

A EXPROPRIAÇÃO DO TRABALHO MANUAL E INTELECTUAL DOS TRABALHADORES À LUZ DA DEGRADAÇÃO DO TRABALHO: ANOTAÇÕES SOBRE UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Fábio Carlos Rodrigues ALVES¹

RESUMO: Buscamos por meio de este trabalho relatar e analisar algumas experiências vividas por este pesquisador, no período em que laborou para uma grande multinacional do setor de alimentos, mais especificamente em uma de suas filiais, instalada na cidade de Araraquara. Frise-se que o aluno-pesquisador exerceu dezenas de atividades nesta fábrica, como por exemplo, auxiliar geral de produção, operador de máquinas, multiplicador de conhecimentos de informática, chegando a exercer o cargo de auxiliar qualificado apoio logístico. Para tanto realizamos uma revisão de alguns autores da Sociologia do Trabalho. A tarefa do pesquisador será, dentro da área da sociologia, à luz dos conceitos de Karl Marx (1978) e Harry Braverman (1980), interpretar as condições de trabalho dos trabalhadores da indústria de alimentos, no contexto da degradação do trabalho dos trabalhadores. O objetivo do artigo será contextualizar essa experiência acumulada em diversas funções, à luz dos conceitos de expropriação do trabalho do trabalhador pelo capital parasitário. Esquematizaremos os diversos postos de trabalho encontrados na referida indústria alimentícia, apresentando as inúmeras divisões do trabalho nas linhas de produção e como isso afeta os trabalhadores, internamente e externamente ao ambiente de produção.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho. Divisão. Degradação. Capitalismo.

A obra de Harry Braverman (1980) *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX* é reconhecida como um marco para a Sociologia do Trabalho. Braverman descreveu as condições de trabalho em um período em que a economia era majoritariamente industrial. Para tanto o autor utilizou-se de diversos conceitos marxistas como “mais valia” e a divisão do trabalho. Braverman, logo na introdução do livro supracitado, deixa claro, mas explica seus motivos, que utiliza-se diretamente da obra de Marx, deixando de utilizar outros autores que continuaram de onde Marx parou.

O artigo que nos propusemos a desenvolver será o detalhamento dos diversos setores e atividades encontrados em uma fábrica de alimentos, entre os anos de 1998 e 2011. Em uma segunda etapa, portanto em outro artigo, buscar, em uma visão dialética, a subsunção dessas atividades aos conceitos de Marx (1978) e à luz do conceito de degradação do trabalho proposto por Braverman (1980). Isso se mostra realmente necessário, haja vista que há indícios prementes, à luz das experiências vividas pelo operário-aluno, que ainda no século XXI a degradação do trabalho como proposta por Braverman (1980) persiste, ainda que

¹ Mestrando em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. UNIARA - Centro Universitário de Araraquara. Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Araraquara – SP – Brasil. 14801-340. jus.fabio-carlos@ig.com.br

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

guardadas as devidas proporções, devido às alterações advindas com a globalização e a aplicação da ciência e tecnologia no ambiente fabril.

Nesse ínterim o objetivo primevo da pesquisa será a apresentação de cada setor da produção desta indústria alimentícia transnacional, passando pelo detalhamento de cada função e/ou atividade desenvolvida pelos operários, que nesta empresa são chamados de colaboradores. Após e em paralelo a essa apresentação, que trará luz aos diversos setores da produção, será detalhado também o que cada operário realizava em determinada atividade, isso nos dará subsídios para entender a extrema divisão do trabalho e conseqüente a expropriação do trabalho do trabalhador pelo capital. Ainda com esses levantamentos, que serão realizados com apoio em conceitos de Marx (1978), poder-se-á apurar a existência e profundidade da degradação do trabalho em uma indústria de alimentos no século XXI.

Acreditamos que a originalidade da proposta está não apenas na forma de levantamento e apuração desse material (fruto da experiência de mais de doze anos do discente na fábrica de alimentos), mas principalmente no fato de o objeto de estudo ser uma Indústria de Alimentos, segmento pouco estudado na história da Sociologia do Trabalho.

Do ponto de vista da literatura apresentada até o momento, teremos sempre presente os processos de objetivação e subjetivação do trabalhador, sob o enfoque da consciência e vivência da realidade.

A pesquisa terá como base a experiência acumulada do aluno-operário na indústria de alimentos. O discente-operário iniciou suas atividades na referida empresa em dezembro de 1998. Insta esclarecer que essa empresa é uma das maiores no setor de alimentos do mundo, com investimentos em diversos segmentos do mercado. A fábrica objeto de análise encontra-se instalada na cidade de Araraquara, mas a pesquisa terá como base também outras cidades, conforme a experiência (atividades desenvolvidas em outras plantas da empresa e inclusive em sua sede no Brasil) do pesquisador nos diversos anos em que trabalhou nesta empresa. Frise-se que trabalhou nessa indústria por mais de doze anos, expirando seu contrato de trabalho no ano de 2011. Pode-se dizer que entre os anos 1998 a 2011 o trabalhador pesquisador esteve presente trabalhando, observando e tomando nota das atividades desenvolvidas na empresa, inclusive em relação à divisão do trabalho dos trabalhadores.

Dessa forma utilizaremos a descrição dos diversos setores da produção (recepção, standardização, evaporação, envase e acondicionamento) e das inúmeras atividades encontradas nesses setores (como por exemplo, na recepção: tanqueiro, operador de hidrólise, “batedor de pó” e assim por diante), com base nas experiências vividas pelo pesquisador. É importante salientar que o pesquisador trabalhou efetivamente em todos os setores que serão

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

descritos, e também exerceu praticamente todas as funções que serão detalhadas neste trabalho. A título de tornar a pesquisa mais específica tomaremos a produção de leite condensado como norte para este trabalho científico.

Assim, com base nesse detalhamento dos setores e apresentação das atividades exercidas pelos operários, poderemos analisar a divisão do trabalho nesta indústria de alimentos, que é referência mundial no modelo capitalista de produção de alimentos, e apurar se essa divisão contribui para a degradação do trabalho do trabalhador. Ademais, também será possível analisar as políticas dessa empresa no que se refere à expropriação do trabalho intelectual dos trabalhadores, inclusive os envolvendo em projetos de grande envergadura, buscando extrair todo o conhecimento intelectual do trabalhador e o convertendo em produtividade.

Com a experiência do pesquisador em doze anos de labor nessa indústria, muito material foi juntado, em programas como melhoria contínua, Globe, em auditorias, e mesmo em cadernos de anotação das atividades desenvolvidas. Assim esse material será levantado e catalogado, e se for pertinente entrará na pesquisa, em uma segunda etapa.

Dessa forma, após o levantamento dos dados e descrição dos setores e atividades, realizaremos análises no sentido de apurar o grau de degradação do trabalho em uma indústria de alimentos, com norte na expropriação do trabalho manual e intelectual do trabalhador, buscando, se possível for, elementos para propor uma nova forma de trabalho, ousando apresentar os caminhos para a desalienação do trabalhador. Mas essa é tarefa para artigos futuros.

Neste diapasão, trazemos à lume, junto ao presente projeto, um anexo, com a descrição dos setores da produção e das atividades desenvolvidas pelo pesquisador na referida fábrica de alimentos. Há na referida descrição, um detalhamento dos setores da fábrica pelos quais o aluno-operário-pesquisador laborou nesta indústria de alimentos. Este anexo será incrementado no decorrer dos estudos, haja vista que é possível um detalhamento ainda maior das atividades com base na literatura dos principais estudiosos da Sociologia do Trabalho.

A metodologia empregada é o relato da experiência do pesquisador trabalhador, entre os anos de 1998 (ano do início do contrato de trabalho) a 2011 (ano do término do contrato de trabalho), período em que o mesmo laborou na empresa estudada. Enquanto trabalhava na referida empresa o pesquisador observava atentamente os diversos setores da produção e agora em 2013 chegou o momento de apresentar esse acúmulo de experiência e vivência em forma deste estudo. Enquanto trabalhador na empresa o pesquisador foi sendo formado sem a pretensão para tal finalidade.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

Marx e Engels (1980) ensinam que o homem ao separar o trabalho manual do trabalho intelectual, criou uma divisão sem precedentes na história. Cada trabalho passou a ser valorizado de forma diversa, sobrepondo interesses individuais aos interesses comuns. Os pagamentos também são distintos, o homem que exerce um trabalho intelectual terá maior acesso à arte, ao lazer, às atividades prazerosas da vida, ao passo que para os homens destinados ao trabalho manual pouca, ou nenhuma atividade intelectual lhe é considerada.

