



Revista
de
Psicologia

"A GENTE TEM QUE COLABORAR": QUANDO COERÇÃO E PERSUASÃO DEFINEM O DISCURSO DE OPERÁRIOS FABRIS¹

"WE MUST COLLABORATE": WHEN COERCION AND PERSUASION DEFINE THE
DISCOURSE OF FACTORY WORKERS

Izabel Cristina Ferreira Borsoi²

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar o modo como trabalhadores de indústrias instaladas em região com história industrial recente percebem e introjetam o discurso das empresas sobre a necessidade de produtividade. Foram entrevistados 29 trabalhadores e ex-trabalhadores de cinco indústrias de um município do interior do Ceará. No discurso dos trabalhadores são comuns expressões como "a gente tem que dar produção", "a gente tem que colaborar", "a firma precisa". O que se verifica é que o discurso da empresa predomina por estar sustentado muito mais na coerção que no convencimento do trabalhador. Em nível subjetivo, convencimento e coerção se confundem, embora os trabalhadores pareçam ter necessidade de sentirem mais persuadidos que coagidos.

Palavras-chaves: indústria, trabalhador, cooperação, persuasão, coerção.

ABSTRACT

This paper aims at analyzing the way workers of industries established in regions with recent industrial history perceive and incorporate enterprise's discourse on the need of productivity. Twenty-nine current workers and former workers from five industries located in a small city in Ceará State were interviewed. In the workers' discourse, expressions like "we must produce", "we have to collaborate", and "the industry needs" were frequently heard. These statements mean that the enterprise's discourse is characterized by being based on coercion, more than convincingness of workers. At a subject level, convincingness and coercion overlap, although workers seem to have the need of feeling that they are being persuaded, rather than coerced.

Key words: industry, workers, cooperation, persuasion, coercion.

¹ Este artigo parte de uma discussão iniciada em minha tese de doutoramento intitulada "O modo de vida dos novos operários: quando purgatório se torna paraíso", defendida em abril de 2003 no Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Ceará.

² Professora adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará (UFC), Mestre em Psicologia Social pela PUC/SP e Doutora em Sociologia pela UFC. – E-mail: cristinaborsoi@uol.com.br

Durante uma pesquisa realizada com trabalhadores de indústrias de uma região de industrialização recente no estado do Ceará, chamou a atenção a frequência de expressões como “a firma precisa”, “a gente tem que colaborar”, “a gente tem que dar produção”. Expressões como estas apareciam no discurso dos trabalhadores todas as vezes que precisavam justificar as exigências das empresas em torno da produtividade e, principalmente, em relação à hora-extra que, de tão freqüente, parecia naturalizada como se já integrasse a jornada regular de trabalho.

Em princípio, estas expressões não deveriam causar qualquer estranheza à medida que faz parte dos novos modelos de gestão da força de trabalho a busca de envolvimento dos trabalhadores por parte das empresas. É característica do paradigma toyotista, por exemplo, a ênfase na polivalência, na maior qualificação do trabalhador e também em certa lógica de controle aparentemente mais sutil do processo de trabalho. Neste caso, o controle de determinadas etapas do processo de produção dá ao trabalhador a ilusão de que controla toda a produção, embora saibamos que, na realidade, o nível de autonomia gerencial sobre o que produz e as circunstâncias em que produz continua escasso (ANTUNES, 1995, 2000). A este processo Antunes (1995) vai denominar de “envolvimento cooptado” e Alves (2002, p.38) definirá como “captura da subjetividade operária pela produção do capital” uma vez que esta lança mão da “manipulação do consentimento operário”.

Tomando como parâmetro, esta forma de gestão, é perfeitamente justificável à presença do discurso da cooperação, participação, parceria entre trabalhadores na medida em que há elementos evidentes no sentido do convencimento, da persuasão. E persuasão implica que os indivíduos justifiquem seus atos e pensamentos a partir de si próprios e não a partir do que lhes é externo, atribuindo, assim, sentido intrínseco ao que fazem (GRAMSCI, 1978).

O problema é que as indústrias envolvidas nessa investigação, embora resultem do denominado processo de reestruturação produtiva e até adotem alguns princípios toyotistas no que se refere à gestão da produção, elas tendem muito mais para um modelo taylorista-fordista de divisão de trabalho e gestão de força de trabalho, mesmo porque estão instaladas em uma região sem tradição industrial, tendo sido atraídas, em sua maioria, não só pela política de incentivos fiscais do Governo do Estado, mas também pela mão-de-obra abundante e mais barata que nas regiões Sul e Sudeste (BORSOI, 2003). O problema é que juntamente com o custo mais reduzido para a produ-

ção encontra-se a baixa qualificação desta força de trabalho que, por conta disto, se adapta mais facilmente às exigências de um modelo fordista de produção.

