

NOTAS SOBRE A TAYLORIZAÇÃO SOVIÉTICA DO TRABALHO

Glauco Arbix
Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

O artigo analisa a introdução dos métodos de organização do trabalho elaborados por Taylor nas fábricas da União Soviética, no período de Lênin. As adaptações soviéticas do taylorismo criaram um sistema de produção baseado na estrita vigilância do trabalho e do trabalhador, marcando de forma profunda toda a industrialização da URSS. A disciplina no trabalho, o controle, a ausência de mecanismos de expressão dos trabalhadores — prolongamento nas fábricas do regime social e político totalitário — sufocaram toda possibilidade de geração de uma forma nova de produzir. Além de comprometer no médio prazo a produtividade e a qualidade de todo o sistema.

PALAVRAS-CHAVE: *União Soviética; métodos de trabalho; taylorismo; disciplina; autonomia; controle.*

I. INTRODUÇÃO

No final de 1993, praticamente toda a indústria automobilística da ex-União Soviética havia sido privatizada. Seus novos proprietários, porém, em grande parte comunistas de velha cepa, não haviam deixado de frequentar os corredores do Kremlin. Faziam-no agora não mais como membros do Partido, mas como novos capitalistas, preocupados em angariar benefícios para manter de pé desajeitados gigantes como a AvtoVAZ, Zil, GAZ, IGeMash e a KamAZ. Órfãos recentes do Estado, essas empresas de automóveis exibiam uma forte desorientação estratégica, acentuada pelos baixíssimos níveis de produtividade e de qualidade de seus produtos¹.

Com trajetórias semelhantes, as montadoras russas² nasceram e desenvolveram-se no interior

¹ A AvtoVAZ, conhecida no Ocidente pela produção do Lada, controla cerca de 70% do mercado interno russo e possui a maior fábrica de automóveis de passeio do mundo. A AvtoVAZ procurava se vincular à GM norte-americana. A ZIL, fabricante de caminhões, se aproximava da Caterpillar e da Kenwoort como tentativa de redesenhar seu futuro. Cf., a esse respeito, CHANARON, 1995; e BERTONI, 1995.

² Com exceção da ucraniana ZAZ — Fábrica de Automóveis de Zaparojets — as demais montadoras de automóveis foram construídas em território russo.

de um sistema auto-centrado, que reproduzia as diretrizes industriais determinadas pelo Estado. Em sua adolescência e maturidade, construíram-se como um oligopólio, beneficiadas pelos contornos de um mercado cativo, cuja demanda sempre apresentava-se superior à oferta. Para a concepção de sua estrutura organizacional, beberam abundantemente das fontes fordistas e tayloristas, que acabaram por condicionar toda a organização do trabalho e da produção, assim como o perfil e a gama de seus produtos.

Evidentemente, não foram poucas as tensões que percorreram as montadoras soviéticas ao longo da sua história. Em um nível macro, pesaram as inadequações entre a realidade econômica, social e política e, em especial, o regime de planejamento centralizado.

As estratégias desses complexos industriais sempre foram tributárias do ambiente produtivo e da política definidas pelas autoridades governamentais, sendo que os sindicatos de trabalhadores, desprovidos de vida inteligente própria, raramente destoaram da linha econômica oficial do Partido Comunista. Em um movimento comum a praticamente todos os setores industriais, os sindicatos limitaram sua atuação ao encaminhamento de demandas por melhorias no sistema social de benefícios — saúde, apo-

sentadoria, oferta de bens de consumo a preços mais acessíveis, habitação e férias —, assim como à administração de serviços de recreação, bem distantes, portanto, da definição dos salários e da mobilidade interna nas fábricas, que sempre estiveram fora de seu alcance.

Embora as concepções técnicas e organizacionais das montadoras tivessem sido marcadas pelo fordismo clássico — voltadas, dessa forma, para a produção em massa e para a otimização dos resultados produtivos —, as características do sistema político e social, que determinavam o ambiente e as relações de trabalho, não comportavam modalidades materiais de estímulo aos ganhos de produtividade e, muito menos, de sua repartição entre os trabalhadores. Ou seja, à primeira vista não haveria sintonia entre o sistema de remuneração, de inspiração socialista, e as relações industriais e de trabalho de corte fordista, que marcaram o capitalismo no século XX.

O casamento, no entanto, ocorreu, aumentando os índices de produtividade econômica, para então, após os anos 50, apresentar um declínio constante e irreversível. Nesse movimento, a industrialização soviética, do seu nascimento à eclosão da crise dos anos 80, seria marcada pela nítida distinção entre concepção e execução, atravessado pela ausência de autonomia na produção e, finalmente, desestabilizado pela recorrente indisciplina dos operadores, pivôs do regime fordista-taylorista de trabalho.

