

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA E SOCIEDADE

GUILHERME FERREIRA RIBEIRO

**TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS DOCUMENTOS OFICIAIS DAS  
ESCOLAS MUNICIPAIS DE FAZENDA RIO GRANDE (PR)**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA  
2018

GUILHERME FERREIRA RIBEIRO

**TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS DOCUMENTOS OFICIAIS DAS  
ESCOLAS MUNICIPAIS DE FAZENDA RIO GRANDE (PR)**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, do  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia,  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
Área de Concentração: Tecnologia e Trabalho.  
Orientador: Prof. Dr. Mário Lopes Amorim

CURITIBA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

Ribeiro, Guilherme Ferreira  
R484t Tecnologias de gestão nos documentos oficiais das escolas  
2018 escolas municipais de Fazenda Rio Grande (PR) / Guilherme Ferreira  
Ribeiro.-- 2018.  
180f.: il. ; 30 cm

Texto em português com resumo em inglês

Disponível também via World Wide Web

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do  
Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade,  
Curitiba, 2018

Bibliografia: f. 172-175

1. Administração pública – Fazenda Rio Grande (PR) – Estudo de  
casos. 2. Administração pública – Fazenda Rio Grande (PR). 3.  
Atividades criativas na sala de aula – Aspectos políticos – Fazenda Rio  
Grande (PR). 4. Cooperação entre os setores público e privado –  
Fazenda Rio Grande (PR) – Aspectos políticos. 5. Servidores públicos –  
Aspectos simbólicos. 6. Escolas públicas – Fazenda Rio Grande (PR) –  
Organização e administração – Aspectos políticos. 7. Tecnologia e  
Estado. 8. Tecnologia – Dissertações. I. Amorim, Mário Lopes.  
II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-  
Graduação em Tecnologia e Sociedade. III. Título.

CDD: Ed. 23–600

---

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba  
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB9/1429



---

## TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº 513

A Dissertação de Mestrado intitulada **TECNOLOGIAS DE GESTÃO NOS DOCUMENTOS OFICIAIS DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE FAZENDA RIO GRANDE (PR)** defendida em sessão pública pelo(a) candidato(a) **Guilherme Ferreira Ribeiro** no dia **27 de março de 2018**, foi julgada aprovada em sua forma final para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Sociedade, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Trabalho, pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade.

Prof. Dr. Nilson Marcos Dias Garcia - (UTFPR)  
Prof. Dr. Rafael Rodrigo Mueller - (UNESC)  
Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Junior - (UTFPR)  
Prof. Dr. Mario Lopes Amorim - (UTFPR) - *Orientador*

Curitiba, **27 de março de 2018.**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nanci Stancki da Luz  
Coordenadora do PPGTE



## AGRADECIMENTO

Em toda a minha trajetória acadêmica primeiramente tenho que agradecer ao Rodrigo Navarro, professor e hoje amigo, que fez o favor de iniciar a minha imersão nos estudos de Dermeval Saviani e na metodologia da Educação Física, pelas inúmeras vezes que acreditou em mim e me fortaleceu, me dando o primeiro livro e lendo e relendo inúmeras vezes os projetos de mestrado que escrevia, que não foram poucos, entre cinco reprovações. Portanto, este momento da minha formação foi decisivo para que conseguisse me formar enquanto professor, estudioso e militante.

Agradeço aos membros do NUPEMARX, em especial a Lígia Klein, Maria Auxiliadora, Vilson da Matta, Graziela Lucchesi, Nilo Netto, Thays Teixeira, entre outros e outras companheiros(as) dos estudos, e que nos inúmeros momentos que duvidei de minha capacidade analítica, e principalmente pela falta de domínio da língua portuguesa, me fizeram ir avante e não desistir. E também aos professores que ministraram a turma de 2012 até 2014 da especialização em Organização do Trabalho Pedagógico, na UFPR, em especial ao Gracialino e a Sonia Landini.

Agradeço aos professores do programa do PPGTE: Geraldo Augusto Pinto, por sua sabedoria e auxílio teóricos nos momentos que necessitei. O professor Nilson Garcia, que desde o primeiro momento no programa já tivemos uma relação de companheirismo. Ao professor Domingos e Rafael Mueller e aos integrantes do GETET.

Ao professor Mário Lopes Amorim, que me auxiliou em todos os momentos da escrita desta dissertação corrigindo pacientemente os meus agravos com a língua portuguesa culta. O Mário se demonstrou um grande professor e mestre, mas também companheiros de classe. Portanto, gostaria de exaltar a digna missão do Mário em andar lado a lado comigo, em seu trato de me corrigir com cordialidade e gentileza que sempre visou supracumprir os desafios que nos eram colocados tanto na pesquisa acadêmica quanto na política.

A professora Maclóvia, que entre almoços e explicações me auxiliou por muito tempo na gramática de língua portuguesa. E também às professoras e professores que lecionaram disciplinas e me deram a oportunidade de discutir, de me contrariar e de serem contrariados.

Agradeço ao professor Renê, pela participação e sugestões na banca de qualificação e na banca de defesa.

Gostaria também de agradecer aos acadêmicos do Programa (PPGTE): Igor, Janaína, Nabylla, Ana(s) Maria(s), Thiago, Rosana, Luciane, Alysson (Lalo), Henrique, Oengredi, Marilene, Luis, Guio, Mariana, Mayara, Ana, Alexandre, Michel e demais colegas que debateram comigo durante as aulas e nos corredores.

Também gostaria de agradecer aos camaradas da Esquerda Marxista, e em especial ao Renato Vivian, que muitas vezes discordou de minhas afirmações e me fez elevá-las a novos patamares.

Gostaria de agradecer ao meu filho Diego Rodrigo, por inúmeras vezes me tirar da frente dos livros ou do computador e fazer dar atenção a ele; à minha companheira Andréia e minha mãe Márcia e demais familiares, meus e de minha esposa, que me ajudaram com a liberação de tempo, buscando e trazendo o Diego para que eu pudesse exercer as atividades da academia.

A minha felicidade ainda é muito pequena, e isso porque o objeto de meu estudo não foi a beleza da produção humana, mas o seu contrário, a forma de manter e centralizar o poder e gerar miséria. Minha felicidade, portanto, é relativa, pois minha pesquisa investigou a miséria da racionalidade humana, não sua riqueza.

“É necessário sempre acreditar que o sonho é possível  
Que o céu é o limite e você, truta, é imbatível  
Que o tempo ruim vai passar, é só uma fase  
E o sofrimento alimenta mais a sua coragem  
Que a sua família precisa de você  
Lado a lado se ganhar pra te apoiar se perder  
Falo do amor entre homem, filho e mulher  
A única verdade universal que mantém a fé  
Olho as crianças que é o futuro e a esperança  
Que ainda não conhecem, não sentem o que é ódio e ganância  
Eu vejo o rico que teme perder a fortuna  
Enquanto o mano desempregado, viciado, se afunda  
Falo do enfermo, irmão, falo do são, então  
Falo da rua que pra esse louco mundão  
Que o caminho da cura pode ser a doença  
Que o caminho do perdão às vezes é a sentença  
Desavença, treta e falsa união  
A ambição é como um véu que cega os irmão  
Que nem um carro guiado na estrada da vida  
Sem farol no deserto das trevas perdidas  
Eu fui orgia, ébrio, louco, mas hoje ando sóbrio  
Guardo o revólver quando você me fala em ódio  
Eu vejo o corpo, a mente, a alma, o espírito  
Ouço o repente e o que diz lá no canto lírico  
Falo do cérebro e do coração  
Vejo egoísmo, preconceito de irmão pra irmão  
A vida não é o problema, é batalha, desafio  
Cada obstáculo é uma lição, eu anuncio” (RACIONAIS`MC, 2002).

“A revolução se aproxima, se prepare!  
Pegue suas armas, marche, apache e nunca pare  
Encare a guerra de frente, mesmo sendo ruim  
Somos soldados e sobreviventes, sempre, até o fim!  
Olhe pra mim e veja o quanto eu andei  
Envelheci, eis-me aqui, nunca abandonei  
Não quero ser um rei, não quero ser um Zé  
Só quero minha moeda, e a minha de fé  
Axé, comigo na fé, bandido  
O gueto sempre tem na frente o inimigo  
A polícia é racista, mais do que ninguém  
A favela entre o céu, e o inferno, Jerusalém  
Lamenta, aguenta, enfrenta a batalha  
Violenta, é a vida, no fio da navalha  
A falha mundial, espiritual e um fuzil  
É um texto, dantesco, de Shakespeare titio  
Você já viu sangue e pobreza demais  
Qual o valor verdadeiro pra se encontrar a paz?  
Será que é fugir? Será que é se esconder?  
Ou será ,que é lutar, trabalhar, e depois morrer?  
Pode crer, veja você, vários limites  
Na disposição, situação e no apetite  
Acredite que você pode chegar no fim do arco-íris  
E um pote de ouro encontrar” (EDI ROCK, 2013).

## RESUMO

O objetivo deste estudo é apreender como as Tecnologias de Gestão, presentes nos documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação de Fazenda Rio Grande, pretendem influenciar a gestão da força de trabalho docente no referido município. As tecnologias de gestão pretendem naturalizar, expandir e conformar nos trabalhadores hábitos e comportamentos que introjetem os interesses do capital como sendo os seus interesses. Demonstramos que o instrumento fundamental para essa conformação psicofísica da subjetividade do trabalhador é uma força de trabalho especial, a do gestor, que no ambiente de produção Toyota é concebido como força de trabalho que deve estimular e conformar os hábitos necessários nas demais forças de trabalho, utilizando instrumentos psicológicos, sociológicos, educacionais e outros, com a finalidade de aumentar a produção de mais-valor do trabalhador coletivo, com isso também aumentando o poder do capital sobre a força de trabalho e elevando a novos patamares a subsunção real da força de trabalho individual ao capital, que não é de livre escolha individual, mas uma força material e construída socialmente, que padroniza e conforma novos hábitos e comportamentos enquanto sentido social no indivíduo. Partimos do pressuposto que a subjetividade é parte integrante da realidade objetiva, e ao final desta análise de apreensão dos conceitos que guiam a prática das tecnologias de gestão no ambiente produtivo analisamos nosso objeto de estudo, que são os documentos oficiais que balizam o processo de trabalho nas escolas municipais de Fazenda Rio Grande. O nosso problema de pesquisa, portanto, consiste em investigar em que sentido as tecnologias de gestão pretendem definir o trabalho docente no município, tomando por base os documentos oficiais: Plano de Cargos e Carreira do Magistério (Lei Complementar nº 48, de 02 de abril de 2012) e Plano Municipal de Educação da Fazenda Rio Grande. A fundamentação teórica e os pressupostos categoriais das Tecnologias de Gestão foram extraídos das análises e debates que fizemos dos autores: Marx (2010, 2011, 2013); Pinto (2011, 2013); Harvey (2013, 2014); Faria (1992); Mueller (2010); Tauille (2011); Gurgel (2003); e Gaulejac (2017). Para a análise documental utilizamos a técnica de Análise de Conteúdo, de acordo com Shiroma; Campos; Evangelista (2004); e Franco (2005). Da investigação concluímos que as tecnologias de gestão, de ordem comportamental e ideológica, e suas práticas ideológicas, são transferidas, com uma autonomia relativa, do ambiente produtivo de mais-valor ao ambiente improdutivo de mais-valor, a escola pública. Nos documentos oficiais é clara a intenção de transferir as soluções dos problemas na educação pública para soluções participativas do professorado, em sua forma da gestão democrática do aparelho escolar e das comissões de representação dos agentes da educação. Mas o que transparece nos documentos é que a propagada gestão democrática da educação é pseudodemocrática, tal como a gestão participativa no sistema produtivo, isso porque em ambos os lugares a participação democrática é para solucionar os problemas cotidianos do trabalho, e a aceitação ou não das sugestões e opiniões do professorado fica a cargo do poder executivo municipal. Também comprovamos que nos documentos analisados procura-se estimular a cooperação entre entidade pública escola e sociedade civil como única forma de solucionar criativamente os problemas escolares. Concluímos que essas tecnologias da gestão são utilizadas para construir e conformar uma nova força de trabalho, em conformidade com as necessidades do capitalismo flexível e neoliberal, bem como que a transferência das tecnologias de gestão para o ambiente improdutivo é de ordem ideológica, e não de ordem física.

**Palavras-chave:** Tecnologias de Gestão; Gestão do Trabalho Docente; Fazenda Rio Grande.



## ABSTRACT

The objective of this study is to understand how the management technologies, present in the official documents of the Fazenda Rio Grande Municipal Education Department, intend to influence the management of the teaching workforce in said municipality. Management technologies are intended to naturalize, expand, and conform to the habits and behaviors that bring the interests of capital into their interests. We demonstrate that the fundamental tool for this psychophysical conformation of the subjectivity of the worker is a special workforce, that of the manager, who in the Toyota production environment is conceived as a work force that must stimulate and conform the necessary habits in the other forces of labor, using psychological, sociological, educational and other instruments, with the purpose of increasing the production of more value of the collective worker, thereby also increasing the power of capital over the labor force and raising to new levels the real subsumption of force of individual labor to capital, which is not of individual free choice, but a material and socially constructed force, which standardizes and conforms new habits and behaviors as social sense in the individual. We start from the assumption that subjectivity is an integral part of objective reality, and at the end of this analysis of the apprehension of the concepts that guide the practice of management technologies in the productive environment, we analyze our object of study, which are the official documents that guide the work process in the municipal schools of Fazenda Rio Grande. Our research problem, therefore, is to investigate in what sense the management technologies intend to define the teaching work in the municipality, based on the official documents: Degree Plan and Career of the Magisterium (Complementary Law n. 48, of April, 02, 2012) and Fazenda Rio Grande Municipal Education Plan. The theoretical basis and category assumptions of Management Technologies were extracted from the analyzes and debates that we made of the authors: Marx (2010, 2011, 2013); Pinto (2011, 2013); Harvey (2013, 2014); Faria (1992); Mueller (2010); Tauille (2011); Gurgel (2003); and Gaulejac (2017). For documentary analysis we use the Content Analysis technique, according to Shiroma; Campos; Evangelista (2004); and Franco (2005). From the research, we conclude that behavioral and ideological management technologies and their ideological practices are transferred with relative autonomy from the productive environment of higher value to the unproductive environment of higher value, the public school. In the official documents it is clear the intention to transfer the solutions of the problems in the public education to participatory solutions of the faculty, in its form of democratic management of the school apparatus and of the committees of representation of the agents of the education. But what transpires in the documents is that the propagated democratic management of education is pseudodemocratic, as is participatory management in the productive system, because in both places democratic participation is to solve the daily problems of work, and the acceptance or not of the suggestions and opinions of the faculty is in charge of the municipal executive power. We also prove that the documents analyzed seek to stimulate cooperation between public school and civil society as the only way to creatively solve school problems. We conclude that these management technologies are used to build and shape a new workforce, in accordance with the needs of flexible and neoliberal capitalism, and that the transfer of management technologies to the unproductive environment is ideological rather than physical order.

**Keywords:** Management Technologies; Teaching Work Management; Fazenda Rio Grande.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> – Nº DE OFERTA E DEMANDA NOS CMEIS DE FAZENDA RIO GRANDE – 2015.....	133
<b>TABELA 2</b> – ESCOLARIDADE DO PROFESSORADO – 2015.....	139
<b>TABELA 3</b> – RELAÇÃO DE QUANTIDADE E NECESSIDADE POR ANO DO MAGISTÉRIO DA FAZENDA RIO GRANDE – 2015.....	140
<b>TABELA 4</b> – QUADRO GERAL DOS AGENTES EDUCACIONAIS DA FAZENDA RIO GRANDE – 2017.....	140
<b>TABELA 5</b> - PORCENTAGEM DOS DOCENTES POR NOMENCLATURA E FUNÇÃO EM 2017.....	142

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA - Avaliação Nacional da Alfabetização  
APAE - Escola de Educação Especial – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais  
APMF - Associações de Pais, Mestres e Funcionários das Instituições Educativas  
APMFs - Associações de Pais, Mestres e Funcionários  
ASSMEF - Associação dos Trabalhadores Municipais da em Educação Pública da Fazenda Rio Grande  
BID - Banco Internacional de Desenvolvimento  
BR – BRASIL  
CAD - Uso de Sistemas Computacionais – programas e equipamentos  
CAE - Computer Aided Engeneering  
CAM - Manufatura Auxiliada por Computador  
CCQ - Circuito de Controle de Qualidade  
CMAEE - Centro Municipal de Atendimento Educacional  
CMEI - Centro Municipal de Educação Infantil  
CN - Controle Numérico  
CNC- Comando Numérico Computadorizado  
CTE - Comitê do Transporte Escolar  
ECAB - Projeto Estudando com a Bíblia  
EJA - Educação de Jovens e Adultos  
FMI - Fundo Monetário Mundial  
FUNDEB - Conselho de Acompanhamento e Controle Social do  
IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação  
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social  
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OCT - Organização Científica do Trabalho  
PAR - Plano de Ações Articuladas  
PEI - Programa Educação Infantil  
PME - Plano Municipal da Educação  
PME – Prefeitura Municipal da Educação  
PSS - Processo Seletivo Simplificado  
QPM – Quadro Próprio do Magistério  
RH - Recursos Humanos  
SAEB - Prova Brasil  
SMECE – Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte  
STP - Sistema Toyota de Produção  
TWI - Treinamento Dentro da Indústria  
UEx - Unidades Executoras

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 CAPITALISMO E O INDIVÍDUO “SOCIAL”</b> .....	19
2.1 AS TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA POLÍTICA: DO ESTADO DO BEM-STAR SOCIAL AO CAPITAL FLEXÍVEL EM HARVEY.....	19
2.2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A NOVA NATUREZA DO TRABALHADOR.....	28
2.3 MARX E A PRODUÇÃO DA SUBJETIVIDADE ENQUANTO PRODUTO DO SER SOCIAL FUNDANTE, EM RELAÇÃO AO SEU MOMENTO HISTÓRICO PARTICULAR.....	31
2.3.1 Toyotismo e Sequestro da Subjetividade em José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti.....	40
<b>3 TECNOLOGIAS DE GESTÃO</b> .....	44
3.1 O PROCESSO PRODUTIVO E AS RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO EM JOSÉ HENRIQUE DE FARIA.....	45
3.1.1 Elementos Simples das Tecnologias de Processos Físicas.....	49
3.1.2 Elementos Simples das Tecnologias de Processos Gerenciais.....	54
3.1.3 Síntese das Técnicas Produtivas Japonesas.....	60
3.2 APONTAMENTOS SOBRE A RACIONALIDADE PARA A RACIONALIZAÇÃO E A GESTÃO DA PRODUÇÃO E DA FORÇA DE TRABALHO, SEGUNDO RAFAEL RODRIGO MUELLER.....	66
3.3 TECNOLOGIAS GERENCIAIS.....	72
3.3.1 Tecnologias de Organização Social da Produção em José Ricardo Tauile.....	73
3.3.2 Tecnologias Gerenciais Contemporâneas em Cláudio Gurgel.....	78
3.3.3 Gestão e Gerencialismo em Vincent Gaulejac.....	84
3.4 AS RELAÇÕES SOCIAIS CAPITALISTAS COMO UMA FORÇA MATERIAL DE RACIONALIZAÇÃO E IMPOSIÇÃO.....	94
3.4.1 A Transferência e a Apropriação do Saber sobre o Processo de Trabalho pelo Capitalista e suas Consequências.....	95
3.5 DAS TÉCNICAS E MÉTODOS DE TREINAMENTO AO PROCESSO FLEXÍVEL DE TRABALHO, E DO PROCESSO FLEXÍVEL DE TRABALHO AO PROCESSO DE TRABALHO DO PROFESSORADO.....	101
3.5.1 Trabalho Produtivo E Improdutivo: Revisão Conceitual Necessária.....	120
<b>4 EDUCAÇÃO E GESTÃO NEOLIBERAL</b> .....	125
4.1 A EDUCAÇÃO E O TRABALHO DOCENTE NA FAZENDA RIO GRANDE.....	129
4.1.1 Situação do Ensino Fundamental na Fazenda Rio Grande.....	129
4.1.2 Condições de Trabalho Docente na Fazenda Rio Grande: Dados Quantitativos.....	139
<b>5 ANÁLISE DOCUMENTAL</b> .....	145
5.1 A ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	146
5.2 OS DOCUMENTOS OFICIAIS.....	150
5.3 A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS OFICIAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE DA FAZENDA RIO GRANDE.....	151
5.3.1 Categorias e Categorias Correlatas dos Documentos Oficiais: Plano Municipal de Educação da Fazenda Rio Grande e Lei Complementar nº 48.....	151
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	169
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	172
<b>ANEXOS</b> .....	176

## 1. INTRODUÇÃO

Nosso estudo buscou apreender, expor e explicar o uso das Tecnologias de Gestão nos documentos que regem a gestão das Escolas Municipais da Fazenda Rio Grande.

O problema que conduziu o desenvolvimento inicial desta pesquisa emanou de duas ordens distintas, mas que se relacionam, ou seja, no primeiro momento teve origem nas indagações de caráter empírico do pesquisador e, por conseguinte, no segundo momento, as indagações de caráter científico.

De forma mais detalhada, as de ordem empírica estavam relacionadas às atividades de trabalho que exercia como professor de Educação Física, em regime estatutário, 20 horas semanais, no respectivo município, no período de 2013 até o início de 2016. E concomitantemente, no segundo ano como trabalhador da Educação do município, como 1º Secretário do Sindicato dos Trabalhadores da Educação Pública Municipal.

Desta forma empírica, mas de atuação prática sindical e do magistério, é que em ambos os locais de atuação o pesquisador se defrontou com políticas educacionais que iam contra os interesses de uma educação pública, gratuita e de qualidade.

A título de exemplificação de tais políticas, podemos descrever a implementação do Processo Seletivo de Professores Substitutos (PSS); o não pagamento das remunerações de acordo com a titulação e o valor descrito no Plano de Carreira do Magistério; a manifestação de doenças psicofísicas nos trabalhadores da educação; a culpabilização dos docentes pelo não cumprimento das exigências de ensino-aprendizagem dos discentes; dentre outros processos de precarização das condições do trabalho e de vida dos docentes do município.

Portanto, neste período ainda não havia referências normativas e estudos que indicavam tais dados, apenas a prática e as narrativas dos agentes da educação que relatavam tais problemas em reuniões sindicais e reclamações da forma como o poder executivo gestava a educação municipal.

A partir dessa realidade prática é que surgiu a proposta de entender os fenômenos educacionais por meio de estudos e pesquisas e apreender as relações particularidades/especificidades da educação municipal da Fazenda Rio Grande em sua relação com a totalidade das relações socioeconômicas, culturais e históricas da sociedade capitalista. Portanto, desta forma se delinearão os traços preliminares do caráter científico de nossa pesquisa.

A princípio, de forma ampla, buscávamos entender quais eram os processos que determinavam aquelas condições do trabalho docente no município. Porém, essa indagação

inicial deu origem à necessidade de buscar entender as origens das práticas ideológicas que estavam sendo desenvolvidas.

No entanto, a busca para a compreensão de tais processos se delimitou não na respectiva condição do trabalho docente, mas em analisar dois documentos oficiais balizadores da gestão da educação da Fazenda Rio Grande. Pois entendemos que não há neutralidade na política, na atividade humana, na forma como se organiza (gesta) a escola e o processo de trabalho docente. E essa não-neutralidade é válida tanto para o conteúdo curricular ou diretrizes educacionais quanto para o próprio processo e meios de trabalho nos quais os professores estão inseridos e atuam, e que tem a finalidade de conformar capacidades subjetivas (psicofísicas) com distintas qualidades.

Em tais documentos (Lei Complementar nº 48, de 02 de Abril de 2012, e Plano Municipal de Educação) buscamos apreender se as tecnologias de gestão estavam ou não presentes em tais documentos, em forma de linguagem, conteúdo e ideologia. Para tanto, buscamos entender a origem dos termos, conceitos e categorias que balizavam a prática ideológica da reestruturação produtiva, o Modelo Japonês de Produção, e a formulação dos documentos oficiais que estavam regendo a gestão da força de trabalho dos docentes do município.

Assim, buscou-se analisar de forma profunda as Tecnologias de Gestão, os processos e as práticas ideológicas que estavam balizando, implícita ou explicitamente, as políticas expressas nos documentos oficiais.

Partimos da premissa que a Educação Escolar também é, como qualquer outra manifestação socioeconômica, cultural e histórica humana, produto de uma dada realidade material e objetiva de práticas de ideias ou ideológicas, que podem estar manifestadas em diferentes qualidades e quantidades dos artefatos físicos, como uma forma de técnica ou tecnologia produzida pelas próprias relações de produção humanas, em diferentes épocas, com diferentes necessidades e formas de suprir tais necessidades.

Portanto, a educação não é neutra e, para nós, a educação formal é uma instituição social, que também é determinada por interesses de classes sociais, antagônicos e contraditórios, que podem manifestar diferentes valores de uso e diferentes qualidades, e com diferentes intenções circunscritas, manifestadas tanto em seu ato quanto em seu planejamento/gestão.

Segundo Alves (2006), em determinado momento histórico do capitalismo (França e Inglaterra, século XIX), surge à necessidade de universalização da educação. Esta necessidade foi o pressuposto que originou a necessidade do barateamento do ensino público, isto porque

as crianças, que antes eram operárias, agora, tornaram-se desempregadas, ex-operárias, devido às novas leis de proibição do trabalho infantil. Este fenômeno também motivou o trabalho especializado de uma nova forma de professor, e assim expandiu a educação escolar à classe trabalhadora, em suas diferentes frações e subclasses.

A escola pública, em geral, é parte constituinte da realidade social em sua totalidade. Por isso, a apreensão da raiz do fenômeno das tecnologias de gestão na educação pública é um objeto de pesquisa propício para ser investigado, tanto em suas particularidades e especificidades quanto em sua totalidade. Para tanto, utilizamos como fio condutor da pesquisa o materialismo histórico-dialético.

De forma mais específica, nossos pressupostos são as categorias totalidade, especificidade, particularidade, contradição e mediação. Para Netto (2011, p. 56),

[...] a sociedade burguesa é uma *totalidade concreta*. Não é um ‘todo’ constituído por ‘partes’ funcionalmente integradas. Antes, é uma totalidade concreta inclusiva e macroscópica, de máxima complexidade, constituída por totalidades de menor complexidade. Nenhuma dessas totalidades é ‘simples’ – o que as distingue é o seu grau de complexidade [...] a realidade da sociedade burguesa pode ser apreendida como um complexo constituído por complexos.

Assim, se buscará descrever e analisar as contradições, as mediações e a totalidade do objeto de pesquisa, e responder à pergunta de pesquisa: em que sentido as tecnologias de gestão, de ordem instrumental e de ordem comportamental e ideológica, presentes nos documentos oficiais de gestão da educação de Fazenda Rio Grande, pretendem definir o trabalho docente no município?

