

# A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO: A TEORIA SOCIOTÉCNICA NOS DIAS DE HOJE

**Peter Spink\***

## RESUMO

A teoria sociotécnica de organização de trabalho foi elaborada na década de 1950, a partir de uma série de estudos na indústria de carvão britânica. Nessa abordagem, a organização foi considerada um produto de dois conjuntos de fatores, sociais e técnicos, que podem ser combinados em muitas maneiras diferentes; cada uma com suas próprias implicações, psicológicas, sociais e econômicas diferentes. Chave na elaboração da teoria, foram os estudos feitos na mina da aldeia de Chopwell, no norte de Inglaterra, onde novos métodos mais coletivos de organização foram introduzidos pelos mineiros, após negociação com a gerência local. Este artigo tem como objetivo retornar a estes estudos pioneiros, buscando compreender sua contribuição para as questões da atualidade, com ênfase especial às experiências de economia solidária e a busca de alternativas de desenvolvimento local.

## ABSTRACT

The socio-technical theory of work organization was developed in the 1950's as a result of a series of studies in the british coal industry. In it, work organization was considered to be a product of two groups of factors, social and technical, which could be combined in various ways, each with its own psychological, social and economic implications. Key to the development of the theory were the specific studies carried out in the Chopwell mine in the north of England where new methods of collective organization had been introduced by the miners after negotiation with local management. The objective of this paper is to re-examine these earlier studies and experiences in the light of current concerns in the area of work and employment generation and local social and economic development.

\*Professor da EAESP/FGV

## INTRODUÇÃO

No início da década de 1950, pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, foram convidados a participar da implantação de uma estrutura representativa e consultiva para todos os funcionários da empresa metalúrgica *Glacier Metal*. Durante o processo, em grande parte exitoso, um problema constante foi a dificuldade de fortalecer os vínculos representativos com os trabalhadores do “chão de fábrica”. Não havia explicação óbvia; todos estavam empenhados em fazer do modelo representativo um sucesso exemplar, mas, mesmo assim, os vínculos se desfaziam (Trist, 1981). Para os pesquisadores ficou a pergunta: por quê?

A resposta viria mais tarde, nos estudos do *Tavistock Institute* sobre a organização do trabalho na mineração de carvão inglesa, que resultaram na teoria sociotécnica de desenho organizacional (Trist, Higgin, Murray and Pollock, 1963). Nessa abordagem, a organização do trabalho foi considerada um produto de dois conjuntos de fatores, sociais e técnicos, que podem ser combinados em muitas maneiras diferentes. Cada combinação trazia suas próprias implicações psicológicas, sociais e econômicas diferentes. Não havia uma melhor maneira de organizar o conjunto de tarefas, havia somente opções e conseqüências. Dada a impossibilidade de se criar um modelo normativo sobre o que seria um posto de trabalho perfeito, a proposta era que o desenho dos processos de trabalho fosse abordado de maneira colaborativa entre trabalhadores e engenheiros e que, nessas discussões, as opções técnicas e as possibilidades de organização social fossem discutidas conjuntamente na busca de uma solução mutuamente viável.

A teoria sociotécnica foi associada também a uma série de observações sobre a democracia no local de trabalho, entre elas a de que quando as pessoas têm a liberdade de se organizarem em torno das tarefas produtivas, elas tendem a criar modelos de organização flexível, nos quais as tarefas são compartilhadas e se desenvolvem habilidades múltiplas (os chamados agrupamentos semi-autônomos). Esse tipo de organização tem uma capacidade adaptativa em relação às flutuações do processo produtivo e propicia melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Quando, ao contrário, a parte técnica é projetada de maneira independente (obedecendo a lógica da máquina), o resultado é uma série de restrições às possibilidades de organização social.

Esse foi o problema na *Glacier Metal*. Em nada ajudava criar comissões de fábrica com representantes dos trabalhadores se a configuração do dia-a-dia, incluindo a maneira de operacionalizar o processo produtivo, não permitia sua efetiva interação. Os mecanismos abertos e relativamente democráticos de discussões entre os gerentes e os representantes tinham muito pouco a ver com o dia-a-dia fragmentado pela organização das tarefas, a distribuição das máquinas no processo produtivo e o trabalho supervisionado no chão da fábrica.

A abordagem sociotécnica nunca chegou a estar “na moda” em termos administrativos; mesmo que sua influência entre pessoas preocupadas com a qualidade de vida no trabalho tenha sido razoável, a ponto de ser adotada no processo de projeção de fábricas na Suécia (Volvo) e no Canadá (Shell). Em parte, sua dificuldade foi intrínseca. Não sendo uma teoria normativa, as suas respostas eram sempre abertas. Por outro lado, a expressão “grupos semi-autônomos” levou muitas pessoas a achar que se tratava simplesmente de uma proposta normativa de trabalho em equipe. A proposta de “escolha organizacional” era radical, inclusive pela utilização de pesquisa-ação participativa como método de análise e debate (Spink, 1979). Não ajudaram, numa época em que se valorizava cada vez mais a competência dos executivos e gerentes, as observações sobre a validade de métodos auto-gerenciados e sobre a capacidade dos trabalhadores de controlar processos produtivos complexos, sem supervisão.

A abordagem sociotécnica chegou ao Brasil entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980; quando o processo de abertura democrática ensai-

ava seus primeiros passos. Entretanto, para a grande maioria das lideranças empresariais, a democracia da sociedade e o mundo dentro dos portões das fábricas eram terrenos bastante diferentes. Com algumas poucas exceções, as agendas empresariais e sindicais se voltaram a outras questões. Para todos os efeitos, a teoria sociotécnica virou mais um capítulo na história da administração do trabalho, arquivado junto com outros modelos e teorias do mundo pré-globalizado.

