

239414

GERENCIANDO AS DIFERENÇAS NA PRODUÇÃO

A Cultura dos Trabalhadores e Gestão de Recursos Humanos na Construção Civil

Luís Antonio Cardoso

RESUMO

Este artigo é baseado em pesquisas em canteiros de obras, na cidade do Rio de Janeiro, onde a questão da identidade do indivíduo e do agrupamento social assume um caráter de regulador natural do processo de trabalho da hierarquia e divisão social do trabalho, ao invés dos modelos tradicionais impostos pela gerência.

“Num adianta vocês querer qui nós fique trabaiano aqui direto. A gente num veve pra vocês. Nós num trabaia na Wrobel. Nós num é empregado daqui. Nós trabaia com Mestre Deda, e é por isso qui nós vai daqui tudo cum ele imhora”.

(Pedreiros da Construção)

Luís Antonio Cardoso

Qualificação: arquiteto, sociólogo, especializado em Engenharia de Produção Civil pela UFRJ e Engenharia de Segurança do Trabalho pelo CEFET-RJ; mestre em Engenharia de Produção pela COPPE-UFRJ. Atualmente, desenvolve trabalhos na área da Sociologia Industrial e do Trabalho e também sobre a questão da reestruturação industrial e participação dos trabalhadores no processo gestor industrial, tendo contribuído com diversas publicações no Brasil e no exterior.

INTRODUÇÃO

Entendemos que a gestão do complexo industrial da construção deve lidar diretamente com os fatores culturais, as relações humanas envolvidas, com a subjetividade dos trabalhadores face aos sistemas complexos (sem cairmos exageradamente na perspectiva etnocêntrica) de trabalho.

No gerenciamento tradicional, temos observado que todo o pensamento que norteia as decisões é tomado a partir de uma análise objetiva das ações e das ocasiões. As decisões estratégicas são sempre tomadas com base em parâmetros e realidades sócio-políticas exteriores ao indivíduo, isto é, de uma necessidade de valorização de objetivos diretos. Esta visão caracteriza-se por ser uma visão exteriorizada do conceito de indivíduo enquanto ator social.

A partir da verificação desses elementos, constatamos a necessidade de uma valorização interna do potencial dos indivíduos, baseados na observação da existência de rígidas regras impostas pelo gerenciamento atuante, as quais são raramente, ou nunca, cumpridas pelos trabalhadores, e num sistema praticamente clandestino, no qual as regras de gerenciamento são passadas aos trabalhadores, decompostas e transcodificadas em novas formas de trabalho completamente diferentes dos modelos tradicionais, porém flexíveis ao coletivo trabalhador existente.

De certa forma, na construção civil brasileira, em especial na cidade do Rio de Janeiro, existem hierarquias não-disciplinares, baseadas em conjuntos de sistemas e valores éticos e étnicos, os quais funcionam e agem como reguladores de variadas circunstâncias e situações. Essas estruturas, algumas vezes, pressupõem a valorização dos sistemas totêmicos (LÉVI-STRAUSS, 1976) como reguladores naturais do processo de trabalho como um todo. Através desse modelo totêmico, todas as relações do gerenciamento do agrupamento social, gerenciamento das interfaces, ordens, contratação dos coletivos, encarreamento profissional, etc... ficam rigidamente condicionadas aos fatores culturais subjacentes a este macrocosmo. Assim, toda a lógica da organização industrial, bem como todos os modelos tradicionais de gerenciamento calcados na ordenação de funções e qualificações, transformam-se em ordenação por grupos, os quais informalmente dominam todo o processo

de organização e divisão do trabalho.

Procuramos, enquanto agentes da eficiência administrativa, enquanto seres humanos, entender nosso trabalho, não pelas considerações tecnocêntricas, mas sim a partir de idéias que considerem o homem, em especial o trabalhador, como um ser de pensamento e linguagem, envolvido no espaço e no tempo. Ser de prazer e sofrimento, que procura a sua existência. Consideramos que a dimensão humana no trabalho não deve ser reduzida a um simples objeto, um recurso ou variável produtiva do sistema, tal como os resultados tradicionais de gerenciamento e organização do trabalho o vêm fazendo.