O capital produz uma massa de trabalhadores (sem acesso à propriedade privada), sem acesso ao capital ou alguma forma de satisfação. O processo ideológico assume sua forma e o trabalhador não ousa se insurgir frente ao sistema capitalista. O trabalho como fonte segura de subsistência, o homem como o esqueleto da família, a individualidade perpetrada pela divisão do trabalho, são alguns dos fatores que sustentam o sistema. Marx e Engels (1980) buscam desmistificar a sociedade burguesa e o sistema de produção capitalista com o conceito de ideologia.

A classe dominante, em sua trama ideológico-capitalista inverte valores, criando um véu de fumaça sobre o que está acontecendo realmente. Tal inversão acontece no processo produtivo, subestimando o valor do trabalho e sobrevalorizando o capital e seu sistema escatológico. O trabalhador se sente uma ínfima peça do processo de produção, um número de inventário qualquer, sem a devida importância. Assim a classe dominante, apropria-se da mais valia, adquire um estilo de vida “compatível com sua classe social” e a massa de trabalhadores continua dominada e alienada pelo sistema capitalista.

Se o conceito de cultura surge para auxiliar na compreensão e aceitação de outras sociedades, o conceito de ideologia possui um caráter desvelador e de recusa, ou seja, não aceitação, pois ao tentar compreender o sistema de produção capitalista é preciso desmascará-lo e denunciar sua exploração.

A trama ideológico-capitalista é tamanha que chegamos ao ponto de aceitar que a máquina vai substituir o trabalhador, a sociedade industrial capitalista nos faz acreditar que o trabalho não é importante, tudo o que temos que nos proporciona conforto e prazer vem naturalmente pelo avanço do capital e da tecnologia. O trabalhador pode ser retirado desse sistema, e isso não abalará a conjuntura do sistema capitalista! A fantasmagoria, o processo ilusório às vezes nos leva a acreditar no inacreditável. Quem vai sustentar a classe dominante se a classe trabalhadora for descartada?

A ideologia intrincada por seus próprios conceitos, não é fácil de ser percebida. Pode-se defini-la, em apertada síntese, como um complexo de idéias, que varia no tempo e no espaço segundo interesses da classe dominante. A ideologia como falsa consciência permeou

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

os estudos marxistas até o início do século XX. A falsa consciência seria derivada da percepção que a classe dominante e o sistema propõem para as idéias e relações que mantinha com o proletariado, mantendo este dominado.

Para Marx (1978) a história baseia-se na sucessão das inúmeras e diferentes gerações. Cada geração explora os materiais, os capitais e as forças produtivas que lhes foram transmitidas pelas gerações que a precederam no tempo e no espaço. O modo de produção, *a priori*, também é transmitido, contudo cada nova geração elabora seu próprio modo de produção. A transformação e o aproveitamento da economia preconizada na geração anterior a uma nova realidade é determinante para designar os novos rumos do modo de produção desta sociedade.

Neste pequeno introito histórico procuramos apresentar que Marx (1978) elaborou conceitos distintos, mas convergentes, quais sejam o conceito de ideologia e a ideia do comunismo. E influenciou gerações de cientistas, pesquisadores, políticos. Neste ponto retratamos um exemplo ímpar da manipulação que a ideologia capitalista é capaz de criar.

Harry Braverman (1980) em sua obra *Trabalho e capital monopolista* nos apresenta, no trecho colacionado abaixo, uma síntese do modo de produção capitalista:

O habitante da sociedade capitalista é enlaçado na teia trançada de bens-mercadorias e serviços-mercadoria da qual há pouca possibilidade de escapar mediante parcial ou total abstenção da vida social tal como existe. Isto é reforçado de outro lado por um desenvolvimento que é análogo ao que continua na vida do trabalhador: a atrofia da competência. No fim, a população acha-se, quer queira quer não, na situação de incapacidade de fazer qualquer coisa que facilmente não possa ser feito mediante salário no mercado, por um dos múltiplos ramos novos do trabalho social. E enquanto do ponto de vista do consumo isso signifique total dependência quanto ao mercado, do ponto de vista do trabalho significa que todo o trabalho é efetuado sob a égide do capital e é suscetível de seu tributo de lucro para expandir o capital ainda mais. (BRAVERMAN, 1980, p.239).

O modo de produção capitalista imprimiu na sociedade, no decorrer do século XX, um sentimento de eternidade desse sistema. É como se o capitalismo fosse o primeiro e único modo de produção e conseqüentemente único formalizador das relações sociais. Ademais o consumo tornou-se o baluarte dessa sociedade, a ponto dos indivíduos valorizarem seus pares de acordo com os bens materiais que possuem.

Como aponta Braverman (1980), a população trabalha e para isso percebe salário e este é convertido em mercadorias através do ato do consumo. Esse círculo – trabalho – salário – consumo de mercadorias é inexorável ao modo de produção capitalista, tanto que o

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

fantasma do desemprego segue assombrando os indivíduos que vivem nesse sistema de produção e consumo. Para o capital essa reserva de trabalhadores é um dos trunfos do sistema, pois mantém a massa de trabalhadores inerte frente às explorações provocadas por esse modo de produção que visa à acumulação de riqueza.

O modo de produção capitalista é responsável pelas relações sociais criadas no bojo das relações trabalhistas empresário-trabalhador. O trabalhador intelectual possui um “status” de profissional mais valorizado em relação ao trabalhador manual. Isso se reflete em melhores salários (não como regra) e em melhores condições de trabalho, descanso e lazer. Como Braverman (1980) relata, o capital obteve sucesso no que tange a docilidade e aceitação do trabalhador frente à exploração realizada pelo capital, que mesmo segregando, separando, valorizando alguns trabalhadores em detrimento de outros, não encontra barreiras para sua hegemonia.

No livro *A Servidão Moderna* de Jean-François Brient, que também deu origem a um emblemático documentário, o autor realiza uma síntese do comportamento da classe trabalhadora atual:

Mas para entrar na ronda do consumo frenético, é necessário ter dinheiro e para conseguir dinheiro, é preciso trabalhar, ou seja, vender-se. O sistema dominante fez do trabalho seu principal valor. E os escravos devem trabalhar mais e mais para pagar a crédito sua vida miserável. Eles estão esgotados de tanto trabalhar, perdem a maior parte de sua energia e têm que suportar as piores humilhações. Passam toda a vida realizando uma atividade extenuante e insidiosa que é proveitosa apenas para alguns. A invenção do desemprego moderno tem como objetivo assustá-los e fazê-los agradecer sem parar a generosidade do poder que se mostra tão generoso com eles. Que fariam sem essa tortura que é o trabalho? E são essas atividades alienantes que são apresentadas como libertadoras. Que mesquinhez e que miséria! Sempre apressados pelo cronômetro ou pela chibata, cada gesto dos escravos é calculado afim de aumentar a produtividade. A organização científica do trabalho constitui a real essência da desapropriação dos trabalhadores, seja do fruto de seu trabalho, mas também do tempo que eles passam na produção automática das mercadorias ou dos serviços. O papel do trabalhador se confunde com o da máquina nas usinas, com o do computador nas oficinas. O tempo pago não volta mais. Assim, a cada trabalhador é atribuído um trabalho repetitivo, seja ele intelectual ou físico. Ele é um especialista em seu domínio de produção. Essa especialização encontra-se na escala do planeta, no âmbito da divisão internacional do trabalho. Concebe-se em Ocidente, se produz na Ásia, se morre na África. (A SERVIDÃO..., 2007).

Para Braverman (1980) a moderna tendência do trabalho, que pugna pela dispensa de cérebro nas atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, está alienando ainda mais a classe trabalhadora, que já sofre com a expropriação de sua força de trabalho e não reconhece a

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

mercadoria como fruto de seu esforço pessoal. Para o autor a expropriação do trabalho intelectual reforça o sentimento de alienação imposto pelo capital.

Assim, à luz dos conceitos trazidos à lume por Braverman (1980), e com base na experiência de mais de uma década trabalhando na transnacional de alimentos, podemos afirmar, pelo menos preliminarmente, que de início, ao ser envolvido na trama ideológico-capitalista para a expropriação de seu trabalho intelectual o trabalhador sente-se valorizado, pois entende que a utilização de seu conhecimento em benefício da fábrica, buscando o incremento da produtividade da linha de produção em que labora, é um fator extremamente positivo. Ademais, em algumas campanhas realizadas pela indústria, há um retorno financeiro (gratificação em pecúnia) para o trabalhador que contribui intelectualmente para o aumento da produtividade de sua linha ou da fábrica em geral, e é comum o trabalhador sentir-se devidamente gratificado por sua contribuição.