A AvtoVAZ, concebida em 1955 para ser o orgulho da indústria nacional de automóveis, começaria a produzir no início dos anos 70 à imagem e semelhança da Fiat de Mirafiori³, quando o crescimento da economia já dava sinais de esgotamento. Anunciada como a mais forte tentativa soviética de exibir ao mundo sua capacidade de produzir bens de consumo duráveis, para além da indústria pesada, armamentista e espacial, a fábrica seria instalada em Togliatti, cidade de 750 mil habitantes, e chegaria a abrigar nos anos 80 cerca de 140 mil trabalhadores.

³ O veículo inaugural seria uma réplica do Fiat 124, um modelo popular, mas com *design* já superado para a época.

O complexo de Togliatti produziria uma gama reduzida de modelos, a partir de uma divisão extremada das tarefas de montagem, com o ritmo do trabalho imposto por suas máquinas e com um sistema de controle estrito de tempos e movimentos. A matriz fordista, explicitamente reivindicada pelos planejadores governamentais, mesclava-se — e completava-se — com o modelo de gestão típico da indústria armamentista soviética, que se baseava em uma clara e profunda distinção entre as diretrizes estratégicas e as de cunho operacionais.

Estas, de responsabilidade dos funcionários locais, em sua maioria quadros técnicos, seriam permanentemente subordinadas às orientações centrais emanadas dos ministérios de Moscou, como podemos ver abaixo:

QUADRO I

Processo decisório na AvtoVAZ

Área	ESTRATÉGIAS (Moscou)	OPERAÇÕES
Concepção	<ul style="list-style-type: none"> • Gama de Modelos • Concepção Veículos • Processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Opcionais • Escolhas Técnicas • Implantação
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Geral • Volume Anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição • Postos de Trabalho • Vol.Diário/Qualidade
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Make or Buy</i> • Seleção Fornecedor • Modalidades Estoque • Preço de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatura • Relações/Reclamações • Logística
Venda	<ul style="list-style-type: none"> • % Exportação/Venda • Mercado Interno • Preços 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição

Fonte: CHANARON, 1995.

Décadas antes, a GAZ, Fábrica de Automóveis de Gorki, seria a grande precursora desse sistema de decisões e de produção na indústria de automóveis soviética. Fundada em 1930 por Stalin, teve sua construção supervisionada diretamente por Henry Ford em Nijni-Novogorod. A organização centralizada da empresa baseava-se em uma estrutura altamente hierar-

quizada e estagnada, seguindo o modelo funcional norte-americano que então encantava os dirigentes soviéticos pela eficiência produtiva demonstrada no Ocidente.

Nessa época, a disciplina do trabalho já aparecia como um pesadelo para os governantes soviéticos, fonte permanente de conflitos entre a elite dirigente e os trabalhadores; antes, portanto, da modorra paquidérmica que marcaria o período Brejnev e que seria destacada pela luta ideológica contra o Ocidente.

Na verdade, a questão da disciplina ameaçou as metas oficiais desde praticamente os primórdios da União Soviética. No período do stalinismo triunfante, seria um dos principais obstáculos a obscurecer o brilho do anunciado novo homem soviético, cuja imagem não combinava com o absenteísmo exacerbado, alta rotatividade, alcoolismo e, fundamentalmente, com a instabilidade dos ritmos de trabalho, marcas do desperdício e da baixa qualidade na produção.

Como sobreviveria esse sistema? Quais seriam seus custos?

II. TORMENTOS SOCIALISTAS

Um dos fatores mais significativos que esteve na gênese do casamento entre o fordismo e o produtivismo socialista⁴ pode ser encontrado na firme disposição burocrático-governamental de coibir qualquer forma de oposição real e potencial emanada da sociedade. A hipercentralização da economia, entendida como instrumento do sucesso da União Soviética, não permitiria hesitações: a resistência dos camponeses contra a coletivização forçada e o ressentimento dos operários industriais diante dos sacrifícios impostos pela industrialização seriam alvos privilegiados da atenção governamental desde o período da guerra civil.

Através do terror político, a sociedade seria fragmentada e mutilada em todas as suas instituições, de modo a preservar, olímpicamente, o Estado e seu hóspede, o Partido Comunista.

⁴ As origens históricas de todo o sistema de trabalho na ex-URSS, apesar da extensão dos estudos realizados, ainda desafiam os pesquisadores e, evidentemente, fogem das possibilidades do autor e das pretensões deste artigo.