2 - Identidade no trabalho: Valorização dos Sistemas Totêmicos na Produção

Por esta perspectiva, havemos de compreender a necessidade da intersubjetividade do pensamento humano nas relações de trabalho. Desse modo, a identidade desponta como uma das formas através da qual conseguimos perceber o lado invisível das formas de comportamento e associatividade humana. A identidade pensada no trabalho vem a desvendar as formas de como os homens se organizam, se estruturam e se regem normativamente.

A identidade totêmica pressupõe uma associação metafórica, uma ponte a ligar domínios diversos - o mundo humano e o mundo natural -, justamente para que o mundo possa ser diferenciado, contrastado e assim ganhar em sentido e coerência. A associação de papéis sociais, categorias ou grupos às instituições totêmicas, permite que os papéis sociais, categorias e grupos ganhem em diversidade, individualidade, diferença e complementaridade, porque nos sistemas totêmicos não é a diferença que funda a modalidade de vida alternativa, mas a complementaridade. O totemismo é a expressão de um caminho que os homens podem tomar para ordenar a natureza e o universo social. Tal caminho não é algo accidental, mas é uma via básica de entendimento do mundo.

O totemismo pode ser entendido como um mecanismo do inconsciente - da cultura - nas relações que envolvem o homem e a natureza. Ele é uma metáfora; em si, não significa nada, mas engendra significações a partir da correlação, da inter-relação de diferenças. O sistema totêmico, pensado na relação homem-trabalho propõe uma

análise a partir da descontinuidade, de uma relação metafórica na qual a linguagem de ofício vai atuar como um mecanismo cognitivo, um regulador natural de dualidade, e a partir da oposição binária existente nas relações humanas. A apropriação do sistema totêmico, com vistas a uma análise do trabalho, vem propor uma distinção entre diferentes agrupamentos sociais, porque percebe a descontinuidade, assim como percebe as diferenças entre as ações e os sujeitos do trabalho, ou seja, esta é capaz de construir toda a lógica do pensamento. *A oposição no sistema totêmico é referenciada a partir de uma metáfora (LÉVI STRAUSS, 1986).*

Ao referenciar os a valorização destes sistemas totêmicos, estamos pressupondo toda a acepção dos complexos simbólicos e metafóricos, através da **linguagem operária**. Devemos entendê-la não somente através da linguagem falada, mas através de todo o complexo de códigos, modelos mentais, gestos, expressões, símbolos, significados, mitos, metáforas, etc., ou seja, todo o universo cultural em questão.

Através da análise deste complexo, destacamos elementos que nos permitem perceber e verificar formas de ordenação social que jamais são visíveis ao observador.

A linguagem de ofício, tal como observado por CARDOSO & VIDAL, 1991, vem a se constituir um dos principais elementos de análise nas relações que envolvem o homem e o trabalho. Através dela, percebemos a forma de como o pensamento do trabalhador frente às ações é ordenado e, a partir daí, nas formas como reflete a identidade do trabalhador frente ao processo de trabalho e na própria organização deste.

A partir dessa abordagem, começamos a perceber - dentro da linguagem - esquemas que vão refletir o **modus vivendi** e o **modus operandi** do cotidiano dos trabalhadores.

A análise proposta no estudo da identidade no trabalho, parte dos seguintes pressupostos (CARDOSO & VIDAL, 1991):

2.1 - Linguagem de Ofício - Poderoso instrumento de organização do trabalho (CRU, 1983) também observada por CARDOSO & VIDAL, 1991, a linguagem de ofício vai funcionar como um poderosíssimo instrumento da cultura nas relações sociais de produção (CRU, 1983) e tenta mostrar que todo o potencial cognitivo da comunicação e seus reflexos nos **modus operandi** são sustentados por este mecanismo cognitivo. Sua própria estrutura

nos é capaz de mostrar que as relações culturais homem-trabalho são subjugadas pela escala humana de compreensão da realidade. Este pressuposto nos leva a buscar as relações dos estudos dos símbolos e das metáforas. A metáfora, em especial, leva-nos diretamente aos pressupostos dos símbolos, tanto na linguagem de ofício, como também em relação à própria dinâmica da cultura.