Mas em um segundo momento o trabalhador percebe que aquela sua idéia que contribuiu para o incremento da produtividade de sua linha, na realidade contribuiu também para o aumento de suas atividades na linha de produção, ou seja, o operário terá mais responsabilidades e/ou será sobrecarregado em sua rotina diária de trabalho e seu salário será o mesmo. Dessa forma os processos de objetivação e subjetivação do trabalhador são permeados pela alienação dos processos produtivos em que o mesmo está imerso.

Descrição dos setores da produção e das atividades desenvolvidas

1998: seção Mistura Seca

Máquina: Misturador.

Máquina Fabrima: máquina de solda vertical de embalagens.

O misturador trata-se de uma máquina, que pelo próprio nome diz serve para misturas, nesse caso, misturar as matérias primas para chegar-se ao produto intermediário que será ensacado pela máquina de envase chamada Fabrima.

No misturador havia 2 trabalhadores (que nesta empresa são chamados de colaboradores). Eles separavam as embalagens de matérias primas necessárias para a fabricação de determinado produto. Nessa época fabricavam misturas para gelatina e sobremesas (pó para pudim de chocolate, pó para curau), em saquinhos de 1kg, que eram

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

destinados para a cadeia de “*Food Services*”, ou seja, cadeia de restaurantes, hotéis, grandes utilizadores desses produtos.

Na montagem dessas “partidas” de gelatina ou sobremesas, os dois trabalhadores separavam as embalagens com matéria prima, por exemplo, sacos de 50 kg de açúcar ou 25 kg de malto dextrina. O esforço humano na montagem dessas partidas era enorme, pois as embalagens eram retiradas de um palete e colocadas em outro, junto com as outras matérias primas que formariam a partida do produto, de forma braçal. Dessa forma cada trabalhador carregava aproximadamente 600 kg de peso em alguns minutos, pois a linha de produção não podia parar por falta de matéria prima para ensacar.

As partidas com as matérias primas eram elevadas a um piso superior, onde ficava o misturador, para isso utilizava-se uma empilhadeira. No misturador o esforço humano também era grande, pois todas as embalagens eram abertas e despejadas no mesmo. Após o despejo de todas as embalagens no misturador, o mesmo era mantido ligado durante o tempo necessário para homogeneização da mistura.

A mistura era colocada em “*big bag's*”, que depois de elevados à altura da máquina de embalar, nesse caso a Fabrima, eram abertos para abastecer referida máquina com a mistura a ser embalada nos saquinhos.

Em 1998 a Fabrima rodava com uma velocidade relativamente baixa. Depois de formar as embalagens de 1 kg, os saquinhos seguiam por uma esteira e caíam em uma esteira oval giratória, de modo que o trabalhador pudesse pegar os saquinhos e colocá-los nas caixas. Do mesmo lugar que ele formava as caixas com seis saquinhos, a caixa era empurrada para outra esteira que a levava para a máquina fitadeira, que iria fechar a respectiva caixa.

Em 1999 a linha Mistura Seca, com a perspectiva de aumento de produção e diversificação de produtos, passou por uma remodelação e a velha esteira oval giratória foi definitivamente aposentada. Em seu lugar colocaram uma esteira em linha reta, por onde os saquinhos poderiam passar. Nessa esteira reta, poderiam trabalhar três ou quatro operários. Dessa forma a Fabrima teve sua velocidade aumentada, os saquinhos saíam da esteira da Fabrima e caíam na esteira do acondicionamento e os três ou quatro trabalhadores, de forma sincronizada, para não sobrecarregar ninguém, colocavam os saquinhos nas caixas, e após as caixas seguiam para outra esteira para serem fechadas na fitadeira, sendo que na ponta da esteira um trabalhador aguardava a chegada das caixas para formar o palete.

Aqui cabe um adendo. Nessa época a máquina de ensacar Fabrima, que já era uma máquina antiga, dava muitos problemas mecânicos e elétricos. O operador da máquina, que não era um técnico, contava com sua experiência de muitos anos de labor na referida

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

máquina, e era respeitada por isso, mas frequentemente solicitava a intervenção de um técnico mecânico ou técnico eletricista nos consertos da máquina. O operador da máquina adquiria sua própria forma de operar a máquina, tinha que seguir um padrão de operação, mas adequava esse referido padrão ao modo como a máquina se comportava naquele dia.

O técnico mecânico ou elétrico, quando chamado para intervir na máquina, primeiramente se socorria na experiência do operador, por exemplo, perguntando-lhe o que estava acontecendo na máquina e, segundo sua experiência, qual o problema que ele considerava que estava ocorrendo com a máquina. Era comum o eletricista “empurrar” o problema para o mecânico ou este “empurrar” o problema para a parte elétrica. Ou quando não atribuíam o problema à embalagem e assim transferiam a responsabilidade para a área da qualidade.

Nesse diapasão, um gestor à época teve uma idéia visando a melhoria do desempenho dos operadores. Como a linha iria abrir outro turno de produção, dessa vez iria contratar um operador-técnico, ou seja, um operador com formação em elétrica, mecânica ou mecatrônica. Mas a experiência não deu certo. O operador-técnico percebia o salário de operador de máquinas, e não um salário de mecânico ou eletricista, apesar de o sê-lo. Esse ponto gerava uma insatisfação no operador-técnico, que sentia-se desvalorizado e assim inúmeras consequências surgiam. O operador de máquinas possuía larga experiência na Fabrima, apesar de faltar-lhe o conhecimento técnico específico, tal fato era compensado pelos anos de operação. Por ser operador de máquinas exercia uma função de liderança no setor, era respeitado pelos demais trabalhadores, como se seus empregos dependessem da boa forma de operação dele. Mas o operador técnico não tinha toda essa experiência, e já insatisfeito com o salário, sentia-se desmotivado, e isso era percebido pelos outros trabalhadores. No turno do operador de máquinas à frente da Fabrima, esta rodava com produtividade de boa a regular, mas no turno do operador técnico a máquina rodava de regular a péssima.

Alguns episódios que podemos chamar de acessórios faziam parte da rotina do setor. A troca de laminados (eram as bobinas de embalagem), a troca de fitas datadoras (eram as fitas que imprimiam as informações de fabricação, vencimento e lote de produção), os horários de banheiro e os retrabalhos merecem destaque.

É sabido que a Fabrima possuía Standards de trabalho e produtividade, ou seja, o mínimo e o máximo de saquinhos que deveriam ser produzidos por minuto. Também é salutar informar que havia Standards para a troca de laminado, para a troca de fitas datadoras, para limpeza intermediárias e finais. O standard para a troca de fita datadora era de 5 minutos e para a troca de laminado era de 10 minutos. Dessa forma o operador de máquinas contava

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

com esses respectivos tempos para realizar a referida troca e voltar a produzir no standard estabelecido.

Muitas vezes os trabalhadores aproveitavam esse intervalo para troca de fita ou laminado e seguiam para o banheiro, enquanto o operador realizava a troca. Aqui poderia surgir um espaço de tensão. O operador de máquinas precisaria ter o bom senso em esperar os outros integrantes da equipe voltarem para voltar a produzir. Afinal se ele voltasse a produzir os saquinhos com produto ficariam parados na esteira, pois, não haveria que os acondicionasse nas caixas. Mas houve passagens em que o operador “soltou” a produção sem que todos tivessem retornado do banheiro. O operador, dessa forma, criava um ponto de desequilíbrio e tensão com seus parceiros de trabalho. Houve oportunidades em que o operador relatou em seu “relatório de produção” a troca do laminado em dez minutos e logo após abriu uma parada que discriminou como “colaboradores não voltaram do banheiro”, demonstrando uma grande falta de sensibilidade, haja vista que alguns minutos de parada podem ser recuperados durante o ciclo de produção.

A depender do funcionamento da máquina, poderiam ser geradas grandes quantidades de retrabalho, ou seja, saquinhos produzidos sem a devida qualidade, seja por falta da solda vertical, seja por falta das informações sobre datas de produção ou vencimento, seja por ter sido produzido fora do peso líquido estabelecido. Teoricamente não havia um horário estabelecido pela empresa para a readequação do retrabalho, haja vista que o produto era reutilizado, e a embalagem em desconformidade era descartada.

Aqui cabem duas análises. O descarte das embalagens não aprovadas gerava um grande impacto ambiental, além do impacto ambiental causado pela própria produção. As embalagens descartadas eram separadas em grandes sacos que depois seguiam para a área própria de descarte de embalagens.

O produto originado pelo retrabalho era separado em sacos que depois seguiam para o misturador para fazer parte de outra partida, ou seja, o produto em si, a mistura de gelatina ou pó para sobremesa, em condições de qualidade, voltava para a produção.

1999: seção Masipack

Máquina: Masipack

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

Esse setor trouxe um produto inovador para a fábrica. Talvez nem tanto inovador, mas uma renovação. Tratava-se de pequenas embalagens de 35 gramas de leite condensado ou leite condensado com sabores.