Segundo Netto (2011, p. 22), “o objetivo do pesquisador, indo além da aparência fenomênica, imediata e empírica – por onde necessariamente se inicia o conhecimento, sendo essa aparência um nível da realidade e, portanto, algo importante e não descartável – é apreender a realidade.” Logo, o objetivo geral desta pesquisa é apreender como as Tecnologias de Gestão, presentes nos documentos oficiais da Secretaria Municipal de Educação de Fazenda Rio Grande, pretendem influenciar a gestão da força de trabalho docente no referido município.

Mas o que seriam as tecnologias de gestão? De forma geral, as tecnologias de gestão não se originam na escola, mas segundo Faria (1992), são um fenômeno originário da gestão no interior do ambiente fabril. De acordo com este autor, a tecnologia de gestão no ambiente fabril é um instrumento utilizado pelas fábricas para controlar o processo de trabalho, ou seja, um instrumento de manutenção e ampliação do poder e controle de conflitos internos ao ambiente produtivo. Sua utilização não é meramente acidental nem uma escolha individual,

mas uma imposição e, notadamente, uma exigência do próprio movimento do capital e das exigências de implementação de novos padrões de acumulação como contratendência à queda da taxa de lucro. Tais exigências têm como sentido manter, reforçar e/ou ampliar seu controle sobre o processo prático de trabalho, o produto do trabalho – conhecimento e produto/mercadoria física – e o controle sobre a esfera de acumulação, e assim manter uma taxa de lucro aceitável ou ampliada.

O processo de trabalho, em sua totalidade, é conceituado por Faria (1992) como Tecnologia de Processo, que se apresenta tanto em tecnologias físicas quanto em tecnologias de gestão. No entanto, o citado autor ressalva que a última não é decorrência ou efeito da primeira, e isso porque as novas tecnologias de gestão podem ser adotadas antes, simultaneamente e posteriormente à adoção da tecnologia física.

Portanto, é originalmente desenvolvida e aplicada no marco da indústria e, posteriormente, adotadas nos demais tipos de organização. No entanto, por meio do desenvolvimento de medidas capitalistas neoliberais, esses processos de intensificação do trabalho podem ou não adentrar as relações dentro das políticas, dos processos e das práticas pedagógicas (SAVIANI, 2002).

Acrescentado a isso, segundo Mueller (2010), tais medidas neoliberais já adentraram as relações sociais da educação escolar formal. Na educação escolar o neoliberalismo se apresenta de forma dupla, ou seja, por um lado, nas orientações internacionais para os currículos escolares ou diretrizes. E, por outro lado, no próprio processo de trabalho no interior do ambiente escolar.

Partindo destes fatores, nosso trabalho presume que o controle do trabalho é uma tecnologia de racionalização e padronização do trabalhador, em um modelo padronizado como ideal. Este modelo, de comportamento individual participativo e cooperativo, é manifestado por tecnologias de processos que têm a intencionalidade de conformar objetivamente formas sociais pré-definidas de subjetividade psicofísica no trabalhador, em uma forma objetiva de frear resistências individuais e coletivas e aumentar a produtividade (taxa de mais-valor) do conjunto do Trabalhador Coletivo.

Assim, o trabalhador deve não apenas realizar a atividade de objetivação, mas também contribuir, de forma limitada, para a prevenção e resolução dos problemas internos de sua atividade: deve, portanto, organizar, limpar, gerenciar, discutir, informar, sugerir melhorias no processo, no produto, no meio de trabalho, nos tempos principais e secundários em que está subsumido, em uma ideologia de gestão participativa onde, aparentemente, há uma supressão da hierarquia na gestão da força de trabalho.



No entanto, esta ideologia participativa tende não apenas a aumentar o nível de dominação do capital sobre o trabalhador<sup>1</sup>, mas também aumentar seu embrutecimento, que tem origem na propriedade privada dos meios de produção e nos diferentes momentos de estranhamento da força de trabalho. Portanto, demonstraremos como as tecnologias de gestão incorporam em sua forma de ser (qualidades/valores de uso) outras formas produtivas, de forma direta ou indireta, em um movimento de mediação e contradição entre o trabalho improdutivo e o trabalho produtivo.

Partimos da premissa que o capitalismo neoliberal está pautado na acumulação flexível capitalista (HARVEY, 2014). Então, as tecnologias de gestão são expressões deste momento histórico e social da sociedade capitalista, e se manifestam, de forma contraditória, na totalidade das diferentes instituições da sociedade capitalista, sendo uma delas em particular a Escola Pública (Educação Infantil e Ensino Fundamental, 1º ao 5º ano), e especificamente a gestão escolar das escolas/CMEI da Fazenda Rio Grande.

Porém, contraditoriamente entendemos que o processo educativo não se restringe apenas ao âmbito escolar. Ou seja, a educação acontece em diversas instituições sociais (HARVEY, 2014). No entanto, a educação formal acontece no ambiente escolar. Desta maneira, é possível denotar uma relação de múltiplas determinações/determinantes entre Escola e Sociedade, em sua totalidade.

Portanto, temos como objetivo específico reconhecer as tecnologias de gestão de ordem técnica instrumental e de ordem técnica comportamental e ideológica no Plano de Carreira do Magistério Municipal, e no Plano Municipal para a Educação.

Em linhas gerais, para cumprir com tais objetivos, buscar-se-á preencher duas lacunas de ordens, que são ao mesmo tempo diferentes, complementares e excludentes. A de primeira ordem é a mais geral ou universal do objeto. Para dar conta da mesma, se analisarão as condições históricas da tecnologia de gestão, que são mutáveis no âmbito da forma social capitalista de produção da vida humana.

A de segunda ordem é de caráter mais específico, correspondendo à descrição e análise do fenômeno na busca de suas raízes. Para tanto, isso será possível através da técnica de Análise de Conteúdo, na investigação da relação entre tecnologias de gestão nos documentos primários já citados.

---

<sup>1</sup> Toda vez que nos referirmos ao conceito de trabalhador, incorporaremos nele homens, mulheres, *gays*, *trans*, e outros gêneros da sexualidade humana. Essa escolha, por este conceito, foi determinada apenas por facilitar o trato com a língua portuguesa culta e sua conjugação verbal, nada mais. Ressalvamos que a mesmo vale para outros conceitos e termos que expressam distinção de gênero, por exemplo: o conceito de professor, que também será muito utilizado neste trabalho acadêmico. Visto que não negligenciamos que o Magistério da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental é constituído, em sua maioria, por mulheres.

A gestão do trabalho docente pode ser entendido como um complexo de determinações históricas, sociais e políticas, que se influenciam mutuamente (SAVIANI, 2002). Dessa forma ampla, as condições do trabalho docente são expressas conjuntamente nas legislações federal, estadual e municipal, e na sua efetiva aplicação. Dentre elas estão: os salários, a horatividade, as estruturas físicas e materiais – nos espaços-tempos pedagógicos escolares, quantidade de alunos em sala de aula, tempo, espaço e incentivo a cursos na área, especialização acadêmica e estudos individuais e coletivos no trabalho, consciência individual e coletiva das motivações sociais do trabalho escolar docente, metodologia de ensino-aprendizagem, dentre outras.

Portanto, este trabalho procura contribuir com um estudo da relação histórica, social e política das formas materiais e ideológicas da tecnologia, logo, compatível com os estudos, análises e produções do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE), na linha Tecnologia e Trabalho, que pretende contribuir para o embate de superação do determinismo tecnológico.

A exposição da dissertação será composta por esta Introdução, por quatro capítulos, e pelas Considerações Finais. O capítulo 2, intitulado Capitalismo e o Indivíduo “Social”, investigou a relação sociedade-indivíduo, com base no processo produtivo capitalista. Para tanto, analisamos as concepções de educação e conformação da subjetividade do indivíduo nos diferentes momentos do próprio processo produtivo capitalista de prática ideológica fordista e de sua superação no processo produtivo pós-reestruturação produtiva, que é conceituado como produção flexível.

O capítulo 3, sintetizado com o título Tecnologias de Gestão, revisou e detalhou as diferentes concepções de tecnologias de gestão e gerenciais, em relação à atividade produtiva do trabalhador e seus saberes no trabalho. Desta forma, extraindo os elementos simples das tecnologias de gestão e sua intrínseca relação com as leis gerais do capitalismo, com a concentração e centralização de poder, e com a expansão da valorização do valor, em um processo de mediação entre processos de trabalhos produtivos e improdutivos, incluindo a escola pública.

No capítulo 4, Educação e Gestão Neoliberal, descrevemos os traços gerais das políticas econômicas neoliberais na educação pública e descrevemos o nosso objeto de estudo e suas singularidades, ou seja, os dados quantitativos apresentados nos dois documentos oficiais pesquisados.

No capítulo 5 realizamos a análise de conteúdo e evidenciamos que a prática ideológica das tecnologias de gestão do ambiente produtivo estão balizando os documentos

que norteiam as práticas do trabalho improdutivo escolar no município de Fazenda Rio Grande. Por fim, apresentamos nossas Considerações Finais.

## 2. CAPITALISMO E O INDIVÍDUO “SOCIAL”

Desde as origens do capitalismo enquanto modo de produção/circulação dominante se forjaram atividades de sociabilidade humana: de individualidade e subjetividade, de potencialidades, de sentidos e sensibilidades, de afetos, de emoções, de fruição, de ideologias, de consciências, de ciências, de técnicas, de artefatos e outros. Ou seja, formas psicofísicas sociais que são expressas em fenômenos de sentidos sociais e sentidos pessoais, que estão em constante relação com o modo predominante de produção vigente, um movimento dialético, que não deve ser apreendido apenas em seu produto, mas em seu próprio processo de produção.

Desta forma, para estudar a relação entre totalidade, particularidade e especificidade das tecnologias de gestão é necessário apreendê-las como uma categoria social relacionada às demais categorias sociais. Assim, é necessário captar a dinâmica do processo de formação do conceito, de desenvolvimento e de fluxo do processo da construção do pensamento. Ou seja, estudar o processo, do começo ao fim, da formação do produto, não apenas o produto acabado, que apenas estuda os resultados da formação do conceito e da ideia.

Portanto, buscaremos neste capítulo demonstrar não apenas o resultado, mas o processo histórico e social da tecnologia de gestão no capitalismo, com o fito de situar o conceito de tecnologias de gestão no contexto histórico presente.

### 2.1 AS TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA POLÍTICA: DO ESTADO DO BEM-ESTAR SOCIAL AO CAPITAL FLEXÍVEL EM HARVEY

Segundo Harvey, a educação da força de trabalho é uma relação complexa e que perpassa várias instâncias da sociedade. A totalidade da educação da força de trabalho não é apenas a desenvolvida pela educação formal, mas é:

A segunda arena de dificuldade geral nas sociedades capitalistas concerne à conversão da capacidade de homens e mulheres de realizarem um trabalho ativo num processo produtivo cujos frutos possam ser apropriados pelo capitalismo. Todo tipo de trabalho exige concentração, autodisciplina, familiarização com diferentes instrumentos de produção e o conhecimento das potencialidades de várias matérias-primas em termos de transformação em produtos úteis. Contudo, a produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado põe boa parte do conhecimento, das decisões técnicas, bem como do aparelho disciplinar, fora do controle da pessoa que de fato faz o trabalho. **A familiarização dos assalariados foi um processo histórico bem prolongado (e não particularmente feliz) que tem de ser renovado com a incorporação de cada nova geração de trabalhadores à força de trabalho.** A disciplinação da força de trabalho para os propósitos de acumulação do capital – um processo a que vou me referir, de modo geral, como ‘**controle do**

**trabalho** – é uma questão muito complicada. Ela envolve, em primeiro lugar, alguma **mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm de ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo**. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve **o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais**. A educação, o treinamento, a persuasão, a **mobilização de certos sentimentos sociais** (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e **propensões psicológicas** (a busca da identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho. Também aqui o **‘modo de regulamentação’** se torna uma **maneira útil de conceituar** o tratamento dado aos problemas da organização da força de trabalho para propósitos de acumulação do capital em épocas e lugares particulares (HARVEY, 2014, p. 119, grifos nossos).

Para entender essa necessidade particular de uma forma de conformação subjetiva, que é expressa por uma figura ideal de força de trabalho, é necessário entender a relação jurídico-político-econômica do seu momento histórico-social, e as relações de poder e dominação que estão incorporadas em tais relações educativas da força de trabalho. A produção material/intelectual predominante demanda, para se manter como modo produtivo dominante, submeter os demais modos produtivos aos seus interesses particulares. Em síntese, submeter e subsumir a produção humana aos seus interesses particulares, para a produção de mais-valor e valorização do capital e do valor, demanda uma relação complexa de coerção através de formas educativas de naturalização das contradições sociais. Porém, essas formas de dominação para a exploração da força de trabalho alheio não estão estagnadas, mas sofrem adaptações, alterações, transformações, que podem produzir novas formas de dominação individual e coletiva.

Harvey (2014) demonstra tais modificações no capitalismo. Para ele, o cenário econômico e político do capitalismo sofre transformações no final do século XX. Tais transformações afetam a concepção da compreensão ideológica do Estado e de suas concepções políticas, o que afeta a concepção geopolítica do tempo e do espaço do trabalho, do consumo e dos poderes. Essas transformações emanam das novas exigências de acumulação, que fundamentam os novos hábitos, leis, redes e regulamentações entre os diferentes indivíduos – capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas – que se relacionam para manter o regime capitalista.

Nesta nova relação geopolítica global e de comunicação instantânea é possível que os mercados tenham alto grau de descentralização, onde diferentes países importam as plantas produtivas, e os países centrais ficam com a gerência de tais plantas produtivas. Isso foi possível devido ao desenvolvimento de formas comunicativas de rápida transmissão e

captação, que permitiram, através de bases materiais de um determinado tempo e um determinado fim, transformar o tempo e o espaço da produção e circulação das mercadorias e da própria compreensão da vida humana. Porém, não podemos esquecer que o capital coordena a produção, que é uma forma de circulação, segundo as exigências do mercado.

No entanto, não podemos cair no erro de achar que há uma ruptura entre uma forma de capital estável para outra forma de capital flexível. Mas para entender a continuidade entre o sistema fordista de produção e o sistema toyotista flexível vamos buscar apreender como era a relação Estado e Capital no sistema de produção onde o Fordismo predominava, e depois demonstrar quais foram as adaptações, transformações e inovações do capital flexível, que modificam alguns aspectos produtivos e de circulação, mas que mantém a essência do capital, que é a contínua e crescente exploração da força de trabalho com o objetivo da obtenção de lucro, mais-valor, valorização do valor e do capital.

O sistema fordista se fundamenta por uma evidente separação e hierarquização entre gerenciamento, concepção, controle e execução. Esta forma de produção política e gerencial exigia uma forma de controle gerencial de trabalho, uma forma de estética humana, uma forma psicofísica do trabalhador e que se dava em uma forma de prática ideológica, em uma sociedade democrática, racionalizada, moderna e populista. Desta forma, para Harvey “[...] os novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver e de se pensar e sentir a vida” (2014, p.121). Na produção fordista se exigia um modelo de produção centralizada e de massa. Esta centralização dividia o globo terrestre em países que retinham altas tecnologias, e por outro lado, era composto por zonas suburbanizadas, com pouca tecnologia. No entanto, o sistema financeiro era coordenado por centros financeiros interligados.

Mas o crescimento fenomenal da expansão de pós-guerra dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. O Estado teve de assumir novos papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção. O equilíbrio de poder, tenso mas mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, e que formou a base de poder da expansão de pós-guerra, não foi alcançado por acaso – resultou de anos de luta (HARVEY, 2014, p. 125).

Após as derrotas de movimentos operários radicais, os sindicatos, durante o pós-guerra, foram obrigados a se reformar e obter uma disciplina legal. Por outro lado, os sindicatos das regiões centrais obtiveram consideráveis negociações coletivas com a indústria,

mas que favoreciam também o aumento de produtividade como moeda de troca. Neste contexto, os sindicatos se burocratizaram, auxiliaram e cooperaram, na barganha de ganhos salariais reais, com o disciplinamento dos trabalhadores. Essa troca de favores entre o capital e os sindicatos está relacionada com as exigências técnicas e gerenciais do sistema de administração científica do trabalho.

O Estado, em meio a essas novas exigências do capital no período pós-guerra, passa a ser gerido e baseado na racionalidade burocrática técnico-científica, que fundamentará sua estrutura política e jurídica. Com isso, o Estado deve manter as condições estáveis para a lucratividade do capital e realizar de forma racional os investimentos públicos, segundo as demandas vitais do capital e de seu crescimento. A partir disso, procura garantir o emprego relativamente pleno, a seguridade social, a assistência médica, a educação e a habitação, os acordos salariais, de forma direta ou indireta, e outras exigências circunscritas pela produção e circulação de massa. Ou seja, garantir, através de suas políticas de estabilidade e crescimento econômico, o Estado de bem-estar social, como uma forma de regulamentação social.

No entanto, Harvey esclarece que, mesmo no sistema de produção predominantemente fordista, as empresas podiam recorrer a sistemas de produção não fordistas de subcontrações<sup>2</sup>. Com tal característica, o Estado de bem-estar social não era para todos, pois havia uma divisão entre os trabalhadores do setor monopolista e dos setores competitivos.

No caso dos países dependentes ou do Terceiro Mundo, o processo de modernização

---

<sup>2</sup> Este é um ponto central para nossa análise do processo de trabalho escolar, o qual, como já apontamos, não é um processo de trabalho que está diretamente imerso na subsunção real, onde as máquinas determinam o processo educativo nas escolas públicas. Entender isso é fundamental para não cairmos em um determinismo produtivo, ou seja, como se apenas existisse uma forma produtiva nas relações sociais capitalistas. No entanto, segundo nossa compreensão, o modo de produção capitalista é complexo, pois em si mesmo relaciona um conjunto de processos produtivos, que podem ser apresentados, de forma superficial, como contraditórios, mas necessários para a continuidade do próprio capitalismo. O modo produtivo predominante não exclui os demais, mas os subsumem aos seus interesses de sobrevivência e de autopropetuação. Para entender tal relação de sistema predominante e sistemas subsumidos, é necessário que o sistema como um todo, em sua totalidade e suas particularidades conjunturais mantenha determinadas ideologias em seu favor. Assim, um processo de trabalho predominante mantém em sua órbita gravitacional outros processos de trabalho. Além disso, essa relação quantitativa e qualitativa é de mútua determinação, onde um processo que até então era posto como marginal pode se tornar o processo produtivo predominante. Para fundamentar tal afirmação, Cotrim (2009) afirma que: “O tempo de trabalho requerido para a produção de certa mercadoria depende dos meios e da forma como ela é produzida, ou seja, resulta do nível de desenvolvimento das forças produtivas e da organização do trabalho, e portanto varia historicamente. Sob a forma social do capital, mercadorias de mesma espécie são produzidas sob condições distintas *concomitantemente*: essa forma social específica da produção gera a necessidade de desenvolverem-se as forças produtivas no âmbito privado e acarreta a coexistência de diversas condições de produção ou níveis de desenvolvimento produtivo em um mesmo momento e lugar; em outras palavras, de diversas composições orgânicas de capital oferecendo suas mercadorias de mesma espécie em um mercado único. O fundamento dessa determinação histórica – de possibilitar a convivência de vários níveis de forças produtivas – é a concorrência, relação que manifesta a necessidade de expansão privada imanente ao capital” (COTRIM, 2009, p. 77). Essa relação é válida para os distintos momentos do capitalismo, não apenas para o fordismo.

prometia o desenvolvimento, mas ao se concretizar, em vez de emancipar o país, destruía a cultura local. Os benefícios sociais – saúde, educação, transporte – ficavam centralizados em uma elite nacional, que não suscitava o desenvolvimento local, mas colaborava com a dominação local por parte do capital internacional.

O sistema fordista, a partir destas contradições, sofre pela sua incapacidade de cumprir o prometido e solucionar as contradições inerentes ao capitalismo, e assim o sistema de Bem-Estar Social desmorona. Isso ocorre, segundo Harvey, entre 1965 a 1973.

O sistema produtivo Fordista era muito rígido, nas palavras de Harvey:

Na superfície, essas dificuldades podem ser melhor apreendidas por uma palavra: rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (especialmente no chamado setor ‘monopolista’). E toda tentativa de superar esses problemas de rigidez encontravam a força aparentemente invencível do poder profundamente entrincheirado da classe trabalhadora – o que explica as ondas de greve e os problemas trabalhistas dos períodos 1968-1972. A rigidez dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que programas de assistência (seguridade social, direitos de pensão etc.) aumentavam sob pressão para manter a legitimidade num momento em que a rigidez na produção restringia expansões da base fiscal para gastos públicos. O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, na capacidade de imprimir moeda em qualquer momento que parecesse necessário para manter a economia estável. E, assim, começou a onda inflacionária que acabaria por afundar extensão do pós-guerra. Por trás de toda a rigidez específica de cada área esta uma configuração indomável e aparentemente fixa de poder político e relações recíprocas que unia o grande trabalho, o grande capital e o grande governos no que parecia cada vez mais uma defesa disfuncional de interesses escusos definidos de maneira tão estreita que solapavam, em vez de garantir, a acumulação do capital (HARVEY, 2014, p. 136).

A turbulência do sistema fordista não respondia às incertezas do mercado, e é neste processo que o capital busca novas condições de competição, por uma maior racionalização, reestruturação e intensificação do controle da força de trabalho. Com isso surgem os modelos produtivos que buscam eliminar equipamentos físicos ociosos nas fábricas. E não apenas os equipamentos físicos, mas também eliminar força de trabalho no processo produtivo.

Surgem novas linhas de montagens, novas tecnologias de automação, que possibilitam a dispersão geográfica com legislações trabalhistas inexistentes ou frouxas, que tornam o controle do capital mais fácil. O sistema flexível veio como resposta aos problemas da rigidez fordista, no qual esse novo sistema de acumulação é regulamentado por uma política social bem distinta do fordismo.

*A acumulação flexível* [...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimentos de



serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a ‘Terceira Itália’, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados). Ela também envolve um novo movimento que chamarei de ‘compressão do espaço-tempo’ [...] no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e públicas se estreitam, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transportes possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado (HARVEY, 2014, p. 140).

A flexibilidade e a mobilidade foram determinantes nas pressões exercidas pelo capital sobre a força de trabalho e seu controle, pois o desemprego aumentou nos países centrais. Já nos países dependentes ou com pouca ou nenhuma tradição de industrialização, a taxa de desemprego também é altíssima, antes mesmo da predominância do capital flexível, o que traz retrocessos ao poder sindical em suas lutas por ganhos reais.

Nesta nova relação, portanto, o mercado de trabalho sofre radical reestruturação, e deve se reorganizar segundo a volatilidade do mercado, que se torna mais competitivo e com margens de lucros menores. No entanto, devido à concorrência e ao grande exército de reserva e, conseqüentemente, à grande concorrência entre os trabalhadores (desempregados e subempregados), foi possível impor regimes de trabalho e contratos de trabalho mais flexíveis, que correspondam às demandas flexíveis das empresas. No caso dos empregados regulares, a jornada de trabalho também é flexível, pois eles devem adequar sua jornada de trabalho à demanda do mercado, ou seja, quando há demanda se trabalha mais que quarenta horas semanais, e quando não há demanda a jornada de trabalho diminui e se recompensa o tempo trabalhado a mais no período de baixa demanda. Assim, “[...] mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratação” (HARVEY, 2014, p. 143).

O autor descreve a relação de empregos e subempregos que são estáveis e instáveis nos padrões flexíveis de trabalho. Esta relação, claro que com suas especificidades, é uma forma de analisar a contratação dentro do Estado: os professores de carreira, ou seja, concursados, que têm uma mínima estabilidade no emprego; e os professores contratados por processos seletivos simplificados, que não têm estabilidade no emprego e também não têm o mesmo crescimento salarial e outras regulamentações legais e jurídicas que o professorado do quadro próprio do magistério conquistou durante longas lutas sindicais.

Segundo descrição de Harvey, nos países centrais a relação de compra e venda da força de trabalho, no modo flexível de acumulação, é concebida com algumas

particularidades: um grupo central, que é constituído por uma pequena parte gestora e de trabalhos de tempo integral e com relativa segurança no trabalho, pois são partes consideráveis do planeamento de longo prazo da empresa, e que dependendo das condições conjunturais deve ser adaptável, flexível e geograficamente móvel; em casos momentâneos de crise, poderá ser substituído por subcontratações de serviços de planeamento, propaganda, etc; e há dois grupos periféricos que vendem sua força de trabalho: os empregos de tempo integral, que é força de trabalho que goza de habilidades de trabalho (setor financeiro, secretarias, áreas de trabalho de rotineira e trabalho manual menos especializado), que são facilmente encontradas no mercado de trabalho; e aqueles que oferecem uma flexibilidade numérica, que são empregos parciais:

O segundo grupo periférico 'oferece uma flexibilidade numérica ainda maior e inclui empregados em tempo parcial, empregos casuais, pessoal com contratação por tempo determinado, temporário, subcontratação e treinados com subsídio público, tendo ainda menos segurança de emprego do que primeiro grupo periférico' (HARVEY, 2014, p. 144).

O trabalho flexível tem aumentado a subcontratação, com um mercado de trabalho mais dualista e segmentado. Essa relação flexível é expressa pela facilitação de contratos de trabalhos com menos encargos trabalhistas, e que são facilmente demitidos quando a situação entra em crise. Segundo nossa percepção, isso também ocorre nos contratos temporários dos professores, dentro da rede pública estadual de ensino.

Nesta relação, as pequenas empresas são apêndices das grandes corporações, ou seja, elas gravitam em torno dos interesses das grandes corporações. A formação de pequenos negócios, desta forma, está na dependência das grandes corporações, e as relações de sistemas de trabalho antigos (doméstico, artesanal, familiar, patriarcal e etc.) ressurgem nos pequenos negócios. No entanto, diferentemente do que acontecia no século XIX, onde os pequenos negócios concorriam com os grandes capitais nascentes, no século XXI os pequenos capitais fazem parte da estrutura capitalista flexível. Com isso se altera a forma como se regulamenta os empregos, e também se alteram as legislações que regulamentam o modo de controle do trabalho, do emprego e da própria força de trabalho, que se torna mais flexível, segundo as demandas do próprio mercado. Essas alterações determinam mudanças na consciência da força de trabalho, em suas habilidades, e no surgimento de patologias psicofísicas, que são produtos deste momento histórico do modo de produção capitalista.

Os sindicatos e as organizações classistas enfrentam dificuldades de organizar estes trabalhadores inseridos nos subempregos e nos pequenos ofícios. Segundo Harvey (2014), essa relação de subemprego transforma as bases da luta de classes e também a consciência de

classe, que não enxerga com clareza a contradição capital e trabalho. O exemplo que o autor cita são os conflitos em trabalhos paternais e interfamiliares.

