espaços de liberdade, com base na existência de redes densas de cooperativas, de movimentos sociais, gerindo planos inteiros da vida social e econômica (por exemplo, os equipamentos coletivos e os serviços públicos), num processo de reapropriação e gestão democrática, de pelo menos, algumas das engrenagens da vida social.

Esse processo criaria uma realidade, em última análise, instável e transitória, que levaria a um enfrentamento com o poder oficial. A terceira etapa seria precisamente o momento da “ruptura” com o capitalismo, em que o contrapoder proletário chegaria a dismantelar o aparelho do Estado para substituí-lo na gestão geral da sociedade. Para Bihr, essa estratégia permitiria superar a oposição estéril entre luta por reformas e luta revolucionária, pois assegura a extensão e o enraizamento de contrapoderes no seio da vida social, difundindo, ao mesmo tempo, através deles, uma cultura antiautoritária; é criar simultaneamente uma pressão transformadora sobre o capitalismo atual, para modificar as regras do jogo num sentido favorável aos trabalhadores.

A utopia de Alan Bihr é inovadora não só na sua estratégia de contrapoderes, mas também por defender um projeto de transformação social que articula o desejo de autonomia individual com as lutas que visam a garantir as condições de emancipação coletiva, ou seja, integra a realização de cada um, da sua individualidade, à construção da nova sociabilidade.

Sou apenas um homem de teatro. Sempre fui e sempre serei um homem de teatro. Quem é capaz de dedicar toda a vida à humanidade e à paixão existente nestes metros de tablado, esse é um homem de teatro. Nós achamos que é preciso cantar – agora, mais do que nunca é preciso cantar. Por isso,

*“Operário do canto me apresento,  
sem marca ou cicatriz; limpas as mãos,  
minha alma limpa, a face descoberta,  
aberto o peito e – expresso documento –  
a palavra conforme o pensamento.  
Fui chamado a cantar e para tanto  
Há um mar de som no búzio de meu canto  
Trabalho à noite em revezamentos.*

*Se há mais quem cante, cantaremos juntos;  
Sem se tornar com isso menos pura,  
A voz sobe uma oitava na mistura.  
Não canto onde não seja a boca livre,  
Onde não haja ouvidos limpos e almas  
afeitas a escutar sem preconceito,  
para enganar o tempo – ou distrair criaturas já de si tão mal atentas,  
não canto.  
Canto apenas quando dança,  
Nos olhos dos que me ouvem, a esperança”*

Do poema “Da profissão do poeta”,  
de Geir Campos

(Recebido para publicação em agosto/2002)  
(Aceito em setembro/2002)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa – o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998
- CHERNS, A. Os princípios do design sócio técnico. Artigo publicado no Human Relations (agosto). **What's going on at the Ontário Quality of Working life Centre**. Publicação do Ontário Quality of Working Life Centre e do Ministério de trabalho de Ontário Canadá. 1976.
- GUIMARÃES, A. S. A; AGIER, M; CASTRO, N. A. **Imagens e identidades do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1995.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.
- KULLER, A. Automação e recursos humanos. Artigo publicado pela **REVERSO**, 1985.
- MARX, K. Manuscritos econômicos filosóficos, primeiro e terceiro manuscritos, parte final. In: FERNANDES, F. (Org.) **Marx/Engels, história**, São Paulo: Ática, 1983.
- MATTOS, R. de A. **De recursos a seres humanos - o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Ed. Livre, 1992.
- PECCHIA, G. A. **Controle e resistência da força de trabalho numa indústria petroquímica: a Copene**. Belo Horizonte: 1985, Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG.
- QUIROGA, A. P. **Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo. Desarrollos en Psicología Social a partir do pensamiento de Enrique Pichon-Rivière**. Buenos Aires: Ed. Cinco, 1998.
- RESENDE, E. Administração e desenvolvimento de RH no Brasil, hoje. In: **CONFERÊNCIA NO BRASIL TRAINING**, 1987.
- RIVIÈRE, E. Pichon. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

SPINK, P. Desenvolvendo ensaios e repensando sobre o potencial humano – novas formas de organização do trabalho. Artigo do **SENAC-PRODEMP**, 1989.

SPINK,P. Teoria e prática no planejamento do trabalho: reflexos acerca de uma área de confusão. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PRODUTIVIDADE E HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO. **Ensaio...** São Paulo, 1985.