A Masipack possuía uma fase de fabricação do produto totalmente diversa da Fabrima. A forma de fabricação do produto que abasteceria a Masipack (tanques com trinta e cinco toneladas de leite condensado) será tratada no item Recepção e seguintes.

A Masipack também era uma máquina de solda vertical, mas moderna para os padrões nacionais. Também possuía Standards para produção, para troca de laminados e fitas datadoras, para limpezas intermediárias e finais da máquina e linhas.

A produção programada para essa linha seria em larga escala, com três turnos de produção, rodando 24 horas por dia, sete dias na semana, trabalho em feriados, para abastecer o mercado com os tubinhos de leite condensado.

Três trabalhadores foram escolhidos para iniciar como operadores de máquinas nessa nova linha. Eles foram enviados para outra fábrica do grupo para treinar em máquinas similares à Masipack e depois voltar com o conhecimento e passar a outros operadores.

Logo que voltaram esses três operadores ficaram responsáveis pelo start das máquinas. Assim passavam o dia preparando a linha para o início da produção. Depois veio a fase de testes das máquinas (no início eram duas máquinas) com água, depois testes com produto, até que a máquina e a linha toda ficassem prontas para a produção em série, em larga escala.

Os tubinhos produzidos pelas máquinas seguiam em uma esteira até a área do acondicionamento onde trabalhadoras (as mulheres eram consideradas mais apropriadas para trabalharem com tubinhos de 35 gramas) colocavam os tubinhos em uma pequena caixa (seis tubinhos em cada caixinha) e essas caixinhas seguiam para uma máquina embaladora e finalmente outro trabalhador colocava esse pacote com seis tubinhos na caixa final para expedição, sendo que a caixa seguia para a fitadeira e depois o trabalhador de final de esteira acondicionava a caixa no palete.

A linha contava com um operador de máquinas para cada Masipack, o operador era visto como o maior responsável pela linha, salário diferenciado; havia cinco ou seis trabalhadoras que acondicionavam seis tubinhos na caixinha; outro trabalhador que acondicionava os pacotes na caixa; um trabalhador no palete; outro trabalhador que era responsável pela operação da Flowpack (máquina que embalava as caixinhas) e também responsável pelo preenchimento dos relatórios de operação no acondicionamento.

O operador de máquinas era responsável por muitas atividades. A produção dos tubinhos envolvia uma série de pequenas atividades: controle do peso líquido dos tubinhos,

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

controles manuais e controles realizados em máquinas que coletavam e depois agrupavam a média de peso líquido em determinado período da produção. O controle de peso líquido manual teria um caráter imediato, pois se houvesse desvios a máquina seria parada e o peso ajustado. O controle de peso líquido em máquinas de coleta serviriam para a carta de controle de peso líquido e prova do cumprimento da legislação.

Com o decorrer da produção se o laminado ou a fita datadora acabassem eram trocados. Também com o decorrer da produção o “mordente” das máquinas (que separava e soldava os tubinhos na solda horizontal) acumulava plástico da embalagem e por vezes a máquina era parada para essa limpeza intermediária programada.

No acondicionamento os turnos se organizavam e alguns trabalhadores preferiam o revezamento nas posições. Assim com uma base específica, por exemplo, determinada em horas, a cada meia hora os trabalhadores trocavam de posição, de modo que todos passassem por todas as posições, acondicionamento dos tubinhos, acondicionamento das embalagens ou formação do palete. O operador de máquinas não trocava de posição.

O retrabalho também era um problema sério na Masipack, pois durante a produção poderia não haver trabalhadores suficientes para realizar o retrabalho, ademais cada turno era responsável por seu retrabalho. Se um turno passasse para outro turno uma quantidade de retrabalhos considerada grande, era caso de pressão, pois o turno seguinte não admitia ter que fazer seu retrabalho e o retrabalho do turno anterior.

A Masipack produziu ininterruptamente por vários meses, contudo depois do abastecimento do mercado, acreditava-se que não houve uma campanha de marketing efetiva e a produção foi diminuindo aos poucos, até que a linha foi desativada.

2002: recepção, hidrólise e standardização do leite

A recepção é um grande setor, que congrega a área de hidrólise da lactase, standardização das partidas, e a área de retrabalho e adicionamento de pós.

Por exemplo, nesse setor era fabricado o leite condensado que abastecia as máquinas da Masipack.

Na recepção do leite propriamente dita trabalhava um operador de descarregamento de leite e derivados. Ele era responsável pelas análises preliminares do leite, tais como acidez e antibiótico, análises que poderiam atestar o recebimento ou a devolução da carga toda. Se o leite fosse aprovado nessas análises imediatas o operador de procederia a seu respectivo

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

descarregamento. Uma mangueira, um tanto quanto desajeitada de manusear e pesada, era acoplada na saída e o leite seguia para os tanques de armazenagem na recepção. O operador de descarregamento também era responsável pela limpeza do tanque do caminhão, sendo que inicialmente o trabalhador entrava no tanque para realizar a limpeza que depois tornou-se semi automática.

Frise-se que no Setor da recepção os trabalhadores tinham mais liberdade. Não haveria necessariamente uma máquina os condicionando ao trabalho, como uma linha de produção de envase ou acondicionamento.

No setor da hidrólise o operador era responsável pela hidrólise da lactase ao mesmo tempo em que passava o leite no processo UHT. Esse procedimento era específico para alguns tipos de produtos. O operador de hidrólise era responsável também pela montagem das partidas. Conforme cada partida pedisse, ele adicionava em um tanque de standardização as matérias primas necessárias, como leite e açúcar. A limpeza dos tanques de acondicionamento de leites também era sua responsabilidade.

A área de adicionamento de pós era de certa forma controlada pelo operador de hidrólise, pois o pó fazia parte de algumas partidas. Como podemos entender o leite em pó que era adicionado nas partidas. O trabalhador que adicionava o pó nas partidas era chamado de “batedor de pó”. Era um trabalho extremamente pesado. Os paletes com os sacos de leite em pó pesavam 700 kg, 800 kg, e mesmo os puxando com um carrinho, o esforço físico despendido na operação era extenuante. Ademais, esse trabalhador abria os sacos de leite em pó (30 kg cada) e despejava o produto nas partidas, por vez ele adicionava até 510 Kg de leite em pó em apenas uma partida. Ou seja, em quinze ou vinte minutos ele laborava com meia tonelada de peso.

E a recepção toda contava com um “xerife” que era o standardizador. Seria o maior salário do setor, um cargo muito cobiçado, mas, que vinha acompanhado de muita responsabilidade. O standardizador era responsável pela formação teórica das partidas. De acordo com as análises de gordura e sólidos do leite, ele, por meio de um programa, inseria as análises e assim chegava a formulação ideal para certa partida. A folha com os dados da partida era impressa e passada ao operador de hidrólise, que realizava a montagem da partida em si.

O standardizador também era responsável por uma série de atividades. Realizava a análise de todas as matérias primas que chegavam, e realizava as análises durante todo o tempo em que as matérias primas estavam acondicionadas nos tanques.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

O standardizador, assim como o operador de hidrólise e o operador de descarregamento, tinha certa liberdade em suas atividades, se compararmos com os trabalhadores do envase ou do acondicionamento. Eles tinham suas tarefas e responsabilidades programadas, mas não havia uma máquina os “empurrando” para o trabalho. A recepção era a fornecedora dos produtos que, depois de passarem pelo evaporador, era envasados nas máquinas de envase.

Paralelamente ao setor da recepção temos que abordar o setor da evaporação. Como o próprio nome diz ele retirava o excesso de água presente no leite, tornando-o condensado, mais denso, e assim conforme os padrões estabelecidos poderiam ser envasados. O setor da evaporação era também como um “coração” da fábrica, era um ponto crítico. Se o produto não fosse produzido dentro dos padrões de qualidade exigidos, corria-se o risco de ser separado para retrabalho. O retrabalho causava um aumento no custo da produção, e isso não era bem visto pelas empresas.

Mas a área de retrabalho concentrada na recepção servia como um pulmão para as linhas de leite condensado dispensarem os retrabalhos gerados (em sua maioria latas amassadas). Como é na recepção onde se concentram as matérias primas que formam as partidas (também chamadas de cozidas), os retrabalhos eram concentrados neste setor.

1998-2011

Neste período apesar de ter desenvolvido atividades nos setores relacionados acima, de alguma forma também participei de outras tarefas em praticamente todas as linhas de envase da fábrica. Vamos ao relato dessas experiências.