Todos os dispositivos legais — e ilegais — de inibição da ação coletiva na sociedade encontrariam seu prolongamento no espaço fabril, contribuindo para uma profunda pulverização dos processos de trabalho. As técnicas de controle de tempos e movimentos desenvolvidas por Taylor puderam aparecer, dessa forma, como adequadas — e modernas, segundo os dirigentes comunistas — para a otimização dos processos de trabalho.

Um taylorismo altamente vigiado, e sem contar com as instituições de regulação do capitalismo avançado (negociações, livre-associativismo, direito de greve e outros) instalarse-ia nos alicerces da industrialização. Mesmo assim, a escassa força de trabalho soviética, apesar de politicamente castrada e dividida, não seria completamente compelida — e só parcialmente persuadida — a trabalhar com eficiência. Esse insucesso, de natureza política, além de fator de corrosão do planejamento centralizado, alimentaria — e seria alimentado — pela instabilidade crônica da produção industrial e pela rede de relacionamentos individualizados que o taylorismo ensinaria.

Um dos argumentos fundamentais de Filtzer (1992), autor de estudos clássicos sobre a industrialização da ex-União Soviética, indicou que esse modo de organizar a produção teria sido um fator-chave no delineamento de toda a estrutura industrial e de relações de trabalho, preparando o terreno tanto para a dominação stalinista, quanto para o declínio do sistema soviético⁵.

Ou seja, para além das mistificações oficiais — muitas delas veiculadas e aceitas no Ocidente, das quais não escaparam imunes os meios acadêmicos —, a leitura atenta do processo de industrialização soviética seria capaz de revelar uma seqüência ininterrupta de planos e táticas

⁵ Estudos recentes sobre o desempenho econômico do bloco socialista revelaram novos dados comparativos. Taxa de crescimento econômico dos países socialistas entre 1950/1959: 4,6; 1960/1969: 3,7; 1970/1979: 2,7; 1980/1988: 1,1. Taxa de crescimento dos países avançados (EUA, Alemanha, Itália, Japão, Inglaterra, Grã-Bretanha, França) entre: 1950/1959: 3,3; 1960/1969: 4,1; 1970/1979: 2,9; 1980/1988: 1,6. Cf. CSABA, 1996.

governamentais voltados para a melhoria da produtividade no trabalho, que guardam profundas semelhanças com os programas motivacionais utilizados pelas empresas capitalistas. O invólucro totalitário da sociedade produziria na primeira grande experiência socialista um distanciamento abissal entre concepção e execução, a partir do estilhaçamento do processo de trabalho.

III. LÊNIN E O (DES)CONTROLE OPERÁRIO

Antes mesmo de Stalin, a desordem do período inicial da Revolução de Outubro, a explosão da guerra civil e as pressões das potências capitalistas sobre o Estado nascente foram argumentos amplamente utilizados pela cúpula do PC para justificar uma ardorosa defesa da hierarquia na produção. Dependendo da citação utilizada, é possível captar idéias díspares no pensamento de Lênin. Por exemplo, entusiasmado pela ebulição da sociedade russa, o dirigente bolchevique escreveria logo após a Revolução: “Uma das tarefas mais importantes do momento, senão a mais importante, é desenvolver as iniciativas independentes de trabalhadores e explorados na esfera da organização e criatividade do trabalho. De todas as maneiras devemos destruir esse velho, absurdo, selvagem, vil e insuportável preconceito de que somente as chamadas ‘classes superiores’ poderiam gerir o Estado” (LÊNIN, 1976a: 428).

No entanto, mesmo quando Lênin deixava escapar seus pensamentos mais libertários, jamais abandonou sua crença fundamental na ação do poder do Estado (RODRIGUES, 1990). Se acompanharmos seus posicionamentos sobre a polêmica do Controle Operário podemos ver que as declaradas simpatias iniciais cederiam rapidamente lugar ao entendimento de que somente uma intervenção estatal centralizada poderia dar vida nova à revolução, mesmo que isso levasse à liquidação das nascentes experiências de autonomia na produção.

No final de 1917 e durante o ano de 1918, as comissões de fábrica existentes nos grandes centros industriais tomaram uma série de iniciativas no sentido de transformar os processos produtivos. O centro de suas preocupações era a liquidação das estruturas hierárquicas e autoritárias da

indústria, que passaram a ser substituídas pelas decisões em grupo dos próprios operários.