## A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO (II)

Esse foi o subtítulo do livro que Eric Trist e seus colegas escreveram em 1963; o título era "Escolha Organizacional". Em foco, estavam as variações nos métodos de organização do trabalho encontradas na mineração de carvão no Norte da Inglaterra e, especificamente, as mudanças introduzidas pelos mineiros na mina da aldeia de Chopwell, no Condado de Durham, parte da companhia estatal de carvão britânica (*National Coal Board - NCB*).

O envolvimento do *Tavistock Institute* com a mineração de carvão tinha se iniciado antes e um passo importante foi tomado quando Ken Bamforth, mineiro e líder sindical antes de entrar na universidade, passou um ano no Instituto no final da década de 1940. Na época, havia muita discussão sobre os avanços da mecanização na indústria e sobre a fragmentação crescente dos postos de trabalho, já consolidada na manufatura. Nas pesquisas da sociologia industrial, a tendência era apontar para a inevitabilidade desse processo, parte também do chamado "determinismo tecnológico", e para as conseqüências tais como encontradas na *Glacier Metal*. Bamforth trouxe para essa discussão a situação específica das minas de carvão, nas quais, até pouco tempo antes, pequenas equipes de mineiros com múltiplas habilidades trabalhavam de maneira autônoma nas frentes de extração de entre 10 e 20 metros de largura. Em inglês este tipo de frente era chamada de *shortwall* (literalmente, muro ou parede curta) e um dos termos usados para descrever sua forma de organização foi "tudo incluído" (*all in*); referência tanto ao fato de que todos trabalhavam juntos quanto ao fato de que recebiam um pagamento também conjunto e depois dividido igualmente. Na época, com os métodos das frentes curtas sendo trocados para as novas frentes compridas (*longwall*) de 80 - 100 metros, iniciou-se a adoção de um modelo com múltiplas equipes distintas, cada um com sua tarefa básica e pagamento específico, coordenadas por supervisores. Mesmo levando em consideração que, por razões de segurança, não há papéis isolados numa mina, o resultado era, mais uma vez, um aumento da fragmentação do trabalho. As conseqüências psicológicas e sociais que resultaram (incluindo absenteísmo, acidentes, doença e moral baixa) foram descritas por Bamforth e Eric Trist numa publicação pioneira (Trist & Bamforth, 1951).

Nos contatos com parentes e amigos trabalhando na indústria de carvão (na época a fonte principal de energia disponível no país), os comentários foram os mesmos. Mas, de vez em quando, havia exemplos ocasionais de um retorno temporário aos métodos anteriores (por exemplo, como preparação para a introdução da mecanização) e com resultados muito positivos em termos sociais e técnicos. Uma dessas experiências, em Bolsover, no centro de Inglaterra, foi introduzida por engenheiros a partir de discussões com os mineiros e a gerência, tendo como objetivo preparar um novo processo de corte mecanizado de carvão. Havia um agrupamento de trabalho de 25-30 mineiros por turno e cada turno avançava a produção de maneira contínua e flexível. As tarefas eram intercambiáveis, todos os mineiros eram multi-habilitados, com igual *status* e pagamento, e a liderança era interna ao agrupamento (Wilson & Trist, 1951). O resultado foi uma redução grande em absenteísmo, doença e acidentes, um aumento em solidariedade e moral entre os mineiros e um bom nível de produção com bastante regularidade e poucos problemas técnicos. Durante 1977 e 1978, um outro grupo de pesquisado-

res do *Tavistock Institute*, liderado por um membro do grupo original (Hugh Murray com o apoio de Gurth Higgin), retornou ao campo dos estudos da década de 1950 e, em Bolsover, ainda foi possível encontrar pessoas com memórias positivas sobre o "experimento" (Murray, Spink, Higgin & Wade, 1979).

Em 1955, o *Tavistock* recebeu a permissão do NCB para analisar os diferentes métodos de trabalho encontrados na região geológica e geográfica de Durham, onde as condições nas camadas de carvão eram mais ou menos iguais. Na medida em que os estudos progrediam, os pesquisadores encontravam em mina após mina a mesma situação de fragmentação: pequenas células de trabalho voltadas a uma única tarefa, com ciclos curtos e repetitivos, com supervisão constante e com problemas produtivos e sociais. Os engenheiros entrevistados eram conscientes dos problemas, mas acharam que isso só melhoraria com um aumento na mecanização e uma simplificação na estrutura de cargos e salários; em suma, com a modernização do processo produtivo de carvão e sua inserção no modelo industrial vigente. A mina de Chopwell, que era muito similar às demais minas da área, não fazia parte da amostra original mas, enquanto esperavam a permissão para iniciar numa outra mina, seguiram a sugestão de um dos técnicos do NCB para visitá-la porque "lá se fazia algo diferente". Em Chopwell, seguindo a decisão da gerência da mina de introduzir o método de *longwall*, a representação local do sindicato tinha negociado a aplicação de algumas idéias de organização do trabalho derivadas das suas experiências com as equipes "all in" ou "composite" (composto) da parede curta.