Linha condensado 395 gramas

Referida linha era a responsável pelo envase e acondicionamento do “carro chefe” da fábrica, o leite condensado em latas de 395 gramas. Na realidade eram responsáveis os trabalhadores e não a linha. A linha Ferrum I contava com várias máquinas: máquina de envase (chamada de Ferrum I), máquina lavadora de latas, máquina de rotulagem ou rotuladeira, encaixotadeira de latas, máquina fitadeira de caixas, e atualmente (2011) um robô encarregado de fazer os paletes.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

Essa linha talvez fosse a mais comprida da fábrica. Começava no setor da Latoaria, local onde as latas eram produzidas. As latas seguiam em esteiras para a porta de entrada da Ferrum I, passavam por um equipamento que “soprava” ar no interior das latinhas, logo após passavam por uma corrente contínua de fogo que esterilizava as latinhas, adentravam na Ferrum I onde eram cheias de produto, acoplada à máquina de envase existia um equipamento que fechava as latinhas, que depois seguiam para a máquina lavadora de latas, recebiam os rótulos na rotuladeira, eram encaixotadas e seguiam para o robô para a formação do respectivo palete.

Vamos à descrição dos cargos ocupados pelos trabalhadores na linha Ferrum I, mas não descreveremos a Latoaria, pois, me faltaria conhecimento suficiente para descrição detalhada. Basicamente a Latoaria recebia as folhas de flandres, que eram colocadas nas máquinas chamadas de tesoura, referida tesouras cortavam as folhas de flandres em pequenas partes que eram os moldes para a confecção das latinhas. Esses pequenos moldes de folha de flandres seguiam em esteiras para uma máquina chamada eletrosoldadeira, que fazia a solda vertical da latinha; logo após a máquina bordadeira fazia as bordas das latinhas e a máquina recravadeira se encarregava de colocar o fundo na latinha.

Dessa forma, todos esses equipamentos que compunham a latoaria fabricavam mais de 400 latinhas por minuto, sendo que um colaborador trabalhava na tesoura preparando os moldes, um trabalhador colocava os moldes na eletrosoldadeira, e outro trabalhador abastecia a recravadeira com os fundos que eram recravados nas latinhas.

Assim a latinha pronta e com fundo, seguia por uma grande esteira até chegar à porta da Ferrum I. Nesse espaço o trabalhador regulava o a do soprador, regulava o fogo do esterilizador e abastecia o esterilizador de tampas, que eram recravados após a latinha ser abastecida com as 395 gramas de leite condensado. O trabalhador que ficava no esterilizador de fundos também era responsável em desenroscar eventuais latinhas que enroscavam nas guias das esteiras, além de recolher as latinhas amassadas (retrabalho) que eram armazenadas temporariamente ao lado da máquina de rotular e levá-las para a área de retrabalho na recepção.

O operador da máquina Ferrum I era o líder da equipe. Era o trabalhador mais respeitado da linha, pois operava a máquina central da linha. Ele permanecia em uma sala esterilizada, fechada, o barulho das latinhas escorregando pelas esteiras era constante. As latinhas entravam na sala da Ferrum I, seguiam para os bicos dosadores que enchiam as máquinas em uma velocidade média de 400, 420 latinhas por minuto. O operador de máquinas era responsável por uma série de atividades dentro da sala da Ferrum I. Ele

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

registrava o peso das latinhas em dois relatórios, o RK que dava o peso das máquinas por “cabeça” ou por bico dosador, também registrava o peso das latinhas em um relatório chamado carta da máquina que registrava as oscilações de peso da máquina. Esses dois relatórios serviam como um guia, um norte para o operador, pois caso sentisse um desvio em algum bico procederia ao devido ajuste ou caso fosse necessário acionaria um técnico.

O operador da Ferrum I também registrava os pesos das latinhas em um equipamento que recolhia e compilava os pesos, os dados registrados serviriam como base para compor o Dossiê de Liberação do produto. Ademais o operador da Ferrum I mantinha a sala sempre limpa e organizada.

Na parte final da linha, sendo que após sair cheia de produto e recravada (com tampa) da Ferrum I, as latinhas seguiam por esteiras até a rotuladeira, onde recebiam o rótulo. O operador da rotuladeira era como se fosse o 2º homem da linha, sendo responsável pelo preenchimento dos relatórios externos da linha, separação de amostras para o laboratório, abastecimento de rótulos, organização geral da linha. Quase ao seu lado trabalhava o encaixotador, que, por meio da encaixotadeira, formava as caixas com 48 latinhas cada uma. Talvez esse fosse o cargo mais alienante da linha. Na encaixotadeira o trabalhador ficava de pé em frente à máquina de encaixotar, e em segundos encaixava a caixa na encaixotadeira, movimentava manualmente uma alavanca e deixava a caixa cair, de forma suave para não amassar as latinhas, na esteira que conduzia a caixa para a fitadeira. Dessa forma, por pelo menos vinte e cinco minutos ou meia hora esse trabalhador ficava continuamente em movimentos repetitivos e velozes, colocando a caixa na encaixotadeira, movimentando a alavanca e deixando a caixa cair suavemente na esteira. Apenas um movimento em falso e a linha inteira parava por causa da encaixotadeira. Em algumas ocasiões o trabalhador se atrapalhava no momento de colocar a caixa na encaixotadeira, justo dizer que por vezes era problema na própria caixa que vinha fora dos padrões, e toda a linha parava.

Aqui cabe um adendo. A linha Ferrum I, assim como todas as outras máquinas em que fosse possível realizar a medição, possuía standard. O standard da Ferrum em 2011 era de 400, 410 latinhas por minuto. O operador da rotuladeira era responsável por calcular a eficiência e o desempenho da Ferrum I, e mais que isso, ele anotava a eficiência a cada hora da linha em grandes cartazes, de modo que os trabalhadores da Ferrum I, e todos os trabalhadores da fábrica tinham acesso à eficiência da Ferrum I por hora, e no final do turno o operador da rotuladeira anotava a eficiência de seu turno nos cartazes. O corpo dos gestores também tinha acesso a esses dados, de modo que havia uma concorrência interna entre os turnos. Dessa forma qualquer parada na linha, seja por enrosco de latas nas esteiras, seja por

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

enrosco de latas na rotuladeira, seja por falhas na encaixotadeira ou por problemas na própria Ferrum I, ocasionava uma corrida entre os trabalhadores na ânsia de voltar a rodar a linha o mais rápido possível.

Linha Sasib

Referida linha era similar a linha Ferrum I, a diferença era que tratava-se de latas para “Food services” ou grandes utilizadores. Dessa forma latas de 395 gramas davam espaço para latas de 2,500 kg. Mas a sistemática da linha era a mesma. Latoaria – Latas nas Esteiras - Esterilizador de Tampas – Soprador de Ar – Forno Esterilizador – Sasib – Lavadora de Latas – Rotuladeira – Encaixotadeira – Fitadeira – Palete. A diferença também residia no fato de a linha Sasib ter um standard bem abaixo da Ferrum I, em torno de 40 latas por minuto.

Acondicionamento

Em torno das linhas de envase havia uma grande logística de materiais a serem consumidos durante a produção. O leite condensado vinha do Evaporador conforme descrevemos acima, chegava às máquinas de envase por tubulações de aço inox. Mas a linha toda consumia também caixas de papelão, rótulos, cola, materiais químicos para registrar as datas de lotes, tampas.

No armazém além dos produtos terminados ficavam também esses materiais de uso contumaz das linhas. E como funcionava essa logística? Era criada uma ordem de produção no sistema – essa ordem de produção gerava uma necessidade de matérias primas – essa necessidade era enviada para o armazém – um relatório com as necessidades era impresso e entregue aos operadores de empilhadeira que levavam esse material para a área de abastecimento da produção. Mas devido à implementação de políticas de produtividade enxuta, os operadores de empilhadeira não entregavam todo o material de uma vez para a produção, o material era entregue conforme a fabricação dos produtos e consumo dos materiais.

Em 2010 também houve a implementação de um programa que fazia parte de um projeto maior, o Lean, de modo que foi criada uma área de fácil acesso, para os colaboradores das linhas, principalmente dos acondicionamentos, aos materiais utilizados nas linhas. Assim

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

foram disponibilizados espaços exclusivos, ao lado das linhas, onde os trabalhadores responsáveis pelo abastecimento das linhas tinham acesso fácil a caixas, rótulos, barricas de cola, tubos de tinta para impressão de lotes, enfim, a depender da linha que estiver produzindo, certa gama de materiais restaria disponibilizada para os trabalhadores. Essa forma de trabalho minimizava possíveis paradas imprevistas, deixando aos trabalhadores todo o tempo disponível para a produção das mercadorias.

