1. Introdução;
2. Caracterização da empresa;
3. Perfil da mão-de-obra empregada na empresa;
4. O processo de mudança na organização do trabalho e suas repercussões na estrutura organizacional.

Gestão e participação na organização do trabalho rural

Maria Tereza Leme Fleury
Da FEA/USP.
Rosa Maria Fischer Ferreira.
Da FEA/USP.

1. INTRODUÇÃO

Em momentos de crise como o atual, o *slack* com que opera a grande maioria das empresas se reduz consideravelmente, aumentando a procura de estratégias que objetivem diminuir custos, aumentar a produtividade, enfim garantir senão a rentabilidade, pelo menos a sobrevivência da empresa no mercado.

Para muitas empresas (principalmente as chamadas empresas "tradicionais"), o eixo central em torno do qual se articulam estas estratégias é a idéia de aperfeiçoamento dos esquemas de controle, centralização das decisões, visando aumento da eficiência produtiva. Nestes esquemas são descartadas as estratégias que envolvam mudanças mais estruturais, mudanças que alterem desde a organização do trabalho até os sistemas de gestão da empresa.

Entretanto, este tipo de mudança se revela muitas vezes mais eficaz que os modelos tradicionais.

O presente trabalho se propõe a discutir um processo de mudança, em empresa de um setor extremamente tradicional da economia brasileira: a agroindústria canavieira. Estas mudanças foram introduzidas no processo de trabalho, nas relações de trabalho, envolvendo, em última instância, o próprio processo de gestão da empresa.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada caracteriza-se pela verticalização do processo produtivo, incluindo entre suas atividades desde a produção agrícola da cana-de-açúcar à industrialização do açúcar e do álcool.

Esta diversidade das atividades produtivas gera um quadro bastante diferenciado entre o setor agrícola e o industrial em termos de tecnologia, organização do trabalho e relações de trabalho.

A tecnologia empregada no processo produtivo agrícola, apesar dos avanços recentes em termos de técnicas de plantio, tratos culturais e mecanização do corte, é muito menos avançada do que a tecnologia industrial, onde o processo de produção do álcool, por exemplo, é quase que totalmente automatizado.

O trabalho agrícola é organizado seguindo padrões mais tradicionais do que o trabalho industrial, em função, por um lado, do aspecto tecnológico e, por outro, do aspecto cultural. Em outras palavras, a cana-de-açúcar é produzida no Brasil desde a época colonial; evidentemente as formas de se organizar o trabalho alteraram-se desde então, mas esta dimensão cultural é muito importante para explicar certos aspectos tradicionais no processo de trabalho agrícola.

As relações de trabalho do setor agrícola do empreendimento canavieiro sempre foram marcadas por seu caráter tradicional (ou "pré-capitalista" como o qualificam certos autores), como o sistema de parceria, do colonato, do "morador" nordestino ou mesmo o trabalhador residente. Estes trabalhadores, principalmente a partir da década de 60, com a promulgação do Estatuto do Trabalhador Rural, passaram a ser substituídos pelo trabalhador volante, o chamado "bóia-fria", intermediado pelo empreiteiro. Recentemente, na empresa estudada, o trabalhador agrícola passou a ter algum vínculo empregatício, permanecendo, entretanto, a intermediação do empreiteiro (que aos olhos do trabalhador continua como o seu "real" patrão). O trabalhador empregado no setor industrial, há várias décadas, é contratado em regime de CLT.

Em termos administrativos, a empresa caracterizou-se por uma administração familiar, que somente na última década começou a se profissionalizar.

O primeiro escalão administrativo é constituído por um número pequeno de cargos e ocupantes. Estes são sócios-proprietários ou parentes próximos dos proprietários, reforçando o caráter familiar da organização.

Destaca-se a seguir um segundo escalão, constituído por cargos gerenciais mal definidos porque estão oscilantes entre os atributos próprios de gerente da divisão e os de diretor. Muitas vezes, embora o desempenho do ocupante e o conjunto de responsabilidades a ele afeitas caracterizem-no como um diretor, ele só não o é efetivamente pela ausência de vínculo familiar, vale dizer, por não compartilhar da propriedade do empreendimento.

