

# POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR NA AGROINDÚSTRIA

Rosa Maria Fischer Ferreira  
Maria Tereza Leme Fleury  
André L. Fischer

Participação e democracia tem sido palavras de ordem no momento atual, na maioria das propostas que perpassam a sociedade brasileira.

Desde as propostas mais abrangentes, que objetivam encontrar saídas para os impasses do país, às mais simplistas, que visam introduzir estratégias participativas nos locais de trabalho, a questão de participação tem sido alvo de projetos, debates. Retoma-se, até mesmo, as idéias mais fundamentais das tradicionais polêmicas que animavam os teóricos da democracia no século XVIII, acerca do exercício da cidadania, considerada como participação cotidiana no conjunto da vida social, inclusive na situação de trabalho.

No âmbito das organizações a participação tem sido comumente definida como um processo no qual duas ou mais partes podem se influenciar mutuamente, planejando, elaborando políticas e/ou tomando decisões (Pateman, 1970). Isto permitiria prever que todos os elementos estruturais e funcionais de uma organização seriam definidos pelo equilíbrio de forças entre os indivíduos e grupos aptos a participar dos processos de gestão nos quais esses elementos são gerados.

Entretanto, é importante observar que na maioria das definições de participação ocorre uma ambigüidade conceitual entre influência e poder, que são tomados como sinônimos, sendo o termo influência o mais frequentemente utilizado. Nas situações concretas é possível observar com clareza que eles não o são, isto é, entre ter influência e ter poder existe toda uma gama de possibilidades.

A participação, em sua concepção mais abrangente, implica em um processo em que cada indivíduo detém igual poder para determinar o produto da decisão e a própria dinâmica do processo de gestão.

Logo, a participação implica necessariamente que haja a possibilidade de alterar a estrutura de poder das organizações.

Quando a participação é concebida nas situações de trabalho, onde é referida a funcionários de diversos escalões da hierarquia e trabalhadores de diferentes níveis de qualificação, a questão do poder torna-se mais complexa, à medida que envolve outra dimensão, constituída pelos padrões de relações do trabalho nelas vigentes.

As relações do trabalho verificam-se entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, detentores da força de trabalho e os empregadores, detentores dos meios de produção. Os agentes definidos por esta oposição divergem quanto à percepção e à capacidade de influenciar a estrutura de poder existente em cada situação de trabalho determinada.

Considerando-se que os padrões de relação do trabalho vigentes nessas situações são sobredeterminados pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente tem-se que, quaisquer práticas participativas estarão delimitadas, concomitantemente, pelos parâme-

tros estabelecidos por ambas as estruturas: a sócio-econômica e o organizacional.

Estas colocações constituem um ponto de partida para equacionar-se a discussão sobre estratégias participativas em organizações e seus objetivos.

Greenberg (1975) propõe uma tipologia a respeito de modelos participativos, identificando pontos de vista, que divergem entre si quanto às formas apropriadas de participação, quanto aos valores a serem atendidos e quanto aos seus resultados:

- do ponto de vista administrativo, a participação dos trabalhadores é uma estratégia que pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional, seja em termos de aumento de produtividade, seja através de maior capacidade de adaptação às mudanças. Um outro objetivo, mas dificilmente explicitado é o da possibilidade de exercer-se melhor controle sobre o comportamento de indivíduos e grupos e um certo processo de cooptação;
- do ponto de vista psicológico (originário principalmente da Escola de Relações Humanas americana) a participação dos trabalhadores é vista como uma necessidade do ser humano maduro, que busca no seu trabalho a oportunidade para o autocrescimento. O trabalhador menos alienado é também um trabalhador mais produtivo.
- do ponto de vista político — Greenberg distingue duas correntes: a dos democratas clássicos e a esquerda participatória.

Segundo os teóricos da primeira corrente, as pessoas somente adquirem comportamentos democráticos se forem encorajadas a participar em todas as esferas de sua vida cotidiana, como por exemplo, no local de trabalho.

A esquerda participatória (cujas raízes se encontram principalmente em Gramsci) atribui também importância fundamental à participação no local de trabalho, como meio das classes trabalhadoras educarem-se para a gestão de uma sociedade socialista.