De um modo geral, a linguagem de ofício é estabelecida com metáforas, uma vez que infinitos gestos e trejeitos são usados com diferentes significados nas mais distintas relações do trabalho. A cultura, por analogia, funciona com a própria linguagem de ofício, uma vez que esta opera com metáforas; porém, com metáforas muito mais complexas. Estas são metáforas não somente comparadas ao nível dos gestos, dos jargões, trejeitos e cacoetes profissionais, mas certamente comparadas ao nível das ações, da mente, e das manifestações inconscientes, operando, desse modo, como se fossem metáforas das metáforas - uma metalinguagem. As metáforas culturais trabalham com metáforas pré-existentes, dando, dessa forma, novos significados a estas mesmas. Para tanto, além de perceber o sentido da linguagem de ofício, é necessário dominar e entender a cultura e lidar com ela. A linguagem de ofício constrói metáforas, lida com significados, porém estes são tão-somente os significados da cultura. A cultura opera as metáforas com a intenção de conduzir as relações, o pensamento, e os eventos (CARDOSO & VIDAL, 1991).

2.2 - Mito e Ideologia - O mito, além de ser parte integrante dos complexos culturais, explica que através do apelo ao sobrenatural, ao divino e ao misterioso, a origem do universo, o funcionamento da natureza e a origem dos valores básicos do próprio povo visam a transmitir uma doutrina através de uma representação simbólica. O mito vai constituir toda a base geradora das ideologias no plano concreto. Esta, por sua vez, pressupõe um autêntico mecanismo de defesa na equibração (PIAGET, 1976), apresentando o real como homogêneo e a sociedade como indivisa, permitindo assim evitar os conflitos e exercer a dominação.

2.3 - Metáfora e Representação - a metáfora vai se constituir na linguagem de ofício, como um elemento de ligação entre o pensamento e a ação vai ser a base natural das imagens, das representações.

2.4 - Símbolos e Signos - Os símbolos vão ser encontrados em diferentes produções do inconsciente e visam à representação através dos signos, de forma analógica e convencional. Os signos, por sua vez, vão se constituir em sinais particulares estereotipados, através dos próprios símbolos.

2.5 - Relações e Interações - As relações vão operar entre os níveis sujeito e objetivo, dentro da lógica das interações sociais. As relações são as bases das interações sociais.

2.6 - Ações e Atos Sociais - As ações inconscientes determinam os atos sociais. As formas inconscientes de ação sustentam as formas conscientes de ação.

2.7 - Emoções e Motivações - As emoções vão se constituir como toda a base das motivações nas relações de trabalho. Partem e operam do singular para o produtivo.

A partir desses modelos, forjamos a análise, buscando as relações estruturais - macro e micro - que sustentam todo o sistema de relações de reprodução social da força de trabalho.

Dentro da construção civil brasileira, conforme exposto anteriormente, observamos dois momentos distintos: a tradição do ofício e a introdução do elemento migrante. Ou seja, embora sejam formas diferenciadas com diferentes grupamentos sociais, ambos possuem distintas formas - em aparência - de como os indivíduos se identificam e se reproduzem, enquanto trabalhadores de construção civil. Porém, essas formas, embora distintas em aparência, possuem uma essência única que corresponde ao próprio processo de **identificação e reprodução social**. Identificamos essas formas de identidade a partir do sistema totêmico, isto é, por nossos olhos de cientistas tentamos captar a essência de como as relações entre a natureza, o homem, o coletivo social e seu trabalho se desenvolvem.

Cabe ressaltar que, ao confrontarmos as duas tipologias propostas, não estamos querendo diferenciá-las nos moldes etnocêntricos, pelo contrário, estamos tentando mostrar numa forma relativizada, que os agrupamentos sociais distintos postos em prática desenvolvem-se e reproduzem-se socialmente de formas diferenciadas. Caberá a nós, enquanto gestores desse processo, saber manipular essas diferentes relações.

3 - Identidade na Tradição de Ofício

A tradição de ofício, na construção, tem seus esquemas de identificação e reprodução sociais calcados no grupo social conhecido como ofício. Todas as atividades de regulação são engendradas a partir das relações internas. Como observou (CRU, 1983), na tradição da construção algumas corporações são designadas por um nome estritamente particular e inerente a elas mesmas. Isso significa dizer que embora a lógica industrial estabeleça parâmetros classificatórios e hierarquizantes, os agrupamentos de ofício buscam formas particulares de identidade calcadas na própria realidade social do trabalho. Não obstante os esquemas de identidade repousam na questão do agrupamento e não isoladamente no indivíduo. Assim, as formas de ordenação dentro do canteiro de obras são submissas a todas as formas de regulação do próprio grupo social.