Cabe ressaltar que, diferente da busca do envolvimento cooptado defendido pelo toyotismo, o paradigma taylorista-fordista se apropria integralmente do saber-fazer do trabalhador quando suprime a dimensão intelectual do trabalho operário e o transfere para a esfera da gerência. Neste caso, elaboração e execução estão nitidamente separadas. O que há, então, é o controle externo rígido sobre atividades repetitivas e decompostas em pequenas tarefas. Sendo assim, o fordismo não se articula ao nível de cooptação pura e simples, mas da coerção e persuasão para forçar o consenso dos trabalhadores, para adotar aqui uma linguagem gramsciana.

É diante disto que é preciso questionar a origem do discurso de participação, colaboração e parceria entre os trabalhadores, identificar os elementos que subsidiam sua construção, para então compreender porque essas expressões se tornam tão presentes de modo a parecer que esses trabalhadores estão convencidos de que suas necessidades se confundem com as necessidades das empresas em que trabalham.

Para dar conta do problema em tela, foram considerados dados empíricos colhidos através de entrevista com 25 trabalhadores e quatro ex-trabalhadores oriundos de cinco indústrias de médio e grande porte e com grande referência num município localizado a menos de 80 km da capital cearense. As entrevistas foram realizadas nas residências dos próprios trabalhadores de modo que pudessem estar protegidos de possíveis constrangimentos, caso fossem abordados nas empresas ou mesmo na sede dos sindicatos. Entre os entrevistados, encontravam-se 17 homens, sendo 13 casados e quatro solteiros, e 12 mulheres, entre as quais seis casadas, três solteiras e três separadas com filhos.

1 – SEM RAZÃO PARA “VESTIR A CAMISA” DA EMPRESA

A experiência de vida e trabalho desses trabalhadores, geralmente, se divide em dois momentos bastante distintos: antes e depois das fábricas. Este é um elemento importante neste caso, pois a entrada na indústria aparece como uma espécie de divisor de águas na vida desses trabalhadores e suas famílias.

O trabalho anterior consistia, normalmente, em atividades no meio rural, no comércio, nas fábricas de beneficiamento de castanha, nas casas de farinha

ou ainda no trabalho doméstico, no caso das mulheres. Esses trabalhadores estavam sempre envolvidos em atividades quase sempre sem direitos sociais relativos ao trabalho, tais como carteira profissional assinada, recolhimento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS – e acesso a determinados ganhos indiretos, a exemplo da cesta básica, assistência médica etc. A situação relatada pelos próprios trabalhadores se caracteriza por um quadro de precariedade que vai desde o trabalho propriamente dito até as condições de vida fora dele. De um lado, atividades penosas, jornadas pouco definidas e salário incerto, geralmente aquém do que recebem nas indústrias onde se encontram trabalhando atualmente; de outro, uma vida marcada pela precariedade de quase tudo: alimentação, vestuário, moradia, falta de acesso ao consumo de bens duráveis e de determinados itens necessários ao conforto doméstico, impossibilidade de planejamento da vida para além do mais imediato. Em outras palavras: a vida era fundamentalmente precariedade e incerteza porque o trabalho e suas condições de realização não ofereciam os elementos necessários para realização de projetos, sequer para viver com alguma segurança um dia por vez.

No que diz respeito ao trabalho fabril, em geral é comparado às atividades anteriores, tanto no que diz respeito a condições e processo de realização quanto ao que ele proporciona como vantagens financeiras. O trabalho, embora considerado muito melhor, é também qualificado como cansativo e “puxado”, pois é realizado sob jornadas extensas, ritmo intenso, supervisão rígida e condições muitas vezes inadequadas, principalmente pelo excesso de ruído e calor e pela presença de poeiras suspensas.

Chama a atenção o modo de organização dos turnos de trabalho e a extensão da jornada que, aliados ao ritmo de trabalho exigido pelas empresas, obriga os trabalhadores a redimensionarem vida familiar, tempo de descanso e lazer. Em relação aos turnos, estes geralmente são fixos, fechando 24 horas e realizados em horários que dificilmente permitem que a jornada seja inteira diurna, ora por que se inicia no fim da madrugada, ora por que termina por volta de 21 horas. Além disto, as escalas nem sempre preservam o final de semana para descanso, porque alternam os dias de folga, a exemplo do que ocorre com quem trabalha em escala 5X1. No que diz respeito à jornada, esta, via de regra, é estendida pelo uso indiscriminado do recurso da hora-extra, o que faz com que os trabalhadores lidem com esta prática como se ela fosse esperada, ou seja, seria “normal” trabalhar pelo menos três ou quatro horas a mais além da jornada de oito horas diárias durante a semana.