Tomando como pano de fundo a discussão teórica e conceitual que se processa acerca do tema da participação procurou-se, neste trabalho, descrever uma experiência participativa realizada numa empresa do setor sucro-alcooleiro, no contexto de uma intervenção visando aperfeiçoar a organização do processo de trabalho.

Foi criado um sistema de representantes dos trabalhadores agrícolas não-qualificados, com o intuito de estabelecer canais de comunicação com o contingente de empregados da área operacional agrícola. Estes canais faziam-se necessários em virtude da grande quantidade de trabalhadores empregados nessa área (variando de 3.000 a 5.000 homens) e, principalmente, dos resultados insatisfatórios advindos de longos anos durante os quais essa mão-de-obra contratada temporariamente e intermediada por empreiteiros não fora administrada pela própria empresa.

Resulta que praticamente inexistia identificação da empresa pelo trabalhador, assim como qualquer tipo de participação deste na forma como o trabalho se realizava e nos modos como as relações do trabalho eram estabelecidas.

As mudanças introduzidas ao nível da organização do trabalho visavam, por um lado, diminuir a defasagem existente entre o grau de evolução tecnológica alcançado pelas empresas do setor e a falta de aperfeiçoamento dos processos de trabalho humano e, de outro, acompanhar a expansão qualitativa e quantitativa das atividades agrícolas da empresa.

A introdução de estratégias participativas mostrou-se necessária uma vez que se propunha realizar intervenção em dimensões bastante tradicionais do processo de trabalho e relações de trabalho, dimensões estas internalizadas tanto no cotidiano e nos hábitos culturais do trabalhador como nas práticas administrativas da gerência <sup>(1)</sup>.

Este sistema de representantes teria como objetivos explícitos:

- estabelecer um canal de comunicação entre os trabalhadores e os níveis gerenciais da empresa;
- checar possíveis reações positivas ou negativas dos trabalhadores em relação às mudanças introduzidas na organização do processo de trabalho;
- recuperar sugestões dos trabalhadores para aperfeiçoamento das mudanças propostas.

E como objetivos implícitos, o sistema criado visaria propiciar as condições para que o processo de mudanças nas relações de trabalho assumisse um caráter irreversível, o que poderia ser considerado, ainda dentro dos limites próprios da gestão numa empresa capitalista, um processo de mudança na estrutura de poder da empresa.

Uma descrição, ainda que sumária, das principais características do sistema, possibilita a discussão destes objetivos, principalmente daqueles implícitos no esquema proposto.

O primeiro passo para a realização deste Programa de Representantes foi a sua divulgação entre os próprios trabalhadores e entre os vários níveis de chefia intermediária da Gerência Agrícola da empresa (fiscais de turma, fiscais gerais, chefes de setor), definindo-se o conteúdo do Programa, quais as funções do representante e a sistemática de encaminhamento de reuniões.

O segundo passo foi a realização da escolha dos representantes, os quais foram eleitos a partir de uma indicação prévia feita pelos trabalhadores.

Após esta eleição, estabeleceu-se um cronograma de reuniões envolvendo a gerência da empresa, os fiscais e os representantes. Nestas reuniões são discutidos problemas e sugestões relativos ao processo de trabalho, transporte, equipamentos de trabalho, lanche fornecido pela empresa e relações entre fiscais e trabalhadores.

Estas reuniões assumem especial relevância para estes trabalhadores que até recentemente eram contratados, transportados, fiscalizados e "financiados" por um empreiteiro ou "gato". Este era considerado o seu real patrão e quem intermediava as suas relações com a empresa.

No processo de transformações dos padrões de relações do trabalho vigentes neste setor, a criação de novos

canais de comunicação entre a gerência e os trabalhadores, torna-se fundamental para que a empresa consiga assumir os múltiplos papéis tradicionalmente desempenhados pelo empreiteiro (recrutamento, seleção, admissão, avaliação, remuneração, assistência social e benefícios, demissão). Isto porque a ligação do trabalhador com o empreiteiro, apesar de altamente espoliativa, tende a ser considerada como a única segura, uma vez que as empresas contratantes dessa mão-de-obra tradicionalmente vêm se negando, ao longo do tempo, a assumir os custos, encargos e obrigações do patronato. Logo, para romper a influência do empreiteiro, é preciso não só criar os serviços como comunicá-los e garanti-los aos trabalhadores.