Não se pretende aqui apresentar uma nova mística da Revolução, cujo estoque já é abundante. As comissões de fábrica, suas coordenações, mesmo nos grandes pólos como Petrogrado, não conseguiram articular a prática com a teoria de modo a desenhar claras linhas de futuro para a sua ação. No entanto, é fundamental registrar que as perspectivas abertas pela experiência dos trabalhadores jamais integrariam os planos bolcheviques para a transformação do trabalho na nova sociedade. Pelo contrário, a partir de 1918, o Estado comandado pelos bolcheviques iniciaria um movimento de cerco e liquidação da autonomia das comissões de fábrica, que concluiu pela sua submissão aos sindicatos e, por essa via, sua integração ao aparelho de Estado.

Lênin sempre afirmara que os passos em direção ao socialismo seriam garantidos pelo caráter proletário do Estado e não pelas mudanças na produção suscitadas no interior das fábricas. Se fechada nesses limites, a discussão tornasse truncada, pois poucas foram as alternativas consistentes que afirmaram o contrário. Exatamente por isso, gostaríamos de realçar que Lênin separou os processos de nível macroeconômico da transformação necessária do trabalho produtivo, sugerindo que possuíam a mesma capacidade para desenhar o futuro de toda a URSS. Na verdade, o dirigente bolchevique fazia escolhas e eleições políticas que passaram a incentivar a defesa da mais estrita disciplina e centralização no trabalho em toda a economia: “[...] toda grande indústria mecânica, que constitui a fonte e a base material da produção socialista, exige uma rigorosa e absoluta *unidade de vontade*, de modo a administrar o trabalho comum de centenas e milhares de homens” (LÊNIN, 1976b: 278-279).

Mas como assegurar essa vontade única? Lênin vai responder afirmando que: “a *submissão sem reservas* à vontade única é absolutamente indispensável para o sucesso de um trabalho organizado a partir do modelo da grande indústria mecânica”. Ou ainda: “Para alcançar esse resultado [a restauração da grande indústria] na Rússia, na presente situação, é absolutamente neces-

sário que toda a autoridade, na fábrica, deva estar concentrada nas mãos da direção” (LÊNIN, 1976b: 278-279).

As técnicas do taylorismo, condenadas repetidas vezes pelos bolcheviques, receberiam, agora, um tratamento especial. A tentativa teórica de Lênin foi de classificar os métodos de Taylor como “científicos” para, a exemplo de outros domínios, expropriá-los do capital e recuperá-los sob o controle dos trabalhadores: “O grande capital criou sistemas de organização do trabalho que, nas condições de exploração maciça da população, eram a pior forma através da qual uma minoria de classes proprietárias submetiam os trabalhadores e tiravam deles vantagens do seu trabalho, da sua força, sangue e nervos; mas, ao mesmo tempo, esses sistemas são a última palavra da organização científica da produção e que devem ser adotados e transformados pela República socialista soviética de modo a realizar, de um lado, nosso controle da produção e, de outro, a elevar a produtividade do trabalho” (LÊNIN, 1976b: 278-279).

Como política de Estado, o taylorismo seria anunciado assim: “Por exemplo, o famoso sistema Taylor, difundido na América e famoso precisamente porque é a última palavra de uma exploração capitalista inescrupulosa [...]. Mas, ao mesmo tempo, não devemos esquecer por um só minuto que o sistema Taylor representa um imenso progresso da ciência, que analisa sistematicamente o processo de produção e abre a via para um enorme crescimento da produtividade do trabalho humano” (LÊNIN, 1976b: 278-279).

Como apropriar-se dos métodos tayloristas, que despertavam “ódio nas massas”? Separando os aspectos negativos do taylorismo dos positivos, ou científicos: “A tarefa que cabe à República socialista soviética pode ser assim brevemente formulada: devemos introduzir em toda a Rússia o sistema Taylor e o crescimento científico, como os americanos, da produtividade do trabalho, acompanhado da redução da jornada do trabalho, da utilização de novos métodos na produção e na organização do trabalho, sem causar o menor prejuízo à força de trabalho da população trabalhadora” (LÊNIN, 1976b: 278-279).

Lênin parecia atingir o coração do sistema taylorista com a rejeição do seu lado perverso, valorizando a autonomia e o controle dos produtores sobre seu trabalho: “[...] a introdução do sistema Taylor, orientado corretamente pelos próprios trabalhadores, se eles forem suficientemente conscientes, será o meio mais seguro de garantir uma redução considerável da jornada de trabalho obrigatória para o conjunto da população trabalhadora, será o meio mais seguro para nós de realizar em um período de tempo relativamente breve uma tarefa que podemos formular mais ou menos assim: seis horas de trabalho físico por dia para cada cidadão adulto e quatro horas de trabalho de administração do Estado” (LÊNIN, 1976c: 64-65).