Na apreensão profunda deste fenômeno de subcontratação, estas formas de trabalhos flexíveis somente são possíveis através da descentralização global da produção. Com isso, a administração fica nos países centrais e a produção em países periféricos, em produções de pequena escala.

A partir desta relação de descentralização da produção e centralização do poder gerencial, se determina uma dupla redução do tempo e espaço, ou seja, tanto redução do tempo de giro da produção quanto do tempo de giro do consumo. E foi essa dupla redução do espaço e tempo que levou à necessidade de novas formas de organização do trabalho e de novas tecnologias produtivas de automação e robótica. Baseadas nestas alterações se aumentaram os empregos nos setores de serviços, que são atividades de subcontratação, de atividades que antes aconteciam dentro da fábrica, mas agora são terceirizadas, ou seja, são proporcionadas por empresas separadas.

A acumulação flexível, desta forma, foi acompanhada não apenas por alterações na produção, mas também no consumo. Sendo que para isso acontecer foi necessária a conformação de uma nova estética, que antes era estável (fordista), e agora é instável, fugaz, de celebração das diferenças, efêmera, de espetáculos culturais mercantilizados.

Essa transformação é descrita por Harvey como a estética pós-moderna. Os valores coletivos são substituídos pelo valor do individualismo. O individualismo é trajado de um caráter muito mais permeado pelo valor competitivo, onde a cultura predominante é o “ser” competitivo e assim o “ser” empreendedor. O empreendedorismo competitivo penetra vários aspectos da vida social.

Nesta relação fugaz e flexível o conhecimento da informação das tendências e suas atualizações se tornou mercadoria bem valorizada, e as técnicas e conhecimentos científicos que possibilitam a apreensão de tais tendências tornaram-se fatores da base competitiva das empresas, ocorrendo assim a produção organizada de conhecimentos voltados para o capital corporativo. A força de trabalho deve acompanhar tais tendências inovadoras para permanecer competitiva, em um mercado de trabalho instável e flexível.

O Estado, comprometido com o mercado flexível, deve ser credor e incentivador do desenvolvimento local, que busca atrair capitais internacionais, e isso se torna o papel dos seus gestores. Devem possibilitar relações favoráveis ao desenvolvimento de indústrias, e não fuga de capitais. Com isso, a concepção de um Estado coletivo é substituída por um Estado empreendedor, que deve ser competitivo e incentivador de ações individuais para os negócios

de inovação, por meio de um gerenciamento estratégico, democrático e participativo. A partir disso Harvey afirma que há uma continuidade entre o capitalismo fordista e sua transformação na acumulação flexível, não há uma ruptura social com o capitalismo.

O Estado, ao ser credor do grande capital, aumenta sua dívida pública, e apenas com o acúmulo de tal dívida financeira e pagamentos de juros consegue obter financiamento das agências internacionais de financiamento – FMI e Banco Mundial. O Estado empreendedor, que está preocupado com a manutenção de climas favoráveis para negócios, deve aplicar as alterações e reformas jurídico-econômicas e desenvolver medidas de austeridade:

Hoje, o Estado está numa posição muito mais problemática. É chamado a regular as atividades do capital corporativo no interesse da nação e é forçado, ao mesmo tempo, também no interesse nacional, a criar um ‘bom clima de negócios’ para atrair o capital financeiro transnacional e global e conter (por meios distintos de controle de câmbio) a fuga de capital para pastagens mais verdes e mais lucrativas (HARVEY, 2014, p. 160).

O que Harvey aponta é uma crise no conceito de Estado-Nação, em relação aos sistemas coordenados e altamente sofisticados do capital financeiro global.

Esse sistema financeiro foi o que permitiu boa parte da flexibilidade geográfica e temporal da acumulação capitalista. A nação-Estado, embora seriamente ameaçada como poder autônomo, retém mesmo assim grande poder de disciplinar o trabalho e intervir nos fluxos de mercado financeiro, enquanto se torna muito mais **vulnerável a crises fiscais** e à disciplina do dinheiro internacional. Estou, portanto, tentando a ver a flexibilidade conseguida na produção, nos mercados de trabalho e no consumo antes como um resultado da busca de soluções financeiras para as tendências de crise do capitalismo do que o contrário. Isso implicaria que o sistema financeiro alcançou um grau de autonomia diante da produção real sem precedentes na história do capitalismo, levando este último a uma era de riscos financeiros igualmente inéditos (HARVEY, 2014, p. 181, grifos nossos).

Em síntese, é possível apreender que não foi devido apenas às transformações internas no processo produtivo, mas também devido ao giro do capital que se demandaram alterações na concepção do Estado, que deve ser administrado com métodos e técnicas de gerenciamento estratégico. Os Estados-Nação passaram a ser gestores de condições jurídico-econômicas para o capital flexível, e essa relação é altamente influenciada e determinada pelas demandas do capital financeiro, que se globalizou e modificou a noção do tempo e do espaço. Assim, a venda da força de trabalho no Estado também sofre tais alterações flexíveis.

Em linhas gerais, no caso do nosso estudo de tecnologias de gestão, ocorre uma diferenciação e contração de professores temporários, que não têm a mesma garantia de emprego dos professores concursados e, normalmente, a explicação para essa relação temporária é que os estados ou municípios estão com as contas financeiras em vulnerabilidade fiscal, e o grande motor de tal crise é a folha de pagamento dos servidores públicos, cuja

atividade de trabalho é relacionada à prestação de serviços a uma parte significativa da classe trabalhadora e proletariado.

## 2.2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A NOVA NATUREZA DO TRABALHADOR

A reestruturação produtiva é resultado de transformações processuais que tomam um caráter de sistematicidade e devem ser analisadas no conjunto de ações que se interagem mutuamente na busca do equilíbrio no capitalismo. Tais transformações geraram consequências:

Tal instabilidade macroeconômica gerou grande cautela nos investimentos produtivos industriais que, desde então, vinham se arrefecendo nos países capitalistas centrais, a par do crescimento das atividades nos setores de serviços, que agregam desde comércio, finanças, saúde etc., até novas atividades relacionadas a entretenimento. Na concorrência imposta pelo deslocamento do consumo a esses novos segmentos, acirrada pelo baixo crescimento (se comparado aos índices do pós-1945 até o final dos anos de 1960), a indústria redirecionou suas estratégias de padronização em larga escala para a crescente agregação tecnológica, maior qualidade e personalização de seus produtos (PINTO, 2013, p. 44).

As consequências deste processo foram: alta flexibilidade da produção, altos índices de qualidade nos produtos, entrega rápida e precisa, empresa enxuta e flexível, foco no produto principal, horizontalização e subcontratação de empresas que fornecem produtos e atividades, e uma força de trabalho polivalente, que deve agregar em si execução, controle de qualidade, manutenção, limpeza, operações de vários equipamentos simultâneos e outras responsabilidades.

Assim, as plantas produtivas passam a exigir uma força de trabalho que seja polivalente, na qual “percebe-se, hoje, a existências de um mecanismo nas empresas que promovem nos trabalhadores uma atitude autoexploratória, em função de uma relação, a acumulação de capital, que, embora os atravesse, paira acima deles” (PINTO, 2012, p. 549), Nesta perspectiva, o autor afirma que esse mecanismo é gerado por uma gestão flexível, que perpassa as metodologias de organização técnica do trabalho de Taylor, que era inicialmente específica da cooperação no trabalho, mas que pode ser viabilizada em outras esferas da relação social capitalista. Ou seja, torna-se um *ethos* mais complexo, mas não rompe com o capitalismo; pelo contrário, o sistema flexível é uma continuidade do capitalismo, no qual o capitalismo pode atuar com distintas formas de produção.

Essa complexificação do capitalismo, em seu modo de acumulação flexível, exigiu transformações no Estado, relacionadas com as atividades financeiras especulativas. Assim,

Se os desequilíbrios cambiais e comerciais das economias nacionais, a crescente 'autonomização' de setor financeiro especulativo frente aos Estados e aos setores produtivos e o deslocamento do consumo de bens para os serviços nas economias centrais levaram as corporações industriais transnacionais, a partir dos anos de 1970, à necessidade de repensar suas estruturas organizacionais e as formas de circulação de seus produtos, **a difusão internacional do sistema de organização somente pôde ser viabilizada pelo amparo jurídico e institucional dado pelos Estados nacionais às relações entre empresas e, principalmente, entre a classe trabalhadora e o empresariado** (PINTO, 2013, p. 47, grifos nossos).

Com essa economia descentralizada, aos países de economia periférica sobraram as cotas da intensificação do trabalho no conjunto de ações estatais para flexibilidade e ajustes estruturais políticos e econômicos. A necessidade de trabalhadores escolarizados para a aplicação da produção participativa não se generalizou para todos os locais produtivos, mas ficou centrada nos círculos operacionais ou gerenciais mais importantes de empresas líderes. Também se intensifica a quantidade de trabalhadores informais ou de tempo parcial, um ramo de trabalho mais predatório e desregulamentado, que carecem de proteções sindicais e direitos sociais que foram adquiridos pelas lutas históricas dos trabalhadores. A consequência desta relação, segundo Pinto, é o enfraquecimento das próprias reivindicações e da participação política dos trabalhadores.

Neste ambiente mais flexível de trabalho, podemos apreender que a racionalização determina reações na própria natureza humana, em sua constituição física e mental. O trabalho flexível não determinou mudanças no objetivo do trabalho segundo os interesses do capital, mas utilizou o conhecimento do trabalhador para reorganizar sua exploração, que ao mesmo tempo utiliza coerção e consentimento do trabalhador no trabalho, bem como na venda e compra da força de trabalho.

Segundo Pinto (2011), o sistema flexível transformou os conflitos entre trabalhadores e gerências das empresas em algo proveitoso para a acumulação do capital. Para tanto, o sistema flexível combina a manipulação da subjetividade dos trabalhadores com a coerção da condição de assalariamento para extrair os conhecimentos tácitos de cada indivíduo e sua operação. O mecanismo da polivalência do trabalhador é um mecanismo central para que o trabalhador se vincule como parceiro da empresa, e competidores entre si. Porém, tal polivalência é permeada constantemente por atividades que operam no trabalho cooperado, cada vez mais simplificadas.

É possível apreender que, quando o autor fala em manipulação da subjetividade, é a partir de uma perspectiva objetiva da subjetividade, no qual a subjetividade e o conhecimento tácito são produtos de uma relação social, de um trabalho cooperado, não sendo uma coisa que emana espontaneamente do sujeito e de sua subjetividade, mas um processo que está em

constante movimento, determinado social e historicamente, em uma relação de produção específica.

Portanto o capital, desta forma, buscou conter ou diminuir as resistências individuais e coletivas por parte dos trabalhadores, o que levou a estudos de estratégias que lograram maior controle da força de trabalho por parte dos empresários. A participação levou a uma valorização da subjetividade dos trabalhadores nos ambientes produtivos flexíveis, que buscaram, pelas sugestões dos próprios trabalhadores, aumentar o controle da força de trabalho e diminuir suas diferentes formas de resistências, individuais ou coletivas. O sistema Toyota de produção manipula a subjetividade e as resistências como forma de extrair o acúmulo de conhecimentos tácitos do trabalho para ser apropriado pelo capital (PINTO, 2013).

O capital tornou os trabalhadores, em certos ramos industriais, multifuncionais ou polivalentes. “A ideia era permitir que os trabalhadores adquirissem o conhecimento, executassem e passassem a se responsabilizar por várias fases do processo produtivo total, que, ao final, seriam reaproveitadas no cotidiano de seu trabalho, com aumento da produtividade” (PINTO, 2013, p. 63). Para isso, houve uma combinação de vários métodos e técnicas produtivas de automação, polivalência e celularização que deslocou trabalhadores e máquinas em uma nova racionalização das operações nos postos de trabalho, aproximou mais atividades gerenciais dos operadores fabris, e o ciclo de atividades passou a ser exercido por um fluxo de demandas e cadeias produtivas como um todo.

[...] a implementação dos sistemas de organização flexível, em especial o toyotista, gerou não apenas aumento da produtividade, mas também possibilitou às empresas adquirir maior flexibilidade no uso de suas instalações e no consumo da força de trabalho, permitindo-as, portanto, elevar com rapidez até então inatingível sua disposição de atendimento à demanda sem ter de aumentar para isso o número de trabalhadores – ao contrário, o efetivo de trabalho tem sido reduzido drasticamente (PINTO, 2013, p. 73).

Tal sistema de qualidade total e melhoramento contínuo do processo produtivo como um todo utiliza de métodos de gestão pelo controle ativo sobre os trabalhadores, como placas luminosas, solução coletiva para problemas em uma célula, dentre outros. Esse mecanismo, segundo Pinto, é um sistema de gerenciamento pelo estresse, no qual o trabalhador deve resolver os inúmeros problemas de demandas e de produção através das suas habilidades em superar as dificuldades, de forma criativa. Essa solução de problemas pela criatividade se torna uma condição social comum no ambiente produtivo. Segundo o que já apontamos, uma força objetiva na conformação da “nova subjetividade do trabalhador” (PINTO, 2012).

Segundo Pinto (2013), este sistema flexível é uma forma de “superexploração”

(MARINI, 2011; HARVEY, 2014; OLIVEIRA, 2003) da força de trabalho, que utiliza critérios de avaliação em grupo. Porém, o que se esconde neste método avaliativo coletivo é que os desinteresses, as fadigas e outras formas de revoltas são entendidas como uma ameaça ao próprio grupo. No qual, conseqüentemente, o grupo coage o indivíduo problemático em nome do capital.

Assim, a solução para os problemas produtivos devem partir dos trabalhadores e dos próprios postos de trabalho, que estão com esforços produtivos coordenados na sua operação como um todo. “O que interessa é o fato de que a produtividade de uma máquina é estreita, enquanto que a capacidade de criatividade – e, portanto, de produtividade – de um ser humano é infinita (PINTO, 2013, p. 77). E para que essa criatividade seja despertada nos trabalhadores é necessário que a empresa o envolva ideologicamente e vincule os seus interesses aos interesses dos trabalhadores. Para isso é moldado e introduzido um tipo ideal de trabalhador, que deve ter iniciativa, equilíbrio, acessibilidade e facilidade com trabalho em equipe, raciocínio ágil e responsabilidade/compromisso com os interesses produtivos e a política da empresa. A consequência desta ideologia do trabalhador ideal é a intensificação do volume e do ritmo de trabalho, no qual o número de horas trabalhadas a mais é convertido em flexibilidade das leis trabalhistas, acumuladas em bancos de horas (PINTO, 2013).

### 2.3 MARX E A PRODUÇÃO DA SUBJETIVIDADE ENQUANTO PRODUTO DO SER SOCIAL FUNDANTE, EM RELAÇÃO AO SEU MOMENTO HISTÓRICO PARTICULAR

O indivíduo é, para Marx, produto das relações materiais, sociais e históricas do seu próprio tempo, ou seja, do meio no qual ele é produzido, enquanto ser individual genérico, em uma determinada sociedade, que tem uma forma predominante produtiva, de circulação e distribuição dos múltiplos resultados das atividades humanas. A sociedade, por outro lado, é constituída por uma relação social entre múltiplos indivíduos, que se condicionam mutuamente. Deste duplo caráter sociedade-indivíduo podemos apreender que tanto a sociedade quanto os indivíduos são partes constitutivas de uma mesma produção material total, que é de natureza sociocultural e historicamente construída e datada, ou seja, são o que sua época histórica permite ser.

A produção material, a cada momento histórico, produz seus próprios laços sociais – objetivos e subjetivos – e históricos predominantes, que são relativos a cada época histórica e que tem um pressuposto relacional limitado pelo seu próprio tempo e sua produção material estreita no/pelo trabalho, que apresenta um contexto concreto, com suas próprias contradições



sociais.

De tal modo, nas palavras do próprio Marx (2011, p. 39), “[...] Indivíduos produzidos em sociedade – por isso, o ponto de partida é naturalmente, a produção dos indivíduos socialmente determinado”. Com essa definição do autor é possível perceber que, assim como técnicas, tecnologias e outras relações sociais são produtos de sua época e das relações mutuamente determinadas, também podemos considerar que as capacidades ou incapacidades; adaptações e readaptações; mudanças, transformações e retrocessos; potencialidades e limites psicofísicos individuais e do conjunto material social também são produtos de sua época, e assim devem ser apreendidos e entendidos. Portanto, os indivíduos, desta forma, apenas apresentam as capacidades e qualidades que o momento histórico e suas condições materiais permitem existir.

Além disso, tais relações psicofísicas estão submersas pelas contradições históricas da produção material da vida humana, de cada época. Portanto, o conjunto das contradições de uma época está circunscrito em diferentes, e muitas vezes contraditórias, manifestações individuais psicofísicas de cada indivíduo, em sua forma subjetiva de “ser”, que pode expressar tanto uma riqueza de uma sociedade quanto sua pobreza, tanto as capacidades da sua sociedade quanto suas limitações, tanto relações sociais efêmeras quanto saudáveis. Em outras palavras, uma forma societal sempre apresentará qualidades que podem ser, em si mesmas, contraditórias na sua forma de “ser”, enquanto existir como forma predominante e essencial, com suas positivities e negatividades.

Como exemplo concreto, podemos citar as contradições inerentes à forma dinheiro, e também a forma venda e compra da força de trabalho.

As distintas formas de dinheiro podem corresponder melhor à produção social em diferentes etapas, um elimina inconvenientes contra os quais a outra não está à altura; mas nenhuma delas, enquanto permanecem formas do dinheiro e enquanto dinheiro permanecer uma relação social essencial, **pode abolir as contradições inerentes à relação do dinheiro**, podendo tão somente **representá-las em uma ou outra forma**. Nenhuma forma do trabalho assalariado, embora uma possa superar os abusos da outra, pode superar os abusos do próprio trabalho assalariado. Uma alavanca pode superar a resistência da matéria inerte melhor do que a outra. Todas elas se baseiam no fato de que a resistência subsiste (MARX, 2011, p. 75, grifos nossos).

O significado de produção material, para Marx, é sempre relativo à produção em um determinado estágio de desenvolvimento social, da produção de indivíduos sociais, e a partir das múltiplas relações sociais, das divisões de classes, das formas como os seres humanos se relacionam no trabalho, com o trabalho, com o objeto do seu trabalho, com o resultado do seu trabalho, consigo mesmos, com os demais indivíduos, com a Natureza, é que poderemos

entender a formação e a conformação de capacidades e suas contradições no próprio ser individual, singular.

Desta forma, podemos então entender que as doenças e patologias humanas, também são produtos de sua própria natureza social, em que são potencializadas pelos meios matérias que possibilitam seu surgimento, desenvolvimento e superação, ou até interconexão com patologias diferentes. De tal maneira que elas poderão ou não se desenvolver no sujeito ou em um conjunto social de sujeitos apenas se as bases materiais para tanto estiverem se desenvolvido socialmente, determinadas pelas ações sociais a partir da Natureza.

Então, podemos entender e apreender que a subjetividade humana é produto humano, que está em estreita relação com sua relação fundante, o trabalho, enquanto atividade puramente humana. Desta forma, a subjetividade psicofísica humana é também produto e objeto do trabalho.

O animal é imediatamente um com a sua atividade vital. Não se distingue dela. É *ela*. **O homem faz da sua atividade vital [o trabalho] mesmo um objeto da sua vontade e de sua consciência. Ele tem atividade vital consciente.** Esta não é uma determinidade (*Bestimmtheit*) com a qual ele coincide imediatamente. A atividade vital consciente distingue o homem imediatamente da atividade vital animal. Justamente, [e] só por isso, **ele é um ser genérico.** Ou ele somente é um ser consciente, isto é, **a sua própria vida lhe é objeto,** precisamente porque é um ser genérico. Eis por que a sua atividade é atividade livre. **O trabalho estranhado inverte a relação a tal ponto que o homem, precisamente porque é um ser consciente, faz da sua atividade vital, da sua *essência*, apenas um meio para existir** (MARX, 2010, p. 84-5, grifos nossos).

Para Marx o ser humano é um ser genérico, que não vive apenas de sua atividade meramente vital, de sobrevivência, pois o ser humano produz sua própria natureza humana como um objeto do seu ser, de sua vontade e de sua consciência, e por isso ele é um ser genérico. Por outro lado, sob as condições do trabalho estranhado capitalista, a atividade vital do ser humano, o trabalho, passa a ser apenas um meio para existir, para obter um salário, na venda e compra da força de trabalho a outrem. O salário passa a ser o meio substancial, de uma existência meramente imediata, pois o ser que trabalho está estranhado do conjunto dos elementos simples do trabalho, dos meios, das matérias primas, do processo e até do seu trabalho objetivado, em um produto, uma mercadoria, que em seu conjunto passa a oprimi-lo.

Desta forma, devemos entender que uma determina forma produtiva necessita de uma determinada forma de meios de trabalho, de determinadas capacidades e habilidades manifestadas na força de trabalho, em sua corporeidade psicofísica, que terão o papel imediato e mediado de mover os meios de trabalho, em um processo de trabalho. Há diferentes e contraditórias formas e qualidades de combinar a força de trabalho com os meios

de trabalho, sendo que essa é uma condição geral para que o processo de trabalho em geral aconteça. No caso, o capitalismo, como já foi analisado, tem sua forma particular de combinar tais elementos, que está estritamente ligada a finalidades de produção de mais-valor e de manutenção do poder.

Portanto, a própria força de trabalho individual do ser genérico humano é um resultado de múltiplos trabalhos e atividades históricas e genéricas anteriores e também concretas. O desenvolvimento dos indivíduos e de suas capacidades subjetivas é resultado de um desenvolvimento gradual da própria sociedade e do seu trabalho em conjunto, que também é realizada segundo o próprio controle humano. Porém, tal controle humano é relativo, nunca absoluto, e ademais, como Harvey (2014) e Mueller (2010) apontaram, na sociedade capitalista a racionalidade está sendo utilizada, em seu conjunto, de forma irracional. Então, por mais individual, que apresente capacidades singulares e particulares em sua subjetividade humana, esta, em seus traços fundamentais, se apresenta como produto da própria sociedade, de sua época histórica e de suas contradições fundantes.

Em síntese, o indivíduo genérico e suas capacidades e limites psicofísicos individuais, ao se manifestarem, se constituírem, se conformarem, evidenciam, por si só, traços de atividades humanas vitais anteriores, ou seja, o trabalho, que está diretamente relacionado as condições concretas de seu tempo. Isto é evidenciado por Marx, quando apresenta o duplo caráter do trabalho:

A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio (MARX, 2011, p. 255).

Pela atividade do trabalho e de seus instrumentos, idealizados e desenvolvidos para um determinado fim material e/ou ideológico de transformação da natureza, que um potencial natural torna-se uma atividade produtiva, de um valor útil, a fim de que o ser humano supra suas carências e necessidades e produza novas necessidades, e assim ele produz seu próprio gênero (MARX, 2007).

E é pelo duplo caráter do trabalho que podemos entender e aprender as transformações subjetivas do ser humano. Pois ao mesmo tempo em que o indivíduo ou um grupo de indivíduos atua sobre a natureza objetiva, conseqüentemente também atua sobre a natureza humana subjetiva. Esta passa a ser também um objeto do trabalho ou uma matéria prima do trabalho, que atua na subjetividade humana e gera um produto que poderá, ao final do

processo, objetivar determinados interesses.

É entendendo e apreendendo o duplo caráter do trabalho que poderemos buscar os elementos simples utilizados para transformar e conformar as subjetividades psicofísicas humanas mais participativas, que se apropriam deste conceito e se manifestam em relações de trabalho muito mais intensificadas, como no caso da ideologia comportamentalista das tecnologias de gestão. As ideologias comportamentais da tecnologia de gestão tendem a naturalizar questões relacionadas à saúde física e mental, por exemplo, como se fossem relações humanas gerais, sem bases e pressupostos sócio-históricos e culturais determinantes.

No atual estágio social do modo de produção capitalista, a relação entre os indivíduos, suas subjetividades e a objetividade material da vida humana, é mediada pela propriedade privada dos meios de produção da própria vida. Nesta relação também estão inseridos o acesso material e de conhecimento histórico acumulado e sua efetivação prática-téoricaprática de conformação e apropriação de capacidades psicofísicas humanas, em suas positivities e atividades. Outro fato é que, sob as relações capitalistas as patologias e doenças tornam-se também meios lucrativos, tanto dentro e quanto fora do ambiente produtivo de valor e de mais-valor, e uma ferramenta de manipulação para manutenção do poder do capital sobre a força de trabalho.

Então, a partir do conceito do duplo caráter do trabalho podemos afirmar que toda produção é imediatamente uma forma de consumo, e todo consumo é uma forma de produção de necessidades, do estômago aos desejos e dos desejos ao estômago. Elas são, portanto, produção-circulação, tanto objetivas quanto subjetivas. Mas de outra forma, se há produção permeada pelas leis da propriedade privada, logo teremos, ao mesmo tempo, uma circulação da produção, que também estará ligada à propriedade privada dos meios de produção. Esta circulação irá produzir desejos que se materializam em processo produtivo de um determinado objeto que detenha tais qualidades desejadas, que será delineado pelo ideário da propriedade privada dos meios de produção da vida.

Em síntese, para Marx (2011, p. 45) a produção é imediatamente consumo, sendo “[...] duplo consumo, subjetivo e objetivo: o indivíduo que desenvolve suas capacidades ao produzir também as despende, consome-as no ato da produção [...].” Desta forma, tanto a necessidade e os desejos de consumo medeiam a produção quanto o consumo. Podemos perceber um movimento processual e dialético de mediação entre ambos, sendo que toda essa relação é mediada pela finalidade, que idealmente projetada a um dado fim na criação de uma forma de objeto, corresponderá a um consumo.

A isso correspondem, do lado da produção, que ela 1) fornece ao consumo o material, o objeto. Um consumo sem objeto não é consumo; portanto, sob esse aspecto, a produção cria, produz o consumo. 2) mas não é somente o objeto que a produção cria para o consumo. Ela também dá ao consumo sua determinabilidade, seu caráter, seu fim. (MARX, 2011, p. 47).

Nesta relação de consumo-produção-consumo ou produção-consumo-produção há a mediação das finalidades, que são concebidas por distintos interesses ao se produzir um valor de uso para um objeto. Desta maneira, essa relação é socialmente determinada, no qual o fim pode ser aparentemente o mesmo, mas as finalidades e os desejos preconcebidos na subjetividade não o são, pois um ser pode se expressar por distintas quantidades de diferentes qualidades, que se condicionam e se excluem mutuamente. Para exemplificar isso, Marx (2011, p. 47) demonstra que “[...] A fome é fome, mas a fome que se sacia com carne cozida, comida com garfo e faca, é uma fome diversa da fome que devora carne crua com a mão, unha e dente”. No entanto, em sua apreensão da relação ser humano-Natureza, Marx esclarece que:

O homem *vive* da natureza significa: a natureza é o seu *corpo*, com o qual ele tem de ficar num processo contínuo para não morrer. Que a vida física e mental do homem está interconectada com a natureza não tem outro sentido senão que a natureza está interconectada consigo mesma, pois o homem é uma parte da natureza (MARX, 2010, p. 84, grifos do autor).