Os detalhes operacionais da proposta de organização em agrupamentos de 41 pessoas autogerenciadas cobrindo os três turnos do ciclo de extração foram elaboradas pelos mineiros com incrível sucesso. Não havia supervisão na área de trabalho e os engenheiros de produção se voltavam às atividades de segurança. No dia-a-dia, durante mais de um ano e meio, mineiros multi-habilitados intercambiavam tarefas e turnos com um sistema de pagamento único e igual para todos, coletivizando e compartilhando suas habilidades e conhecimentos. A partir daquele momento, todas as novas frentes de carvão que abriram em Chopwell foram organizadas dessa maneira e a mina continuou assim até o final da sua vida útil, em 1966. Foram as experiências dessas equipes "compostas" que constituíram a prova fundamental contra o determinismo tecnológico e a tese da inevitabilidade da fragmentação do trabalho.

No retorno à aldeia de Chopwell durante 1977 - 1978 (Murray, Spink, Higgin & Wade 1979), foi possível restabelecer contato com muitos dos atores-chave do período inicial, incluindo o gerente, representantes sindicais e membros-chave das equipes originais, a grande maioria aposentada. Suas memórias dos eventos, as atas das reuniões formais de negociação, os registros dos arquivos da representação do sindicato e um questionário enviado para todos os membros das equipes originais que estavam ainda em boa saúde, serviram para criar uma imagem dos acontecimentos e de seus resultados. Paralelamente, foram feitas buscas extensas nos arquivos locais, regionais e nacionais da companhia estatal de carvão (NCB) e dados extremamente preciosos foram encontrados para o período de 1956, quando um estudo oficial foi feito sobre sistemas de pagamento na indústria, o que permitiu o rastreamento da presença de métodos do tipo "composite" ou "all in" no país inteiro (Spink, 1999).

Na época dos estudos originais, o método ortodoxo do "longwall" era o dominante no Condado, sendo utilizado em pelo menos 100 minas, ou 74% das minas de Durham. Destas, a grande maioria, incluindo Chopwell, utilizaram a mesma tecnologia básica de extração. Entretanto, no mesmo período em que todas as 17 frentes de extração de Chopwell foram organizados a partir do modelo "composite", havia somente uma outra mina vizinha de Chopwell (*Wheatley Hill*) com alguma aplicação mais consistente. Em um quinto das minas do Condado havia algum tipo de contrato "all in" ou "composite", mas sempre se restringindo a uma área específica ou tipo específico de trabalho. Na indústria de carvão como um todo havia algumas outras menções, mas bastante esporádicas e somente em relação a algumas tarefas.

Havia diversas circunstâncias que poderiam justificar por que a experiência de Chopwell não foi mais amplamente divulgada e utilizada na indústria de carvão. Uma era a dificuldade de comunicação na época, especialmente com as áreas geográficas mais distantes. Outra era a tendência dos planejadores de produção de conceber inovação como sendo um processo que se iniciava nos laboratórios tecnológicos do NCB para depois ser transferido para os campos de mineração – e não vice-versa. Também, o NCB e o sindicato nacional de mineiros (*NUM*) buscavam os meios de integrar um contingente imenso de minas do norte ao sul do país, com todas as suas associações sindicais distritais. (Antes do processo de estatização, a organização da mineração de carvão, tanto em termos de produção quanto de representação, era basicamente local). Havia no ar uma preocupação com a produção, tendo em vista a importância do carvão e a possibilidade de outras fontes energéticas. Com essas pressões, os diferentes nomes usados nas diversas regiões para descrever diferentes papéis e contratos de trabalho foram vistos como empecilhos à negociação de uma estrutura salarial nacional, em vez de pistas para a identificação da inovação periférica.

Havia também a aldeia de Chopwell, por muito tempo uma voz independente em questões sindicais. Cada representação local da Associação de Mineiros do condado de Durham tinha sua bandeira ornamental, levada em passeatas e momentos de gala. Eram bandeiras grandes, que precisavam de pelo menos quatro pessoas para serem carregadas e cujo desenho e imagens representadas eram objetos de muita discussão e decisão local. A bandeira de Chopwell tinha três figuras: Lenin, Kier Hardy (fundador do partido trabalhista) e Marx. Lenin e Kier Hardy apareceram em outras bandeiras, mas a de Chopwell foi a única com a figura de Marx. Chopwell era considerada como uma das aldeias “vermelhas” de Durham, título que recebeu de um periódico regional, em 1926, em consequência de seu total envolvimento na greve geral (Turnbull, 1979). O lema na bandeira era uma frase do escritor e poeta radical norte-americano, Walt Whitman: “*We take up the task eternal, the burden and the lesson, Pioneers O Pioneers*” (Aceitamos a tarefa eterna, o encargo e a lição, pioneiros, ó pioneiros) (Moyes, 1974). Chopwell produziu membros de parlamento e um presidente do sindicato e até hoje é uma das áreas que sempre elege candidatos de esquerda.

Os homens e mulheres que lideravam os movimentos políticos e sindicais da aldeia na década de 1920 eram, de acordo com um historiador local (Turnbull, 1979), diferentes um do outro em termos de personalidade, crenças religiosas e lugares de nascimento, mas todos compartilhavam o ponto de vista de que se as pessoas se preocupassem suficientemente e cooperassem umas com as outras, a sociedade poderia ser mudada rapidamente. Um de seus informantes dizia: “A idéia de cooperação, de estar juntos, de solidariedade, de lutar por aquilo que você julga que é seu direito e não aceitar nada menos....teve o efeito de juntar os membros da comunidade...de fazer o pessoal de Chopwell diferente”.