As diferentes qualificações dentro do canteiro de obras, tais como os carpinteiros e armadores de ferragem, assumem designações: *pica-paus* e *ferrugens*. A própria realidade social do trabalho assume metafórica e simbolicamente a forma de clãs totêmicos, onde a mesma realidade social do trabalho engendra a própria designação do grupo social.

Dentro dessas características, a ordenação e regulação do trabalho é feita de dentro do canteiro, de dentro da tradição de ofício para fora deste. Um *pica-pau* jamais poderá ser um *ferrugem* e vice-versa. Ambos podem conviver no mesmo espaço, mas a hierarquização e ordenação se dão do nível interno para o externo.

Na tradição de ofício, independentemente da origem do indivíduo, a identificação é engendada a partir da divisão social do trabalho. *Pica-paus* e *ferrugens* respondem na medida que o trabalho é ordenado socialmente, nos moldes da tradição do ofício.

Os esquemas de regulação das atividades no sítio produtivo, distribuição das tarefas, contratação, demissão, execução, etc. vão girar em torno das necessidades estratégicas dos canteiros, em função do maior grau de qualificação e da tradição do operário, enquanto trabalhador de ofício. Através desta relação *coterie/sítio produtivo*, vão girar as relações sociais de produção no canteiro de obras.

4 - Identidade no Modelo Migrante

O impulso desenvolvimentista dos anos 1950, no Brasil, não só inauguram uma fase de intensa mudança na base industrial, como, também, traz profundas modificações na organização e estruturação do trabalho.

Na construção civil, este movimento insere em massa uma nova classe de trabalhador: o camponês migrante. Este elemento não só causou profundas transformações na base técnica, como também alterou profundamente as bases culturais presentes até então no sítio produtivo. Essas mudanças culturais nos trouxeram, e vêm trazendo até nossos dias, alterações nos referenciais e nas culturas produtivas das empresas. As gerências tradicionais têm-se mostrado insensíveis quanto a um melhor entendimento desse processo de descontinuidade cultural.

As identidades desses novos trabalhadores se articulam dentro de um processo de permanente *anomia* com as culturas dominantes no canteiro de obras. Essa introdução massiva deste novo elemento colocou em choque a tradição do ofício, amparada pelas estratégias político-gerenciais, onde a própria introdução destes traz uma nova fase já que o trabalhador é mais dócil frente ao processo de trabalho e a submissão formal ao capital (MARX, 1890) permite ao proprietário do parque produtivo um aparente aumento da capacidade de extração de mais-valia.

Dada a introjeção de novos valores culturais, logicamente temos uma acompanhada inversão nos valores e nas identidades dos trabalhadores no canteiro. A nova forma de identidade começa a articular-se a partir dos referenciais culturais advindos da cultura camponesa. Nessa cultura, a terra assume um valor simbólico em que a reprodução social deste novo grupo de trabalhadores vai girar em torno do movimento especulativo da atração de riquezas nas grandes cidades, e uma posterior volta ao local de origem - com mais recursos advindos da atividade paralela da construção - para continuarem o trabalho em suas terras. Esse movimento rotativo vai alterar o regime de trabalho na construção, baseado na filosofia popular: **"Aqui você deixa o couro, e leva o ouro"**.

Desqualificados, esses trabalhadores começam a engrossar as fileiras dos quadros mais baixos no canteiro de obras, constituindo-se desse modo a maioria, e começam a organizar-se e a responder baseados em seus referenciais culturais.

Como resultado direto, começam a surgir formas de saberes produtivos extremamente diferenciados do proposto pela lógica industrial, pela gerência e pela própria tradição do ofício. Estes saberes são estruturados também a partir dos referenciais culturais advindos de cada grupo específico.

Através dessa estruturação de saberes produtivos específicos, os migrantes camponeses passam a se organizar através de grupos formados pela origem. Isso quer dizer que toda forma de estruturação desses coletivos dentro do sítio produtivo se dará através do exterior para o interior do canteiro de obras.

Anteriormente divididos em *coterias*, agora esse agrupamento social assume divisões a partir dos regimes de origem. Assim, *ceará*s, *paraíba*s, *capixaba*s, *massaranduba*s, *caicós*, etc. assumem variadas posições e profissões no canteiro de obras.