Se assim for, então, a materialidade social e suas relações históricas estão determinadas pela forma como o ser humano transforma a Natureza e com isso constrói a sua própria Natureza, cria suas próprias necessidades, carências, dificuldades, superações, contradições, desejos, finalidades, objetos, instrumentos, apropriações, conformações, interesses, que se expressam em seus objetos, em busca da superação/suprassunção das suas condições materiais. Com isso, todo consumo é produtivo e toda produção é consumo, sendo que “a produção, por conseguinte, produz não somente o um objeto para o sujeito, mas também um sujeito para o objeto” (MARX, 2011, p. 47). Por outro lado, o consumo produz a disposição do produtor que se apropria e conforma sua subjetividade pelo objeto consumido.

A partir desta relação complexa entre produção e consumo se produzem os instrumentos de produção e os instrumentos de distribuição, que são planejados segundo uma forma determinada de produção, circulação e distribuição entre os diferentes indivíduos e os diferentes interesses incorporados.

Desta forma, “há uma relativa subsunção dos indivíduos sob as relações de produção determinadas” (MARX, 2011, p.51). A distribuição e sua circulação correspondem à produção, e a produção corresponde às necessidades de distribuição e de circulação.

Através destes pressupostos é possível demonstrar que os sentidos humanos, suas habilidades e suas mútuas e contraditórias relações são produtos históricos do próprio gênero humano. E o gênero humano, em uma determinada etapa social, gera efeitos sociais tanto na relação social objetiva quanto na relação social subjetiva genérica de cada indivíduo em particular. Cada etapa social é constituída pelas suas próprias possibilidades históricas materiais, ao produzirem contradições, que emanam de suas próprias qualidades predominantes em relação às outras formas de ser, em mutua relação.

Como produto de uma relação social, o capitalismo também está imerso em suas próprias possibilidades e contradições de sua forma de ser. Desta maneira, nas relações capitalistas de produção identificamos e apreendemos um constante desenvolvimento do conjunto de elementos do estranhamento do ser humano, que se manifestam nos indivíduos na contradição capital e trabalho, ou seja, em sua atividade de exteriorização do processo de trabalho; na sua relação com os meios de produção, quando está à venda sua força de trabalho; quando sua força de trabalho e o produto/mercadoria de seu trabalho é apropriado por um terceiro, de forma privada; nos objetos produzidos; na forma dos instrumentos de trabalho (capital morto); na forma como a propriedade privada se conforma e passa a gerar e se apropriar dos próprios sentimentos humanos de forma privada. Então, baseado nesta relação estranhada, podemos apreender que no capitalismo,

O trabalhador se torna tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a *valorização* do mundo das coisas (*sachenwelt*) aumenta em proporção direta a *desvalorização* do mundo dos homens (*Menschenwelt*). O trabalhador não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma *mercadoria*, e isto na medida em que produz, de fato, mercadorias em geral.

Este fato nada mais exprime, senão: o objeto [coisa] (*Gegenstand*) que o trabalho produz, o seu produtor, se lhe defronta como um *ser estranho*, como um *poder independente* do produtor. O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, faz-se coisal (*sachlich*), é a *objetivação* (*Vergegenständlichung*) do trabalho. A efetivação (*Verwirklichung*) do trabalho é a sua objetivação. Esta efetivação do trabalho aparece ao estado nacional-econômico [economia política capitalista] como *desefetivação* (*Entwirklichung*) do trabalhador, a objetivação como *perda do objeto* e *servidão ao objeto*, a apropriação como *estranhamento* (*Entfremdung*), como *alienação* (*Entäusserung*).

A efetivação do trabalho tanto aparece como *desefetivação* que o trabalhador é *desefetivado* até morrer de fome. A objetivação tanto aparece como *perda do objeto* que o trabalhador é despojado dos objetos mais necessários não somente à vida, mas também dos objetos do trabalho. Sim, o trabalho [atividade vital humana] mesmo se torna um objeto, do qual o trabalhador só pode se apossar com os maiores esforços e com as mais extraordinárias interrupções. A apropriação do objeto tanto aparece como *estranhamento* (*Entfremdung*) que, quanto mais objetos o trabalhador produz, tanto menos pode possuir e tanto mais fica sob o domínio do seu produto, do capital (MARX, 2010, p. 80).

Todavia, são as múltiplas determinações simples, na subjetividade do trabalhador que

determinam que o estranhamento humano, que podem ser assim descrito: o trabalhador fica estranhado e perde a sensibilidade vital e relacional, em seu sentido humano, como meio imediato e de sentido de vida com o objeto do seu trabalho, com os meios de seu trabalho, com o produto do seu trabalho e com a Natureza. Assim, por um lado o indivíduo genérico estranhado não se vê como parte constitutiva da Natureza, como um todo, pois ela é estranha a ela. E por outro lado, também não se vê como parte constitutiva da natureza humana que seu próprio gênero produziu, através de sua atividade vital, o trabalho. No entanto, essa relação estranhada, em relação à dupla manifestação da natureza – interna/subjetiva e externa/objetiva – determina um estranhamento do trabalhador de si próprio, onde percebe sua força de trabalho não como uma potencialidade de vida, mas como uma maldição, que deve suportar para poder viver. E, assim, ele se estranha dos demais indivíduos sociais, como se estranha de si mesmo, pois sua força de trabalho é um fardo e a força de trabalho dos outros é um perigo concorrencial.

A sua capacidade psicofísica para o trabalho estranhado torna-se um instrumento alheado de si mesmo, que mortifica sua própria estrutura física e intelectual. Desta forma, ao mesmo tempo, que o ser humano trabalhador perde a sensibilidade do outro, como parte de si, ele, conseqüentemente, perde a si mesmo como parte do outro, como produto social. As relações sociais, assim, tornam-se estranhas aos próprios indivíduos sociais, que são levados a uma relação de naturalização individualista.

A vida genérica como relação processual de construção contínua do indivíduo humano que conforma em si e se apropria do desenvolvimento do seu gênero, poderia ser uma atividade essencial para a produção da vida humana, de suas habilidades e capacidades psicofísicas, enquanto produto e produtora, mas é convertida em produção de mais-valor, de valorização do capital e do valor. Então, é a partir desta relação do trabalho, em suas múltiplas formas, que o capital se apropria da força de trabalho, segundo os imperativos das suas leis de produção de mais valor, que é apropriado de forma privada, e torna o ser humano uma mercadoria. Uma mercadoria especial que é puramente humana e, ao mesmo tempo, desumanizada, criativa para criação de imoralidades, de deformações, de embrutecimento tanto dos trabalhadores quanto dos capitalistas.

O capitalista, enquanto tal, deve se apropriar das incapacidades dos outros seres humanos e a partir da manutenção de tais incapacidades desenvolver sua riqueza econômica financeira. Para isso, como jogo das leis capitais, ele deve forjar sentidos humanos sem propriedades críticas gerais ou globais, mas apenas críticas que beneficiem o ambiente produtivo de valorização do valor e do capital. Que pode acontecer de forma direta ou

indireta, por meio de trabalhos produtivos ou improdutivos, que sejam mediadores das necessidades de produção de mais-valor.

Com isso se embrutece as relações humanas em seu conjunto, o capital subsume (subordina) não apenas a produção, mas também a própria vida humana ao movimento contínuo e crescente da valorização do valor. E torna aquilo que era potencial de fruição humana, a atividade produtiva conjunta e cooperada, em seu contrário. A percepção, na consciência do trabalhador, de que a existência de indivíduos é, ao mesmo tempo, a existência de uma forma de coletividade de indivíduos que mutuamente se condicionam, se embrutece. A consciência e a prática, no capitalismo, agora é ter para ser e não ser para ter, o ter toma o lugar do ser (MARX, 2010). O coletivo passa a ser um meio não para a vida, mas para ter poder sobre as demais vidas. A atividade coletiva é a forma de enriquecer individualmente, não socialmente.

Concluimos que a natureza humana, de forma estranhada ou não, é um produto social, que é determinado historicamente. A própria subjetividade humana é passível de ser um objeto ou matéria prima da atividade do trabalho, ou seja, pode ser manipulada, construída, conformada e apropriada, de acordo com determinados interesses sociais. Para essa atividade produtiva da subjetividade do ser individual genérico são utilizados instrumentos de trabalho que são concebidos historicamente. No entanto, essa atividade produtiva, no capitalismo, é uma atividade de racionalização que tem como fim último apenas a autopreservação e perpetuação do sistema capitalista, em essência. E, para isso, ele subsume o conjunto social aos seus interesses, a racionalidade individual é conformada e apropriada a fim de produzir, como forma predominante, a irracionalidade capitalista.

No próximo subitem, iremos analisar o processo conceituado como “sequestro da subjetividade do trabalhador”, de acordo com José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti (FARIA; MENEGHETTI, s/d) no processo de gestão Toyota e buscaremos apresentar as contradições na argumentação dos autores, a partir da nossa exposição da produção da subjetividade enquanto produto do ser social fundante e de novas formas de conformação e subsunção da atividade do indivíduo social frente à relação social capitalista.

### 2.3.1 Toyotismo e Sequestro da Subjetividade em José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti

De modo geral, os autores afirmam que existem cinco formas de sequestro da subjetividade do trabalhador, sendo elas: pela identificação, pela essencialidade valorizada,



pela colaboração solidária, pela eficácia produtiva, e pelo envolvimento total (FARIA; MENEGHETTI, s/d).

Destarte, para os autores a subjetividade do indivíduo é fragmentada no atual capitalismo. O indivíduo não é mais autônomo, pois está focado na busca de realização, que é de fundamento de conflito narcísico, em razão de que há uma separação que transcende sua existência individual e se torna parte de algo que é maior que ele. Sua identidade é experimentada por um poder maior a que o indivíduo se submete, doando sua subjetividade em uma relação simbiótica de relação de poder e submissão. Mas cabe indagar: o que seria essa autonomia do indivíduo?

Segundo os autores, o indivíduo narcisista abre mão de sua autonomia e tem a sua subjetividade fragmentada, para satisfazer e realizar seus sentimentos reprimidos, mesmo que tenha que se submeter à regra estabelecida. Assim, é o poder condicionado que, ao mesmo tempo, incentiva e também condiciona um padrão de subjetividade fragmentada. Mas cabe perguntar, o indivíduo não deve ser humanizado a partir das relações humanas preestabelecidas? Suas funções psicofísicas são espontâneas? Ou são apreendidas, para assim, a partir delas, atuar ativamente no mundo, em uma relação recíproca sociedade-atividade-indivíduo?

Em síntese, segundo eles o sequestro da subjetividade do trabalhador (formas psicológicas de controle: ideologia de se realizar, de se sentir seguro, de ser bem-sucedido, de não ser fracassado, de ser admirado pelo grupo, se identificar com a empresa e outros) não acontece apenas em um meio de racionalização produtiva, ou seja, na esfera cultural da organização, mas também no imaginário coletivo compartilhado, nos vínculos grupais estabelecidos e na ideologia dominante. Desta forma, a partir de uma aceitação individual, do ego, é capturada a autonomia do indivíduo, que aceita ritmos intensos de trabalho, além da hora normal (FARIA; MENEGHETTI, s/d). Mas os estudiosos não explicam o que seria a hora normal de trabalho. Seria ela quantas horas de jornada de trabalho o trabalhador trabalha, quando vende sua força de trabalho? Mas essa hora normal de trabalho é aquela quantidade de horas da jornada de trabalho estipulada e fixada por lei, normativa do Estado? Se a resposta for afirmativa, essa é uma jornada de trabalho normal? São perguntas que não conseguimos achar respostas nesta análise do sequestro da subjetividade.

Portanto, apontamos que a própria lógica do pensamento dos autores manifesta sua própria contradição, sua negação. Isso porque sua análise de sequestro da subjetividade tem como base o antagonismo, e não a relação recíproca, entre subjetividade (indivíduo) e o social, que foi categorizado por Faria e Meneghetti como “subjetividade fragmentada”.

O que estamos questionando, portanto, são os fundamentos de explicação do indivíduo de Faria e Meneghetti (s/d). Os autores entendem que há uma subjetividade pré-estabelecida, que será sequestrada. Mas de onde advém a subjetividade de cada indivíduo, para que ele possa atuar na sua atividade do devir?<sup>3</sup>

Segundo Leontiev (1978), a subjetividade, que é a singularidade do indivíduo, é por essência uma relação social. Isso porque o indivíduo é um ser social, por excelência. Portanto, há um processo concreto de transições recíprocas entre o sujeito e o objeto, no qual a subjetividade é um objeto, é objetiva. Porém, Leontiev esclarece que cada relação individual conformada no indivíduo singular é única, é particular. Desta forma, até mesmo a esfera da emoção do sujeito é um câmbio social entre sentido social e sentido pessoal, é uma fruição objetiva e social. Portanto, Leontiev desconstrói o antagonismo entre sujeito e sociedade, ou como queiram, entre indivíduo e sociedade.

É possível apreender, portanto, que para Faria e Meneghetti (s/d) a análise do indivíduo é de uma subjetividade isolada em si mesma. Como se a subjetividade tivesse apenas uma essência interna, com determinações próprias e metafísicas, e a partir desta subjetividade insulada é que as relações matérias a condicionam, e que perde sua autonomia por ser condicionada a seus instintos narcisistas, chegando na subjetividade fragmentada e sequestrada.

Assim, os autores chegam à conclusão de que a subjetividade fragmentada do indivíduo é posta como determinante única da aceitação ou não de trocar realizações “narcísicas” por sofrimento e intensificação no trabalho. Podemos constatar que Faria e Meneghetti (s/d) se basearam em um aparente reconhecimento do sujeito e de sua subjetividade, mas que se isola nele mesmo.

Em seus argumentos sobre o movimento de subjetividade fragmentada e capitalismo, não citaram a contradição objetiva de negação do ser humano, entre indivíduo e propriedade privada dos meios de produção da vida, que em traços gerais, na relação capitalista, se tornou a essência das relações humanas, relações que são causais, mas que mesmo assim apresentam condições de sua própria negação.

---

<sup>3</sup> Devemos esclarecer, segundo nossa perspectiva, que a construção e conformação da subjetividade psicofísica de um trabalhador está inserida no ambiente produtivo, que tem um acúmulo de sentidos pessoais, onde deve ser persuadido, coagido, transformado e conformado segundo os novos sentidos da força de trabalho no sistema flexível de produção e de suas tecnologias gerenciais e de gestão, segundo os interesses da produção do mais valor. Os trabalhadores já têm um acúmulo de sentidos pessoais em relações a determinadas formas do ato das atividades de trabalho, exteriorizado, no ato produtivo individual/coletivo, de forma estranhada e com diferentes níveis de embrutecimento dos sentidos humanos.

A propriedade privada tem uma existência fora e exterior ao sujeito particular, que conforma determinadas relações sobre a subjetividade do indivíduo, ou seja, cada indivíduo é formado segundo leis sociais, materiais, objetivas de produção, apropriação e concentração privada dos meios e dos produtos da atividade de trabalho concreto do indivíduo ou do conjunto de indivíduos que trabalham e desenvolvem a riqueza social, que é apropriada de forma privada.

Assim, é possível compreender que o capitalismo e sua universalidade de propriedade privada e do trabalho abstrato e estranhado culminaram em relações objetivas de negação da existência individual, natural da atividade de trabalho individualizada (MARX, 2010), pois a transformação da natureza, de forma geral, se torna resultado de uma atividade combinada entre diferentes atividades de trabalhos individuais. No entanto, a propriedade privada se torna o fator movente e fonte de riqueza humana, porém expressa em números monetários.

Para se sustentar enquanto tal, é necessário que o capitalismo se baseie em relações sociais de cinismo, de hipocrisia e de dilaceramento das relações entre os indivíduos, não sendo, portanto, uma mera escolha narcisista do indivíduo em realizar seus desejos particulares. Esta é uma condição histórica, na qual ações individuais e isoladas nada podem fazer senão medidas paliativas, de soluções imediatas e individuais de sobrevivência, que se fundamentam no estranhamento, em uma submissão às relações objetivas do capitalismo. Portanto, é um equívoco analisar de forma isolada o indivíduo do seu contexto social.

Faria e Meneghetti (s/d) tentam explicar o fenômeno de sequestro da subjetividade do trabalhador:

O poder condicionado é uma forma de sequestro da subjetividade, em que a dor e o sofrimento de um trabalho em um cargo numa organização são infinitamente menores do que uma exclusão ou discriminação social pela ausência do cumprimento dos objetivos imaginários originais de uma carreira vitoriosa profissional. (FARIA; MENEGHETTI, s/d, p. 4)

Para os autores, trata-se de uma escolha puramente abstrata: dor e sofrimento; e exclusão ou discriminação social. Mas tais questões são sociais, pois se o indivíduo não vende sua força de trabalho, não recebe um salário, não terá a moeda de troca universal, o dinheiro, e desta forma não terá acesso aos meios de subsistência básicos de manutenção de sua vida.

Portanto, o sofrimento é uma relação social, em que a subjetividade do indivíduo social está em constante movimento de conformação, e que as relações de propriedade privada dos meios de produção não se restringem à fábrica.

O homem se apropria de sua essência omnilateral de uma maneira omnilateral, portanto como um homem total. Cada uma das suas relações *humanas* com o mundo, ver, ouvir, cheirar, degustar, sentir, pensar, intuir, perceber, querer, ser ativo,

amar, enfim todos os órgãos da sua individualidade, assim como os órgãos que são imediatamente em sua forma como órgãos comunitário, [...] são no seu comportamento *objetivo* ou no seu *comportamento para com o objeto* apropriação do mesmo, a apropriação da efetividade *humana*; seu comportamento para com o objeto é o *acionamento da efetividade humana* (por isso ela é precisamente tão múltiplice (*vielfach*) quanto múltiplices são as *determinações essenciais* e *atividades humanas*), *eficiência* humana e *sofrimento* humano, pois o sofrimento, humanamente apreendido, é uma autofruição do ser humano (MARX, 2010, p. 108).

Portanto, não iremos utilizar a categoria sequestro da subjetividade, mas sim as categorias que Marx (2011) desenvolveu: subsunção (subordinação) formal, real e total, que são mais precisas em apreender o movimento de apropriação e também de formação, universalização e conformação das funções psicofísicas da corporeidade de cada indivíduo, enquanto fruição do ser social que é ativo, pois em diferentes graus atua com sua atividade sobre a realidade, de forma individual ou cooperada. Isso porque a própria existência de assalariados, que vendem suas capacidades físicas e intelectuais ao capitalismo, é determinada pelo processo capitalista, que também é uma relação social. A apropriação da riqueza da atividade do trabalho (do estômago ou do espírito) pelo capitalismo é uma condição de sua existência, não ocorrendo apenas no processo de trabalho toyotista.

### 3 TECNOLOGIAS DE GESTÃO

O trabalho flexível consiste na busca de padronização da produção a partir de técnicas e mecanismos de controle de qualidade, treinamento de métodos, de especificação, de usar/executar/seguir padrões, e também checar, corrigir e antecipar anomalias no uso dos padrões, utilizando técnicas do *kanban*, Controle Numérico, dentre outras. Em linhas gerais, é propagado, segundo ideário do controle de qualidade, para que a qualidade contínua aconteça na empresa, é necessário padronizar suas atividades, ou seja, ter uma meta e um objetivo a cumprir, que servirá como base para comparar se as operações da empresa estão ou não estão acontecendo conforme o planejado, e também se as operações poderão ou não ser melhoradas, eliminando desperdícios crônicos, que são iminentes ao próprio processo em questão. Todos esses procedimentos técnicos do operador são apreendidos, conformados e revisados a partir de treinamentos.

Ademais, somente processos estabilizados, que são padronizados, podem ser melhorados na qualidade, ou seja, só há melhoramento de processos que já estão estabilizados, são aquelas melhorias de qualidades operacionais que os operadores podem fazer, o melhoramento contínuo do serviço, que não extrapola a capacidade do sistema em processo. O operador deve detectar erros e também prevenir anomalias, fazer com que as metas e objetivos, dispostos no planejamento, sejam alcançados. Os operários devem descobrir os problemas que podem ser melhorados dentro do sistema, devem manter o controle, devem atualizar os padrões, melhorar os processos e ter autoinspeção e autocontrole em sua atividade. Para tanto, o operador deve utilizar suas experiências e revisar os processos e aumentar o conhecimento tecnológico da empresa e de seus serviços.

O gestor, desta forma, delega autoridade aos operários (a ideia de assumir e dividir riscos e “lucros”), pois o subordinado é capaz de planejar a execução de sua operação de forma corretiva, para verificar se há problemas ou anomalias, a fim de neutralizá-las. Os operários devem assumir os riscos de tentar solucionar ou prevenir erros nos processos do dia-a-dia. Essa relação ativa dos subordinados é vital para a sobrevivência da empresa e de sua competitividade, para manter as metas e qualidades, com excelência.

No entanto, o planejamento total, a inovação, não cabe ao operário, mas à equipe de planejamento, aos gerentes, pois a inovação não é melhoramento de processos, mas rompimento com os processos e práticas anteriores, para se atingir níveis inéditos de qualidade.

Portanto, neste capítulo buscaremos apreender o conceito de tecnologia de gestão e de

tecnologias gerenciais e suas múltiplas manifestações nas relações sociais de produção, mais especificamente no sistema Toyota de produção e seu conceito de trabalho flexível. Buscaremos apreender como acontece o retorno da autogestão da força de trabalho, e quais são suas consequências sobre a força de trabalho.

### 3.1 O PROCESSO PRODUTIVO E AS RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO EM JOSÉ HENRIQUE DE FARIA

José Henrique de Faria estudou, em 1978, a gestão do processo de trabalho através da ótica das relações de poder no ambiente produtivo. O autor busca apreender os motivos que levam os capitalistas a combinar distintos métodos/artefatos ou desenvolver novas tecnologias físicas e/ou ideológicas para gerir o processo de trabalho no modo de produção capitalista.

Devemos entender as tecnologias de gestão e sua ideologia participativa como um instrumento de aumento do controle dos conflitos, das resistências, da produtividade e da competitividade utilizada por parte do capital. Esse movimento de controle do processo de trabalho pela tecnologia de gestão deve ser analisado no movimento geral do capitalismo, e a partir desta dinâmica interna econômica e social é possível apreender as reestruturações nos aparatos econômicos, jurídicos-políticos e ideológicos específicos de cada forma social (FARIA, 1992). Por outro lado, o autor afirma que o problema social não é a tecnologia, em uma forma determinista de sua apreensão, mas é a partir dela que se processa o arranjo das estruturas sociais objetivas em um dado sentido útil. Assim, Faria busca analisar a relação entre tecnologia física e de gestão.

De forma mais geral, a utilização de novas tecnologias no processo produtivo são irreversíveis, e elas decorrem da necessidade de superar as contradições do próprio processo de acumulação capitalista e de sua valorização. Desta mesma maneira se desenvolvem níveis de divisão da organização produtiva em geral, dos complexos industriais e das unidades produtivas, porque todas são afetadas diretamente e intensamente pelo desenvolvimento da aceleração tecnológica. Junto a essas alterações nas relações de trabalho e na estrutura social objetiva, também se dão alterações decorrentes das mudanças tecnológicas e assim se desenvolvem novas formas de arranjos e conflitos fundamentais entre capital e trabalho. Para tentar superar ou enfrentar esses conflitos e contradições, segundo Faria (1992), se desenvolvem novas formas de poder.

Para apreender como o capital busca superar esses conflitos fundamentais da contradição capital e trabalho, não se pode apenas analisar as tecnologias nos seus aspectos

materiais imediatos, mas também é necessário analisar o seu sentido relacional físico gerencial, pois essas duas dimensões pertencem a um mesmo processo. A tecnologia de gestão é, portanto, causal, e deve ser apreendida como uma imposição do processo de acumulação, não como mero acidente ou casual. O capitalista busca de forma coercitiva realizar o valor de uso da força de trabalho a fim de extrair trabalho excedente, em forma de mais-valia, e assim consumir a força de trabalho no processo produtivo para valorizar o valor por meio do emprego do trabalho produtivo.

No entanto, entendemos que existem diferentes formas coercitivas na história do capitalismo, e sua forma mais particular, e contraditoriamente mais geral, é o trabalho assalariado. Este não se resume apenas à compra e venda da força de trabalho, mas desenvolve a partir deste pressuposto novos métodos, técnicas e instrumentos de complexidade desta relação.

No início de sua obra, Faria (1992) realiza a análise referente aos erros no ambiente produtivo industrial, que podem ser ampliados através de progressos e/ou introdução da automatização sem a prévia solução de tais erros. Dito de outra forma, um processo produtivo que apresenta erros regulares no conjunto da produção, e é introduzido nele uma nova tecnologia física para automação fabril que tende acelerar a produção, também tende a acelerar os erros que não foram solucionados antes da introdução da nova tecnologia física. Neste ponto, podemos pensar ou indagar, de forma inversa: a introdução de uma nova tecnologia gerencial, em um ambiente produtivo com artefatos físicos que já apresentam problemas estruturais, acabará com os erros que emanam dos próprios artefatos físicos?

Para o autor a introdução de novas tecnologias é consequência da inserção do capital individual no mundo real capitalista, que se impõe como exigência para reforçar ou ampliar seu controle sobre o processo de trabalho, sobre a esfera produtiva e sobre a acumulação. Devemos esclarecer que essa introdução não é apenas de tecnologia física, mas também introdução de tecnologias de gestão, que segundo nosso entendimento são forças objetivas e reais, que incorporam e manifestam finalidades com interesses de exploração de classes.

Tecnologias de gestão, segundo Faria (1992), não são decorrentes da tecnologia física, pois elas podem ser adotadas antes, simultânea ou posteriormente à tecnologia física. No entanto, ambas devem ser analisadas em seu conjunto e na dinâmica da acumulação do capital, e desta forma apreender analiticamente a totalidade geral do movimento das relações de produção capitalistas. Portanto, para o autor, não é a consciência do empresário individual que traz o emprego da nova Tecnologia de Gestão; pelo contrário, é a realidade material da concorrência entre capitais que determina o patamar de competitividade e produtividade e a

necessidade de introdução de diferentes formas de tecnologias físicas ou gerenciais. Segundo Faria:

Exatamente porque os códigos substantivos deste problema teórico são: competitividade e produtividade. Competitividade é o código para manutenção da unidade produtiva no patamar dominante da acumulação. Produtividade é o código para um novo arranjo na composição orgânica do capital que se constitua em uma contratendência à queda da taxa de lucro (FARIA, 1992, p. 16).