Já na década de 1950, as posições políticas eram mais variadas, mas, mesmo assim, a representação sindical de Chopwell permaneceu comprometida com a luta dos mineiros por melhores condições de trabalho. Vários dos líderes sindicais aposentados entrevistados no estudo de 1977-78 fizeram questão de frisar que Chopwell nunca foi uma aldeia comunista. “Colocamos Lenin e Marx na bandeira e os mantivemos lá em respeito a seu pioneirismo, em respeito ao que buscamos fazer”. Alguns dos residentes de Chopwell foram membros do partido comunista, mas também o anarquista George Davidson ajudou a criar um clube de debate político na aldeia em 1913 e o grupo das mulheres tinha discutido o sufrágio feminino e o controle da natalidade com algumas das figuras nacionais notáveis da época, como Dora Russel, e ainda em 1977-78 havia muitos e muitas socialistas morando nas pequenas casas trabalhadoras da Travessa Lenin. Entretanto, o importante para todos e todas era a herança coletiva de melhoria através da solidariedade e da ação social.

A resposta à pergunta sobre por que negociar um método alternativo de produção, de recuperar e transformar uma tradição num processo que não foi

muito fácil, resumia-se numa palavra: "harmonia". A palavra não se referia à relação entre mineiros e gerentes ou entre mineiros e a companhia estatal, porque esta era uma área de conflito permanente; a companhia era estatal, mas as placas na entrada das instalações anunciavam: "Propriedade Privada – NCB – Entrada Proibida". Ao contrário, a harmonia buscada foi a harmonia entre homens na dupla condição de membros de uma comunidade e de mineiros; a harmonia necessária para manter a solidariedade para se juntar e lutar por uma vida digna, contra os métodos fragmentados, as escalas de pagamento individuais, as horas incertas e a supervisão constante que colocou homem contra homem e, eventualmente, esposa contra esposa. Contra um sistema de trabalho que forçava as pessoas a desempenhar a mesma tarefa, no mesmo turno, por meses a fio e que, dependendo das horas alocadas, poderia destruir casamentos e colocar vizinho contra vizinho. Mesmo as práticas de rodízio de posição ou turno no início de uma nova frente de extração não eram suficientes para garantir algum alívio, porque as próprias condições de trabalho nas frentes de extração com somente um metro de altura eram uma fonte constante de atrasos e problemas.

Um dos informantes de Turnbull descreveu, cronologicamente, a rotina nas pequenas casas:

"A vida diária da minha mãe era típica da mulher do mineiro do condado de Durham. Ela se levantava às três horas da madrugada para preparar o café da manhã e o almoço (frio) para meu irmão, um trabalhador de frente, que iniciava às quatro horas. Quando ele saía, ela tentava dormir mais uma hora antes de iniciar a mesma rotina para um dos meus irmãos menores, que trabalhava na parte de acabamento, cujo turno se iniciava às seis. Nesse meio tempo, meu pai, que iniciara seu turno na noite anterior às dez, saía da mina às seis e retornava à nossa casa para seu café de manhã... .era sempre meia-noite antes que a minha mãe fosse para a cama ao final de um dia normal – e o despertador estaria tocando de novo às três horas para iniciar o próximo."

Era necessário, eles argumentavam, mudar as práticas que colocavam homem contra homem, e criar práticas em que as pessoas pudessem se erguer, ficar de igual para igual com as demais, aprender e ensinar junto e manter a comunidade consolidada. Nessas discussões, já tendo em vista a ampliação do "longwall", algumas pessoas lembravam as práticas anteriores com os pequenos conjuntos de oito pessoas no "shortwall" e começavam a elaborar a proposta do modelo *composite*: um agrupamento de 40 - 50 mineiros que tomariam conta de três turnos, fazendo sua própria alocação de pessoas em tarefas de acordo com a necessidade, criando mecanismos para aprendizagem e oportunidades para fazer o rodízio de tarefas e turnos.

A luta dos mineiros de Chopwell estava focalizada no horizonte da comunidade, no horizonte da aldeia. Não queriam mudar o NCB e nem a organização sindical do seu condado. Queriam uma prática alternativa de trabalho cotidiano que garantisse a solidariedade, que era um dos valores-chave da aldeia; enfim, que mantivesse a comunidade unida. Para os mineiros, parecia algo óbvio de fazer: mudar as configurações do dia-a-dia para poder trabalhar junto, construir um outro cotidiano.

## BRASIL 2003 - 2004

O PIB *per capita* do Brasil, de acordo com os dados comparativos do Banco Mundial, é suficiente para incluí-lo na categoria mediana de países, junto com México, Venezuela e Chile (aproximadamente R\$ 10.000 por ano). Entretanto, em termos de distribuição de renda, o país é o quarto mais desigual do planeta. A constância dessa desigualdade, com os 10% mais ricos tendo quase a metade de toda a renda do país e os 10% mais pobres compartilhando somente 1%, é um

indicador mais de que suficiente tanto da necessidade de mudança quanto de sua dificuldade. Enquanto há por volta de 50 milhões de brasileiros (30% da população) buscando sobreviver com menos do que o equivalente a R\$ 80,00 *per capita* ao mês, os estudos feitos sobre as tentativas de distribuição demonstram que a maior parte dos benefícios e gastos sociais se destinam à classe média e aos ricos (PNUD, 2000). A essa situação, que já é por si crônica, adiciona-se nos últimos anos o aumento do desemprego – chegando nas principais regiões metropolitanas a cifras de mais de 20% – e as transformações na estrutura do emprego que produziram uma inversão total na relação entre emprego formal e informal, com a maioria dos postos de trabalho sendo criada de maneira informal ou “flexibilizada” (sem a cobertura de benefícios sociais).