Como consequência direta do prevailecimento desses clãs totêmicos no sítio produtivo, temos uma concentração de poderes e saberes nas mãos desses grupos, os quais, por sua vez, assumem, através de um modo informal e clandestino, todas as relações de poder dentro do canteiro. As contratações, as demissões, os atrasos nas etapas produtivas, a hierarquização, a ascensão funcional, etc... giram todos em torno da assimilação do grupo dominante. Todas as atividades de regulação são engendradas a partir das relações sociais externas ao canteiro. As formas hierarquizantes passam a não ser calcadas na realidade social do trabalho, mas sim na origem cultural de cada agrupamento. A identidade passa a ser buscada na origem do indivíduo e não no agrupamento social do trabalho. As formas de ordenação no canteiro passam a ser submissas à solidariedade dos indivíduos de mesma origem. As diferentes qualificações de um canteiro de obra sucumbem aos clãs dominantes e a realidade social do trabalho tende a desaparecer perante as novas relações sociais do sítio produtivo.

5 - Conclusões

O estudo dos fatores culturais do trabalho é extremamente importante na medida em que busca uma aproximação de outros campos científicos, e também visa à sua própria constituição enquanto ciência.

A identidade dos trabalhadores, quando posta em questão, particularmente,

permite um encontro das dimensões da cultura humana e das organizações.

A partir deste estudo, podemos ver mais nitidamente os macro e micro fenômenos e provamos ser possível o nascimento de um novo e mais efetivo modelo gerencial baseado nas respostas culturais, psicossociais e psicopatológicas, específicas de cada agrupamento cultural distinto.

A abordagem totêmica acerca da identidade dos trabalhadores retoma, em seu conjunto, a idéia de que não existe somente uma única cultura reinante e dominante sobre as outras e sobre o processo de trabalho e produção, mas sim, culturas que se interagem dentro desse mesmo complexo.

Em relação às diferenças culturais, os modelos impostos nos processos de produção e organização, tal qual o *taylorismo*, têm demonstrado ser incapazes de articular o gerenciamento efetivo das diferenças. Ou seja, este modelo cria parâmetros reinantes nos níveis do trabalho prescrito - a concepção - , e outro nível predominantemente *marginal*, nas esferas do trabalho real - a execução.

Especificamente na construção, a análise cultural - comparando o processo de trabalho com a identidade - tem-nos mostrado quão inadequadas têm sido a introdução e a manutenção da abordagem taylorista da produção e organização do trabalho, notadamente em função de seu potencial castrador dos saberes de produção dos trabalhadores, uma vez que o estudo da identidade tem provado que diferentes agrupamentos culturais têm distintas formas de estruturação e reprodução de seus *modus-operandi*.

Referências Bibliográficas

- CHANLAT, Jean-François. L'Individu dans l'Organization: Les Dimmensions Oubliés, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990.
- CORIAT B. Le Proces de Travail de type Chantier et sa Rationalisation. In: Le Travail en Chantiers - Actes de Colloques, Paris, Plan Construction et Habitat, 1990.
- CRU, Damien. Langue de Métier et Organization du Travail, Paris, Plan Construction et Habitat, 1983.
- DEJOURS, Christophe. Travail: Usure Mentale, Paris Le Centurion, 1980.
- DUTERTRE, Christian. Gestion de Chantier e Sources de Productivité. In: Programme Emploi et Valorisation des Metiers du Bâtiment. Paris, Plan Construction et Architecture. Ministere de l'Equipement, du Longement du Territoire et des Transports, 1988.
- _____. Accumulation du Capital, Nouvelles Technologies et Gestion de Main-d,Oeuvre. Paris, Université de Paris, 1988.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. Anthropologie Structurale. Paris, Libraire Plon, 1958.
- _____. O Totemismo Hoje, Lisboa, Edições 70, 1976.
- MARX, Karl (1980). O Capital: Capítulo VI Inédito. Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 6ª Edição, 1980.
- PIAGET, Jean. A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas, Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1976.
- CARDOSO, L. A. Universo do Operário de Construção Civil. In: Pesquisa para Trabalho de Tese, Rio de Janeiro, COPPE, 1991.
- CARDOSO, L. A. e VIDAL, M. The Shop-talk, Culture and Labor Organization - An Anthropological Study about Labor Psychopathology and Ergonomics in Construction Workmen Tasks. In: Designing for Everyone and Everybody- Proceedings of the 11th. Congress of the International Ergonomics Association. Paris, Taylor & Francis, 1991.