Isso porque a queda da taxa de lucro não remunera o capital de forma adequada, segundo uma taxa de retorno sobre o capital ampliado, que através da queda da taxa de lucro em um ramo produtivo deixa de ser interessante ao capitalista individual, e gera a necessidade de um novo incremento que acarrete em um retorno adequado da taxa de lucro. Neste momento o capital buscará dar um novo salto de qualidade na esfera de acumulação, e isso implica novos padrões de produtividade e competitividade, que estão nivelados pelo conjunto de atividades locais e assentados em cadeias produtivas internacionais. Porém, o padrão de uma unidade produtiva particular tem como referência a unidade líder do centro, dinâmica e complexa.

As mudanças nas tecnologias físicas e nas gerenciais têm a finalidade de aumentar o grau de interação, seja de cunho coercitivo aberto ou mais velado, entre os gestores e os trabalhadores, e isso ocorre desde o aperfeiçoamento do esquema fordista de produção até o modelo de gestão participativa<sup>4</sup>.

Tal interação busca reafirmar o controle, pelos gestores, do processo de trabalho – e, bem assim, do processo de acumulação, para o capital – na medida em que as novas tecnologias físicas concentram a concepção, controlam o resultado, mas tornam a execução direta pulverizada e difusa, ou seja, de domínio técnico. A tecnologia de gestão entra aí para promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Esta é a estratégia de manutenção, reforço e/ou ampliação do controle sobre o processo de trabalho (FARIA, 1992, p. 17).

Os meios de produção capitalistas estão centrados no objetivo de cumprir a função de produzir valor excedente e de opressão do trabalhador. E essa relação se materializa em forma de nexos de poder no modo de produção capitalista, o que, segundo Faria, afeta a natureza jurídica-política e ideológica dentro e fora do processo produtivo do capital.

Os mecanismos utilizados para o processo de acumulação, onde estão inclusos os

---

<sup>4</sup> Iremos demonstrar mais adiante como que a própria gênese do capitalismo produtivo já é baseada em racionalização da gestão pela utilização de tecnologias gerenciais, planejadas com intencionalidades de transformações da força de trabalho, ou seja, conformação de novas capacidades psicofísicas em sua corporeidade e também nos hábitos culturais dos trabalhadores. Portanto, essa transformação do modo de vida da força de trabalho, em seu conjunto, precedeu a gestão fordista de produção. Este fenômeno é conceituado, na acepção marxista, como subsunção (subordinação) total à relação dominante de produção capitalista, baseada na propriedade privada dos meios de produção e circulação de mercadorias e valorização do valor.



mecanismos de poder, são as tecnologias de processo que visam controlar a composição técnica do meio produtivo. Essa composição técnica é a relação existente entre a massa dos meios de produção empregados em relação à quantidade/qualidade de força de trabalho requerida segundo as necessidades do emprego da massa total dos meios de produção, que podemos categorizar como a composição orgânica do capital, que é a composição do valor e sua forma de variação dentro dos diferentes processos técnicos.

Assim, para que o capital se acumule é necessário que cresça sua parte variável, no entanto “[...] na história do capitalismo, o incremento da produtividade está relacionado com a utilização de instrumentos de trabalho mais modernos<sup>5</sup> e o emprego de técnicas específicas de gestão do processo de trabalho” (FARIA, 1992, p. 26). Sendo que a queda da taxa de lucro, que chega a um limite aceitável, é o que determina também a decorrência de um salto de qualidade na esfera de acumulação, e isso pode gerar um aumento na taxa de exploração da força de trabalho, no capital que incrementou sua tecnologia ou também nos capitais que tendem, de alguma maneira, a baixar o valor de produção de suas mercadorias para acompanhar as exigências da concorrência entre capitais.

O que deve ficar claro é que quando a queda da taxa de lucro chega a um limite, há um salto de qualidade na esfera da acumulação. Este salto impõe novos padrões de produtividade e competitividade. A tecnologia, neste sentido<sup>6</sup>, está fundamentalmente assentada em relações sociais e no processo de trabalho e não em uma relação entre máquina e produtividade ou mesmo decorrente de pura inventividade humana (FARIA, 1992, p. 28).

Essas tecnologias que emanam dos interesses de acumulação do capital são conceituadas por Faria como tecnologia de processo, e assim, para o autor, a tecnologia não é apenas máquinas novas no processo produtivo, mas também ela deve ser apreendida e entendida como o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade. Neste sentido, é possível e necessário distinguir, de forma não departamentalizada, diferentes

---

<sup>5</sup> Segundo nossa apreensão, o significado de fenômeno social “mais moderno” está relacionado a uma finalidade pré-concebida na produção, que em si mesma incorpora e expressa interesses de classes. E que a escolha/efeito útil na utilização de um determinado instrumento/tecnologia a um fim útil/valor de uso, que irá suprir uma determinada necessidade ou carência, é um produto decorrente das próprias relações humanas, que por sinal não são lineares, e por isso o seu produto tecnológico também não é linear. Da mesma forma, este está literalmente mergulhado sob os interesses de classes distintas. E a relação entre esses diversos interesses não são lineares também. A partir destas reflexões, consideramos que o moderno pode ser a utilização de um instrumento novo ou readaptação de um instrumento recorrente a uma nova função, e que irá acarretar em novo valor de uso/finalidade e interesses. Se esta readaptação ou instrumento novo for bem sucedido aos interesses sociais que o originaram, e a partir disso universalizado, a consequência desta nova relação é gerar outras novas necessidades nas próprias relações humanas. E, contraditoriamente, essas novas determinações irão afetar a própria forma de ser dos instrumentos originários.

<sup>6</sup> Esclarecemos que a expressão “neste sentido” é de suma importância para entendermos que há distinções na idealização de uma tecnologia, ou seja, há distinção na relação teleológica entre finalidade e fim, preconcebidos antes da objetivação de uma forma de tecnologia, que é composta por interesses de classes sociais distintos e antagonicos.

formas de tecnologias, sendo elas: a) tecnologias de produto: função específica de consumo, de capital e de intermediário-insumo; b) tecnologias de processo: compreendida nas técnicas e no uso de técnicas que interferem/modificam o processo de trabalho na produção e sua organização e racionalização, tanto de origem física quanto de origem gerencial; c) tecnologias de *marketing*; d) tecnologias de projetos; e) tecnologias educacionais; f) outras. Essas tecnologias não são isoladas, ou seja, se relacionam entre si, mas são categorizadas pela função que exercem na produção, sendo que não é seu conteúdo que as distingue, mas o seu emprego, seu uso, sua inserção em um determinado processo. “Com esta finalidade, o que se chama aqui de tecnologia de processo compreende as tecnologias de gestão e de tecnologias físicas” (FARIA, 1992, p. 29). Logo, segundo este autor, não há forma de separar tecnologia física e tecnologia de gestão no ambiente produtivo.

Na sequência, buscaremos apreender os elementos simples e basilares da construção dos conceitos de Tecnologia Física e de Tecnologia de Gestão.

### 3.1.1 Elementos Simples das Tecnologias de Processos Físicos

Segundo Faria (1992), dentro do conjunto produtivo existem duas características na Tecnologia de Processo, ou seja, por um lado, as tecnologias físicas são o agregado de máquinas, de equipamentos, de peças, de instalações e de métodos, que são geralmente informais e utilizados direta ou indiretamente no processo produtivo. São compreendidas, portanto, como parte da tecnologia de processo/racionalização do emprego de ferramentas, máquinas autônomas, mecânicas, mecanismos de controle de tempo e de quantidade de mercadorias produzidas, que também pode contar com técnicas sofisticadas de sistemas de controle de processo programado, sendo que esse conjunto objetivo amplia a alienação/estranhamento da força de trabalho. E por outro lado, para o autor a tecnologia de processo, no capitalismo, tem um duplo objetivo. O primeiro é: a) aumentar o controle do capital sobre o processo geral e, b) aumentar o controle do capital sobre o processo imediato de produção. No segundo, ao tornar a força de trabalho mais alienada/estranhada aumentam os conflitos internos, e a solução do capital é diminuir esse grau de estranhamento do trabalhador em relação à organização dos meios de trabalho imediatos que ele opera no dia-a-dia (as técnicas de assumir riscos, de ter autoinspeção e autocontrole, de resolver os problemas imediatos, de planejar como serão cumpridas as metas e objetivos estipulados pela gerência e outros), mas de forma controlada, e o capital transfere a função que era do gerente – o representante do capital no controle sobre o processo imediato de trabalho – para a própria

força de trabalho que está mais perto da produção.

O resultado desta transferência ou modificação da forma de gerência imediata é o conceito de gerência participativa. “A função gerencial transforma-se, agora, qualitativamente, pois seu foco passa a ser o de gerir conflitos e minimizar a alienação, ou seja, ser eficaz maximizando a produtividade do trabalho” (FARIA, 1992, p. 32).

Em síntese, a Tecnologia de Processo é composta por um conjunto de componentes que é tanto tecnologias de gestão, que são de ordem técnica instrumental e de ordem técnica comportamental e ideológica, quanto são tecnologias físicas simples ou sofisticadas pela automação da manufatura e do controle de processos. O capital modifica a forma do processo de trabalho, mas mantém seu sistema, que é o processo de trabalho capitalista e sua finalidade de acumulação, que é baseada no poder e no controle do processo de trabalho. Podemos constatar que esse controle e poder são inerentes ao processo, estão incorporados ao próprio sistema das tecnologias de processo.

A relação flexível entre a Tecnologia Física e a Tecnologia de Gestão, em sua forma nascente, perpassa desde bases microeletrônicas até sistemas de inteligência artificial, e utiliza métodos/técnicas de trabalho CNC (controle numérico computadorizado), robôs, sistema CAD (uso de sistemas computacionais – programas e equipamentos)/CAM (manufatura auxiliada por computador), CAE (*Computer Aided Engineering*), CN<sup>7</sup> (controle numérico), que dá as bases materiais de origem ao sistema de célula produtiva, que deve ter uma atenção especial em nossa análise. Vejamos como Faria sintetiza o surgimento da relação entre CN e a organização do trabalho em célula:

A utilização de equipamentos de CN na produção industrial acabou gerando o conceito de ‘célula de fábrica’, onde são reunidos, fisicamente, todas as máquinas e demais meios de fabricação necessários para a produção de famílias de peças, em um só local, em uma sequência contínua e, tanto quanto possível, sem auxílio externo. Este conceito é ampliado, depois, para o de ‘ilha de fabricação’. O campo de atividade do pessoal ocupado nestas ‘ilhas’, nas quais se fabricam peças ou produtos finais tão completos quanto possível, caracteriza-se: pela ampla autodeterminação dos processos de trabalho e de cooperação do grupo, combinando com funções de planejamento, decisão e de controle dentro de limites pré-estabelecidos; eliminação da rígida divisão do trabalho e ampliação do campo de liberdade de atuação de cada componente do grupo. Isso exige, como se verá, [...] outra tecnologia de gestão.

O conceito de ‘ilha de fabricação’ prevê, assim, ‘a transferência direta para a responsabilidade do pessoal que atua em cada célula da fabricação de todas as

---

<sup>7</sup> “Com um equipamento CN, o operador recebe: as ferramentas já montadas e pré-posicionadas, em um porta-ferramenta de fácil e rápida montagem na máquina; o programa, geralmente sob a forma de uma fita perfurada, preparada no escritório de planejamento e métodos, com todos os comandos de deslocamento peça-ferramenta e outros comandos; as peças a usinar. Tempo de preparação, com isso, reduzir-se extraordinariamente (quase a zero), assim como praticamente elimina-se o refugo. A produção torna-se muito pouco dependente do operário” (FARIA, 1992, p.38).

tarefas que definem o desenvolvimento local do trabalho, incluindo o planejamento da sequência do trabalho, controle de tempo, prazos de execução, ferramenta, dispositivos e controle de qualidade' (FERREIRA E STEMMER, 1983, p. 72). A capacidade de cooperação como o grupo tem um significado fundamental, ao lado da qualificação, na realização das tarefas sob o conceito de 'ilha'.

Visualização direta dos resultados e realização de tarefas diversificadas são os elementos operativos da produção nas 'ilhas'. Isto melhora o clima de cooperação e quebra a monotonia. Há também um maior cuidado na realização de cada operação, pois qualquer erro irá se refletir na operação seguinte, que será executada pela máquina vizinha, com a crítica imediata do colega.' (FERREIRA e STEMMER, 1983, p. 73). Como se percebe, o controle da tarefa é transferido do supervisor para o próprio trabalhador, o que, de um lado, incrementa sua eficácia e, de outro, desonera o supervisor do uso de parte dos instrumentos coercitivos de gestão (FARIA, 1992, p. 38-9).

Portanto, podemos perceber que a transferência da responsabilidade do gerente para o trabalhador imediato teve como um pressuposto o desenvolvimento de uma determinada forma de tecnologia física de processo. Isso trouxe mais eficiência para o trabalho cooperado na ilha, que se desenvolveu através da gestão participativa, que não é total, mas limitada ao ambiente onde o trabalhador está inserido e operando. Mas como se desenvolveram as técnicas de processo produtivo e o que levou o capital a transferir o controle imediato de gerência do supervisor para o trabalhador? Quais métodos/técnicas gerenciais foram utilizados? O capital, segundo sua ideologia, queria apenas abolir a alienação/estranhamento da força de trabalho?

Mas podemos perceber que o capitalismo, em nenhum momento – a não ser através das lutas dos trabalhadores – desenvolve políticas de diminuição de horas da jornada de trabalho. Pelo contrário, se possível ele aumenta-a de forma intensiva e extensiva. O estranhamento do trabalho, segundo a concepção de Marx (2011), está estritamente ligada à propriedade privada dos meios de produção. Portanto, não podemos recair em conceitos simplistas de não estranhamento e de alienação no processo de trabalho capitalista apenas com o fetiche de autorrealização do indivíduo no trabalho.

Ademais, o próprio Faria (1992) afirma que esses métodos/técnicas, que surgem da própria necessidade concreta produtiva, em relação com as tecnologias físicas. Uma alteração da base técnica do trabalho, que passe do trabalho manual para a máquina-ferramenta, pode ser decorrente de uma nova tecnologia, que irá determinar mudanças no processo produtivo e afetar simultaneamente “[...] a organização e a estrutura da produção e a forma de operações das tarefas, bem como a exigência de qualificação da força de trabalho, para operar o processo, que a tarefa substituída não exigia” (FARIA, 1992, p. 36).

Uma tecnologia pode reduzir o tempo de fabricação, diminuir os erros de produção, e também baixar a taxa de retrabalho decorrente de defeitos de fabricação. Para isso é

necessário planejar de forma racional os tempos de produção, em suas formas mais simples. Ou seja, pela gestão do trabalho vinculada a uma nova tecnologia física, ou a um conjunto delas, é possível diminuir:

- a) os tempos secundários de produção, que são influenciados pela agilidade e habilidade operativa do trabalhador. A otimização deste tempo secundário, segundo nossa compreensão, é uma forma de racionalizar de forma universal uma habilidade/agilidade operativa a todas as outras forças de trabalho que compõem tal sistema de trabalho. Dito de outra forma, uma operação bem sucedida e com mais eficiência em um determinado processo operativo, de um determinado trabalhador individual, pode ser apreendida pela tecnologia de gestão como modelo operacional para todas as demais forças de trabalho subsumidas a este determinado ambiente produtivo, ela coloca tal movimento como modelo e meta a ser seguida por todos. A apropriação do movimento do operário pode ser desenvolvida pelo capital através de dois mecanismos. O primeiro é através do estudo da biomecânica do movimento, que irá descrever o movimento mais eficaz do corpo do operário na operação que ele exerce. O segundo mecanismo é promover políticas internas de sugestões e aprimoramentos, onde o próprio trabalhador pode ‘sugerir’ ou explicar a forma mais eficaz de operação do corpo no trabalho, e como deve ser feita tal operação. O capitalista pode mesclar os dois métodos, e assim o conhecimento da operação de trabalho também passa a ser submetido e subsumido como propriedade do próprio capitalista. Essa nova propriedade se volta contra a força de trabalho como um mecanismo gerencial de controle sobre o saber do movimento, e sua aplicação com eficácia traz consequências sobre o conjunto do processo produtivo.
- b) o tempo de manuseio, que se expressa em tempos de liberar, retirar, colocar, limpar o maquinário, as peças, o ambiente de trabalho, que estão ligados à integração entre as diversas fases da produção cooperada.
- c) o tempo de maquinário, que é expresso em tempo útil; tempo útil principal/tempo útil secundário, que decorrem de tempo de passagem da matéria-prima de uma máquina a outra ou do tempo de desligá-la.

Com efeito, se se dividir do ciclo de trabalho em tempo de máquina e tempo de manuseio, [...] pode-se dizer que o aumento da produtividade, no início, concentrou-se na redução dos tempos principais, isto é, aqueles tempos em que a ferramenta está em ação efetiva. Estes esforços conduziram ao desenvolvimento de novos materiais para ferramentas (cerâmica avançada, diamante policristalino, etc.), permitindo consideráveis aumentos de velocidade e redução dos tempos principais. Aumentos adicionais de produtividade são possíveis, igualmente, com a redução dos tempos de

preparação, bem como dos tempos secundários. O advento das máquinas CN propiciou esta economia de tempo de fabricação (FARIA, 1992, p. 37).

Desta maneira, está dado o conjunto de relações dos artefatos físicos tecnológicos que possibilitam a produção flexível ou flexibilidade da intensidade de fabricação, que mantém ou amplia a precisão do trabalho, aumenta a produtividade e supera, de forma relativa, a vigilância e controle tradicionais do processo produtivo Fordista-Taylorista, que era de comandos rígidos no chão da fábrica. No entanto, todo esse processo flexível está contraditoriamente sob o controle rígido dos altos cargos gerenciais.

O controle de processo dentro da planta industrial, segundo Faria (1992), obedece níveis hierárquicos na produção. A coordenação e a supervisão são os agentes que regulamentam e controlam o processo geral da planta produtiva. Assim, é delegada ao supervisor a tarefa de adequar o desempenho do processo às exigências da produção de toda a planta produtiva, e neste nível hierárquico é auxiliado por mecanismos computadorizados de controle e otimização de processos produtivos. Desta forma, reduzindo o estoque e transferindo força de trabalho de uma ilha de produção<sup>8</sup> para outra, não se tem desperdício de força de trabalho. Com “[...] o gerenciamento do processo, portanto, é altamente facilitado e torna-se cada vez menos dependentes das informações obtidas nos postos de trabalho” (FARIA, 1992, p. 35), sendo este um dos determinantes concretos da não necessidade de grande quantidade de supervisores. Essa interconexão com tecnologias computadorizadas permite um processo de comunicação e compartilhamento de informações instantâneas dos diferentes postos de trabalho e um controle global dos diversos processos de trabalho. Isso permite um gerenciamento de tempo, de quantidade, de qualidade de produções ligadas aos projetos da manufatura e do planejamento administrativo, através de comunicações e vigilância em tempo real pela chefia.

Estes elementos permitem a produção do sistema flexível e a superação<sup>9</sup> da

---

<sup>8</sup> “A utilização de equipamentos de CN na produção industrial acabou gerando o conceito de ‘célula de fabricação’, onde são reunidos, fisicamente, todas as máquinas e demais meios de fabricação necessários para a produção de famílias de peças, em um só local, em uma seqüência contínua e, tanto quanto possível, sem auxílio externo. Este conceito é ampliado, depois, para o de ‘ilhas’, nas quais se fabricam peças ou produtos finais tão completos quanto possível, caracteriza-se: pela ampla autodeterminação dos processos de trabalho e de cooperação do grupo, combinando com funções de planejamento, decisões e controle dentro de limites pré-estabelecidos; eliminação da rígida divisão do trabalho e ampliação do campo de liberdade de atuação de cada componente do grupo” (FARIA, 1992, p. 38).

<sup>9</sup> O sentido de superação aqui exposto não é o sentido linear e sequencial do conceito, mas sim do movimento dialético do conceito, ou seja, o conceito de superação ou suprassunção, onde um novo nexos social, ao mesmo tempo em que nega sua forma originária, também a incorpora. Jesus Ranieri (2004), na apresentação dos Manuscritos Econômico-Filosóficos de Karl Marx (2010), afirma que, no movimento dialético, na suprassunção, o qualitativamente novo carrega consigo elementos da etapa que está sendo superada ou suprimida, isto é, ao mesmo tempo se dá a eliminação, a conservação e a sustentação qualitativa do ser que

organização científica do trabalho desenvolvida por Taylor. Essa produção flexível é a produção em menor escala de mercadorias variadas e produtos customizados às exigências do mercado. A flexibilidade também faz parte do trabalho gerencial total, que deve tomar decisões em tempo real sobre como se darão os projetos, a produção manufatureira e o planejamento administrativo. E para isso, são utilizados equipamentos sofisticados de inteligência artificial que são próprios para transferir conhecimentos especializados para a máquina, onde os trabalhadores, que trabalham em grupo nas “ilhas”, devem incorporar parte da responsabilidade gerencial para maximizar o desempenho de sua ilha e de sua unidade produtiva através do seu trabalho coletivo de autogerenciamento imediato e de enriquecimento de tarefas ou trabalho.

Sob a ótica do capital este modelo produtivo é benéfico porque:

O impacto sobre o processo e as relações de trabalho, especialmente a reafirmação da prática capitalista de controle do processo de trabalho, que é o objeto deste estudo, acaba sendo relegado, na concepção empresarial, a um plano secundário, na exata medida em que se enfatizam os benefícios da automação. O que tal concepção esconde, de maneira ideológica, é que a automação, que é inevitável e geradora de benefícios, é, igualmente, portadora de seu contrário, de sua negação: o reforço e o aperfeiçoamento do controle do processo de trabalho pelo capital (FARIA, 1992, p. 69).

Portanto, é possível afirmar que as melhorias nos artefatos físicos no sistema produtivo capitalista tem por objetivo o aumento da produtividade da força de trabalho, o aumento da taxa de mais-valia, o aumento do controle e do poder do capital sobre os trabalhadores e suas operações, corporeidade onde se manifestam as funções psicofísicas da atividade de cada indivíduo e também do trabalhador coletivo. Veremos como há relação entre tecnologias gerenciais físicas e ideológicas a seguir.

### 3.1.2 Elementos Simples das Tecnologias de Processos Gerenciais

A partir do exposto sobre tecnologias físicas, iremos aprofundar os elementos simples das tecnologias de processos gerenciais, entendendo que há uma relação recíproca entre eles.

---

suprassume. Então, quando apresentamos o conceito de superação de um sistema organizacional produtivo por outro, não estamos afirmando sua conotação linear e sequencial, mas sim sua forma de superação pelo movimento dialético, pois contraditoriamente, dentro da qualidade nova (Organização Toyotista ou flexível do trabalho) há a qualidade velha (Organização Científica do Trabalho - OCT), em que esta forneceu as bases materiais e fundamentais para originar as novas qualidades. Porém, nem a qualidade velha é idêntica à nova, nem a qualidade nova é idêntica à velha. Desta forma, o processo produtivo toyotista incorpora para si elementos do sistema fordista/taylorista, e além disso eleva a OCT a um novo patamar produtivo, o sistema Toyota, que se tornou mais sofisticado ou mais complexo, devido à sua capacidade de incorporar antigas técnicas produtivas com nexos de novas técnicas da gestão produtiva. Desta forma, a nossa concepção de superação não é a concepção de ruptura, mas de continuidade do sistema capitalista.

Tecnologias de gestão são formas, instrumentos e estratégias utilizadas por gestores, gerentes e administrativos que, segundo Faria (1992), gerem e controlam a força de trabalho no seu processo de produção em geral e de trabalho em particular. Segundo nosso entendimento, tais como as tecnologias físicas, elas incorporam e manifestam intencionalidades em sua atividade gerencial, e também na prática podem ser manifestadas diferentes e até antagônicas formas de tecnologias de processos gerenciais, que se condicionam e se excluem mutuamente.

A gestão e o controle, em sua intencionalidade, buscam otimizar os recursos empregados no movimento do processo produtivo para promover trabalho excedente, aproveitado de forma privada ou coletiva. Portanto, tecnologias de gestão buscam o aumento de produtividade e de eficácia do trabalho, e exemplos disso são as formas produtivas fordistas e tayloristas. Podem ser tanto de ordem instrumental quanto comportamental.

A tecnologia de gestão compreende técnicas-estratégias de racionalização do trabalho; estudos de tempo e movimento, disposição racional de máquinas e equipamentos na unidade produtiva; sequência de etapas de produção (*layout* físico e de processo); organização, sistemas e métodos, entre outras. Estas podem ser chamadas, em seu conjunto, de técnicas de ordem instrumental.

A tecnologia de gestão compreende, igualmente, e ao mesmo tempo, as técnicas de ordem comportamental e ideológica, tais como: seminários de criatividade, mecanismos de motivação e integração; planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; trabalhos em grupos participativos entre outros. Este conjunto de técnicas tem como finalidade introjetar, nos indivíduos, valores fundamentais básicos ao desempenho de tarefas, de acordo com o ponto de vista da ética capitalista ou da dominação burocrática (FARIA, 1992, p. 30).

Assim, ela pode tanto baixar o tempo médio de trabalho necessário no conjunto da produção ou em uma questão particular, quanto intensificar o processo de trabalho e ser um meio de incrementar o sobretabalho, aperfeiçoando a forma ou método de criação de valor e de extração de valor excedente relativo, em um processo de produção na subsunção real. Esse incremento se esgota e chega a limites em si mesmo, porém ideólogos do capital persistem no lema da criatividade e da inovação na gestão e na organização do trabalho para produzir melhores resultados de satisfação, de integração e utilização de sofisticados instrumentos psicológicos para transmitir suas ideologias.

Todavia, não se pode cair na ilusão que novas formas de tecnologias de gestão solucionarão todos os problemas, pois muitas vezes formas de tecnologia de gestão não dão os resultados esperados, não por apresentar o problema em si, mas devido à incapacidade de outros usuários em aplicá-la, ou ainda, a aplicação do modelo não se adapta a outras formas produtivas.

Desta forma, sua análise deve estar sempre relacionada ao processo de acumulação, e



neste sentido a tecnologia de gestão é um aprimoramento do instrumental de controle da força de trabalho, bem como uma forma de incrementar o processo de acumulação, de eficiência e de intensificação do processo de trabalho.

Sua aplicação pode ser conceituada como Gerência Por Objetivo, *Grid* Gerencial, Desenvolvimento Organizacional, Gestão do Planejamento Estratégico, Análise ou Engenharia de Valor, Alargamento e Enriquecimento de Tarefas, entre outras. Ela utiliza as técnicas de organização produtiva Teoria Y e Teoria X e sua integração dos produtores na gestão, e se solidificam na técnica japonesa de Gestão Industrial, que é a condensação integrada das outras técnicas de gestão. Conjuntamente a isso, todas essas formas de organização emergem a partir da organização científica do trabalho, que buscou na automatização o princípio da execução ótima do movimento de trabalho, ao utilizar padrões de rigor disciplinar definidos na cúpula, de forma hierárquica.