Entretanto, tanto o taylorismo como o Estado soviético reagiriam a essa operação inviabilizando-a. A jornada de trabalho, dirigida pela “vontade única”, seria intensificada até os avançados anos 30 e a administração do Estado continuaria nas mãos dos dirigentes partidários, não sendo jamais repartida com os trabalhadores. Na produção, os métodos e técnicas vistos por Lênin como uma evolução da ciência humana não aceitariam o divórcio sugerido. Sua essência, um pouco mais complicada do que havia imaginado Lênin, tinha sua gênese na necessidade de se controlar o trabalho e o trabalhador de modo a permitir o crescimento contínuo da produtividade, entendida como Deus, patrão e padrão da produção capitalista.

A imagem de que o socialismo futuro — uma combinação de *soviets* mais eletricidade — poderia ser equacionado nas fábricas a partir do binômio taylorismo-controle operário, desmanchar-se-ia rápida e tragicamente.

IV. O TRABALHO E OS CRIMES CONTRA O ESTADO

O controle operário, antes e depois da morte de Lênin, raramente seria mais do que uma frase de efeito, principalmente após o cerco às comissões de fábrica após 1918. E os métodos tayloristas, incorporados como estratégia de Estado, combinar-se-iam com a liquidação da democracia, tornando incompatível o menor esboço de autonomia operária.

Lá onde os administradores capitalistas

aprenderam a conviver com o taylorismo, mantendo com isso a estabilidade produtiva, apesar das tensões, sua disseminação no regime soviético não teria o mesmo sucesso. Não foi à toa que na era Stalin a ênfase da ação do Estado exacerbaria a coerção, uma vez que a jornada nas fábricas não seria diminuída e nem os processos de trabalho seriam definidos autonomamente pelos operários. Pelo contrário. Quanto mais as estratégias stalinistas mostraram-se inócuas, mais se disseminaram os movimentos de emulação forçada, procurando saídas para uma situação que apresentava uma desmotivação generalizada e ameaças de desemprego, como no final da era Khrushchev e depois com Gorbatchov (FILTZER, 1994; SMITH, 1983).

De fato, no âmbito da produção, o regime soviético caracterizou-se muito mais por suas reações aos acontecimentos do que por uma postura pró-ativa. Com o crescimento do absenteísmo e da rotatividade durante o primeiro plano quinquenal (1928-1932), as autoridades governamentais foram gradativamente endurecendo suas ações até torná-las mais abertamente punitivas. Em 1940, quando as novas leis eram contornadas ou simplesmente desrespeitadas por operários e gerentes, o governo não hesitou em criminalizar o absenteísmo e o abandono do trabalho sem permissão.

Em outubro de 1930, uma resolução do Comitê Central do PC procurava impedir as empresas de contratar trabalhadores que haviam deixado seu emprego anterior sem permissão. Em novembro de 1932, por decreto governamental, o absenteísmo podia gerar demissão automática assim como o corte dos cartões de racionamento. Em dezembro de 1938, um decreto assinado conjuntamente pelo governo, pelo PC e pelos sindicatos industriais reafirmou as penas para o absenteísmo, caracterizado agora como “todo atraso superior a vinte minutos”. Em junho de 1940, o *Soviet* Supremo decretava que o absenteísmo e o abandono do emprego sem autorização seriam considerados crimes contra o Estado (FILTZER, 1986). Segundo Barber e Harrison, durante a década de 30, cerca de um milhão de trabalhadores por ano seriam perseguidos por ausências ou atrasos no trabalho, e 200 mil por abandono do emprego (BARBER e HARRISON, 1991).

Através da simples evolução dos decretos e regulamentações trabalhistas, legitimados pelo governo, partido e sindicatos, seria possível imaginar a distância que separava as elites soviéticas do mundo do trabalho. A realidade, porém, tendeu a se mostrar mais cruel com o declínio produtivo e tecnológico da URSS, expressão de seus mais profundos impasses sociais e políticos.

V. A PULVERIZAÇÃO POLÍTICA

A ascensão do Partido Bolchevique ao poder colocou questões que têm despertado paixões até os dias de hoje.

Os produtores estariam capacitados — ou mesmo desejariam — desempenhar um papel pró-ativo nas transformações da sociedade e do mundo do trabalho? De que forma? Através de sua representação? Estas seriam autônomas em relação ao Estado? E em relação aos partidos? Quais poderiam ser as funções dos sindicatos no socialismo, quando o Estado representava, falava e agia em nome dos trabalhadores? Como deveria ser equacionada a independência política e organizativa dos trabalhadores na produção?