O que seria normalmente o terceiro escalão da hierarquia, constituído por chefes de departamento, praticamente inexiste. As chefias são aqui ainda mais diluídas do que nos dois casos precedentes, seja pela ausência de clara atribuição de competências e respectivo poder, seja pelo pequeno número de ocupantes, mesmo para esses cargos mal definidos.

Esta situação da cúpula administrativa é produto de algumas causas detectadas: a resistência histórica desses

empreendimentos à profissionalização de sua administração, herdada do tempo em que o empreendimento agrícola tinha o nível de complexidade passível de ser resolvido em família; a inexistência de canais de ascensão no interior das organizações, procedendo-se a compensação exclusivamente pela atribuição de melhores salários e benefícios pecuniários; a ocupação de postos de importância exclusivamente por indivíduos que se destacam pela lealdade a ponto de assumirem os deveres do encargo, mesmo sem a explicitação formal e reconhecido de sua posição; a restrita competência das pessoas de confiança, ou dos bons técnicos especializados em suas respectivas áreas, para exercerem atividades gerenciais ou de chefia específicas.

O modelo de administração advindo da estrutura adotada induz a alta centralização de todas as decisões e o congestionamento das informações e dos controles gerenciais nos poucos cargos de primeiro e segundo escalões existentes.

Isto implica um processo de gestão personalizado, sujeito aos conflitos interpessoais e reforçador da desintegração própria do tipo de constituição da empresa, a qual mimetiza o processo produtivo dividindo-se organizacionalmente em três áreas: a da produção agrícola da matéria-prima, a da industrialização transformadora da matéria agrícola nos produtos finais e, por último, a de apoio administrativo às atividades de ambas as áreas principais.

Dentro de cada área, a gestão adquire o estilo do indivíduo que ocupa seu mais alto cargo (um diretor, ou gerente com poderes de diretor), independentemente de ser semelhante ou contraditório em relação à gestão das demais áreas. Mesmo os fatores mais formais como os níveis salariais dos funcionários da área, os métodos de avaliação do desempenho, os incentivos e benefícios são constituídos por decisão pessoal e com quase nenhuma relação com as outras áreas.

Nesse contexto, é evidente que a participação dos funcionários em geral em quaisquer processos referentes à gestão empresarial é praticamente nula. As ordens são emitidas exclusivamente no sentido descendente da hierarquia e se apóiam em poucos dados e informações, porque os canais formais e informais de comunicação são raros e de difícil acesso.

O isolamento do comando dessas áreas gerenciais é mais evidente nos processos de decisão onde se destacam os seguintes fatores caracterizadores:

– a inexistência de diagnósticos ou levantamentos sistemáticos das informações necessárias, decorrente do funcionamento de ineficazes sistemas de controles;

– a pequena amplitude dos planejamentos realizados, referidos, quase sempre, a períodos restritos (como a safra, a entressafra) e a atividades específicas (como o plantio, a manutenção mecânica etc.), o que impede a integração da empresa como um todo nos processos decisórios;

– a carência de esquemas de participação das pessoas e de negociação entre interesses, idéias e objetivos, o que provoca também a centralização das responsabilidades e do poder delas advindo.

3. PERFIL DA MÃO-DE-OBRA EMPREGADA NA EMPRESA

3.1 *Caracterização genérica*

A agroindústria canavieira caracteriza-se por empregar um grande contingente de mão-de-obra, que apresenta forte diversidade de composição quanto ao nível de escolaridade, qualificação profissional e especialização técnica.

As áreas administrativas apresentam todos os cargos típicos, desde auxiliar de escritório até gerente, com ênfase em funções referentes a controles contábeis e de custos. Normalmente o número de pessoas empregadas nesses setores é muito grande, em virtude da utilização de métodos manuais ou pouco mecanizados de trabalho, sendo a introdução de sistemas de processamento bastante recente e, na maioria dos casos, ainda experimental.

A área industrial que emprega cerca de 1/5 do pessoal da empresa apresenta complexidade ainda maior devido à intensidade das mudanças tecnológicas nos últimos 10 anos, as quais se fez necessário acompanhar. O crescimento recente das empresas do setor é mais notado nesta área pela presença comum de técnicos especializados, de formação superior, e de práticos com longo período de experiência na função ocupando cargos idênticos.