E, por outro lado, este sistema de representantes introduz mudanças que, embora de caráter muito restrito, alteram o jogo de forças internas da estrutura de poder da empresa. Esta possui a base da pirâmide achatada, com elevada amplitude de controle, num modelo comum à maioria das empresas do setor.

Em trabalho anterior <sup>(2)</sup> foi mencionado que esta empresa caracteriza-se por uma administração familiar, altamente centralizadora e que somente na última década começou a se profissionalizar. Existe uma estrutura hierárquica rígida onde ainda prevalece o estilo paternalista e personalista nos processos de tomada de decisão, em detrimento, muitas vezes, de critérios mais técnicos.

Ora, a introdução de esquemas mais participativos exige, por um lado, maior flexibilidade na estrutura hierárquica e, por outro, cria demandas por definições e respostas, baseadas em critérios técnicos, de certa forma negociados entre a gerência e os trabalhadores.

Estas mudanças não são evidentemente introduzidas sem encontrar resistências e obstáculos tanto por parte da gerência (de alguns diretores às chefias intermediárias) como por parte dos próprios trabalhadores. Em termos da gerência, estas mudanças correspondem a uma postura de modernização técnica, administrativa e de relações de trabalho que não é compartilhada por todos, pois há os que vêem mais riscos do que ganhos nas transformações em curso. Em termos dos trabalhadores, observa-se também resistência e desconfiança em mudar certas relações e padrões de comportamento que lhes possibilitaram sobreviver em condições extremamente precárias.

As barreiras por parte dos trabalhadores são, entretanto, mais facilmente transponíveis do que as colocadas pela gerência. Isto se explica pelo fato de que estes trabalhadores, a partir desta última década, vêm vivenciando a sua condição de assalariados agrícolas como irreversível.

Ao fechar-se as possibilidades do assalariamento urbano, face à recessão e desemprego ou de conseguir "uma terra para plantar", estes trabalhadores tendem a perceber-se como uma categoria que deve lutar por seus direitos enquanto tal <sup>(3)</sup>.

Estas colocações remetem à colocação inicial a respeito dos objetivos e resultados a serem esperados com a introdução de estratégias participativas em empresas. Retomando a tipologia proposta por Greenberg, poder-se-ia classificar o caso estudado na primeira categoria, em que esquemas participativos são implantados como uma técnica administrativa, visando monitorar uma situação de mudança.

Existe, entretanto, subjacente a estes objetivos manifestos, uma outra dimensão da participação, que parece muito importante: a do aprendizado político, que uma experiência como esta pode significar para todos diretamente envolvidos, principalmente os trabalhadores.

Este aprendizado, que entre os operários urbanos tem

(1) A caracterização destas empresas e análise das mudanças no processo de trabalho e nas relações de trabalho foi feita pelos autores em dois outros artigos: "Gestão e participação na organização do trabalho rural" e "Processo e organização do trabalho na agroindústria canavieira".

(2) Fleury e Ferreira: "Gestão e participação na organização do trabalho rural".

(3) Os acontecimentos recentes em Guariba ilustram bem esse fato.

frequentemente acontecido pela via sindical, para os trabalhadores rurais tem sido praticamente inexistente, em função da desarticulação do movimento sindical pós-64.

Mudanças neste quadro não ocorrem rapidamente, como bem o atestam os movimentos recentes de trabalhadores volantes ocorridos na região de Ribeirão Preto.