Em certa medida, no microcosmo da fábrica czarista, expressou-se a sociedade russa da época. Os níveis de autoridade, as condições de trabalho, os baixos salários configuravam uma situação aviltante que esteve na raiz da Revolução de Fevereiro de 1917. Não foram poucos os trabalhadores que saudaram a queda da dinastia Romanov como um sinal para a construção da democracia e de uma nova ordem fabril, a partir da demissão dos chefes tirânicos e da construção de suas instituições representativas. Em pouco tempo os trabalhadores conseguiram a implantação da jornada de oito horas, assim como substanciais aumentos salariais que ajudaram a combater a inflação galopante.

Na região da vermelha Petrogrado, as comissões de fábrica simbolizaram uma das grandes conquistas da Revolução de Fevereiro. No setor industrial, as comissões de fábrica passaram a assumir uma série de funções sindicais, muitas delas para além dos locais de trabalho. Tarefas como o acompanhamento das demissões e contratações, de supervisão geral do funcionamento da produção, de alimentação dos operários e mesmo de interferência nos sistemas de formação educacional passaram a fazer parte de sua

vida diária. Com o enfraquecimento do Estado, essas comissões começaram a integrar espécies de bolsões de contra-poder que surgiram pela Rússia nesse período, em cujo nome os Bolcheviques comandariam a Revolução de Outubro.

Em um certo sentido, essa rápida implantação das comissões de fábrica dificultaria a recuperação dos sindicatos russos. Durante todo o ano de 1917 as comissões foram muito influentes, porque mais populares, mais democráticas e mais poderosas do que os sindicatos. Estes, em Petrogrado, recuperaram sua força a partir da negociação de acordos mais amplos, que protegiam setores e ramos industriais inteiros, de modo distinto das comissões internas. As perspectivas de controle da produção tiveram nas comissões de fábrica seu centro emulador. Havia nascido da luta pela democratização da vida nas fábricas, e pela manutenção da produção e defesa dos empregos durante o período de guerra.

Inicialmente seus objetivos foram modestos: supervisionar a gerência de modo a evitar atos de sabotagem e o fechamento de postos de trabalho. Com o crescimento da desordem econômica, as comissões passaram a se preocupar com o fornecimento de matéria-prima, de combustíveis, assim como acompanhar as decisões das empresas e sua saúde financeira e administrativa. Em Petrogrado, vieram das comissões os primeiros e significativos apoios à coordenação da economia por um Estado proletário, defendida pelos Bolcheviques contra os Mencheviques e Socialistas-Revolucionários.

A passagem do poder para as mãos dos Bolcheviques foi saudada pelas comissões de Petrogrado como o renascimento da esperança entre os trabalhadores. O apoio inicial de Lênin ao decreto sobre o Controle Operário, que respondia às aspirações das comissões de fábrica, reforçaria essa posição. Muitas comissões de Petrogrado entenderam o decreto sobre o Controle Operário como um sinal verde para as experiências de auto-administração e determinação operária, provocando o fechamento de fábricas por seus proprietários, que se recusavam a aceitar a interferência dos operários.

A disseminação desse conflito geraria uma série de intervenções do Estado soviético. Lênin

mudaria seu discurso. E os sindicatos passaram a responsabilizar as comissões de fábrica pela ampliação da desordem econômica, exatamente pela sua visão parcial e provinciana, abrindo um período de longas tensões que terminaria pelo desmantelamento da organização autônoma dentro das fábricas e a sua oficialização através dos sindicatos, já absorvidos pelo Estado.

Nas palavras de Lênin, a Rússia precisava dotar-se da infra-estrutura econômica para poder construir o socialismo. Ou seja, antes de mais nada, o Estado soviético esforçar-se-ia para fazer crescer a produtividade do trabalho. O “trabalhador russo é ruim se comparado ao das nações avançadas. Aprender a trabalhar é a tarefa que o governo soviético precisa colocar para o povo em toda sua dimensão”, repetiu Lênin em vários pronunciamentos. Para além dos discursos, essa perspectiva desenvolver-se-ia a partir de uma disciplina de ferro nas fábricas e, acima de tudo, à submissão incondicional do processo produtivo a uma única vontade.

VI. UMA REDE DE CUMPLICIDADES

Nas fábricas, os executivos soviéticos administravam as unidades produtivas como representantes do Estado sustentados por uma elite que exercia um rígido controle político sobre o conjunto da sociedade. Esse foi sempre um dos traços mais importantes a diferenciar os fundamentos de sua autoridade do capitalista que, investido pelo direito de propriedade, comandava sua empresa.