Enquanto certos setores da indústria como moagem e extração ainda ocupam mão-de-obra braçal em grande número, os processos de fabricação, principalmente do álcool, empregam maior quantidade de pessoal qualificado, visto que as atividades enfatizam mais a monitoração de instrumentos e equipamentos.

A área agrícola emprega a maior quantidade de mão-de-obra braçal não-qualificada, formada por trabalhadores agrícolas encarregados de todas as atividades de plantio, tratos culturais e corte de cana. A mecanização de algumas destas atividades, o transporte da matéria-prima, assim como a necessidade de empregar implementos agrícolas para o manejo da terra e de equipamentos pesados para a construção e manutenção das estradas, implicam o emprego de amplo contingente de motoristas e tratoristas especializados.

Certos aperfeiçoamentos das atividades de tratos culturais vêm também provocando o desenvolvimento de algumas especialidades profissionais entre os trabalhadores agrícolas, como os aplicadores de herbicida, os roguistas, os coletadores de amostras. Nas atividades de corte, a introdução de máquinas para agilizar certas fases do processo levou a algumas divisões de trabalho que poderão gerar um certo nível de especialização, como é o caso do bituqueiro, do fiscal de palhada e outros.

A composição da mão-de-obra da área agrícola é também altamente heterogênea, empregando técnicos de nível médio e superior e, como ocorre na indústria, ocupando os cargos de maior especialização indivíduos qualificados pela instrução e pela experiência, conforme as condições de oferta do mercado permitem.

3.2 *Caracterização dos trabalhadores agrícolas*

Os trabalhadores agrícolas empregados nesta empresa vivenciam a condição de assalariamento há mais de uma

geração. Em outras palavras, não se assiste nesta região (região já tradicional em termos de lavoura canavieira) a um processo recente de proletarização da mão-de-obra.

Estes trabalhadores são recrutados pelos empreiteiros (que possuem geralmente o caminhão de transportes) e organizados em turmas, que variam de tamanho em função da capacidade do caminhão.

O empreiteiro intermedeia a relação do trabalhador com a empresa, o que apresenta aspectos positivos e negativos do ponto de vista do trabalhador e da própria empresa. Do ponto de vista do trabalhador, a principal vantagem é que o empreiteiro, defendendo sua percentagem nos ganhos, procura sempre negociar com a empresa um preço melhor pelo metro de cana cortada.

Ele assume também a figura do "patrão" para o trabalhador, amparando-o em suas necessidades mais imediatas de moradia e de dinheiro adiantado. Por outro lado, esta situação apresenta também seus aspectos negativos, na medida em que ele retém parte dos ganhos dos trabalhadores e a maioria dos benefícios oferecidos pela empresa, repassando-os aos trabalhadores quando e como lhe convém.

Do ponto de vista da empresa, até alguns anos atrás esta situação era vantajosa, pois o empreiteiro a desobrigava de encargos trabalhistas, de certos encargos assistenciais e do desempenho de algumas funções como: recrutamento, transporte e mesmo fiscalização do trabalhador. Entretanto, de alguns anos para cá, esta situação começou a apresentar seus limites, tanto em termos econômicos como em termos da qualidade dos trabalhadores agenciados pelos empreiteiros. As tentativas para contornar esta situação em termos jurídicos – registro de todos os trabalhadores e formulação de uma política de assistência social que servisse como motivo de atração e fixação do trabalhador à empresa – não conseguiram o alcance esperado. Configurou-se assim a necessidade de outro tipo de intervenção, que contornasse esta situação.

Um último ponto importante nesta caracterização dos trabalhadores diz respeito à ausência de qualquer experiência associativa prévia, quer seja a nível interno da empresa, quer seja externamente. A nível interno da empresa, a análise de sua estrutura administrativa mostrou a impossibilidade de formação de grupos representativos e estabelecimento de canais de comunicação internos. E a nível externo, observa-se que o Sindicato de Trabalhadores Rurais tem pouquíssima penetração entre os trabalhadores empregados, devido, por um lado, à forte pressão da empresa no sentido de eles não se sindicalizarem, e por outro, à crença mais ou menos generalizada de que o seu poder de atuação é restrito.