Entre as muitas análises feitas, há sinais de um consenso de que a mudança desse quadro triste e moralmente desafiador implicará em ações não somente no âmbito da macroeconomia e das políticas públicas mais gerais, mas também na construção de práticas mais focadas e de estímulos múltiplos às pequenas transformações locais (por exemplo, Camarotti & Spink, 2000, CEPAL/DFID, 2003). Não é por acaso que aumenta o número de dissertações, teses e monografias de conclusão de cursos de graduação voltadas para o estudo *in loco* de possibilidades de ação; como também aumenta o número de incubadoras de empreendimentos populares sendo construídos nas principais universidades dentro da rede de apoio da Unitrabalho. São indicadores da consciência coletiva das novas gerações sobre a importância de mudança no quadro geral de pobreza e desigualdade e no papel das ações locais nesse processo.

No âmbito da discussão sobre a economia solidária ou popular (Bocayuva Cunha, 2003; Singer, 2002), como também na liderança prática exercida pelo movimento sindical com suas agências alternativas de desenvolvimento e nas políticas de geração de emprego e renda implantadas por muitos governos locais, são comuns as propostas que vinculam ações de apoio, capacitação e microcrédito aos métodos organizacionais cooperativos como também aos processos de autogestão. Há, inevitavelmente, uma série de indagações que circulam nesse campo: sobre as diferentes concepções de cooperativismo, sobre a autogestão e a co-gestão, sobre as diferentes territorialidades da ação urbana e rural, e sobre os horizontes possíveis dessas intervenções (ver Unitrabalho, 2000). Entretanto, há um consenso mínimo sobre as possibilidades de construir relações econômicas mais solidárias, de criar emprego e renda a partir de outros princípios e de recuperar o sonho da dignidade e da igualdade. O problema levantado por aquelas indagações, como também pelas muitas experiências em curso que não são, necessariamente, exitosas, é o “como”?

Organização, como os dez anos da Revista *Organizações & Sociedade* podem testemunhar, é um fenômeno complexo e está longe de ser uma ferramenta neutra. Os modelos de organização que dominam as prateleiras das livrarias comerciais e as noções de “*bem organizado*”, presente no imaginário social, têm uma forte influência do meio empresarial, inclusive das grandes empresas internacionais. No nível teórico, tanto na teoria organizacional quanto na teoria social, foram muitos os autores – e no Brasil o lugar de destaque é sem dúvida de Guerreiro Ramos (1981) – que entraram no corpo-a-corpo contra a hegemonia de um modelo de ordem hierárquica, fragmentada e de razão instrumental. Para alguns, como Guerreiro Ramos, a solução era buscar espaços alternativos e independentes, onde a razão substantiva poderia assumir um papel paradigmático. Para outros, como Habermas (1984), era importante buscar compreender as possibilidades de ação que emergem nos espaços de justaposição entre o mundo dos grandes sistemas orientadores da modernidade (direito, administração e economia) e o mundo vivido, o *life-world*. Ninguém tinha dúvida quanto aos perigos da adoção ingênua das formas e ferramentas que compõem a linguagem empresarial (Spink, 1997). Nos movimentos, nos acampamentos, nas cooperativas, nas incubadoras e nos programas e projetos de desenvolvimento local, esses temas também estão presentes, cada um à sua maneira. Por exemplo, a ANTEAG (Associação Nacional dos

Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária), fundada formalmente em 1994, além de apoiar as empresas na sua constituição e desenvolvimento, busca contribuir para "a construção de um modelo autogestionário (autogestão/co-gestão de empresas de produção industrial) através da 'inteligência coletiva', a capacidade dos trabalhadores produzirem uma empresa de produção industrial, que mesmo inserida num mercado competitivo, consiga ter no seu interior relações mais fraternas e solidárias" (ANTEAG, 1998 p. X).

É neste momento que precisamos retornar, em espaço e tempo, para a aldeia de Chopwell e fazer do subtítulo original do livro de Trist, *et al*, uma série de apontamentos para novos caminhos que, diante de questões novas, são capazes de recuperar e transformar tradições perdidas. Ao fazer isso, precisamos reconhecer que o conhecimento cresce onde é necessário, ou como George Herbert Mead argumentou: "conhecimento... é a descoberta, através da implicação de coisas e eventos, de algo... que permite que continuemos quando um problema nos prende. É o fato de podermos continuar que garante o conhecimento" (1956 p.322). Nesse sentido, conhecimento é sempre autóctone, acontece porque é necessário; conseqüentemente, precisamos aceitar que os saberes têm múltiplas origens e que a academia é somente um deles (Burke 2003). Precisamos também aprender a olhar para outros espaços e tempos, e a buscar o diálogo com conhecimentos que podem ter muito a contribuir, desde que adaptados a um novo contexto histórico e social.