Exatamente por isso, a mesma legitimidade alcançada pelo governo na sociedade sustentava o controle sobre o sistema produtivo. Funcionando como um complemento necessário à fragmentação social imposta pela ausência de democracia e direitos de organização e expressão, a micro-divisão operada nos processos de trabalho impedia que os trabalhadores exercessem atividades de concepção das tarefas, que seriam deixadas, naturalmente, nas mãos dos quadros técnicos gerenciais.

Essa organização do trabalho empurrava os trabalhadores a concentrar-se apenas nos processos parciais da produção, em aberto contraste com os apelos oficiais, que convidavam todos a se voltarem para os objetivos maiores, fixados

pelo Estado. A eficácia política desse sistema era evidente. Mas, do ponto de vista da produção, era a desordem que comandava, com perda da capacidade de coordenação entre setores de uma mesma unidade e mesmo inter-empresas.

Várias pesquisas recentes sobre o funcionamento industrial mostraram que essas pressões desconstruídas permitiram, freqüentemente, que operários, técnicos ou mesmo seções inteiras de uma fábrica, na tentativa de superar seus objetivos parciais, produziam em quantidade superior ao necessário para a confecção do produto final. Setores designados a operarem processos mais simples freqüentemente conseguiram imprimir um ritmo diferenciado — e maior —, que nem sempre era sincronizado. Uma surda cumplicidade era estabelecida entre operários e chefias, que buscavam, ambos, cumprir as metas fixadas para a produção.

Como resultado, além da profusão de estoques, uma quantidade imensa de produtos incompletos aguardavam peças que nem sempre chegavam; ou conjuntos inteiros que eram montados sem a totalidade das peças, provocando interrupção do processo em estágios mais avançados, que exigiam maior re-trabalho para a sua correção. Esse fenômeno, muito presente na indústria automobilística, recebeu em russo um nome especial, *nekomplektnost*, que indicava a ausência das peças necessárias para completar uma determinada operação (BARBER e HARRISON, 1991: 198).

O resultado dessas intervenções individuais — ou, no máximo, de pequenos grupos — foi a imposição de reais limites ao desempenho da produção e a geração de altos índices de desperdício.

Essa relação com a qualidade produtiva também diferenciava substantivamente a produção na ex-URSS da capitalista. Nesta, as pressões do mercado se dão no sentido de impedir a circulação de produtos com defeito, forçando a correção do sistema produtivo. Se essa tendência não se realiza, a empresa pode demitir ou, no limite, quebrar.

No sistema soviético, a produção não exigia necessariamente sua realização como valor de troca, porque o mercado não existia. Os bens

circulavam orientados administrativamente ou através da contravenção orquestrada por funcionários, gerentes e dirigentes. As empresas estatais não eram passíveis de quebra, assim como seus funcionários não podiam ser demitidos. As mudanças de orientação sugeridas às empresas com desempenho decepcionante só encontravam apoio nos quadros gerenciais, que procuravam se apoiar na fragmentação do trabalho como forma de individualizar as pressões pela recuperação da produção e, ao mesmo tempo, de evitar ações — e negociações — coletivas. A manutenção do trabalho fragmentado tornava-se, portanto, uma necessidade para a política e para a produção.

Após 1917, praticamente até Gorbachov, os trabalhadores da ex-União Soviética não tiveram mínimos meios de influenciar os acontecimentos na sua sociedade para além dos caminhos oficiais apontados pelo Partido Comunista. Diante da vigilância estrita do Estado, a menor contestação era identificada a uma conspiração lesa-pátria. Mesmo a solidariedade no chão-de-fábrica sobre assuntos da produção seria supervisionada.

Os métodos de gerenciamento e de organização da indústria nos anos de Stalin aprofundaram essa atomização, individualizando ao extremo os processos de trabalho, gerando manifestações contraditórias. De um lado, os governantes mantinham seu controle e poder; de outro, esse parcelamento dificultava o diálogo entre as empresas, enfraquecendo a coordenação setorial, já debilitada pelo funcionamento burocrático.

Na produção, esse cenário tinha sua tradução no absenteísmo, na insubordinação, na alteração das ordens e na flutuação da velocidade do trabalho. O resultado, distinto das práticas ocidentais de negociação, foi a imposição de limites para a produção soviética que, sem uma interlocução visível, passou a ser marcada pelo desperdício acentuado. O impacto negativo sobre a qualidade dos produtos constituiu-se em fator distintivo dos processos de trabalho na URSS e no Ocidente, apontando para uma segunda diferença entre os sistemas.