4. O PROCESSO DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SUAS REPERCUSSÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As tentativas de mudanças nas relações de trabalho, através da contratação, com registro em carteira, dos trabalhadores agrícolas se, por um lado, contornou o aspecto jurídico-legal da questão, por outro, não provocou os efeitos desejados em termos de fixação do trabalhador à empresa, eliminação da intermediação do empreiteiro e diferenciação da empresa em face das suas concorrentes no mercado regional de mão-de-obra.

Objetivando dar um passo adiante no sentido de encontrar soluções para estas questões, iniciou-se uma estratégia de formação de "turmas diretas". Estas turmas seriam recrutadas diretamente pela empresa, sem a intermediação do empreiteiro, transportadas em caminhões próprios da empresa e receberiam os benefícios do serviço social da usina diretamente das assistentes sociais sem, mais uma vez, a intermediação do empreiteiro.

A implantação desta política representou um passo necessário, porém não suficiente para a realização dos objetivos propostos. Observou-se então a necessidade de se introduzirem modificações na organização do trabalho que trouxessem repercussões significativas tanto para os trabalhadores como para a empresa.

É importante ressaltar que estas mudanças foram implementadas não só nas chamadas turmas diretas, mas também em turmas de trabalhadores diretos residentes, em uma colônia da empresa.

O processo de mudança na organização do trabalho apresentou as seguintes características:

a) formação de equipes diferenciadas[1] por faixa de produtividade de corte de cana. Estas equipes foram classificadas em três níveis: *A*, *B* e *C*. A equipe *A* era constituída por trabalhadores cuja produtividade de corte estava acima da média da produtividade do conjunto total da empresa, a equipe *B* pelos trabalhadores que ficavam na média superior e a *C* pelos demais trabalhadores;

b) alocação de tarefas especializadas conforme a equipe, propiciando condições para que os trabalhadores das equipes *A* e *B* executassem as atividades que exigem maior habilidade do trabalhador (qualidade do corte, destreza de manejo) sem que a diversidade de tarefas, o deslocamento excessivo no campo e as falhas de planejamento de distribuição do trabalho prejudicassem sua produtividade e conseqüente ganho;

c) melhorias nas condições de trabalho: tamanho ideal do eitõ, fornecimento de instrumentos de trabalho, fornecimento de equipamentos de segurança, informação sistemática do preço/dia de corte e da produção diária de cada trabalhador. Foram oferecidos também programas de treinamento para os trabalhadores e para os fiscais de turma, estes últimos em termos de aperfeiçoamento da supervisão das equipes;

d) sistemas de promoção e demissão nas equipes através dos indicadores de assiduidade (limites de faltas injustificadas), disciplina (zelo no uso de equipamentos e instrumentos de trabalho, atendimento de normas de segurança, relações com companheiros e superiores) e qualidade do trabalho;

e) atendimento social: controle sistemático das condições de saúde, programa de complementação alimentar (oferecimento de lanches duas vezes ao dia), aperfeiçoamento dos meios de transporte.

Os objetivos da empresa para a implantação desse sistema seriam:

– aumento da produtividade do trabalhador, principalmente nas atividades de safra, através do aperfeiçoamento das condições de trabalho e da especialização das turmas para funções específicas;

– estabilização ou mesmo diminuição dos custos administrativos da mão-de-obra, mediante a redução de custos indiretos (como: despesas de frete, comissões a empreiteiros etc.) e diminuição dos fatores de rebaixamento da produtividade do trabalho (como rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, má qualidade do corte, excesso de deslocamento nas frentes de corte).

Além destas duas vantagens de cunho mais imediato, o principal objetivo a ser alcançado com o programa seria a fixação do trabalhador rural e a diferenciação de sua imagem em face de outras empresas da região.

Para o trabalhador as principais vantagens seriam:

– o aumento no ganho diário;

– melhoria nas condições de trabalho e indiretamente na qualidade de vida;

– possibilidade de ter perspectivas de estabilidade de emprego e ascensão profissional no interior da empresa.