Assim se aprofunda a separação entre o trabalho intelectual (a concepção) e o trabalho manual (execução), nas palavras de Faria:

Taylor buscou a melhoria da execução do trabalho e sua intensificação através da automatização. Neste sentido, sugeria, como princípios, definir o trabalho a ser executado, analisando-o e determinando seu processo ótimo; adaptar o operário à técnica, através da qualificação e treinamento dos executores; separar a concepção da execução do trabalho, de modo que o operário conheça a execução e empregue aí os melhores métodos; especializar as funções de direção (gestão), especialmente no que se refere aos estudos para a fabricação e à coordenação de tarefas funcionais. As consequências imediatas do 'sistema taylorista' foram a fadiga, a monotonia, a sujeição do operário a uma tarefa determinada e sem iniciativa.

Na mesma linha encontra-se a concepção de Ford (1967). Entretanto, enquanto Taylor buscava a obtenção de rendimentos intensivos através do estudo da decomposição do trabalho, Ford buscou a disposição dos empregados em ordem de operações, parcelando o trabalho em etapas sucessivas e sequências, no que ficou conhecido como 'linhas de montagem'. O operário transforma-se em um complemento da máquina, já que seus movimentos e seu ritmo passam a ser mecânicos e ligados, 'harmoniosamente', ao desempenho do maquinário. Os movimentos repetitivos e padronizados eliminam o operário qualificado do processo de trabalho. Esta simplificação extrema do trabalho implica na redução da necessidade do potencial humano na execução das tarefas (FARIA, 1992, p. 72).

Com isso, os movimentos do trabalhador e o processo produtivo em geral são parcelados, etapistas e sequenciais em um único sentido, determinados pela linha de montagem. A objetivação do trabalho se torna extremamente simplificada, e os sentidos humanos no trabalho, de forma relativa, reduzidos a mera execução de tarefa já pré-definida pelos níveis hierárquicos superiores.

Neste modelo, o tempo e o espaço do trabalho são detalhados por estudos fisiológicos na concepção do planejamento e do domínio técnico de normas de execução, buscando elevar esses movimentos operacionais principais e secundários ao mínimo necessário, e o operário

deve executar seus gestos produtivos com base no tempo preconcebido pela gestão e pela velocidade da linha de montagem.

A gestão imediata deve detectar os erros, ou seja, ela realiza a avaliação do tempo de trabalho necessário da operação, que visa aumentar a qualidade da produção e diminuir o desperdício de matéria-prima. Portanto, neste sistema a disciplina da força de trabalho é condicionada pelos altos índices ou níveis de hierarquia, e o planejamento da execução das tarefas é feito pela racionalização imposta pela gestão. Ao trabalhador imediato resta apenas realizar sua operação simplificada.

É a partir deste trabalho extremamente simplificado que as demais formas organizacionais participativas se assentam, se desenvolvem e as subsumem. Pois o processo de trabalho e a execução de operações simplificadas são recorrentes ao processo de trabalho e às operações dos trabalhadores dispostos no tempo e espaço flexível da “ilha” ou célula de montagem. No entanto, o planejamento operacional, ou seja, a definição de como utilizar os materiais, as máquinas, os equipamentos físicos e o espaço-tempo da equipe não são mais realizados e propostos por um gerente intermediário, mas são transferidos aos próprios trabalhadores da “ilha”. Assim se fundamenta a Teoria Y e sua ideologia da integração, Douglas Mc Gregor/Fundação Alfred Sloan, no qual o método de coerção e do controle rígido são substituídos pela concepção de métodos liberais e “justos” para a gestão da força de trabalho, em um equilíbrio entre liberdade e autoridade. Note-se que a hierarquia direta é velada, mas não deixa de existir, ela se aprofunda através dos novos mecanismos de coerção.

O objetivo desta concepção, segundo Faria (1992), é evitar a aversão do trabalhador ao trabalho devido à coerção rígida produzida pela organização do trabalho de Taylor/Ford. Porém, isso não é abdicar ou eliminar o controle como um todo segundo uma gestão democrática total, onde todo mundo decide tudo, mas a gestão participativa desenvolvida na Teoria Y propõe mudar o olhar sobre o comportamento humano e sua natureza de recursos humanos. Ela deve ser fundamentada afirmando que: o ser humano não detesta trabalhar; entendendo que ameaças não são as únicas formas e meios para o ser humano se disponibilizar a se autocontrolar a serviço de objetivos<sup>10</sup> que está comprometido; sendo que a relação de comprometimento é uma relação objetiva organizacional, onde o compromisso depende da recompensa, da satisfação e do esforço do trabalhador; o ser humano, sob condições adequadas, aprende a assumir e buscar responsabilidades; a criatividade e a

---

<sup>10</sup> Segundo nosso entendimento, até mesmo os objetivos não são neutros, pois eles foram planejados segundo uma intencionalidade pré-definida, que deve atingir determinado fim, ou seja, determinadas metas, no caso capitalista a concentração, centralização e crescimento da taxa de mais-valor, de lucro e poder.

imaginação do trabalhador são elementos para solução de problemas organizacionais e produtivos. Desta forma, cabe à direção descobrir como desenvolver esses potenciais na força de trabalho e seus recursos humanos, e se essas potencialidades não vierem a se desenvolver, o problema agora não é mais da força de trabalho e seus recursos humanos, mas o problema estará na direção e nos seus métodos de organização e de controle administrativo. A ideologia deve ser propagada e afirmar que os empregados não são mais preguiçosos, indiferentes e avessos ao trabalho e à responsabilidade, que não são criativos e não cooperativos, capazes de assumir responsabilidades e riscos na gestão de sua atividade.

A concepção da Teoria X é a integração do objetivo do trabalhador aos objetivos da empresa, ou seja, todo objetivo organizacional deve ser direcionado e dirigido de forma conjunta como condição necessária para o sucesso da empresa, que é interiorizada como o sucesso do próprio trabalhador. E quem tem o papel central neste pressuposto é o setor de recursos humanos, que deve preparar a força de trabalho para inovação, segundo o objetivo determinado pela empresa.

Porém, nem a Teoria Y e nem a Teoria X colocam em xeque a coerção/autoridade, mas transfere o ônus do controle do gestor para o gerido.

A finalidade, portanto, é que o gestor deve desenvolver mecanismos de gestão que operem nos níveis das relações psicológicas, até obter o envolvimento do trabalhador com os interesses e objetivos da organização. Estes mecanismos devem enfatizar a capacidade de autocontrole do próprio indivíduo, no entanto, se isso não funcionar, a autoridade pode ser utilizada, ela não é descartada. Assim, para Faria (1992):

A integração entre objetivos organizacionais e os individuais significa, na verdade, uma estratégia gerencial de levar os empregados a introjetar os valores e a ideologia do capital, de modo que os mesmos definam, como seus, os objetivos que na realidade são da empresa (FARIA, 1992, p. 76).

Portanto, podemos apreender que, já no princípio, os objetivos gerais da produção estão definidos e determinados pela gerência. Essa gestão por participação é limitada, a autonomia da força de trabalho na “ilha” é relativa à sua tarefa imediata do trabalho, ou seja, os trabalhadores devem atingir um objetivo pré-determinado ou solucionar problemas que surgem em sua “ilha”, mas não ajudam a gerenciar o processo produtivo geral em sua totalidade produtiva e de inovação, apenas melhoramentos de padrões preestabelecidos.

Ao final, esta participação criativa e/ou de integração participativa do indivíduo no trabalho é expressão de um operário que deve dominar múltiplas formas de trabalho simplificado e cooperar entre os demais trabalhadores de sua “ilha” produtiva para soluções e

prevenção de problemas imediatos, que podem ser tanto problemas decorrentes da operação do trabalho quanto problemas informados pelos altos graus de chefia.

Portanto, essa ideologia introjetada na força de trabalho tem a finalidade de aumentar o domínio do capital sobre a força de trabalho e fazê-la ser mais produtiva. Em outras palavras, aumentar a taxa de mais-trabalho e, conseqüentemente, de mais-valor e valorização do valor e do capital. Não há, portanto, neutralidade nesta prática ideológica da participação.

Outra técnica da participação são os grupos semiautônomos e a pseudoparticipação, que é proposta pela análise de valor/engenharia de valor – AV/EV – que é “[...] o esforço sistemático e criativo para identificar e resolver problemas através de uma análise de funções” (FARIA, 1992, p. 77), objetivando que as funções busquem um mínimo de desempenho desejado. Para isso, é necessário programar o desempenho desejado pela chefia para otimizar o desempenho do trabalhador. Ao operário cabe o alongamento e enriquecimento de suas tarefas, e assim

[...] confiar ao operário não uma operação indefinidamente repetida, mas uma série de operações, encadeadas em um ciclo mais longo. O que se faz e reagrupar tarefas parceladas do mesmo nível, ligando as ações precedentes e sucessivas, sem exigir uma qualificação maior do que uma ligeira aprendizagem. O objetivo é que com este trabalho sequenciado o operador tenha uma ideia melhor de sua realização (FARIA, 1992, p. 78).

Desta forma, se devolve ao trabalhador suas atividades psicofísicas e diminuem-se os refugos e resíduos do trabalho. Através dos grupos semiautônomos, é possível o grupo passar à execução de uma tarefa para outra, ou até mesmo redefinir a função de um indivíduo, que pode passar por funções de diferentes níveis de complexidade. No entanto, as tecnologias físicas empregadas neste formato de processo produtivo são aquelas que simplificam mais ainda as operações manuais no processo produtivo.

A ideologia desta técnica de enriquecimento de tarefas, que são múltiplas tarefas simplificadas, propaga que as relações sociais são melhoradas porque esta forma de produção móvel satisfaz e possibilita as relações de amizade no trabalho, e por isso satisfaz as necessidades de sociabilidade da força de trabalho. Além disso, através da responsabilidade e da criação na produção e na avaliação é que o trabalhador “aprende” a partir de seus próprios erros.

No grupo semiautônomo, a tarefa não é dada ao indivíduo, mas ao grupo que deve cooperar e escolher a forma como organizará a sua execução como “quiser”, mas deve manter o prazo, o custo e a qualidade da tarefa, ou seja, metas e objetivos que foram estipulados pela chefia. A relação no grupo não é de amizade espontânea, mas deve ser baseada na relação

flexível e de suporte de inter-relacionamento entre as pessoas no trabalho (FARIA, 1992).

“As equipes semiautônomas não tem acesso às decisões sobre programa, equipamentos, investimentos ou finanças, as quais dizem respeito às gerências e à direção. Sua organização e participação restringe-se ao nível das tarefas” (FARIA, 1992, p. 79). Ou seja, o controle do trabalhador imediato não é total, pois este não decide sobre o sistema como um todo.

A equipe deve saber utilizar de forma ótima as possibilidades de cada indivíduo no trabalho coletivo, para manutenção dos meios de produção e controle da produção, ao qual estão subsumidos. Portanto, essa participação não é geral, ela é restrita e “não ultrapassa o nível de uma estratégia ou tecnologia de gestão a serviço da acumulação capitalista” (FARIA, 1992, p. 80).

Assim, é possível envolver o operário em uma política participativa restrita da empresa, onde essa pseudoparticipação recebe o nome de democracia industrial. Essa participação é de cunho meramente prático e com propostas de resultados já planejadas e definidas pela gerência.

Em síntese, a gestão participativa tem efeito sobre os trabalhadores, sobre as tecnologias, e ambos têm a função de melhorar a produtividade e sua flexibilidade de recursos, o que modifica o clima de trabalho e enriquece as funções operacionais. A forma mais desenvolvida destas Tecnologias de Gestão e sua participação são sintetizadas no modelo japonês Toyota, expressão do salto de qualidade que conjuga todos esses elementos pré-analisados em um novo modelo produtivo, o modelo flexível.

Este novo modelo produtivo está relacionado à nova natureza do indivíduo trabalhador: flexível, autogestor, que deve se reinventar, que deve assumir riscos, que não deve se vitimizar, que deve ser líder, deve ser criativo, exaltar as boas práticas e estar disposto ao “novo”.

### 3.1.3 A síntese das técnicas produtivas japonesas

Para Faria (1992), as técnicas japonesas de gestão industrial são a expressão da fase atual de acumulação do modo de produção capitalista. Seu lema combina qualidade e preço, e para isso a forma de gestão do processo de produção se dá pelos circuitos de controle de qualidade (CCQ), que utilizam as técnicas do *Kanban* e do *Just-in Time*, que são condensadas em um único objetivo do processo produtivo, a qualidade total, a elevação do esforço contra o desperdício e, ao mesmo tempo, do nível de qualidade no processo produtivo. Desta forma,

para o autor e com nossa concordância, a Tecnologia de Gestão auxilia, segundo determinados limites, a obtenção tanto de mais-valia relativa quanto de mais valia absoluta. Isso porque “[...] a preocupação, entretanto, é, fundamentalmente, com os novos patamares da geração e da apropriação de excedentes na esfera produtiva” (FARIA, 1992, p. 83).

O *Just-in Time* é expresso na ideologia de produzir a quantidade necessária no tempo necessário e isso que dizer que ele corresponderá às variações do mercado flexível, que demanda qualidades e preços diversificados de peças, de produtos e outros. Este sistema, portanto, é a ligação direta e simultânea de diferentes postos de trabalho no sistema de célula, onde a disposição física das máquinas, dos insumos, das matérias primas e das peças é toda reagrupada. O operário passa, neste sistema flexível, de especializado a operário polivalente, que deve auxiliar, em sua atividade imediata e nos grupos participativos, a eliminar os estoques, aumentar a intensidade do trabalho, a diminuir a necessidade de operários na produção, a diminuir o tempo ocioso, a aumentar a mobilidade a mão de obra ou força de trabalho, que deve dominar várias operações simples, e assim o trabalhador polivalente deve conhecer o trabalho como um todo. Esse conjunto produtivo deve ser um motivador para a atividade teleologicamente orientada do operário, no entanto o controle de qualidade total é apenas um meio, não um fim, pois ele está sempre em aperfeiçoamento. O controle e a qualidade do aperfeiçoamento é responsabilidade do trabalhador, e ele não se limita a um ponto fixo da produção, mas ao seu conjunto.

O processo japonês busca o controle de qualidade e defeitos pelo esquema do modelo participativo, nos quais os defeitos são corrigidos pelos circuitos de controle de qualidade. O circuito de qualidade é desenvolvido pela reunião de trabalhadores que avaliam os problemas da produção, e a partir destes propõem soluções/sugestões de melhoria ou modificação no produto ou no processo. Essas sugestões são direcionadas aos órgãos que as selecionam (aceita ou reprovam), porém não são os trabalhadores do circuito de qualidade que implementam tais sugestões, ou seja, segundo o que apontamos, a implementação de inovações não está a cargo da força de trabalho imediata, apenas cabe a ela sugerir o que é possível fazer para reduzir custos.

Faria (1992) afirma que é pelo Circuito de Controle de Qualidade (CCQ) que a empresa se apropria do saber do operário, e isso acontece de maneira formal e regulamentada. A empresa dá premiações para sugestões bem-sucedidas, e isso incentiva o operário a identificar e resolver problemas de produção, de organização, de racionalização, de diminuição de custo, de ajuste na operação, etc. As pessoas que participam do CCQ são incentivadas a participar e fazer cursos, e também têm garantia de emprego, de promoções e

outros benefícios. Desta forma, é possível identificar que essa participação não é voluntária e, segundo nosso entendimento, ela é construída, apreendida, introjetada e conformada na natureza psicofísica da força de trabalho, segundo os interesses de aumento de produtividade, de controle e de sistematização e apropriação privada de saberes pertinentes às operações dos trabalhadores. Os capitalistas se apropriam dos saberes e os utilizam como uma ferramenta ou técnica para aumentar seu domínio sobre o trabalhador.

O processo de trabalho no CCQ continua sendo o da separação entre concepção e execução, pois as tarefas continuam a ser individuais, repetidas e simplificadas, mesmo dentro de um processo de trabalho coletivo, e os operários ainda estão sujeitos a disciplinas gerenciais que controlam todo o processo de trabalho, que eles historicamente produziram pela sua atividade e pelo emprego de sua força de trabalho.

Se exige mais disciplina da força de trabalho para controlar e não precisar de retrabalho para solucionar problemas que poderiam ser diagnosticados e solucionados no próprio processo produtivo. Essa integração da produção é, por outro lado, um problema para o capital, pois se um sistema individual pára, todo o sistema produtivo, em geral, pára também. A disciplina e suas técnicas de gestão não produzem apenas rapidez, flexibilidade e controle da produção, mas tendem a produzir também técnicas de motivação da força de trabalho, para que não haja revoltas individuais ou coletivas que parem toda a produção.

Segundo a prática da ideologia da gestão participativa, através das habilidades do trabalhador em diagnosticar os erros e auxiliar de forma intelectual a produção se constitui sua recompensa, que antes era subtraída dele, em forma de castigo. Na essência dessa ideologia da interação, cooperação e lealdade há a cota ou meta de produção a cumprir, que na verdade força um trabalhador a cooperar com o outro para solucionar o erro, pois se este não for solucionado serão obrigados a fazer horas extras para cumprir a meta. Neste caso, a atividade de aperfeiçoamento é contínua, e isso torna-se o padrão confortável de trabalho.

A consequência deste processo de trabalho “confortável” é que a atividade de trabalho torna-se altamente estressante e neurotizante. O trabalhador tem dupla função na busca do objetivo do defeito zero, ou seja, o trabalhador torna-se um fiscal de si mesmo e também dos seus companheiros (FARIA, 1992).

As técnicas utilizadas para alertar os erros, buscar o defeito zero e a perfeição contínua são: lâmpadas que se acendem no ambiente produtivo e a utilização de painéis eletrônicos, que informam as premiações, os erros e acertos de produção. As lâmpadas são de cores: vermelha, que sinaliza quando há paralisação e problemas sérios; as amarelas, que sinalizam problemas, e permanecem apagadas quando não há problema na produção. No entanto, o

objetivo não é trabalhar com a luz apagada, pois a luz acesa é um método que tem a finalidade de elevação constante da produtividade, e se ela se apagar não leva a melhorias por parte dos trabalhadores.

Quando os padrões melhoram e as lâmpadas deixam de ser acionadas, a gerência diminui o número de operários nos postos e o estoque de segurança até que as lâmpadas sejam novamente acionadas, impondo, assim, um novo padrão de desempenho. Os operários retirados dos postos são transferidos para outros mais necessários ou vão executar trabalhos de faxina ou outros do mesmo gênero [lubrificação, aperto, ajustes nas máquinas e etc.] em qualquer local da fábrica, pois higiene e limpeza são também responsabilidade deles. Não há uma equipe de faxina, pois cada um é responsável por manter limpos os locais de trabalho (FARIA, 1992, p.88).

Assim, o acionamento da luz exige o envolvimento participativo de todos para apagar a luz novamente, e isso é feito para que soluções criativas sejam sugeridas e melhorem a qualidade com produtividade, na busca de maior eficiência produtiva pela intensificação da própria atividade de trabalho do trabalhador, em uma unidade produtiva quase contínua, onde cada conjunto de operações são dispostos em U, em uma nova forma de *layout* que aproxima os postos de trabalho, permite o auxílio entre colegas e transferências de peças.

Todo esse processo novo procura responder às novas exigências de acumulação, que lançam o problema de melhoria na organização do trabalho e sua administração. Assim, para o autor: “[...] com o avanço tecnológico, a gestão organizacional deve ser modificada. A concorrência mundial, o novo patamar de acumulação gerado pela inovação tecnológica, impõe novas técnicas de gestão” (FARIA, 1992, p. 89).

Desta forma se verifica o aumento da divisão técnica do trabalho, que se expressa em maior parcelamento e precisão de movimentos nas operações de fabricação ou de serviços. Podemos concluir que na subsunção real é constante esse aprofundamento e divisão ou parcelamento das operações de trabalho. O Taylorismo e sua gerência científica aprofunda a divisão técnica do trabalho e a separação do trabalho manual e intelectual e sua produção em massa. A produção flexível é de escala pequena e descentralizada no interior de grandes empresas, e está em constante relação com a introdução de tecnologia física de automação industrial e que impõe modificações na organização do trabalho. O objetivo é não perder de vista a eficiência dos tempos principais e auxiliares, assim combinando de forma mais eficiente o engajamento e a interação entre força de trabalho e máquinas, diminuindo o tempo morto e o tempo improdutivo na circulação.

A automação se dá em dois níveis: um é aquele que substitui a força de trabalho e sua operação por máquinas, e o outro é o da interação, que são novas mudanças na gestão e seus novos conceitos de flexibilidade na concorrência e na acumulação. Esse conjunto ideológico



prático gera uma nova cultura empresarial. Portanto, a inovação da organização do trabalho surge da exigência de novas técnicas de controle do trabalho vivo (FARIA, 1992).

O método e as técnicas de parcialidade e de repetição tornaram-se “atrasados”, e pela nova cultura empresarial a ideologia em voga é a da utilização de técnicas de gestão do trabalho e renovação dos métodos tradicionais de controle da força de trabalho, visando modificar a forma e o nível de habilidades da força de trabalho, decorrente de novos arranjos e de novas máquinas robotizadas e mais flexíveis.

A consequência é a intensificação do trabalho despendido pela força de trabalho, o que acarreta em desgaste físico e psicológico para o trabalhador. Este, ao contrário do que é propagado pela ideologia participativa e flexível, está subjugado à hierarquia do capital, de forma mais aperfeiçoada e conscientemente planejada, com objetivos e finalidades preconcebidas, a uma autogerência limitada ao processo imediato de seu trabalho.

A finalidade desta autonomia imediata é o melhoramento contínuo da sua operação de trabalho, e com isso a hierarquia torna-se geralmente camuflada. Porém, o nível coercitivo e de poder do capital sobre o trabalhador torna-se maior, e o hiato entre a autogerência imediata e a chefia se aprofunda, e o trabalhador não tem soberania sobre seu trabalho.

A cada colaboração da força de trabalho nas soluções de problemas, o resultado, na mesma medida, é inverso, ou seja, ao objetivar ou exteriorizar sugestões e soluções para o processo de trabalho, a força de trabalho produz concomitantemente seus próprios instrumentos que a dominam como força objetiva e real, e assim a subjetividade se torna controlada, de forma relativa, pelo capital, a partir de atividades gerenciais e de sua prática ideológica, que conformam um novo modelo ideal exigido da atividade de trabalho, em sua operação em conjunto com as demais forças de trabalho.

A ideologia da gestão democrática propaga que a colaboração deve ser mútua entre capital e força de trabalho, pois ambos devem ter confiança um no outro, dividir e assumir riscos e “ganhos”. Isso seria a garantia de relações harmoniosas e vantajosas para ambas as partes, pois é uma forma de aumentar a eficiência, logo aumentar os lucros. Esta propagação ideológica e objetiva, é desenvolvida pelas tecnologias de gestão. Porém, essa ideologia esconde que o núcleo de centralização de informação é na chefia principal, que conhece o todo da produção, às chefias imediatas cabe fazer o pessoal cooperar entre si, e ao operário cabe melhorar a qualidade do padrão produtivo definido pela chefia de alto escalão.

Aqui é possível ressaltar que essa relação entre gerência, maquinaria, acumulação e poder criaram mecanismos sociais para atingir a finalidade de acumulação capitalista, que é baseada na coerção, e os mecanismos de coerção podem ser diretos ou indiretos, explícitos ou

implícitos.

Segundo nossa compreensão, esses mecanismos são instrumentos físicos e gerenciais históricos que têm como finalidade a construção e conformação de subjetividades psicofísicas dos trabalhadores, delineadas segundo os interesses dos capitalistas. As capacidades da força de trabalho devem, portanto, estar compatíveis com as necessidades do capitalismo, não sendo uma mera escolha individual da força de trabalho aceitar ou não tais determinações, pois sua atividade de trabalho e sua participação em um processo de trabalho estranhado não pode ser resolvida individualmente, apenas com sua realização ou diminuição entre prática e gestão.

O que o capital faz é aumentar o fetiche de compreensão crítica da totalidade social, econômica e histórica da realidade à qual a força de trabalho está inserida, e no seu contrário, em vez de diminuir o seu estranhamento e alienação, aumenta-os. Portanto, o que a ideologia de gestão participativa busca é diminuir, e não eliminar, o embrutecimento e definhamento das capacidades subjetivas e psicofísicas da força de trabalho, que são exigidas para esse novo patamar produtivo microeletrônico e de tecnologia informacional.

Ademais, os novos padrões de competitividade são avaliações e comparações entre diferentes padrões de acumulação, no caso japonês e americano. Sendo que a competição é também resultado de um conjunto de relações sociais, que podem criar novos padrões e formas de competição (FARIA, 1992).

A comparação e a competição entre gerência e trabalhadores tornam-se atitudes necessárias à tecnologia de gestão e seu sucesso. A competição é mecanismo técnico de aumento de controle do capital sobre a força de trabalho, forma objetiva pela qual a força de trabalho deve sugerir novos patamares de qualidade para melhorar continuamente a eficiência de sua atividade de trabalho, em relação às atividades já padronizadas, ou a atividades com novos mecanismos empregados.

[...] O emprego dos novos equipamentos permite ampliar e/ou aumentar o controle que o gestor têm sobre o processo de produção, em termos de erros que os empregados cometem, ritmo de trabalho, qualidade e quantidade de produtos. Estes controles ainda são, contudo, parciais sobre o estoque de peças e componentes [...] (FARIA, 1992, p. 104).

Pelo treinamento se pode transferir pessoas que apresentam novas habilidades para outras áreas de trabalho, e isso capacita o trabalhador a ocupar vários postos de trabalho. O controle sobre o processo de trabalho passa a ser integrado, pois o processo é integrado, e isso gera a necessidade de apropriação de habilidades manuais e intelectuais. Para isso são utilizadas técnicas psicológicas para práticas de integração do operário aos interesses e projetos do capitalista, com o objetivo de diminuir conflitos (FARIA, 1992), na busca de dar

um sentido pessoal ao trabalho coletivo capitalista, que é por essência estranhado. (LEONTIEV, 1978)

As tecnologias de gestão, ao desenvolverem mecanismos objetivos físicos, ideológicos e comportamentais que realizem uma interconexão limitada entre sentido pessoal e sentido coletivo do trabalho, tornam-se arma de dominação do capital sobre a força de trabalho. A participação do trabalhador é um elemento central para esse objetivo.

São técnicas que permitem integrar o trabalhador no projeto capitalista, diminuindo conflitos, reduzindo a alienação decorrente de sistema taylorista-fordista, enfim, que tenham como suporte uma gestão do tipo participativa formal restrito ao local imediato de trabalho. O objetivo expresso é fazer com que o operário valorize seu trabalho, sua contribuição com o produto final, encontrando soluções técnicas para operações e participando de decisões sobre a execução do trabalho. A finalidade real é reforçar os mecanismos de controle de execução e, portanto, reafirmar a dominação, pelo capital, sobre a força de trabalho, de maneira a continuar controlando, diretamente ou através de seus gestores, o processo de acumulação (FARIA, 1992, 112).