Não é objetivo deste trabalho recuperar a dinâmica desses movimentos, mas apontar alguns aspectos que parecem significativos, como:

- o seu caráter espontâneo, explosivo, fruto de impossibilidade destes trabalhadores reproduzirem-se naquelas condições de trabalho e de vida;
- a falta de uma liderança que se mostrasse como legítima e representativa dos interesses da categoria;
- em consequência, a ausência de interlocutores capazes de proceder a entendimentos e negociações, tanto do lado dos trabalhadores quanto dos empresários e do próprio Estado;
- a existência de espaços sociais e políticos para articulação e mobilização dos trabalhadores, acarretando a emergência de movimentos "espontaneístas", sujeitos a diversas e contraditórias influências e com baixa capacidade de organização da categoria.

Isto revela a necessidade de um aprendizado político por parte dos trabalhadores rurais, o qual poderia ser canalizado para a prática sindical ou de outros movimentos em defesa de seus interesses.

Um espaço para isto pode ser aberto pela introdução de estratégias participativas nas empresas, embora seja um espaço limitado, porque é definido pelos objetivos de produção, os quais não serão modificados pela influência dos trabalhadores.

Por outro lado, para trabalhar com processos participativos, mesmo de pequeno alcance, a empresa agroindustrial necessita estar preparada para romper com os padrões mais tradicionais em que pautou suas relações de trabalho: o desinteresse pelo valor do trabalho humano, a desobediência à legislação trabalhista, a falta de preocupação com a manutenção e o aperfeiçoamento da mão-de-obra não qualificada e de baixa qualificação.

Pode-se, então, questionar sobre o interesse das empresas do setor em promover mudanças tão fundamentais em suas políticas e práticas de administração de Recursos Humanos.

Para responder a esta questão é importante levar-se em consideração certas mudanças que vêm ocorrendo no cenário político e econômico brasileiro e que repercutem no quadro das relações de trabalho.

Em termos econômicos, a recessão por que vem atravessando o país, provocando nos últimos anos a desativação de vários setores e elevando a taxas alarmantes o desemprego, pouco tem afetado a agroindústria sucro-alcooleira. Isto os coloca evidentemente em uma situação privilegiada e alvo especial de críticas e questionamentos por toda a sociedade. O próprio Estado começa a cobrar do empresário do setor uma certa "responsabilidade social", principalmente em relação aos trabalhadores agrícolas, pressionando-os a realizar mudanças nas relações e nas condições de trabalho. E, neste caso, considerando a influência do Proálcool no crescimento do setor, o Estado tem condições para reforçar estas exigências. Em termos políticos, a abertura, acompanhada das mudanças de guarda — principalmente cargos públicos municipais e estaduais configuraram um novo espaço para os movimentos de trabalhadores rurais, organizados ou não por sindicatos, Igrejas e Partidos Políticos.

Em certas regiões do Estado de São Paulo, o Sindicato de Trabalhadores Rurais abandona a atitude passiva e a abrangência local, assumindo a liderança dos movimentos sociais, na luta pela regularização dos direitos trabalhistas. Em outras, as alas progressivas da Igreja, através da Pastoral da Terra, acolhem a defesa dos interesses dos trabalhadores.

E, finalmente, a divulgação pelos meios de comunicação, das condições de vida e de trabalho desta categoria de trabalhadores começa a influenciar a opinião pública, que é confrontada com um dos mais duros contrastes da realidade brasileira: um setor em expansão, com elevado nível de capitalização e desenvolvimento em que a mão-de-obra vive e trabalha em condições sub-humanas.

Este quadro geral, que soma as características sociais, econômicas e políticas do meio em que estão inseridas as agroindústrias do setor sucro-alcooleiro, as necessidades internas às empresas surgidas em função de seu crescimento e desenvolvimento, indica que novos procedimentos administrativos deverão ser criados especificamente por estas organizações. Estes procedimentos, se concebidos apenas como técnicas inovadoras, serão insuficientes se não forem adotados a partir de mudanças fundamentais das próprias políticas que escoram os modelos de gestão empregados.

No caso específico da gestão dos Recursos Humanos, a passagem para uma política de valorização do homem parece inevitável. Nesta trajetória serão redefinidos, necessariamente, os padrões de relação de trabalho. É nesse caminho que os processos participativos deverão assumir um papel preponderante, provavelmente trazendo com sua introdução mudanças que se expandirão além dos limites físicos da organização que os introduzir.