**Toma-se vital, na situação atual do país, assumir o esforço investigativo de procurar os lugares onde as pessoas em situação de pobreza estão buscando suas próprias saídas dentro de seus horizontes com ou sem o apoio das agências e organizações estatais; procurar os conhecimentos que estão sendo construídos para poder transferi-los para outros. No Programa Gestão Pública e Cidadania, por exemplo, há registros de mais de 6 mil experiências subnacionais de ações de melhoria de serviços públicos com um impacto positivo na construção da cidadania (<http://inovando.fgvsp.br>). Destas, uma porcentagem crescente é voltada para a temática de geração de emprego e renda e de desenvolvimento local, freqüentemente dentro de uma postura solidária. Na área não-governamental, há também muitas experiências, que contêm lições importantes e consolidam novas práticas. Por exemplo, na área da pequena produção familiar agrícola e do vínculo rural-urbano, uma das mais importantes experiências no país é, sem dúvida, a da Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB), em Valente. O trabalho da APAEB, um processo contínuo de mais de trinta anos de discussão e mobilização comunitária e da busca local de possibilidades de expansão de horizontes com resultados concretos e de grande impacto, é uma universidade viva de exemplos e conceitos a serem seguidos ou transferidos para outros campos. (Almeida, 2000; APAEB, 2003; Ferreira de Oliveira, 2002 e Teixeira, 2001).**

Entre as muitas lições-chave do trabalho da APAEB, há uma de importância específica para a discussão dos empreendimentos solidários. A Associação utiliza diferentes modelos organizacionais e institucionais para suas atividades, mas independentemente da escolha específica adotada para este ou aquele empreendimento, escola, loja, banco, clube ou fábrica, entre outros, há sempre a presença forte de seus associados, numa prática de gestão aberta e de debate coletivo, mantendo sempre atualizados e concretos os avanços realizados. Outra lição importante é de sua territorialidade. A APAEB-Valente é do "lugar" (Spink, 2001) e a sua territorialidade é sempre presente nas conversas e nos documentos. As iniciativas e melhorias introduzidas são feitas para o lugar e tem como conseqüência a transformação do lugar; seja no trabalho de extensão agrícola no semi-árido, seja de desenvolvimento local, de educação, esporte e lazer, ou de estímulo à transparência política. Sua materialidade é também sua "socialidade".



## A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO (II)

Esta segunda lição remete também para a contribuição potencial das práticas dos mineiros de Chopwell e os conceitos elaborados a partir delas para a atualidade do terreno da economia solidária. Dialogar com espaços e tempos diferentes requer a construção de pontes delicadas entre idéias e práticas como processos sociais e históricos. O estudo de organizações e de processos organizacionais não é o estudo de um conjunto de fenômenos que se mantém estático no tempo, mas, antes de mais nada, é o estudo de fenômenos sociais em tempo. Retomar a abordagem sociotécnica em busca de sua contribuição para as questões do presente tem muito do mesmo processo de repensar a partir do *shortwall* para o *longwall*. Há vínculos, mas também há diferenças; em alguns casos o tempo e as circunstâncias ajudam – por exemplo, ao tornar mais explícito a dimensão moral da solidariedade – em outros casos – como o uso da teoria de sistemas abertos – não.

Como pesquisa, a experiência de Chopwell demonstrou a importância de se buscarem soluções onde os problemas estão sendo enfrentados e de criar diferentes diálogos em espaço e tempo. Mas como exemplo, ela demonstrou a vulnerabilidade das idéias e das experiências à linguagem em que são formuladas. Da mesma maneira em que, para muitos, as experiências dos *shortwalls* tinham pouco ou nada a contribuir para o mundo dos *longwalls* e a mecanização crescente do processo de mineração, também as proposições da teoria sociotécnica e a experiência dos agrupamentos autogerenciados foram vistas como restritas à arena da organização do trabalho industrial em países como o Reino Unido, Holanda e Suécia e, mesmo assim, consideradas utopicamente impraticáveis.

Não há dúvida que o tempo ajuda a permitir que a densidade e a complexidade do caso de Chopwell sejam compreendidas em termos culturais e políticos. Na época dos estudos de campo, as ciências sociais estavam em plena lua-de-mel com a valorização da teoria como produto independente de suas circunstâncias e, conseqüentemente, com a importância dos métodos quantitativos na argumentação racional entre alternativas e com a obrigação aristotélica da replicabilidade na justificação de um fato. Para os pesquisadores do *Tavistock*, muito mais acostumados aos métodos de estudo de caso e da discussão psicossocial, foi uma escolha difícil, mas necessária, optar por uma apresentação mais técnica. Afinal, ainda nutriam esperanças de que as lições aprendidas pudessem ser aplicadas na própria companhia estatal de carvão. As esperanças foram em vão e o imaginário hegemônico do determinismo tecnológico, bem como os valores da modernização, da hierarquização e fragmentação, apagaram qualquer argumento ao contrário. Outros apoios possíveis, por exemplo em relação à autogestão, só viriam mais tarde, com os resultados das experiências em Israel e, na época, Iugoslávia, ou com os estudos sobre democracia industrial na Noruega. Aqui, sem dúvida, o tempo ajuda a abrir esse lado dos estudos e a demonstrar uma importância que talvez muitos nunca teriam condições de imaginar.