Diante disto, as queixas de cansaço e até mesmo de determinados mal-estares e dores são freqüentes como também são freqüentes afirmações de que o tempo entre uma jornada e outra é insuficiente para a recuperação da força despendida durante o turno trabalhado. A vida social e o lazer ficam comprometidos na medida em que o tempo de descanso deve privilegiar o sono, que durante a semana de trabalho, em geral, fica comprometido pelos horários dos turnos, sejam eles noturnos ou mesmo diurnos, pelas razões já mencionadas anteriormente. Em troca dessa forma de trabalho, a maioria dos trabalhadores recebe basicamente um salário que, em geral, ultrapassa pouco o salário mínimo. Em que pese isto, todos de algum modo, justificam as exigências das empresas em torno de jornadas, ritmos e produtividade com um argumento aparentemente singelo: “A empresa vai precisar de você”, “a firma precisa”, “eles precisam”.

O quadro que pintamos até agora, entretanto, não oferece qualquer elemento para que os trabalhadores possam “vestir a camisa” da empresa. Então, cabe perguntar onde estão os elementos que possam justificar o convencimento de que as empresas deles precisam e, por decorrência, a disposição em colaborar. Mas, antes mesmo que se debruce em torno de uma resposta, uma outra questão deve nortear esta discussão: de fato os trabalhadores estão convencidos de que são parceiros do empregador e, por isto, precisam colaborar? A compreensão disto implica a busca de aspectos que possam indicar ganhos efetivos na nova situação de trabalho, algo que extrapole o salário regular pago nas indústrias.

2 – ANTES DE CONVENCER, É PRECISO COAGIR: AS PERDAS E OS GANHOS QUE DEFINEM A COLABORAÇÃO

Aos olhos dos trabalhadores, as conquistas são muitas se for considerada a situação anterior ao trabalho fabril: o emprego assegurado com carteira de trabalho assinada, FGTS e alguns ganhos salariais indiretos como assistência médica, cesta básica, bônus por produtividade, ou seja, o chamado quadro de benefícios que varia de uma empresa para outra. O destaque está principalmente para o salário registrado em carteira. Não é incomum expressões como “o salário é pouco, mas está lá”, “ruim sem ele [salário], pior sem ele”. Aqui o que conta é a segurança do emprego, tênue, é verdade, mas que ainda assim surge como alguma certeza de conforto mínimo por um tempo que ultrapassa, no mínimo, o mês em cur-

so. E se o salário é pouco, há ainda a cesta básica, no caso de algumas empresas, que impacta positivamente e de forma decisiva no orçamento familiar.

Se o que se tem verificado no mundo do trabalho, como resultado da flexibilização que integra o processo de reestruturação da produção é a chamada "precarização", com gradativa perda de direitos conquistados a partir da década de 1930 (LIMA, 2002), o que estes trabalhadores estão experimentando é um processo de "desprecarização" do trabalho e da vida. Para eles, a conquista de determinados direitos trabalhistas vai se traduzir na conquista de outros tantos direitos fora do trabalho. É como se somente agora se sentissem cidadãos, ou talvez só agora, de fato, podem ser *qualificados* como cidadãos, se considerarmos que cidadania, no sentido liberal, implica três instâncias: a cívica, a política e a social, esta última envolvendo direitos relativos ao trabalho (SANTOS, 1997).

Na prática, no caso dos trabalhadores aqui referidos, a inserção num emprego formal dá direito a um contracheque que permite crédito no comércio e assim torna possível planejar consumo, adquirir determinados bens como eletrodomésticos e eletroeletrônicos, nem que seja a prestações a perder de vista. Quanto ao FGTS, este pode assegurar, ao menos em parte, a realização do sonho da casa própria ou mesmo a aquisição de algum meio de transporte próprio, a exemplo da motocicleta, que é o sonho de consumo dos homens. Enfim, em que pese a inserção num determinado trabalho que pode ser qualificado como precário, ele ainda significa sair de uma certa precariedade, aquela que experimentavam antes das fábricas.

É diante disto que esses trabalhadores, embora tenham consciência de que o que recebem é muito pouco pela extensão da jornada, pela quantidade de produção e pelas condições de trabalho que enfrentam, ainda vêem as empresas como uma espécie de "tábua de salvação", daí a necessidade que têm de defendê-las e até de se submeterem às exigências de produtividade como se isto fosse um processo natural, esperado.