Traçando um organograma produtivo, podemos assim distribuir as funções referentes a linha Ferrum I: DESCARREGADOR DE LEITE – OPERADOR DE HIDRÓLISE – BATEDOR DE PÓ – OPERADOR DE ESTANDARDIZAÇÃO – OPERADOR DE EVAPORAÇÃO – OPERADOR DE LABORATÓRIO DE LINHA – OPERADOR DE SALA DE ESTOCAGEM – AUXILIAR DE ESTERILIZADOR – OPERADOR DA FERRUM I – OPERADOR DA ROTULADEIRA – AUXILIAR DA ENCAIXOTADEIRA – AUXILIAR DO PALETE.

Em anexo a essas funções, tínhamos o abastecedor de matéria prima, nos moldes do Lean. Também o setor da Latoaria que contava com: Operador de Tesoura, Operador de Eletrosoldadeira – Auxiliar de Recravadeira.

Ademais em paralelo a essas funções as atividades agregadas, como o Apoio de Produção, a Programação, a Área Técnica, a Qualidade, o Administrativo, o Departamento de Pessoal, os gestores e a gerência. Mas eram atividades, funções, não produtivas, importantes, mas que não produziam as mercadorias, trabalhavam com as atividades abstratas como planos de produção, planos de manutenção, análises e liberação de mercadorias, precificação das mercadorias, contratação e dispensa de mão de obra, etc.

2005-2011

Setor: apoio logístico (apoio de produção)

O Apoio Logístico, em 1998, encontrava-se em uma sala anexa à fábrica, muito distante da produção, ao lado da sala do gestor principal da produção. Mas com o tempo apurou-se a necessidade de levar tanto os gestores como o próprio apoio de produção para dentro da fábrica.

Basicamente havia seis trabalhadores atuando como apoio de produção. Um deles era encarregado pelo controle de ponto de todos os trabalhadores da produção. Trabalho

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

extremamente burocrático, de inserção de dados e justificativas em um sistema. Era um trabalho crítico, pois qualquer inconformidade feita no sistema poderia gerar um desconto indevido no salário do trabalhador. E como dizem os trabalhadores: “peão gosta mesmo é de dinheiro no bolso”.

Havia outro apoio que trabalhava no acompanhamento e análise das causas da variação de uso de materiais. Dessa forma, após o apontamento da produção e consumo de materiais no sistema, referido apoio levantava as variações de uso, as perdas, os retrabalhos, e as melhorias que poderiam ser feitas.

Um terceiro apoio tinha um status de apoio de processos. Era um “plus”, como se fosse um operador, um apoio de produção com muita experiência que também auxiliava a chefia de produção na tomada de decisões.

Os outros três apoios tinham atividades similares, principalmente o controle da disposição da mão de obra, e seriam o primeiro contato no caso de problemas nas linhas. Fora algumas atividades similares, ainda cada um tinha sua própria responsabilidade, como controlar as horas trabalhadas, apontar a eficiência e desempenho das linhas em certo turno ou dia de produção, acompanhar as ordens de processo no sistema, etc.

O apoio logístico possuía um salário diferenciado. Acredito que seria o apoio de produção pertenceria a maior faixa salarial da fábrica na área da produção, ficando abaixo somente dos salários do apoio de processo e dos gestores. Em 1998 o apoio logístico era composto por trabalhadores, não todos, com certa firmeza no tratamento dos trabalhadores. Firmeza, que outros podem classificar de truculência, herdada de outros tempos, onde a hierarquia da fábrica era mais diversificada e admitia certos tratamentos maus duros. Mas os tempos mudam, os trabalhadores passaram a se valorizar mais e os apoios foram naturalmente sendo trocados ou mudaram de performance. Dessa forma em 2011 os apoios de produção eram pessoas mais próximas aos trabalhadores, com uma relação menos belicosa, que procuravam garantir as linhas rodando, mas com respeito pelos trabalhadores.

O apoio logístico também era muito solicitado em épocas de auditorias, principalmente as auditorias independentes ou externas ou internacionais. Toda a movimentação de materiais no sistema, consumo de matéria prima e matérias de embalagem, declarações de produção, variação de uso, eram checados pelos auditores. Os desvios apontados pelos auditores deveriam ser justificados ou solucionados, ou pelo menos criado um plano de ação para resolvê-los. Em auditorias a tensão aumentava, muitos trabalhadores tinham medo de perder o emprego. Em 2007 houve uma auditoria em que três trabalhadores

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

perderam seu emprego, dentre eles dois gestores. Nessa auditoria, em especial, o chefe desta era uma pessoa muito intransigente, áspera, o que aumentava a pressão sobre todos.

Geralmente os auditores eram pessoas formadas em instituições de ensino respeitadas, com bons currículos e que falavam outras línguas. Essa condição de educação profissional levava a maior parte dos auditores a serem pessoas que se achavam superiores aos outros trabalhadores, como se seu conhecimento fosse sempre maior. Contudo estavam equivocados, pois os trabalhadores talvez não tivessem o conhecimento acadêmico, mas tinham experiência, criatividade e muitos eram sim inteligentes. A auditoria passava a impressão de ser um grande defensor do capitalista, pois agiam como investigadores e munidos de direitos que lhes garantiam acesso a todo tipo de informação, sem serem rechaçados. Mas a maioria das auditorias passava sem maiores consequências, haja vista a qualidade do trabalho desenvolvido nas fábricas, fruto do labor incessante dos trabalhadores.

Melhoria contínua projeto Globe

A expropriação do conhecimento do trabalhador. O trabalhador que já era alienado em relação a sua força de produção, não enxergando a mercadoria como fruto do seu trabalho, passou a ter expropriado também seu conhecimento. Em algumas situações há uma leve possibilidade de reconhecimento em pecúnia da expropriação desse conhecimento, pagos como reconhecimento e valoração de trabalhos intelectuais desenvolvidos por trabalhadores, mas na realidade referido prêmio é um valor simbólico frente aos milhões de reais economizados pelos capitalistas.

Melhoria contínua

Em 1999/2000 a empresa implantou o sistema de melhoria contínua. Os operários (nessa época já colaboradores) formavam equipes de melhoria contínua. Havia os líderes de equipe, os facilitadores, e também ganhos em dinheiro dependendo do benefício ou da economia gerada pela equipe. Uma consultoria fora contratada para formar os líderes de equipe. Aprendemos a trabalhar com ferramentas como Brainstorming, Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, GUT (gravidade, urgência e tendência de um problema), e assim os líderes conduziam as reuniões de sua equipe, levantavam vários

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

problemas, escolhiam um para trabalhar e depois propunham soluções. Eram várias reuniões para resolver um problema, meses e até anos, pois a implementação e os resultados eram acompanhados, para somente depois cada integrante da equipe ganhar seu mérito em dinheiro. Quem conhecia os problemas das linhas eram os próprios operários, então nada melhor para aumentar a eficiência das linhas do que eles próprios apontarem os gargalos e as soluções. O investimento não era tão alto e o retorno para a empresa era significativo, alcançando milhões de reais ao longo dos anos, pois os resultados tornavam-se cíclicos.

O Projeto de melhoria contínua foi uma mudança considerável no modo de aproveitamento do conhecimento intelectual dos trabalhadores no processo produtivo. Até então havia uma sutileza na expropriação do conhecimento do trabalhador. Naturalmente na operação das máquinas o operário estabelecia seu próprio modo de operação, é claro que seguindo normas de qualidade e buscando sempre atingir os Standards estabelecidos. Mas o operário é antes um ser humano, com experiências de vida, outras experiências laborais e dessa forma amoldava os procedimentos produtivos ao seu próprio estilo de produção, quando possível. Mas com o processo de melhoria contínua montou um plano para expropriar todo o conhecimento possível do trabalhador.

Logo no início do Projeto cartazes foram espalhados pela fábrica, em uma maciça campanha de sensibilização dos trabalhadores. Tais cartazes anunciavam a chegada de algo que os trabalhadores nunca tinham visto, mas ao mesmo tempo os tranquilizava como sendo um passo para o futuro. Uma campanha específica fora lançada: a escolha de uma mascote e de um nome para ele. Ganhou uma mascote que representava uma abelha, simbolizando o modo de vida/trabalho das abelhas, principalmente as famosas abelhas operárias. O nome acabou ganhando “Armando Melhorias”, nome escolhido por outro trabalhador. Cada trabalhador, o da mascote e o do nome escolhido foram presenteados com uma televisão cada um.