Em relação à moldura utilizada para construir a teoria sociotécnica, o tempo foi menos gentil. A teoria avançou ao demonstrar os limites do determinismo tecnológico e do *one best way* de Taylor (Trist, 1970), mas manteve o dualismo entre as dimensões sociais e técnicas; cada uma com suas origens independentes. O resultado, ao mesmo tempo em que se buscou reduzir a hegemonia do *técnico*, foi a sua reificação como universo separado. Hoje, vendo pela ótica pós-construcionista e tendo como apoio analítico a teoria de ator-rede elaborada por Latour e colegas (Latour, 1987; Law & Hassard, 1999), e sua discussão sobre materialidades e socialidades, é possível olhar para o confronto entre o social e o técnico como um confronto entre dimensões *“sociais”*: as vinculadas aos temas da cultura, dos valores coletivos e da vida em comunidade, dos valores sobre trabalho, de aprendizagem e de solidariedade e as dimensões vinculadas à construção de equipamentos, às noções de efetividade e produtividade, de territorialidades e

de materialidades. Para usar o argumento de Law & Mol (1995): "Talvez materialidade e socialidade se produzam mutuamente. Talvez 'associação' não seja somente um assunto para os seres sociais, mas também um assunto de materiais. Talvez, portanto, quando olhamos o social, estamos também olhando a produção de materialidade. E quando olhamos os materiais, estamos testemunhando a produção do social" (p. 274).

Na época dos estudos na mina de Chopwell, reinavam na área organizacional as investigações sobre a burocracia, e a tecnologia só seria introduzida como uma variável mais tarde; por exemplo, com o trabalho de Woodward (1965). Na área epistemológica, a ciência era ciência – sem as dúvidas que seriam lançadas na década de 1960 e 1970 no debate entre Kuhn e Popper (Lakatos & Musgrave, 1970). No campo da teoria social, o impacto do giro lingüístico (Wittgenstein, 1953) e a construção social da realidade (Berger & Luckmann, 1966) ainda estavam por vir. Quase o único modelo mais dinâmico e analítico para questões sociais e organizacionais que existia foi o modelo marxista que, enquanto trazia novos e importantes insumos para o terreno da sociedade e do trabalho (Polanyi, 1944), tinha pouco a contribuir – a não ser de maneira contextual – para os estudos organizacionais de micro e médio alcance.

O desmonte da noção de uma realidade material e independente das pessoas, foi um processo lento, como também foi lento o reconhecimento de que as coisas são tanto produtos sociais quanto as organizações e que, de maneira igual, são capazes de também produzir socialidades. Agnes Heller, em 1958, comentou: "O mundo no qual transcorre a *vita ativa* consiste em coisas produzidas pelas atividades humanas; mas, constantemente, as coisas que devem sua existência exclusivamente aos homens também condicionam os seus autores humanos. [.....] A objetividade do mundo – o seu caráter de coisa ou objeto – e a condição humana complementam-se uma à outra; por ser uma existência condicionada, a existência humana seria impossível sem as coisas, e estas seriam um amontoado de artigos incoerentes, um não-mundo, se esses artigos não fossem condicionantes da existência humana" (Heller 2001, p.17).

As máquinas, as paredes e os outros pedaços da vida diária não são objetos físicos independentes, mas produtos de processos sociais e históricos densos. Algumas matérias são encontradas naturalmente; por exemplo, carvão ou mármore; mas o mármore não pediu para ser mármore ou para ser o chão de uma casa. A materialidade do material chamado de mármore é um produto social, e o mármore da pia na cozinha é parte constitutiva de um processo social que também o constrói como parte da pia – mesmo que se sinta dor quando se bate o cotovelo contra seu canto!

Hacking (1999), na sua discussão recente de construcionismo social, forneceu um excelente exemplo desse processo de múltipla constituição, a partir de uma análise da noção da mulher refugiada:

As idéias não existem no vácuo, habitam situações sociais. Vamos chamar isto a matriz dentro da qual uma idéia ou conceito são criados... A matriz dentro da qual a idéia de mulher refugiada é formada é um complexo de instituições, ativistas, artigos de revista, advogados, decisões jurídicas, procedimentos imigratórios. Para não falar da infra-estrutura material, barreiras, passaportes, uniformes, balcões de aeroporto, centros de detenção, tribunais e os campos para crianças refugiadas. Você pode querer considerar estes como sociais porque são seus sentidos que são importantes para nós, mas são materiais e sua materialidade faz uma diferença substantiva para as pessoas. Igualmente, as idéias sobre mulheres refugiadas afetam o ambiente material (porque mulheres refugiadas não são violentas e não há necessidade de armas, mas há uma grande necessidade de papel, papel, papel)... (Hacking, 1999, p.10)

A abordagem sociotécnica é talvez melhor considerada como uma abordagem de socialidades e materialidades; da constituição conjunta de um mundo so-