Esse panorama conferia às relações no chão-de-fábrica na URSS um caráter especial. Cercea-

dos em seu agir coletivo, os trabalhadores acabaram desenvolvendo mecanismos de controle individual sobre os processos de trabalho, capturados pelas pesquisas de Filtzer como uma espécie de pactos silenciosos entre operários e gerentes (FILTZER, 1986: 227-228). Essa situação, na ausência de formas regulatórias capi-talistas — seja um programa de prêmios ou a remuneração por mérito, por exemplo —, reproduzia uma cadeia de cumplicidades, terreno apropriado para vicejar a arbitrariedade. Mais especificamente, um mundo de trocas expandiu-se rapidamente a partir de conexões pessoais, favores e corrupção.

Filtzer argumenta, com base nos dados de produção dos anos 30, que a concordância da chefia com as alterações nas rotinas de trabalho visavam estabilizar o tenso ambiente fabril (FILTZER, 1986: 231). Ou seja, diante das pressões centrais pela produtividade e das incertezas sobre a manutenção das máquinas, troca de peças, matéria-prima e ferramentas, era fundamental garantir um comportamento cooperativo dos trabalhadores, de modo a não comprometer os planos centralmente definidos.

Evidentemente, a partir desse “mercado informal” os trabalhadores acabavam retendo

em suas mãos um maior poder de barganha, que já não era desprezível, tendo em vista a escassez de força-de-trabalho nesse período. Essa reapropriação parcial do controle sobre os processos de trabalho esteve longe de sugerir a retomada das habilidades artesanais descritas por Braverman (1987).

Essas atitudes defensivas do operário soviético jamais permitiram a (re)-concepção de seu trabalho, nem muito menos a (re)definição política dos planos de produção. Mesmo assim, a malha de informalidades que permeou o sistema produtivo era suficientemente grande para distanciar as fábricas dos corredores de Moscou, multiplicando as imagens sobre a real capacidade produtiva do sistema. Não é por nada que hoje um verdadeiro trabalho de reconstituição dos dados e informações começou a ser efetivado diante da inconsistência dos índices oficiais.

Do ponto de vista da sociedade, essa rede de cumplicidades — que não deixava também de ser uma rede de ilusões — terminaria por corroer silenciosamente a economia, cujo estrago começaria a ser percebido em suas reais dimensões com a crise de Gorbachov e a própria explosão da URSS.

Glauco Arbix (garbix@usp.br) é Professor do Departamento de Ciência Política da UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas), Pesquisador do CNPq e do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP (Universidade de São Paulo).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBER**, John e **HARRISON**, Mark. (1991). *The Soviet Home Front — 1941-1945: a Social and Economic History of the URSS in World War II*. Cambridge, Cambridge University Press.
- BERTONI**, Sérgio L. (1995). “Sem a mão do Estado”. *Revista Interação*, São Bernardo, 2.
- BRAVERMAN**, Harry. (1987). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro, Guanabara.
- CSABA**, Lazló. (1996). “Transição e/ou modernização do Leste Europeu”. *Estudos Avançados/USP*, São Paulo, 10 (28), set./dez.
- CHANARON**, Jean-Jacques. (1995). “Lada, ou la possibilité de survivre avec un mode de production fordiste”. Paris, *paper* apresentado no Troisième Rencontre Internationale do Gerpisa.
- FILTZER**, Donald. (1986). *Soviet Workers and Stalinist Industrialization*. Cambridge, Cambridge University Press.
- FILTZER**, Donald. (1992). *Soviet Workers and De-Stalinization*. Cambridge, Cambridge University Press.
- FILTZER**, Donald. (1994). *Soviet Workers and the Collapse of Perestroika: the Soviet Labour*

NOTAS SOBRE TAYLORIZAÇÃO SOVIÉTICA DO TRABALHO

Process and Gorbachev's Reforms — 1985-1991. Cambridge, Cambridge University Press.

LÊNIN, V. I. (1976a). “Comment organiser l’émulation”. *In: Oeuvres*. Tomo 26. Paris, Editions Sociales.

LÊNIN, V. I. (1976b). “Les tâches immédiates du pouvoir des soviets”. *In: Oeuvres*. Tomo 27. Paris, Editions Sociales.

LÊNIN, V. I. (1976c). “Les tâches immédiates

du pouvoir des soviets” (Première variante de l’article). *In: Oeuvres*. Tomo 42. Paris, Editions Sociales.

RODRIGUES, Leôncio Martins. (1990). “Lênin e o problema da burocracia na URSS”. *In: Partidos e Sindicatos*. São Paulo, Ática.

SMITH, S. A. (1983). *Red Petrograd: Revolution in the Factories — 1917-1918*. Cambridge, Cambridge University Press.