No processo de implantação do sistema foi criado um esquema de representantes dos trabalhadores, dos fiscais e dos vários níveis hierárquicos da empresa para discutir todas as fases do projeto, propor alterações e acompanhar a implantação, monitorando o processo junto com a equipe de consultores. A criação desse "comitê de representantes" justifica-se pela adoção de dois eixos fundamentais da experiência realizada: a) a ampliação da participação do trabalhador na modelagem dos processos de trabalho adotados e das condições em que esse trabalho se realiza; b) a utilização do conhecimento técnico, da experiência pessoal e dos padrões culturais (linguagem, redes de relacionamento, formas de comunicação) próprios dos trabalhadores, adaptando as mudanças organizacionais propostas às reais necessidades dos grupos envolvidos e às suas condições de absorção e implantação.

A existência dessa instância de reflexão e discussão representou uma modificação inusitada nos esquemas administrativos da empresa, tanto por abrir canais de comunicação nos níveis horizontais e verticais da estrutura funcional, quanto por reconsiderar a postura tradicional para a qual os processos de trabalho e as formas de organização da mão-de-obra seriam imunes a mudanças e aperfeiçoamentos. Esta postura baseia-se principalmente na premissa de que o trabalhador não detém conhecimento qualificado para contribuir significativamente e capacidade de participar intelectualmente de processo de decisão e mudança.

A descoberta de que essa premissa não se sustenta abriu uma série de caminhos para refletir e criticar os modelos de gestão vigentes na empresa. Da perspectiva dos administradores, houve uma facilitação dos contatos, dos levantamentos de informações, das atividades de planejamento e controle. Da perspectiva dos trabalhadores envolvidos, houve a condição para se pensar sobre o próprio trabalho, seu papel na empresa e, talvez, sua inserção como categoria social.

Esta experiência de mudança na organização do trabalho encontra-se em realização e pode apenas apontar para possíveis resultados e encaminhamentos. Dentre estes vislumbra-se que, uma vez propiciadas as condições de participação, tornam-se irreversíveis as mudanças que se delineiam nos processos de gestão da empresa.

No contexto teórico que atualmente discute as propostas inovadoras na linha da autogestão e da co-gestão, uma experiência como a relatada apresenta aparentemente limites muito estreitos. Pensada, entretanto, no interior dos contextos social e empresarial em que está sendo realizada, ela assume contornos menos singelos.

O significado da alteração de critérios de composição de uma turma de corte de cana, apenas para tomar um exemplo, pode conter um potencial de mudança social, comportamental e organizacional tão grande quanto a introdução de inovações tecnológicas numa indústria. Tais mudanças estão funcionando como primeiras brechas de um processo amplo cujas repercussões podem ultrapassar os limites da empresa.

Não se espera, evidentemente, que este tipo de experiências altere de modo significativo as condições dos assalariados rurais, enquanto categoria social. E, muito menos, que instrumentalizem soluções para o conflito entre capital e trabalho nesse setor. Elas abrem, porém, uma discussão, ainda pouco realizada, sobre o processo de trabalho e o processo de gestão dessa categoria, que consideramos fundamental para quaisquer projetos que visem modificar as condições de vida e trabalho dos assalariados rurais e suas relações de trabalho.

[1] *A princípio a denominação proposta foi de "equipes especializadas" contrapondo-se à idéia inicial de "turmas diferenciadas". Isto porque o conceito de turma, tradicionalmente empregado para designar a unidade de trabalho na lavoura, não contém a noção de trabalho conjunto que o conceito de equipe procura colocar e o qualificativo "especializadas" adequava-se mais à proposta que procurava o aperfeiçoamento profissional do trabalhador e a compensação salarial, enquanto o qualificativo "diferenciada" enfatizaria mais a capacidade de trabalho e vantagens dela advinda. Entretanto, a cultura organizacional tem reconstruído o conceito no discurso dos trabalhadores, de uma forma bastante peculiar: mantém-se o vocábulo "turma", de longa tradição, e adiciona-se o qualificativo "preferenciadas", significando provavelmente que os participantes da proposta são melhor atendidos e valorizados pela empresa.*