A gestão democrática, portanto, é uma estratégia para subordinar o trabalhador, individualizá-lo, estimulá-lo para que opine tanto sobre os processos quanto sobre a competição, e assim controlá-lo no processo institucional de produção, ou seja, uma estratégia de poder manifestada na tecnologia física e na tecnologia de prática ideológica, e que objetiva manter e ampliar a esfera de acumulação. Os avanços da participação operária na produção capitalista não significam, de forma alguma, avanços em direção a um processo de socialização democrática (FARIA, 1992), mas sim mais uma técnica de dominação do capital para atenuar a contradição do embrutecimento da força de trabalho, decorrente da contradição entre capital e trabalho.

Veremos que para Rafael Rodrigo Mueller (2010), esta estratégia de poder ou de racionalização é estendida para além dos muros da fábrica. Desta forma, a subsunção do trabalhador ao capital vai além da subsunção do trabalho às tecnologias físicas, mas passa para uma subsunção da própria força de trabalho a uma outra força de trabalho, chegando à escola e a outras instituições sociais.

### 3.2 APONTAMENTOS SOBRE A RACIONALIDADE PARA A RACIONALIZAÇÃO E A GESTÃO DA PRODUÇÃO E DA FORÇA DE TRABALHO, SEGUNDO RAFAEL RODRIGO MUELLER

A partir do estudo de Mueller (2010) buscaremos entender a tecnologia de gestão enquanto tecnologia capitalista para racionalização. Apresentaremos as ideias do autor e

buscaremos refletir sobre as mesmas, relacionando as mudanças educacionais com as exigências do novo modelo flexível de acumulação capitalista.

Mueller (2010) entende que a técnica é parte constitutiva do ser social, e é por ela que os seres humanos suprem suas mais diversas necessidades, que são socialmente produzidas. Neste sentido, a técnica pode se apresentar com diversas finalidades, com diferentes formas de suprir tais finalidades, que também são produtos históricos. Para ele, a técnica é de vertente ou perspectiva histórica, e está inextricavelmente relacionada ao modo de produção vigente, em um nexos contraditório com a base social fundante, a ontologia do ser social. Mais do que isso, a técnica como produto humano influi sobre o próprio comportamento humano.

Desta forma, segundo nossa compreensão, não podemos entender a técnica, a tecnologia e suas divergentes e convergentes formas desenvolvidas ao longo da história de forma autônoma das próprias relações humanas, pois são atravessadas por diferentes e contraditórios interesses socioeconômicos.

O ser humano é um ser técnico que transforma a natureza segundo seu pôr teleológico (individual, coletivo e histórico), e, por isso também é objeto do trabalho, pois tem sua natureza transformada pela atividade de trabalho. Tal como os outros objetos de trabalho, a transformação da natureza humana também é concebida, relativamente, sob finalidades técnicas preconcebidas a determinados fins socioeconômicos e culturais. Essa transformação técnica da natureza humana não é neutra, ela é expressão de interesses de classes, que no capitalismo são antagônicas. Portanto, o planejamento da atividade que será objetiva é um fundamento técnico do trabalho. O planejamento de uma atividade do “trabalhador coletivo” é fundamentada a partir de um planejamento não mais imediato no indivíduo, mas mediado por uma organização técnica, ou tecnologia de gestão.

A gestão, portanto, é resultado da divisão social do trabalho, e seus fundamentos estão enraizados nos momentos simples do trabalho ontológico. Mas sobre a relação capitalista há uma divisão entre concepção e execução, e no sistema Toyota de produção essa separação técnica se aprofunda, pois ao trabalhador imediato resta apenas o planejamento, ajuste, reparos e sugestões de problemas que acontecem no ato imediato de seu trabalho, e não na totalidade do processo, isso porque devem cumprir as metas e objetivos já estipulados pela gerência.

Mas quais seriam os fundamentos simples da categoria da técnica?

A técnica, segundo o entendimento de Mueller (2010), é parte constitutiva do ser social, e é por ela que os seres humanos, suprem suas mais diversas “necessidades” (MARX, 2007), que são socialmente produzidas. Neste sentido, a técnica pode se apresentar com

diversas finalidades, com diferentes formas de suprir tais finalidades, que também são produtos históricos. Para Mueller, a técnica é de vertente ou perspectiva histórica, e está inextricavelmente relacionada ao modo de produção vigente, em um nexos contraditório com a base social fundante, a ontologia do ser social. Mais do que isso, a técnica como produto humano influi sobre o próprio comportamento humano.

O fenômeno social da técnica em Mueller (2010) se encontra na relação entre meios e fins, como um ato dirigido, que não é mera adaptação ao meio ambiente. Assim, sua manifestação não é apenas involuntária. A técnica é voluntária e, sendo assim, é concebida e orientada teleologicamente, pois sua finalidade é concebida e planejada antes da objetivação da transformação, ou reformadora da natureza externa ou interna humana. Conseqüentemente, sua concepção e finalidade utilizam como pano de fundo a consciência. Portanto, a técnica é a mediação do ser humano com a natureza e com os outros seres humanos. Logo, a técnica é um instrumento que expressa o ser humano em sua condição social, enquanto tal.

Uma nova técnica surge apenas quando uma potencialidade é transformada pelas relações sociais, e se efetiva quando é socialmente aceita. Desta maneira, segundo a nossa compreensão, as habilidades psicofísicas humanas também são produtos humanos, pois a natureza não constrói sentidos humanos, e esses sentidos humanos são órgãos da vontade humana sobre sua natureza psicofísica. Portanto, os sentidos humanos são produtos de sua atuação, enquanto gênero humano, em sua própria natureza humana.

Para Mueller (2010), a intencionalidade é acumulada durante a história humana e criam *corpus* de racionalidade objetiva, que se acumula em níveis de desenvolvimentos tecnológicos. Segundo essa perspectiva, a racionalidade é objetivada tanto nos meios dos instrumentos necessários para produção quanto no conjunto de métodos e técnicas que compõem dialeticamente a tecnologia em si. Sendo que ambos constituem a totalidade da categoria tecnologia. Para o autor, o capitalismo se apropria desta relação e também da subjetividade do trabalhador por meio de instrumentos da racionalidade contida na organização do trabalho e na gestão de produção da força de trabalho. Esta racionalidade para racionalização da força de trabalho no capitalismo é utilizada como um mecanismo de se contrapor como contratendência à lei tendencial da queda da taxa de lucro no capitalismo.

A racionalidade tecnológica se objetiva não só por meio dos instrumentos necessários para a produção em geral, mas também pelo conjunto de métodos e técnicas que compõem dialeticamente a tecnologia em si. Neste caso, a racionalidade humana está presente tanto no ato de produzir instrumentos (artefatos tecnológicos) necessários para a transformação da natureza, como nos métodos e técnicas que compõem a estrutura da ação racionalmente intencionada. Ou seja, a tecnologia se objetiva na realidade não somente pela posição teleológica primária

(categoria fundante), mas também pela posição teleológica secundária, pois é pela relação ontológico-dialética presente desde o ato de projetar (prévia ideação) até a produção do instrumento em si, que se constitui a totalidade da categoria tecnologia (MUELLER, 2010, p. 25).

A tecnologia de gestão do trabalho e sua forma processual de racionalização da força de trabalho são tecnologias produzidas e desenvolvidas com a finalidade de incrementar a valorização do valor. Ela se desenvolve a partir dos anos 1970, e o objetivo das tecnologias gerenciais é potencializar a extração do mais-valor. Sendo que seu fator-chave é a educação da força de trabalho. O fim desta educação sistemática é conciliar as ideias coletivas aos objetivos do capital, e assim a educação torna-se um instrumento de propagação desse fetiche. Portanto, para o autor, há uma relação direta entre tecnologias gerenciais e educação informal e formal, que carrega os discursos de administração, gerência, supervisão, que obscurecem a relação de produção de mais-valor. (MUELLER, 2010)

É pela racionalização que o capital revoluciona as condições técnicas e sociais do processo de trabalho e também revoluciona o processo de valorização. Esse revolucionamento das técnicas e métodos de inovação gerencial, que constituem, em seu conjunto, as tecnologias gerenciais do século XX, em uma nova ordem de padrão produtivo. Essa racionalização gerencial é um elemento muito importante para se contrapor às lutas de classes, que se expressa na ideologia de substituição do conceito de venda e compra da força de trabalho pela formulação do colaborador. Neste sentido, o sistema Toyota de produção utiliza a ideologia do colaborador para ‘quebrar’ a consciência de classe. Assim, o sistema Toyota de gerenciamento da força de trabalho e do processo produtivo é difundido, no século XXI, de forma hegemônica, como um padrão ou modelo produtivo de alta eficácia e eficiência para responder as necessidades do mercado instável e flexível.

A tecnologia e a ciência de gestão servem ao objetivo de acumulação e de sua autopropagação, e conseqüentemente, na subsunção da força de trabalho ao capital. Porém, para Mueller (2010) as técnicas gerenciais e suas inovações não estão limitadas às esferas organizacionais apenas da produção:

A inserção de maquinaria na produção que potencializou a divisão entre trabalho manual e intelectual aliada à alienação por meio da exploração da força de trabalho não seriam suficientes para ampliar os índices de extração de sobrevalor sem manifestações concretas contrárias a tal movimento. Era preciso que a aplicação tecnológica da ciência, e especificamente das ciências humanas em termos de organização e controle da força de trabalho, providenciasse instrumentos e métodos de controle da subjetividade que não só limitassem o controle da força de trabalho sobre a produção, mas ao mesmo tempo ampliasse os níveis de extração de sobrevalor, quais sejam: técnicas gerenciais e inovações organizacionais não limitadas à esfera da produção.

Compreendemos como composição orgânica da tecnologia a ampliação material da

aplicação tecnológica da ciência, sem restringir sua objetivação às tecnologias físicas (trabalho morto), mas considerando a aplicação tecnológica das ciências humanas (principalmente os estudos feitos acerca do comportamento humano) objetivados por meio de métodos, técnicas e inovações organizacionais relacionadas direta e indiretamente ao trabalho produtivo, atuando como meios de contenção à queda tendencial da taxa de lucro (MUELLER, 2010, p. 89-90).

Podemos concluir então que o trabalho das diversas atividades gerenciais são centrais ao processo de produção capitalista flexível, pois o entendimento de Mueller é que o trabalho do gerente é mediador da atividade mais direta dos processos produtivos, portanto é uma tecnologia comportamental e ideológica e utiliza métodos e técnicas que são instrumentos mediadores na transformação, na introjeção e na conformação de novas ideologias na subjetividade do trabalhador, que afetam suas funções psicofísicas.

Estas ideologias potencializam elementos de criatividade e cooperação imediata para a atividade de trabalho, e tendem a enfraquecer, por meio da racionalização, elementos que possam trazer a luta de classes ou revoltas coletivas e individuais dentro do ambiente produtivo. Neste sentido, a própria força de trabalho do trabalhador torna-se uma esfera de atuação do trabalho da tecnologia de gestão. Ou seja, a transformação e conformação da subjetividade humana não é mais uma consequência natural do trabalho, mas é construída segundo interesses sociais teleologicamente orientados, a fins da racionalização e valorização do valor.

A tecnologia gerencial é ação do ser humano sobre o ser humano, no ambiente produtivo ou em ambientes para além da esfera produtiva, mas que mesmo assim têm como finalidade, em uma ação indireta, a ação da racionalização da força de trabalho e a produção de mais-valor. Por este ângulo analítico das relações sociais de poder, o objeto de trabalho de uma força de trabalho gerencial é a própria subjetividade da força de trabalho. A força de trabalho gerencial deve atuar sobre as demais forças de trabalho, assim estimulando-os a desenvolverem a cooperação e a participação, limitadas ao executar e pensar soluções e melhorias para aumentar a produtividade e a competitividade de um capital isolado. Esse estímulo gerencial e comportamental deve estimular uma dupla ideologia de colaboração: uma é a ideologia de colaboração entre os trabalhadores e as diversas atividades produtivas, e a outra é ligar essa ideologia de colaboração entre os diversos trabalhadores aos interesses da empresa.

O objetivo, no sentido duplo ideológico da colaboração, é construir, pressionar, coagir, impor, constranger e atuar para conformar uma subjetividade psicofísica que produza níveis mais elevados de mais-valor.

Assim, as diversas técnicas instrumentais gerenciais, que são objetivas, devem gerar

na subjetividade do trabalhador o sentido de atividade de trabalho individual como parte do trabalho coletivo total, em uma produção cooperada total, integrando o crescimento da empresa a um fetiche de crescimento individual. A força de trabalho gerencial é parte fundamental da formação deste valor ideológico de cooperação nos operários.

A força de trabalho gerencial atua, portanto, de forma planejada e como força objetiva tanto para gestar potencialidades quanto para influenciar a subjetividade (corporeidade psicofísica) da força de trabalho. A gerência elabora métodos e instrumentos objetivos e reais, que devem buscar desenvolver maior dominação do capital sobre a força de trabalho, e o aprimoramento de contínuos de novos métodos e técnicas de acumulação de mais-valor.

A necessidade ontológica do capital de se autoperpetuar desenvolve concomitantemente novas formas de tecnologia, para além da tecnologia calcada no trabalho morto, de organização e controle do processo produtivo que tem por base o trabalho cooperado. Mediante essa necessidade o controle sobre o trabalho cooperado não se limita ao interior da fábrica, pois se é mister do modo de produção capitalista apresentar-se como necessidade histórica, transformar o processo de trabalho em um processo social, torna-se impreterível que a reprodução das relações sociais objetivadas na e pela produção sejam internalizadas em termos subjetivos pela classe trabalhadora em todos os âmbitos da sociedade. Nesse caso, o trabalho dos gestores do capital é parte fundamental nesse processo de internalização dos preceitos (vide controle do comportamento) referentes ao aumento individual e coletivo da produtividade por meio do controle da subjetividade. O controle da subjetividade é possível mediante métodos e técnicas de sensibilização da classe trabalhadora no interior da produção que interferem diretamente no modo enquanto o indivíduo trabalhador compreende, ou não, a sua condição na sociedade. Treinamento em trabalho, palestras, literaturas ideologicamente pró-capital (livros de automotivação) são ferramentas desenvolvidas claramente com o intuito de influenciar o comportamento dentro e fora da empresa capitalista (MUELLER, 2010, p. 96).

Para o autor, a racionalização extrapola a esfera de produção e também é aplicada a esfera de circulação. Assim o capital obtém a taxa de retorno o mais rápido possível. Nos ramos de circulação, como nos ramos produtivos, existem forças de trabalho que ficam responsáveis em fazer avançar o desenvolvimento da automação e também responsáveis por combiná-la com a força de trabalho, o trabalho vivo. Essa atividade apenas é possível, para Mueller, se um grupo de trabalhadores e sua força de trabalho estejam aplicados na orientação, no controle e no aperfeiçoamento do processo de trabalho físico e intelectual. No sistema flexível isso persiste, e se aprofunda de forma velada.

Em síntese, a ideologia da gestão democrática propaga que a colaboração deve ser mútua, entre capital e força de trabalho, pois ambos devem ter confiança um no outro. Sendo que isso seria a garantia de relações harmoniosas e vantajosas para ambas as partes e essa propagação ideológica é desenvolvida pela tecnologia gerencial. Porém, essa ideologia esconde que o núcleo de centralização de informação se dá na chefia mais elevada, que



conhece o todo da produção. As chefias imediatas, que seguem as ordens dos superiores, devem cumprir o papel de fazer o pessoal [trabalhadores] cooperar entre si ao definir como cumprirão as metas e solucionar os problemas na célula produtiva.

A tecnologia de gestão, portanto, tem como objetivo que o trabalho vivo não se rebele contra o trabalho morto, pois isso iria causar interrupção no ciclo de produção, que está cada vez mais interligado pela automatização. Desta maneira, o capital, pelo trabalho das gerências, além de organizar a produção, deve se preocupar de forma ampliada e constante com o controle objetivo (corpo) e subjetivo (consciência) do trabalho vivo que está no ambiente produtivo (MUELLER, 2010).

### 3.3 TECNOLOGIAS GERENCIAIS

Nesta seção, iremos tratar da tecnologia de gestão ou gerenciais<sup>11</sup> a partir de Tauile (2001); Gaulejac (2017); e Gurgel (2003). Os autores citados avançam na descrição e na análise aparente do fenômeno social capitalista, ou seja, na forma e/ou na aparência em que se manifesta o fenômeno na realidade concreta e histórica, porém no momento de realizar a crítica da aparência do fenômeno, ou seja, compreender sua raiz e sua essência, os autores apreendem a forma e feição como explicação única da essência, não como parte constitutiva do fenômeno.

O que ocorre é que esses três autores escolhem uma categoria do movimento do fenômeno, que está em relação, em processo, em formação, acabam realizando uma mera descrição do fenômeno. Esta é a limitação que distingue tais estudiosos de nossa percepção, em relação à tecnologia de gestão.

Sabemos que na realidade concreta e histórica não há manifestação objetiva que separa a forma do objeto de sua essência. Essa separação é possível apenas quando há apreensão da realidade objetiva de forma abstrata, porém não se pode apreender a forma ou feição do fenômeno como sendo sua essência, sua raiz.

Segundo nossa perspectiva, no século XXI a essência do capitalismo se mantém sobre as mesmas bases sociais dos séculos XIX e XX. As leis gerais da produção/consumo capitalista, que são baseadas na apropriação privada dos meios de produção da vida humana ainda permanecem na relação social vigente. E a base da necessidade da produção de

---

<sup>11</sup> Para mais informações sobre a descrição das distintas nomenclaturas de Tecnologias Gerenciais em diversos estudos, ver Mueller (2012).

mercadorias é objetivamente centrada na relação da apropriação privada do trabalho excedente como parte do mecanismo da produção do mais-valor.

### 3.3.1 Tecnologias de Organização Social da Produção em Tauile

No estudo das tecnologias de organização social da produção, Tauile (2001) realiza uma análise que perpassa a relação entre apropriação do excedente econômico e revoluções tecnológicas, que são determinadas em relação às diferentes formas do capitalismo, ou seja, o capital mercantil, o capital produtivo e capital contemporâneo/moderno.

Segundo Tauile, para entender essa relação concreta da atual revolução tecnológica é necessário entender suas dimensões material e organizacional, pois são as revoluções tecnológicas que trazem novas formas mais eficientes de geração de excedente econômico, nas quais a base técnica aprofunda a substituição do trabalho humano e muda a própria natureza do que se chamou de trabalho.

Neste ponto da análise inicial de Tauile, podemos encontrar traços conceituais de determinismo tecnológico, pois o autor apresenta artefatos relativos a revoluções tecnológicas ao longo da história humana – Agricultura; Urbana; Regadio; Metalúrgica; Patoril; Mercantil; Industrial; Termonuclear; e Microeletrônica – de forma mecânica e em progresso contínuo, que sempre caminha a formas mais eficientes de produção e utilização de tais artefatos tecnológicos. Conclui assim que a natureza do trabalho se alterou.

Podemos constatar que Tauile não consegue realizar uma abstração materialista, dialética, histórica e conceitual das diferentes formas produtivas humanas, que ele julga como ultrapassadas no seu capitalismo contemporâneo, cominando na apreensão linear do desenvolvimento tecnológico, pois não entende a negação por incorporação. Como exemplo, é possível citar da revolução tecnológica da agricultura até a revolução tecnológica termonuclear. Neste exemplo, podemos perceber que Tauile não estabelece relação entre as tecnologias que se manifestam no mesmo período histórico, mesmo que suas produções não sejam concomitantes. Quando apresenta a revolução da tecnologia termonuclear, exclui que nela está presente a agricultura, como se as relações humanas não precisassem mais de alimentos. Tais conclusões decorrem de não se aprofundar nas diferenças conceituais de trabalho geral, trabalho abstrato e trabalho concreto, no sentido marxista.

Ademais, é necessário questionar a afirmação de que a “dimensão organizacional” (TAUILE, 2001) não é material. Segundo a concepção materialista histórica e dialética, um signo ou uma significação (conceito), ou ainda uma lei social ou natural pode não ter uma

estrutura física palpável à sensibilidade imediata humana, mesmo assim tem uma existência material, real e objetiva. Tauille, assim como Jacques Ellul (1968), dá a entender que existe um “espírito técnico” autônomo das relações humanas, uma “entidade externa” as relações sociais humanas, sendo a técnica ‘fatalmente’ um motor da história. Esta é uma visão idealista e nada dialética, pois a partir dela se compreende que as transformações na tecnologia, em si próprias, são o motor da história. Isso porque é a tecnologia que traria, por si só, novas bases técnicas através da revolução de tecnologias.

Outra crítica a Tauile (2001) é à sua categoria ‘modernidade’, pois trata-se de um conceito abstrato, que nada explica sobre as relações sociais do capitalismo ainda presentes no século XXI. Esse conceito pretende substituir, sem considerar a realidade histórica e material, as distintas formas de trabalho concreto que se apresentam no capitalismo do século XXI. Isso porque, segundo nossa apreensão da realidade social e historicamente determinada, o capitalismo se manifesta com a mesma essência.

Essa essência é a relação da atividade do trabalho, na sua forma capitalista, de compra e venda da força de trabalho. E o resultado da riqueza do trabalho no capitalismo é ainda apropriado de forma privada, pois os meios de produção e de circulação dos produtos do trabalho dos trabalhadores ainda é uma prática objetiva, sendo essa relação de propriedade privada dos meios de produção o fundamento da objetividade das lutas de classes no capitalismo contemporâneo. Desta forma, é devido à revolução tecnológica que Tauile afirma que o tempo de trabalho não pode ser mais o balizador do valor da mercadoria.

Para realizar essa manobra idealista, Tauile (2001) utiliza explicações de um espírito técnico que modifica a dinâmica do lucro (confundindo como sinônimos os conceitos de lucro, preço e valor), no qual os diferentes agentes ou atores da acumulação de riqueza social não são os mesmos. Assim Tauile afirma:

No capitalismo moderno [industrial], o tipo de trabalhador produtivo localizava-se em uma grande fábrica, por exemplo, em uma linha de montagem, e o valor que agregava ao produto era razoavelmente coerente com o tempo de trabalho socialmente dedicado à confecção do produto. Mas o valor agregado ou transferido, no capitalismo contemporâneo, não parece ser balizado pelo tempo do trabalhador diante de uma tela de controle ou do teclado de um micro (TAUILE, 2001, p. 74).

Assim o autor vai concluir que a revolução da informação, com a difusão da automação flexível e com a criação de novos espaços virtuais de acumulação (real), estaria sendo veículo de uma nova etapa do desenvolvimento capitalista ‘contemporâneo’, em que a importância da informação comandada sobrepuja o tempo de trabalho incorporado nos

elementos de formação de valor, o que dá uma nova qualidade ao trabalho assalariado (TAUILE, 2001).

Portanto, para Tauile, a “revolução da informação” pode ser considerada como uma “terceira revolução industrial”. Segundo o autor, a evolução da acumulação do capitalismo mercantil foi a revolução industrial, e essa, por sua vez, estabeleceu novos padrões de se produzir materialmente e também de se organizar socialmente a produção, em uma nova forma de racionalidade de produção. Assim, se aprofundaram e ampliaram as estruturas de poder que se tornaram progressivamente hegemônicas. É esta relação, de pureza tecnológica, que Tauile afirma ser a subsunção real do trabalho ao capital, ou seja, do trabalho em condições de assalariado e de aceitação de ritmos impostos pelas máquinas no capitalismo produtivo dominante.

Segundo Tauile, é a partir da concretização da revolução industrial que se dá início ao capitalismo da Era Moderna, que por sua vez dá origem ao capitalismo contemporâneo, da era da microeletrônica e dos sistemas da informação. Essa nova revolução da microeletrônica/comunicação (informação) possibilita a mudança técnica de extração de excedente, tanto no meio material quanto no meio organizacional. Essa mudança na base técnica possibilita novos níveis de incorporação do saber do trabalhador, que é diferente do mesmo processo na revolução industrial.

Desta forma, no capitalismo contemporâneo de Tauile as tecnologias da informação são uma nova revolução tecnológica, que tem como base característica não mais o trabalho como fonte produtora de valor, pois o trabalho da fábrica é substituído por trabalho automatizado<sup>12</sup>. E é por isso que essa nova base tecnológica modifica a característica essencial do capitalismo produtivo e estabelece um novo contrato social ou arranjo social, em uma nova época econômica, que produz rompimentos de qualidade no modo de produzir, de viver e de conviver na modernidade, no qual o trabalho é simplificado devido à automação física e à organizacional flexível, com centralidade no capitalismo fictício.

Ao final de sua exposição o autor defende que, para a solução das mazelas do capitalismo contemporâneo, se faz necessário valorizar o trabalho do país, no caso o Brasil, através de um novo contrato social, que “[...] estabeleça um novo conjunto de instâncias institucionais para regulamentar as atividades econômicas *internacionalmente*, sobretudo as de cunho financeiro (fictício) e as desempenhadas no espaço cibernético” (TAUILE, 2001, p. 255).

---

<sup>12</sup> Nesta passagem, é possível perceber novamente o caráter de determinismo tecnológico e o mecanicismo metodológico de Tauile.

Ademais, Tauile conclui que para o Brasil crescer, é necessário romper com a política conservadora herdada dos diversos períodos de sua história. Para tanto, o desafio é reconstruir um tecido social econômico e de inclusão das periferias, como se as periferias do sistema capitalista já não estivessem incluídas na sua dinâmica histórica. Assim, para o autor, com a inclusão se construiria uma cidadania e riqueza social buscando a geração de emprego com qualidade e bem-estar social, em um desenvolvimento nacional através de técnicas de padrão internacional, que partirá da participação local. Desta maneira, as necessidades sociais locais se transformariam em possibilidades econômicas. Tauile conclui que toda essa relação deve ser pautada em tomadas de decisões políticas mais eficazes e democráticas.

A partir desse capitalismo contemporâneo mais democrático e mais eficaz é que Tauile defende a nova época de preservação da vida humana, que revolucionará ou solucionará as próprias contradições capitalistas dentro do próprio capitalismo. Podemos tomar como base a crítica de Marx a Proudhon, que no seu socialismo utópico pretendia retirar as coisas ‘ruins’ do capitalismo e manter as coisas ‘boas’, e isso mantendo o próprio capitalismo (MARX, 2009).

O mesmo ocorre com Tauile, mas agora ele limita a retirada e manutenção de coisas boas e ruins no capitalismo a apenas um país, o Brasil. Portanto, em nossa análise, Tauile não consegue enxergar para além da aparência, ao reduzir tudo pelo espírito técnico gerenciado de forma mais democrática, em um país dependente. Desta forma, advoga que a saída para o Brasil é o assalariamento engajado, mas não explica o que seria esse engajamento. Tauile, em sua análise das tecnologias de organização social da produção, quer democratizar o capitalismo.