Dessa forma todos os trabalhadores passaram por palestras de sensibilização, sendo que inicialmente as equipes eram formadas de acordo com a linha trabalhada, ou seja, os trabalhadores da Ferrum I passaram a ser uma equipe. Dessa primeira formação os próprios trabalhadores escolhiam os líderes de equipe. Esses líderes passaram por treinamento específico, aprenderam a conduzir reuniões, preencher atas, aprenderam a utilizar as ferramentas para condução das reuniões, passaram por treinamentos de motivação. Assim nas primeiras reuniões geralmente era apresentada a ferramenta brainstorming e por ela diversos problemas das linhas eram levantados, que posteriormente eram oportunidades de melhoria.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

Os trabalhadores tinham o hábito de propor o aumento da produtividade das linhas como desafio para suas equipes. Eles inconscientemente estavam arrumando mais trabalho para eles mesmos. Por exemplo, uma equipe de melhoria contínua que propôs aumentar de 400 latas para 410 latas por minuto na Ferrum I. Esse aumento de 10 latas por minuto significa 600 latas a mais por hora ou 12,5 caixas a mais por hora, ou 237 Kg de leite condensado envasado a mais por hora. A linha rodando mais rápido aumenta o trabalho de todos na linha.

Outras equipes propunham desafios com caráter de diminuir desperdícios, diminuir tempos de limpezas ou outras paradas programadas. Como ilustração trazemos um desafio criado por uma equipe de trabalhadores da Masipack: diminuição das limpezas chamadas de diárias (ocorriam ao final de um ciclo de produção da linha ou 48 horas após seu início) de sete horas para três horas. Em um primeiro momento é possível que os mais apressados considerassem impossível diminuir pela metade o tempo gasto em uma parada programada. Mas os integrantes das equipes conseguiram, é claro que com a ajuda de todos os integrantes das linhas. Eles propuseram ideias simples, que somadas diminuíram em três horas o tempo das limpezas diárias. Por exemplo: padronização das ferramentas utilizadas nas limpezas, inclusive com caixas de ferramentas fechadas com cadeados; programação para acionar os operadores a organizar os materiais a serem utilizadas nas limpezas, algumas horas antes da mesma começar; interligação da parte superior das máquinas por plataformas, etc.

Uma equipe da recepção elaborou um desafio ligado ao meio ambiente: diminuição dos tempos de enxagues iniciais e finais nos tanques e tubulações da recepção. Assim testes foram sendo realizados, até se chegar a quantidade exata de minutos para o enxague ser efetivo, mas, ao mesmo tempo levando a uma grande economia de água. Os enxagues que eram feitos sem controle de tempo, causando desperdício de água, passaram a ser temporizados. Dessa forma com um investimento mínimo em dois temporizadores a equipe de melhoria contínua da recepção garantiu uma grande economia de água para a fábrica, pois referido projeto serviu de estímulo para outras linhas e até outras fábricas do grupo.

Insta salientar que o Projeto de Melhoria Contínua renovou-se no tempo e no espaço. As primeiras equipes formadas pelo setor de Recursos Humanos deram lugar para equipes formadas pelos próprios trabalhadores, equipes mais dinâmicas e com um toque de interdisciplinaridade, haja vista que algumas eram formadas por trabalhadores de diversos setores da fábrica. Criou-se a cultura da melhoria contínua. As reuniões que antes eram feitas em salas afastadas da produção, começaram a ser realizadas próximo a esta, em salas ou nas próprias linhas quando possível. Mas os trabalhadores foram incentivados, direcionados para

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

essa flexibilização do projeto, maior autonomia dos trabalhadores, inclusive na escolha dos desafios.

Os problemas/desafios levantados no *brainstorming* eram selecionados pela ferramenta GUT (gravidade, urgência e tendência do problema) e os desafios com potencial de economia eram levados ao setor de custos para a real aferição dos ganhos ou economias anuais que esse problema/projeto/desafio poderia trazer. Lembro-me de projetos que chegavam a um milhão de reais em economia por ano. Isso é muito dinheiro, principalmente devido ao fato de tal conhecimento ser agregado ao processo de produção e tornar-se perene. Ao lado das tabelas que estipulavam os ganhos reais dos projetos, havia uma tabela paralela que era o ganho de cada trabalhador se seu projeto fosse implementado e durante três meses desse resultado conforme o planejado. Acredito que todos os projetos implementados garantiam seu resultado por esse tempo.

A melhoria contínua tornou-se uma fonte de renda paralela dos trabalhadores. Começaram a surgir problemas, com potencial de resultado muito interessante, mas que todas as fases do projeto e as soluções já estavam na mente dos trabalhadores, antes mesmo de dar o nome para a equipe, inclusive quem seriam os integrantes das equipes. Acredito que após seis ou sete anos de implementação, o projeto de melhoria contínua foi sendo esquecido. Na fase pós-melhoria era comum alguns gestores falarem projeto de “pioria” contínua, ao fazer alusão à melhoria contínua. Mas é fato que referido projeto trouxe ganhos incomensuráveis para a fábrica e para toda a planta do grupo.

Projeto Globe

Em 2005 em um projeto ambicioso, que mais uma vez contou com a força dos seus operários, esta multinacional buscava se consolidar com a maior em seu segmento à nível mundial. Um projeto mundial que implantou o sistema de trabalho SAP (em todo o mundo as informações acerca da produção eram inseridas imediatamente no sistema). Novamente foram formados alguns colaboradores, primeiramente reunidos na sede em SP, para tradução do material de treinamento e criação de apresentações. Depois alguns colaboradores das fábricas foram escolhidos para ficarem dois meses em SP, aprendendo tudo sobre as transações SAP, e depois teriam a tarefa de treinar todos os colaboradores de sua fábrica. Nesses dois meses em São Paulo os trabalhadores escolhidos para serem os multiplicadores do SAP nas fábricas

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

aprenderam todas as transações que seriam utilizadas na sua área. Assim os trabalhadores foram divididos em produção, qualidade, programação, armazém, técnica, compras, etc.

A área da produção sempre carregou o estigma de ser a área menos prestigiada. Talvez esteja na produção a maior parte dos trabalhadores sem instrução, dessa forma pouco ou nada valorizados. No projeto SAP foi assim também. Como os alunos da produção eram muitos, foram colocados no térreo da empresa, em salas de aula divididas por estruturas de madeira, sem ao menos contar com ar condicionado. Mas fora essa discriminação inicial, o restante do treinamento foi paritário. Os trabalhadores ficaram no mesmo hotel, participavam dos mesmos treinamentos motivacionais, que, aliás, eram muitos. O grupo investia pesado em relação à motivação dos trabalhadores, pois eles deveriam chegar assim na volta para suas fábricas, empolgados, motivados com o novo projeto, para ao mesmo tempo acalmar e impulsionar os outros trabalhadores.

Houve um treinamento em que os trabalhadores eram filmados contando um caso, como se simulando uma aula, e depois assistiam ao próprio discurso, na frente de outras pessoas. Isso os preparava para o momento em que ministrariam as aulas para seus pares nas fábricas, pois assim eles percebiam tom de voz adequado, como se comportar na frente da sala, dicas que moldavam a mente deles para a parte didática do projeto. As transações eram ensinadas em um ambiente virtual de treinamento, praticamente igual ao ambiente virtual verdadeiro que seria implementado nas fábricas. No último dia de treinamento os trabalhadores foram levados a um belíssimo auditório onde participaram de uma palestra motivacional com o maior astro do basquete brasileiro.

Após dois meses fora, finalmente os trabalhadores retornaram às suas fábricas. O clima nas fábricas era tenso, pois os trabalhadores tinham medo do projeto, principalmente pela grandiosidade e mudança na forma de trabalhar. Assim as turmas começaram a ser formadas e os trabalhadores receberam o devido treinamento. No dia da implementação do projeto correu tudo bem na nossa fábrica, inclusive nos dias, semanas e meses seguintes. Os trabalhadores levaram o treinamento muito a sério, pois eles acreditavam, e com certa razão, que seu emprego estaria garantido se ele assimilasse bem o modo de trabalho com a inserção imediata da produção em um sistema virtual. Acredito que correu tudo bem, pois apesar do receio de alguns, nenhum trabalhador fora demitido pelo motivo de não adequar-se ao novo sistema de trabalho, que agregou mais atividades ao seu dia, e atividades novas, que talvez a maioria não tivesse conhecimento. Acredito que o maior problema enfrentado pelos trabalhadores foi a aversão a informática.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

O treinamento da produção de forma geral consistia em: CAPACIDADE – RECURSO – RECEITA MESTRE – LISTA TÉCNICA – ORDEM DE PROCESSO – RELATÓRIOS GERENCIAIS.

Os trabalhadores multiplicadores dos conhecimentos nas fábricas chegaram a treinar a gerência da fábrica em algumas transações. Uma inversão completa, pois o trabalhador ensinando novas formas de trabalho à maior autoridade da fábrica.

Gestão da fábrica

A fábrica contava com um gerente e diversos chefes de setores. Havia a chefia de produção, da qualidade, da área técnica, do administrativo, do departamento de pessoal.