Seria legítimo perguntar se o salário rebaixado não seria uma justificativa plausível para os trabalhadores, por iniciativa própria, buscarem estender a jornada ou aumentar, também por conta própria, sua produtividade visando bônus em dinheiro, para assim aumentar os próprios ganhos. Neste sentido, poderíamos aceitar o fato de que a necessidade de produção da empresa estaria em pleno acordo com a necessidade pessoal dos trabalhadores, sendo assim a solicitação de produtividade seria até bem-vinda.

Do que se pode verificar, entretanto, não é isto que parece ocorrer. Não há referências neste sentido. O que há são relatos de tentativas de recusas sistemáticas em fazer hora-extra, por exemplo. Quando muito a justificativa pessoal passa por "eles sabem que eu preciso e me procuram"; ou como respondeu um operário, quando indagado sobre por que dobrou o turno: "por que eu quis, eles precisavam e eu fiquei". O ganho, segundo ele, poderia ser a possibilidade de alguma promoção no futuro.

De qualquer forma, se o trabalhador já tem garantido o salário e os benefícios que permitem cobrir os custos do mês em curso e até mesmo, como fazem alguns, cobrir longas prestações pela compra de algum bem que proporcione mais conforto, ele tende a não demonstrar interesse maior em buscar mais trabalho. O que alguns trabalhadores relatam é que, não raro, alguns supervisores buscam transformar a necessidade da empresa em necessidade do trabalhador, convencendo-o da importância de se ter rendimentos além do salário, uma espécie de poupança a custo de mais esforço, à medida que o esforço da jornada regular não lhe assegura o futuro menos imediato ou mesmo atenderia ao imprevisível, como um tratamento médico mais caro ou a reposição de um aparelho eletroeletrônico que deixou de funcionar. É preciso ver, entretanto, que é o supervisor quem alerta sobre a necessidade de se fazer provisões a partir dos ganhos extras, o que seria, obviamente, resultado direto do aumento de produtividade esperado pela fábrica.

O que, enfim, se observa, é, num primeiro momento, o discurso persuasivo da empresa se fazendo presente ao tentar convencer os trabalhadores da necessidade de pouparem para o futuro; ao afirmar uma suposta igualdade entre trabalhadores e empregadores a partir de expressões como "estamos todos no mesmo barco", "a firma precisa de você", "vocês são nossos colaboradores" ou "são nossos funcionários", o que leva à não identificação com designações bem conhecidas como "operário" e "trabalhador" antes adotadas para nos referirmos àqueles que trabalhavam nas fábricas; ao apresentarem políticas de benefícios como resultado de gestos de boa vontade, como doação espontânea das empresas, e não como direitos que, por sinal, em parte são custeados pelos próprios trabalhadores, embora estes nem sempre saibam precisar o valor descontado em folha de pagamento e, às vezes, chegam até a afirmar que apenas "descontam uma mixariuzinha".

Pelo que se pode notar, é o discurso ideológico que está na base das tentativas de convencimento, da busca de fazer com que os trabalhadores introjetem

as necessidades de produtividade das empresas como se fossem necessidades próprias. A expectativa é que, se persuadidos, eles passem a justificar o trabalho a mais como iniciativa própria, como algo que querem e não, necessariamente, como exigências das próprias empresas. O sentimento de colaboração deve ser despertado de modo a tornar-se genuíno, fazendo com que pensem que, de fato, estão, de algum modo, em igualdade de condições, ou seja, podem aceitar como justo a exigência de determinado princípio de reciprocidade.

Mas, como nem sempre o discurso ideológico é suficiente para convencer, as empresas não vacilam em adotar discurso e prática coercitivos. Assim, passam a coagir quando ameaçam retirar algo que os trabalhadores já consideram seus – os denominados benefícios –, quando punem por qualquer falta e quando demitem por não cumprirem exigências de produtividade ou hora-extra. Neste momento, o discurso da empresa normalmente se inverte e de persuasivo passa a ser claramente coercitivo. Assim, se antes era “a empresa precisa de vocês”, agora passa a ser “vocês precisam de emprego” ou “se você não quer tem 100 querendo sua vaga”. Se antes se tentava fazer com que o trabalhador se sentisse colaborador e, como tal, alguém necessário à empresa, agora, o que se busca é mostrar a descartabilidade da sua força de trabalho. O trabalhador deixa de ser especial para ser um igual, não ao empregador, mas a todos os da própria classe, na qual incluem empregados e desempregados.

Ora, num quadro de desemprego crescente, não resta aos trabalhadores algo diferente do que se “convençerem” (com aspas) de que colaboram porque querem e não por pressão ou coerção, afinal é importante, mesmo que seja apenas subjetivamente, que eles se sintam definindo e conduzindo as próprias vidas.