cial e material onde todos os elementos falam à sua maneira, em seu tempo e constantemente. Entendido dessa forma, o argumento pós-moderno de que tudo é texto não soa tão estranho assim e serve como um alerta bastante importante para a busca de relações econômicas alternativas e a construção de novas intersubjetividades solidárias e coletivamente autogestionadas. É por isso que é necessário redescobrir e transformar uma tradição que foi perdida, buscar insumos para a construção de uma vida cotidiana digna. A economia solidária, as cooperativas, as experiências como a da APAEB, tal como a noção de mulher refugiada, têm suas materialidades e socialidades; como também as têm a economia capitalista, a organização hierárquica, a fragmentação, a desigualdade e a pobreza. Num estudo recente sobre mulheres trabalhadoras do sertão pernambucano, Cordeiro (2004) anotou como, para poder ter acesso aos benefícios que são direitos de todos os trabalhadores rurais, elas precisam se apresentar na repartição da Previdência para mostrar fisicamente que são trabalhadoras rurais; ou seja com unhas sujas e quebradas, com chinelos de dedo e com roupa rasgada de trabalho. É assim, ao negar às trabalhadoras a dignidade de se vestir bem para “ir na cidade”, que se materializa a agressão que é o *apartheid* social. Os macroprocessos e os microprocessos não são distintos, os processos sociais e a ação social formam uma figura só, de duplo rosto. Sem dúvida, muitos seriam capazes de dizer – uma vez chamada a atenção – que tais práticas são inaceitáveis; mas poucos seriam capazes de identificar e compreender tais práticas espontaneamente e muito menos discutir sobre como mudá-las. Por isso precisamos, mais de que nunca, de Chopwells e de Valentes, capazes não somente de dar visibilidade aos problemas, mas de criar caminhos para que outros possam aprender e transferir essas lições. Não há dúvida que, às vezes, é necessário ter um conjunto de circunstâncias especiais, culturais e sócio-históricas, para que esses caminhos emergjam; mas, igualmente, não há dúvida que tais lições desafiadoras, uma vez identificadas, podem ser aplicadas por todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Wellington. 2000 Cidadania Ativa: a experiência dos pequenos produtores rurais. In CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter Kevin (orgs) **Parcerias e Pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2000.
- ANTEAG. **Empresa Social e Globalização: administração autogestionária – uma possibilidade de trabalho permanente**. São Paulo: ANTEAG, 1998
- APAEB. **Relatório Anual**. Valente, BA: APAEB, 2003
- Banco Mundial. **World Development Report 2000/2001** : Attacking Poverty. Washington, D.C.: World Bank, 2002
- BERGER, Peter. L.; LUCKMANN, Thomas. **The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge**. Garden City, N.Y: Doubleday, 1966
- BOCAYUVA CUNHA, Pedro C.C.B. Metamorfoses do trabalho e cooperação produtiva: a gênese, as vertentes e a plataforma da economia popular e solidária. Tese de Doutorado, IPPUR/UFRJ, 2003
- BURKE, Peter. **Uma História Social do Conhecimento: de Guttenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003
- CAMAROTTI Ilka; SPINK, Peter.K. **Estratégias locais para redução da pobreza: construindo a cidadania**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, EAESP/FGV, 2000

- CEPAL/DFID. **Pobreza e Mercados no Brasil: uma análise de iniciativas de políticas públicas.** Brasília: CEPAL. Escritório no Brasil/DFID, 2003
- CORDEIRO, Rosineide de Lourdes, M. **Além das secas e das chuvas.** Tese de Doutorado, Programa de Psicologia Social, PUC-SP, 2004
- FERREIRA DE OLIVEIRA, Ismael. **Produção familiar na região semi-árida: limites e possibilidades.** Valente: APAEB, 2002
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981
- HACKING, Ian. **The Social Construction of What?** Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1999
- HELLER, Agnes. **A Condição Humana.** Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2001
- LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. (org.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Cambridge: Cambridge University Press, 1970
- LATOUR, Bruno. **Science in Action.** Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1987
- LAW, John; HASSARD, John (orgs) . **Actor Network Theory and After.** Oxford:Blackwell, 1999
- LAW, John; Mol, Annemarie. Notes on materiality and sociality. **The Sociological Review.** 43, 2, 274-294, 1995
- MEAD, George, H. **The Social Psychology of George Herbert Mead.**(org. Anselm Strauss). Chicago: University of Chicago Press, 1956
- MOYES, William.A. **The Banner Book.** Newcastle: Frank Graham, 1974
- MURRAY, Hugh; SPINK, PeterK.; HIGGIN, Gurth.W.; WADE, Eric.** Socio-technical systems in mining: three follow-up studies. **London: Tavistock Institute Report No. 2T 204, 1979**
- POLANYI, Karl. **The Great Transformation.** New York: Rinehart and Co., 1944
- SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002
- SPINK, Peter.K. Pesquisa, Ação e a Análise de Problemas Sociais e Organizacionais Complexos, **Psicologia,** 5, 1, 31 – 44, 1979
- SPINK, Peter.K. Discurso e Ideologia Gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In MOTTA, Fernando. C.P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo:Atlas, 1997
- SPINK, Peter.K. Análise de documento de domínio público. In SPINK, Mary Jane P. (org) **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano.** São Paulo: Cortez, 1999
- SPINK, Peter K. O Lugar do Lugar na Análise Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea,** 5, Edição Especial, 5, 11-34, 2001
- TEIXEIRA, Elenaldo.C. 2001 **O local e o global: limites e desafios de participação cidadã.** São Paulo:Cortez/ UFBA
- TRIST, Eric L. **A socio-technical critique of Scientific Management.** Tavistock Institute paper HRC 409, 1970
- TRIST, Eric L. **The evolution of socio-technical systems.** Toronto: Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no.2, 1981

TRIST, Eric.L.; BAMFORTH, Ken W. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. **Human Relations**, 4,1,3-38, 1951

TRIST, Eric L.; HIGGIN, Gurth W.; MURRAY, Hugh; POLLOCK Alex B. **Organizational Choice**. London: Tavistock, 1963 (Reissued in 1987 por New York: Garland).

TURNBULL, Les. **Chopwell's story**. Gateshead: Gateshead Metropolitan Borough Council, department of Education, Local Studies Series, 1979

UNITRABALHO. Paul Singer e Carlos Vainer: duas visões diferentes sobre esta forma de organização sócio-econômica. Unitrabalho: Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho. **Informa**: 3,10, 10-11, Janeiro, 2000

WILSON, Alexander.T.M.; TRIST, Eric.L.**The Bolsover system of Continuous Mining**. London Tavistock Institute Report, 290, 1951

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Philosophical Investigations**. Oxford: Blackwell, 1953

WOODWARD, Joan **Industrial Organization – theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 1965