Dentre os gestores existiam diversos modelos de liderança e personalidades diversas. Havia gestores que se dedicavam ao extremo, passando doze, quatorze horas na fábrica, e que estavam disponíveis em qualquer horário, mesmo de madrugada. Esses geralmente eram mais enérgicos. Outros chefes eram mais tranquilos, procuravam administrar os problemas e delegar responsabilidades. Os chefes mais ásperos, aqueles que falavam aos gritos com os trabalhadores eram pessoas em extinção, apesar de presentes ainda no cotidiano das fábricas. Também havia aquele chefe mais político, que administrava os problemas e os conflitos na base da “amizade”, talvez esses fossem os mais perigosos, pois não eram pessoas muito confiáveis em situações extremas.

A fábrica passou a implementar pesquisas de clima organizacional. Por essas pesquisas os trabalhadores apontavam as melhores e as piores práticas de tratamento da gerência e do corpo de gestores. Há indícios de que alguns chefes foram desligados ou transferidos devido à má avaliação nessas pesquisas.

Acredito que a divisão do trabalho em uma série de etapas menores, desvincula o trabalhador do produto de seu trabalho, ele não reconhece a mercadoria como fruto de seu trabalho, como Marx (1978) escreveu. Também concordo que a expropriação do trabalho intelectual dos trabalhadores é palavra de ordem nas fábricas. Mas talvez o maior trunfo nas mãos dos capitalistas seja a informação. Explico. As informações sempre chegam primeiramente para os representantes do capital: a gerência e o corpo de gestores. Se a informação fosse de muita relevância somente chegava para a gerência. Informações do tipo: investimentos em novas linhas de produção, chegada de novas máquinas, novos projetos

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

chegando, reformulações no quadro de trabalhadores, dispensas e contratações, enfim informações valiosas.

Esse monopólio das informações torna-se uma meio sutil de coação dos trabalhadores. Ninguém está garantido no cargo, a todo o momento corre-se o risco de uma linha cessar as atividades, ou da demanda por certo produto diminuir bruscamente e os empregos ficarem inseguros, ou mesmo uma política de redução de custos chegar repentinamente e for preciso demitir, enfim, a gerência e os gestores passam a sensação de estarem sempre bem informados. Do outro lado os trabalhadores permanecem dominados pelo cruel sistema de produção capitalista.

Em reuniões diárias, semanais e mensais de fabricação, as informações monopolizadas são transmitidas aos trabalhadores, da forma que a gerência e os gestores consideram a melhor. As informações mais sigilosas e que podem causar transtornos ao andamento normal da produção, como por exemplo, as demissões, não são passadas aos trabalhadores de forma geral, mas sim são informadas apenas as pessoas envolvidas.

Situação peculiar encontrada nas fábricas é a chamada “rádio peão”. Seria como um sistema de comunicação informal dos trabalhadores, por onde circulam todo o tipo de informação, desde informações relevantes da fábrica até informações pessoais dos trabalhadores (que alguns podem chamar de fofocas). O monopólio das informações nas mãos dos gestores leva os trabalhadores a se organizarem de forma “clandestina” com o objetivo de levantar as informações mais atuais. Contudo a “rádio peão” acaba por ter um resultado inverso ao pretendido. É verdade que muitas informações levantadas pela “rádio” são verdadeiras, contribuindo para sua legitimação. Entretanto, essa peculiar forma de comunicação é mais uma ferramenta de dominação utilizada pelos capitalistas para manter os trabalhadores dominados. Os trabalhadores mais bem relacionados com os gestores (seja por afinidades, seja pelo futebol jogado junto) acabam por receber parte dessas informações (lhes são passadas apenas as informações pertinentes ao capital) e transmitem esses fragmentos de informação para a “rádio peão”, contribuindo para a domesticação da classe trabalhadora. Um exemplo típico é em relação às demissões, chega a informação que alguns trabalhadores serão demitidos, mas não chegam os nomes dos trabalhadores. Dessa forma todos sentem-se intimidados. Em certas situações você está trabalhando junto a outro colega de trabalho e este é chamado pelo departamento de pessoal, e em minutos ele volta para se despedir e diz que foi “mandado embora”, ou seja, demitido.

Sindicato dos trabalhadores nas indústrias de alimentação

Como estamos tratando de uma das maiores empresas do setor alimentício do mundo, inclusive no Brasil, a relação com o Sindicato é política. O sindicato se mostrava mais presente na época de negociação salarial anual, por meio de reuniões com os representantes da empresa, buscando garantir a manutenção dos benefícios existentes e negociando os melhores índices de reajuste salarial e participação nos lucros. Mas os trabalhadores da fábrica que faziam parte da diretoria do sindicato possuíam uma sutil forma de tratamento distinta em relação aos outros trabalhadores.

Nova linha UHT

A fábrica de Araraquara durante muitos anos foi ameaçada de ser fechada, não eram informações oficiais para os trabalhadores, mas eram informações que sempre rondaram o cotidiano da fábrica, principalmente na última década.

Contudo, pelo menos por enquanto, esse receio foi afastado com a chegada de uma nova linha de produção: os leites em embalagens Tetra Pack envasados após o processo UHT (ultra high temperature). Referida linha causou alterações em boa parte da fábrica, a recepção foi remodelada parcialmente para essa linha, operadores de máquinas de outras linhas foram remanejados para a nova, trabalhadores foram contratados, outros promovidos. A linha UHT conta com equipamentos e máquinas modernas, dessa forma não há tanto postos de trabalho a serem preenchidos.

O leite é descarregado pelo próprio operador de descarregamento, foi criado um posto de standardizador do leite UHT, assim como um novo posto de operador do processo UHT do leite, o operador da máquina de envase (que opera a máquina, controla o peso das caixinhas de um litro, troca laminado, etc.), um auxiliar que cuida do abastecimento das tampas da caixinha e da retirada de amostras para análise, outro auxiliar que cuida do abastecimento das caixas de papelão.

Essa linha trouxe uma nova roupagem à estrutura da fábrica. Os trabalhadores começaram a chamar essa nova área de “fábrica nova” e o restante das linhas de “fábrica velha”. Também o fato de trabalhadores admitidos na nova linha que contavam com melhores salários ou salários ajustados ao quadro salarial base, trouxe descontentamento á trabalhadores que estavam com salários defasados ou fora da faixa salarial.

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

Outro ponto interessante foi à contratação de técnicos em eletromecânica para a manutenção das máquinas. Os operadores das máquinas continuavam a ser os trabalhadores que não necessariamente tinham conhecimentos técnicos, mas que tinham o conhecimento da operação, haja vista que alguns vieram de outros estados, e outros até tinham experiência da própria empresa em plantas localizadas, por exemplo, em Minas Gerais. Esse conhecimento vindo de trabalhadores experientes ajudou principalmente no início das atividades da linha. É sabido que os trabalhadores envolvidos nas operações das máquinas nesta nova linha passaram por treinamentos em outras plantas e agregados da marca.

Notas conclusivas

Referido trabalho é a primeira parte de um estudo que pretende demonstrar, seja pela divisão das etapas de produção e a degradação do trabalho dos trabalhadores, seja pela expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores, que ainda o trabalhador é a maior vítima do modo de produção capitalista.

THE EXPROPRIATION MANUAL AND INTELLECTUAL WORK OF WORKERS IN THE LIGHT OF THE DETERIORATION OF WORK: NOTES ON A FOOD INDUSTRY

ABSTRACT: *Through this article we seek to report and analyze some experiences of this researcher, the period in which I labored for a large multinational food industry, more specifically in one of its branches, located in the city of Araraquara. It should be stressed that the student - researcher exercised dozens of activities at this plant, such as assisting general production, machine operator, multiplier computer skills, getting to hold the position of skilled attendant logistical support. Therefore we conducted a review of some authors of the Sociology of Work. The researcher's task is within the field of sociology, the concepts of Karl Marx (1978) and Harry Braverman (1980), interpreting the working conditions of workers in the food industry, in the context of the degradation of the workers. The purpose of the article will contextualize accumulated experience in various functions, according to the concepts of expropriation of the worker's employment by parasitic capital. We schematize the various workstations found in that food industry, showcasing the numerous divisions of labor in production lines and how it affects workers, internally and externally to the production environment.*

KEYWORDS: *Work. Division. Degradation. Capitalism.*

REFERÊNCIAS

A expropriação do trabalho manual e intelectual dos trabalhadores à luz da degradação do trabalho: anotações sobre uma indústria de alimentos

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

MARX, K. **Os pensadores**. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARX, K.; ENGELS, F. **Ideologia alemã**. 4.ed. Lisboa: Presença, 1980.

A SERVIDÃO moderna. Direção de Jean-François Brient e Victor Leon Fuentes. 2007. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Ybp5s9ElmcY>>. Acesso em: 13 jun. 2012.