Gramsci (1978) afirma que a coerção deve ser combinada com persuasão e consenso, ou seja, a dominação deve estar aliada a uma certa diretividade intelectual e moral para que os indivíduos encontrem sentido intrínseco aos próprios atos. Isto ocorre porque, de fato, a coerção não convence, pois geralmente os indivíduos tendem a serem arredios quando não conseguem atribuir sentido pessoal ao que lhes é posto como obrigação, exigência. É preciso persuadir, ou seja, tornar o sentido dado de fora em algo percebido como do próprio sujeito; é necessário que a disciplina imposta torne-se autodisciplina, é fundamental que o indivíduo encontre justificativa plausível para cada gesto, para cada ação, para a própria conduta e o próprio pensamento.

O que parece ocorrer aos trabalhadores em questão é que diante de uma lógica coercitiva que

precisa ser percebida como persuasão e consenso, mais própria de uma proposta fordista de gerenciamento de produção, os trabalhadores parecem tentar transformar a necessidade em liberdade. E isto é, obviamente, reforçado pelo discurso das próprias empresas que unem coerção e persuasão, confundindo um e outro, travestindo um no outro de modo que o trabalhador busque mais sentido no convencimento que na ameaça.

Isto parece ficar mais claro quando as empresas enfatizam a colaboração ao afirmarem que todos os funcionários trabalham para um determinado “cliente” que não é a empresa, mas que é aquele que contrata seu serviço. É alguém que os trabalhadores não conhecem e nem sabem de onde vem, mas que se faz presente na marca do produto e no discurso de monitores e supervisores de produção. O cliente exige produção, cobra qualidade e é, de certo modo, o responsável pelos seus salários. Os trabalhadores introjetam que precisam satisfazer o cliente, pois sem cliente não há produção; sem produção não há emprego; não havendo emprego, não haverá salário. Aqui, a coerção praticada pelas próprias empresas pode aparecer velada sob o véu de uma espécie de cliente abstrato que, por não ter carne e osso para o trabalhador, passa a existir apenas como um fantasma que sempre ameaça. Mas, tirado o véu, a coerção é claramente posta diante da possibilidade concreta da perda do emprego.

O problema torna-se ainda mais complexo porque o discurso imposto pelas empresas não tem qualquer outro contraponto e reverbera sozinho, sem que os trabalhadores tenham outra referência concreta com que confrontar. Por serem “marinheiros de primeira viagem” no trabalho fabril não conhecem outras práticas industriais e além disto não construíram uma história sindical que possa oferecer elementos para comparação. É importante destacar que, por se tratar de uma região com história recente de industrialização, os sindicatos também são parte recente da vida desses trabalhadores. Por esta razão, quase sempre falam sozinhos e por que agem no confronto com as empresas passam a ser, na maioria das vezes, uma referência negativa do ponto de vista dos trabalhadores, razão por que seu discurso quase sempre não alcança o alvo e nem tem eco.

Desta forma, é o discurso da empresa que impera, ao mesmo tempo, convencendo e coagindo na busca de consenso entre os trabalhadores. Na realidade mais coage que convence, pois normalmente o discurso que busca persuadir está carregado de expressões coercitivas alimentadas pela necessidade objetiva que têm os trabalhadores de manterem seus

empregos. Mas não só, aqui também é preciso levar em conta que as indústrias lançam mão do desconhecimento dos próprios trabalhadores em relação às próprias conquistas e direitos, que são apresentados como dádivas e não como fruto das reivindicações históricas dos trabalhadores e dos sindicatos.

Assim o discurso da empresa torna-se parte do discurso do trabalhador, pois é próprio da ideologia adquirir validade psicológica, como bem aponta Gramsci (1987). Deste modo, em nível subjetivo, convencimento e coerção se confundem, embora os trabalhadores pareçam ter necessidade de se sentirem mais persuadidos que coagidos. Por esta razão, também tendem a tomar as necessidades das empresas pelas próprias necessidades, talvez pelo desejo de transformarem necessidade em liberdade.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, G. O novo e (precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BORSOI, I. C. F. Modo de Vida dos Novos Operários: quando purgatório se torna paraíso. 2003:217 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In: Obras Escolhidas. São Paulo: Martins Fontes, 1978: 311-339.
- _____. A Concepção Dialética da História. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.
- LIMA, J. C. As Artimanhas da Flexibilização: O Trabalho Terceirizado em Cooperativas de Produção. São Paulo: Terceira Margem, 2002.
- SANTOS, B. S. Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1997.