Em relação ao objeto de estudo do nosso trabalho, Tauile (2001) descreve bem algumas “dimensões das tecnologias de organização” (TAUILE, 2001), que em nível de descrição são importantes para apreender a manifestação aparente dos mecanismos organizacionais em conceituações dos fenômenos sociais, em que as dimensões das ‘tecnologias de organização’ contribuem para: incorporação de saber do trabalhador; padronização na produção; utilização de sociedade anônima como proprietária do capital financeiro. E também utilizam a forma contratual entre empresas e de subcontratações de empresa, que passa de um sistema “estelar”, na qual a empresa matriz se relacionava direto com as subcontratadas, para o sistema de subcontratações “piramidal”, em que ocorre o aumento de subcontratações, mas agora de forma indireta, pois a empresa matriz conta, em uma relação de lealdade, com uma segunda empresa que irá contratar outras empresas de assistência técnica, financeira, prestação de serviços, etc.

A subcontratação não é mais direta, há uma empresa de primeira linha que contrata níveis inferiores de empresas. Nesta relação de subcontratações, a empresa matriz cobra da empresa subcontratada um projeto do fornecedor de redução anual de custo, no qual deve prestar serviços com a política de defeito zero.

No capitalismo contemporâneo, há a centralização do poder de decisão e descentralização da produção. Essa relação é possível utilizando-se por base princípios nucleares e hierárquicos, que são definidos no poder centralizado, mas a organização da produção é multidivisional, que depende do local geográfico onde está concretizada, podendo ser constituída por diferentes linhas de produção, ou seja, descentralizada.

Nesta relação é também desenvolvida a automação das atividades de escritório e de integração de múltiplas formas específicas de produção, utilização de mecanismos de cooptação de dirigentes sindicais, e promoção de medidas de estímulo de cooperação entre empresa e sindicato, e entre empresa e trabalhador. A empresa utiliza mecanismos de identificação de seus objetivos aos objetivos do trabalhador; em poucas palavras, a política é tornar idênticos os interesses da empresa e do trabalhador, para assim legitimar as ações da empresa.

Outro mecanismo utilizado é promover o emprego vitalício e salário por antiguidade. Desta forma, tanto as empresas e principalmente os trabalhadores devem se “adaptar” ao comportamento do mercado. O mecanismo para essa adaptação é decompor o salário em duas partes, uma o salário fixo, outra um salário variável, que terá como base o desempenho da empresa e o desempenho individual. Para tanto, o desempenho é estimulado pela empresa ao estimular a participação e o engajamento do trabalhador, de forma “democrática”, nas decisões no trabalho. O trabalhador é estimulado a opinar de forma ativa e participativa, a otimizar processos de produção, de forma solidária e com compromisso ético com os valores da empresa, ou seja, a empresa estimula um ambiente de constrangimento ao trabalhador que fomenta discordâncias no grupo, ou que questiona a totalidade do sistema. Portanto, é necessário buscar sempre o consenso para aumentar a produção.

O trabalhador deve ser induzido e manipulado pela gerência, e assim ser produzido determinado padrão de atitudes, comportamentos e ética adequada ao local de trabalho, no qual grupo deve discutir sobre as propostas de trabalho.

Na sequência, buscaremos entender as categorias fundamentais segundo as tecnologias gerenciais contemporâneas em Cláudio Gurgel. Veremos que algumas questões se repetem, mas mesmo assim iremos citá-las, pois entendemos ser necessário para poder apreender e também fazer a crítica da totalidade do estudo do autor.

### 3.3.2 Tecnologias Gerencias contemporâneas em Cláudio Gurgel

O estudo de Cláudio Gurgel, sobre a gerência do pensamento, que envolve a relação entre gestão contemporânea e consciência neoliberal, é uma análise que descreve bem o fenômeno, a aparência, a feição do capitalismo do século XXI. Isto porque Gurgel apresenta a sua análise materialista histórica e dialética, e quando comenta sobre a formação da consciência, considera como próximas a perspectiva de Marx/Engels e a de Freud. Gurgel chega à conclusão de que os três autores entendem que a consciência é um produto social.

No entanto, é necessário entender que para os autores clássicos, de cunho idealista ou materialista, em seus estudos em relação à formação do indivíduo, da consciência, da linguagem, ambas as perspectivas entendem que há uma relação entre indivíduo e sociedade ou sociedade e indivíduo. Porém, o ponto de partida desta relação entre sociedade e indivíduo para um materialista histórico e dialético é o de que a consciência do indivíduo, os signos, os conceitos, a corporeidade, são formadas socialmente, sendo o oposto do ponto de partida de um idealista, no qual é a consciência que produz a realidade social, os signos, os conceitos. Para ambas as perspectivas, por um lado, a sociedade exerce influência sobre o indivíduo e, por outro lado, o indivíduo exerce atividade sobre a realidade. Para Gurgel a diferença entre Freud e Marx/Engels é que:

Tornando mais clara esta diferença, ele [Freud] explica que: ‘eles [Marxistas] o põe de lado, com o comentário de que as ‘ideologias’ do homem nada mais são do que produto e superestrutura de suas condições econômicas contemporâneas’. [...] Na opinião de Freud, que ele supõe diferente da visão do materialismo histórico, há uma relação com as condições econômicas, ‘isto é verdade, mas muito provavelmente não a verdade inteira. A humanidade nunca vive inteiramente (sic) o presente. O passado, a tradição da raça e do povo, vive nas ideologias do superego e só lentamente cede às influências do presente, no sentido de mudanças novas’ (ibid, p. 72-3)

Freud tinha uma compreensão muito limitada do marxismo, como aliás viria a confessar. No entanto, ele não encontra a origem da consciência fora do social e até mesmo reconhece a análise do materialismo histórico como *verdade*, ainda que a acuse de não ser a *verdade inteira*.

Portanto, a consciência é social, tem sua origem na externalidade objetiva, até mesmo para quem desenvolveu a mais densa e influente reflexão sobre a individualidade, partindo do que considera absolutamente incondicionado, portanto interno ao homem, a vida sexual (GURGEL, 2003, p. 53).

Segundo o autor, há formas ideológicas que realizam a mediação da consciência, no qual a consciência se explica pela contradição da vida material, que é um processo, não um reflexo das condições materiais. Então, para Gurgel,

[...] a consciência que adotamos, não significa necessariamente um conhecimento imediatamente crítico do entorno, nem é determinado diretamente pelas condições objetivas. A consciência se elabora por meio das representações socialmente construídas, sobre a estrutura econômica, mas também sob o processo das contradições.

Ademais, tal qual a ideologia da classe dominante é a ideologia dominante, a consciência social, mediada pela ideologia, tem idêntica propensão (GURGEL, 2003, p. 55).

Assim Gurgel defende que o conceito de consciência da realidade é construído no ambiente de contradição de classe e segundo a ideologia dominante, que é capaz de orientar a ação ou a conformação no indivíduo.

Gurgel apreende apenas uma parte, de forma limitada, da consciência social, ao não considerar o seu aspecto específico, concreto e histórico, no qual o indivíduo social atua sobre a realidade. O autor apresenta uma luta entre consciências/ideologias, sem destacar as origens sociais, objetivas e históricas que determinam o movimento e o processo da contradição de classes sociais antagônicas no capitalismo. Para Gurgel;

As formas da ideologia, na filosofia ao *sensu comum*, pretendem sempre expressar universalidades, verdades de preferência naturalizadas, cujo poder de persuasão é avassalador, no duplo sentido da palavra.

O conceito de ideologia com que estamos trabalhando, portanto, entende a ideologia como uma concepção de mundo, produto das representações de classe, na/da realidade invertida e contraditória, mas cuja materialidade é capaz de induzir o comportamento individual e coletivo (GURGEL, 2003, p. 52).

Para o autor há uma relação estreita das dimensões ideológicas das tecnologias de gestão, consciência social e educação, uma vez que a educação é, para Gurgel, disseminadora de ideologias.

A educação cobre um papel relevante na construção de formas de sociabilidade, pois há uma dimensão ideológica das tecnologias de gestão, de discurso teórico e prático, alusivo e ilusório, na educação, que está produzindo a construção da consciência social. Portanto, Gurgel conclui que a tecnologia gerencial contemporânea tem uma relação bem mais estreita com a educação do que as primeiras teorias da administração. Nas palavras do autor:

[...] a administração científica (taylorismo) e a Escola das Relações Humanas, por exemplo, reproduziram-se pela passagem de fábrica a fábrica, na transmissão realizada nos encontros empresariais, palestras nas associações de engenharia ou consultorias eventuais. Já as novas tecnologias de gestão, estas são expostas diariamente a milhares de formando em centenas de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*. Para não falar dos mestrados e doutorados, dos programas de instrutoria e consultoria e dos treinamentos e desenvolvimentos gerenciais das agências de qualificação (GURGEL, 2003, p. 58).

Gurgel apresenta a relação entre educação e gestão contemporânea como forma de disseminação de ideologia, transmitida através do processo de aprendizagem. Portanto, o



único papel da educação é a efetivação do fenômeno da gestão contemporânea de ideologização, através do processo de aprendizagem educacional. Mas é necessário pontuar que Gurgel, ainda que timidamente, admite que a educação não é apenas escolar. Porém, essa relação entre educação e formação da consciência social, para ele, é a mais importante na escola.

Desta forma, parafraseando Saviani (2009), Gurgel responsabiliza e culpabiliza a educação por uma série de problemas que não são específicos da educação, como se fosse a redentora dos problemas sociais. Quando muito, a educação tem o poder único de disseminação da ideologização das tecnologias gerenciais contemporâneas.

Ao final Gurgel (2003) apresenta uma perspectiva pessimista da escola, sem apresentar as múltiplas contradições que esta instituição social apresenta. Conclui que a formação de consciência crítica “dependerá sempre do quanto o educador estará sendo educado. Ou o quanto há de ‘consciência entre a transformação das circunstâncias e a autotransformação’” (GURGEL, 2003, p. 73). Gurgel, ao final, entende que a realidade material se define a partir de disputas entre formas de consciência, ou formas de conscientização, como diálogos de consciências, que são mediados pela realidade. Uma relação profundamente idealista, pois parte da premissa que é a consciência em si, como produto de si mesma, que irá transformar a realidade.

Assim, para o autor, as tecnologias organizacionais ou administrativas são a base técnica da organização do trabalho produtivo, pois a função da ideologia se amplia para a teoria organizacional, que visa ampliar a ideologia neoliberal para as demais relações sociais, e não apenas restrita às organizações produtivas.

A função ideológica das teorias e tecnologias de gestão se esgotaria na legitimação de sua função como força produtiva. [...] Os limites [...] na função ideológica das teorias organizacionais, na verdade, foram ultrapassados.

[...] as teorias organizacionais tiveram um papel ativo não só na sua legitimação como instrumento, mas também foram veículo da construção ideológica geral, a cada forma do desenvolvimento capitalista. Assim também as novas tecnologias gerenciais, que se apresentam no interior do contexto técnico da reorganização contemporânea do trabalho, cumprem uma função mais ampla. Mais que condicionar o ambiente do trabalho às necessidades da reprodução econômica do sistema, as teorias organizacionais ultrapassam os fins produtivos, matérias e se convertem em formas concretas de propagação de valores ideológicos. Não se limitam a gerenciar e reorganizar a produção e seus agentes, mas também a gerenciar o pensamento desses agentes na perspectiva do projeto político em curso. Sua influência não se limita a promover o paradoxo da ‘cooperação antagonônica’ entre patrões e empregados, como disse Bendix, mas vai além. Reforça de modo particularmente eficaz os valores da ordem social, em que, por exemplo, o próprio antagonismo é posto em xeque.

Estamos dizendo que os valores reforçados não se limitam ao espaço e ao momento produtivo, mas ao sistema de reprodução social, como um todo. Isto, a nosso ver,

não é estranho à evolução da teoria organizacional. Reafirmamos, portanto, que não é um fenômeno novo, mas de novo o mesmo fenômeno (GURGEL, 2003, p. 84).

Para Gurgel (2003), há discursos teórico-ideológicos – alusivos e ilusórios – na consciência social, em que a dimensão ideológica das tecnologias de gestão se vincula com a educação. “A tecnologia gerencial contemporânea tem com a educação uma relação bem estreita e intensa que as primeiras teorias da administração” (GURGEL, 2003, p. 57). Elas pretendem, em sua ideologia, produzir uma ideia humanizada do capitalismo, que irá tentar desenvolver uma autoridade consentida por parte do trabalhador, através do fator de integração entre o objetivo da empresa e o objetivo do trabalhador.

Assim, segundo as categorizações de Gurgel, é possível sintetizar essa nova ideologia das tecnologias gerenciais contemporâneas: a competição é o fator fundamental de desenvolvimento da sociedade; o crescimento da empresa é sinônimo de crescimento e benefícios para o trabalhador; a gestão participativa faz do trabalhador também dono da empresa; a educação é o fator do conhecimento e da empregabilidade; casos bem sucedidos devem ser imitados no jogo da realidade (“boas práticas”); a flexibilidade do emprego é fator necessário a modernização social; a produção deve ser personalizada e estar relativamente flexível às demandas específicas e customizadas; o Estado aparece como o inimigo do trabalhador e camufla a contradição capital e trabalho; é necessário realizar políticas de liberalização, desregulamentação e privatização do Estado, no qual essas medidas ficam restritas as mercadorias e ao capital produtivo/financeiro, pois os indivíduos não têm livre circulação; a nova padronização de indivíduos é a flexibilidade dos seres humanos de se adaptarem e readaptarem utilizando a sua flexibilidade criativa, participativa e de cooperação.

Portanto, é possível concluir, a partir desta descrição de Gurgel, que essa ideologia e sua prática se tornam um novo mecanismo técnico de padronização objetiva de um novo “ideal” de força de trabalho, que deverá ser assimilada pelos indivíduos, conforme essa exigência histórica do capitalismo.

Gurgel (2003) demonstra que o consumo de produtos customizados não é generalizado, pois essa “despadronização” no desejo dos consumidores é uma estratégia de realização de mercadorias para um estrato da sociedade “superior”. Em contrapartida, para outro estrato da sociedade, não superior, os produtos são consumidos e realizados de forma padronizada.

Portanto, para o autor a produção flexível não nega a produção de massa. O capital produz para diferentes formas de subjetividade social de estética humana, e os produtos são

programados e planejados para uma obsolescência super-rápida, que atenda os interesses de substituição, de inovação, de aperfeiçoamento constante da percepção do cliente. Cliente este que requer sempre o melhoramento da qualidade. Nesta relação, todos os indivíduos são clientes.

Esse discurso e prática dos modelos organizacionais e dos estilos de gerências contemporâneos propagam a gerência participativa, de equipe, de grupo, de atividade em *team*, de *intrapreneuring*, *empowerment*, buscam redução de custos e de retrabalho, pois o trabalho coletivo é individualizado. Assim:

Nenhuma consideração de natureza coletiva, nada que passe por tal ordem de análise, faz parte dessa consciência social. Senão o coletivo reconhecido como grupo, como *team*, equipe de trabalho, figura criada para a produção, na empresa e para empresa. Vale dizer: um espaço visto como arena da competição, desde o momento da seleção de estagiário ao *treinee*, com suas celebradas *dinâmicas de grupo*. No grupo, na equipe, no *team*, o trabalhador deverá demonstrar grande solidariedade com o companheiro de trabalho, preenchendo o figurino da *liderança participativa*. Não para ajudar esse companheiro, mas exatamente para o contrário: superá-lo na corrida pela *remuneração flexível* ou pelo eventual cargo que venha a sobrar na próxima reengenharia (GURGEL, 2003, p. 180, grifos do autor).

Essa combinação de discurso ideológico e prática da tecnologia de gestão contemporânea é um veículo de ideologia dominante, como lógica geral para aludir o real, em uma ilusão de participação no qual o mais participativo é premiado, é feliz sozinho, em um meio coletivo de trabalho. No processo de competição cooperada e voluntária o trabalhador deve ser multifuncional e mais eficiente no grupo, e assim ganhar o seu salário flexível.

Essa relação de trabalho participativo é tida como um novo padrão de acumulação e de aumento no controle do trabalho por parte do capital contemporâneo. Assim,

Se a customização e a teoria da qualidade romperam o mercado restrito, os demais métodos e técnicas, que fazem a tecnologia gerencial da *administração flexível*, cumpriram e cumprem um papel indispensável ao novo processo de acumulação. Esta tecnologia ampliou o exército de reserva, desempregando em massa, pressionou os salários para baixo e integrou os trabalhadores à empresa, em *aparente servidão voluntária*. Enfim, aumentou intensamente a extração de *mais-valia*, recompondo as taxas de lucro das empresas.

Nesse processo, contou com o apoio importante do Estado, nas três esferas do Poder. Os governos, que foram pródigos em iniciativas desregulamentadoras, os parlamentos que aprovaram retrocessos nas leis sociais, a título de estar reformando o Estado, e os tribunais, que se solidarizaram com o processo neoliberal, em julgados que contribuíram para quebrar tradições, referências e precedentes do *Welfare State* (GURGEL, 2003, p. 132).

O discurso dos valores da administração flexível, que também está presente na educação, tem como símbolo a ‘modernização’, que tem sua divulgação em livros, revistas, *marketing* e prática nas empresas, realçando os seguintes conceitos: gestão da qualidade; reengenharia; terceirização; remuneração flexível; inovação; multifuncionalidade;

virtualização; parcerias; descentralização de processos; círculos de qualidade; participação nos lucros para internalizar objetivos; integração cooperativa; elevação do autocontrole de qualidade; diminuição de supervisores intermediários. O sacrifício faz parte para sobreviver e desenvolver o negócio, e também a si mesmo, em uma competição que agora não é uma distorção do sistema liberal, mas uma relação competitiva produtiva e positiva para o crescimento. A miséria é justificável pela incapacidade do indivíduo, pois na perspectiva de indivíduos empreendedores é a empresa que tem função social, voltada para o discurso gerencial da valorização da equipe, do trabalho coletivo e de grupos interdisciplinares no círculo de produção. No entanto, devem participar destes grupos apenas os melhores, pois “o mundo sempre se tornará melhor para os melhores e que não há tempo no turbocapitalismo para pensar nos que não conseguiram ser melhores” (GURGEL, 2003, p. 144). O “espírito” do capital é renovado, ou seja, não há espaço para questões sociais, pois o desemprego é culpa do indivíduo, não do sistema.

Portanto, aqui podemos perceber que a “nova ordem” de empregabilidade traz o discurso e a força objetiva de valores e de uma ética de indivíduo trabalhador flexível, de modo que os trabalhadores que não se flexibilizam não tem espaço no mercado para vender sua força de trabalho. Esse processo é definido por Gurgel como moldagem da consciência social segundo a consciência neoliberal.

Assim, as empresas utilizam célula de produção customizada e propagam os valores de igualdade como: participação; *empowerment*; cooperação em ambiente de competição e de individualidade; igualdade de oportunidade; livre iniciativa, em que o trabalhador deve inventar, sugerir e produzir para conseguir melhor remuneração, prêmios e ter mínima participação como acionista da empresa; o trabalhador produz mais, portanto, para que os valores de suas ações na empresa subam.

O capitalismo contemporâneo utiliza novas tecnologias de gestão para a universalidade ideológica fundamental do liberalismo e também do neoliberalismo: o cidadão competente é dono de seu próprio negócio, ou seja, é patrão de si mesmo (sua força de trabalho); o livre comércio é benéfico a todos; o progresso é fruto da competição e apenas os capazes se desenvolvem, por isso o assistencialismo não funciona, pois acomoda a pessoa e não a incentiva a lutar por uma vida melhor; o incentivo ao trabalho é individual, não em grupo; o mercado é lugar para os bem capacitados; o desemprego é a chance do sucesso profissional.

Desta forma, para Gurgel as tecnologias gerenciais contemporâneas têm a capacidade de materializar ilusões, que aludem o real de forma consistente, ou seja, tornam-se forças com poderes materiais quando envoltas na materialidade dos métodos e técnicas gerenciais.

### 3.3.3 Gestão e Gerencialismo em Vincent Gaulejac

Em sua investigação da gestão como doença social, Gaulejac (2017) analisou a relação do indivíduo *manager* (gerente) no mundo da gestão. Segundo o autor, essa relação não acontece mais sobre as relações capitalistas clássicas, mas em uma sociedade hiper-moderna. Para o autor, o mal-estar desta sociedade hiper-moderna é um sinal de que o pacto civilizatório, no sentido psicanalítico, vem sendo rompido.

Para Gaulejac, a gestão é uma das causas da contradição entre miséria e riqueza, isso porque a ideologia gerencialista nasce no espaço privado, e é levada para o espaço público. Desta forma, segundo essa tudo na vida é gerenciável, assim “cada indivíduo é convidado a se tornar o empreendedor de sua própria vida. O humano se torna um capital que convém tornar produtivo” (GAULEJAC, 2017, p. 32). Na busca pelo melhor desempenho, gera-se a necessidade de produzir coisas, na busca do sentido jamais satisfeito, resultando numa gestão capitalista de obsolescência, que destrói o que cria. Esta situação é conceituada por Gaulejac como crise do desempenho.

Essa relação acontece numa situação de competição sem limites, no qual o assédio é generalizado, onde o estresse, o esgotamento e o sofrimento no trabalho são banalizados. O indivíduo deve encontrar seu lugar no mercado, em uma sociedade que não é mais harmoniosa, mas em que cada indivíduo deve estar comprometido na luta para encontrar seu lugar nela e também conservá-la. Assim se desenvolve um novo padrão de indivíduo, e sua submissão ao capital. Porém, para Gaulejac (2017, p. 33), a “gestão não é um mal em si mesmo”.

Na sociedade hipermoderna de Gaulejac há uma contradição entre ética da responsabilidade e ética da convecção, assim “a concepção da gestão se tornou a ideologia dominante de nosso tempo. Combinada com a emergência de práticas gerencialistas, ela constitui um poder característico da sociedade hipermoderna” (GAULEJAC, 2017, p. 37). Para o autor, a sociedade torna-se uma exacerbação (dominação irracional da racionalidade instrumental) da sociedade moderna, caracterizada pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo.

A ação do gerente, na sociedade hipermoderna de Gaulejac, deve ser eficiente e capaz de mobilizar recursos humanos competentes e motivados para atingir os objetivos almejados. Para tanto, ele deve construir uma equipe solidária tanto na dificuldade como no sucesso, tendo como meta sempre renovar as motivações da equipe na guerra econômica, fazendo com que o ser humano se adapte à lógica da empresa.

Segundo a ideologia do mundo da gestão, portanto, o gestor deve ter duas qualidades: 1) considerar a pessoa humana, de forma ética; e 2) considerar de forma ética os interesses da empresa e dos acionistas. No entanto, Gaulejac demonstra que essas duas qualidades sofrem tensões e não são compatíveis uma com a outra, sendo ela o pilar da crise simbólica do capitalismo produtivo. Assim, Gaulejac diferencia gestão de gerenciamento, pois;

O gerenciamento como tecnologia de poder, entre capital e trabalho, cujo finalidade é obtenção a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas. A gestão como ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações das relações entre o homem e a sociedade (GAULEJAC, 2017, p. 31).

Desta forma, Gaulejac irá descrever que no mundo gestor tudo se torna objeto da gestão: as cidades, a educação, a família, a saúde, a sexualidade, as emoções, as doenças, a pesquisa, a psicologia, o estresse. E o poder do gerenciamento é o que mobiliza a psique, através de um conjunto de técnicas, ao capturar as angústias do indivíduo, e as colocam a serviço da empresa, ou seja, vinculam essas angústias aos objetivos de produção. Esses objetivos são a interiorização, nos agentes, da exigência de rentabilidade, no qual cada equipe, cada serviço, cada departamento deve ter um objetivo a atingir. Porém a mediação para o valor, segundo Gaulejac, não é mais o tempo real. Isso devido a que, nesta nova relação social, o capital financeiro e seus acionistas submetem o capital produtivo à sua lógica de resultados de rentabilidade.

Destarte, o humano passa de fator da empresa para recurso, o gestor deve fazer com que o indivíduo se torne um agente ativo do mundo produtivo, no qual cada um tem o seu valor em critérios financeiros. No lado oposto, os improdutivos são rejeitados, pois são inúteis para o mundo.

As qualidades do 'ser' de espírito gestor é estar sempre ocupado, a desocupação é insuportável. Então, ele não deve tirar férias, deve ser produtivo ao máximo, ser útil, estar sempre entusiasmado e em busca do consenso. Os valores desta ideologia estão vinculados pelo culto ao desejo de progredir, deve celebrar o mérito, deve ter o espírito empreendedor, deve medir a realidade social em números, e buscar sempre o valor da qualidade, da

excelência, do sucesso, do progresso, do desempenho, do comprometimento, da satisfação, da responsabilidade e do reconhecimento.

Quando abandonamos o mito para analisar as práticas concretas, quando o ideal de qualidade não serve mais como máscara para realidade, subsiste de fato apenas um sistema de prescrição. Se ele pode servir de guia e de enquadramento para ação, ele revela a natureza profunda do poder daqueles que o aditam. A qualidade aparece então não como um instrumento de melhoria das condições de produção, mas como um instrumento de pressão para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa (GAULEJAC, 2017, p. 110).

Desta forma, o indivíduo, imerso no sistema de qualidade como instrumento de pressão, está submetido a normas de comportamento positivo e instrumental no mundo do trabalho. Tal sistema prega uma autonomia controlada, no qual a empresa gerencial utiliza o instrumento de controle sociopsíquico, e transforma a energia psíquica em força de trabalho. Assim se cria o sistema de sedução e reconhecimento narcisista de Gaulejac, pelo estímulo aos desejos do sucesso, do desafio, da necessidade de reconhecimento, da recompensa pelo mérito pessoal. Segundo o autor, a empresa exalta o ideal do Ego, que é exigente e que quer ser gratificado, em uma realização de si mesmo.

Neste ponto, porém, cabe destacar que o ‘ideal do Ego’, segundo o autor, é uma questão de construção social da subjetividade, e não de uma consciência nata, que emana por si mesma e que determina a realidade.

Mas continuemos analisando a descrição de Gaulejac do sistema de gerenciamento;

A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento.

O trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade. O essencial não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a emulação permanente para realizar os objetivos. A mobilização pessoal torna-se uma exigência. Cada um deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação (GAULEJAC, 2017, p. 113).

Desta forma, para Gaulejac as técnicas de gerenciamento perdem seu caráter disciplinar, porque a vigilância não é mais física<sup>13</sup>, pois “[...] incide preferencialmente sobre os resultados do que sobre suas modalidades” (GAULEJAC, 2017, p. 114).

Os colaboradores devem ter iniciativas que partem deste modelo de representação prescrito, e também devem realizar procedimentos de autoavaliação interna, autocontrole e autoexploração, pois o ideal propagado é que “[...] cada um vive como seu próprio patrão”

---

<sup>13</sup> No entanto, já demonstramos que esta afirmação é superficial, pois o sistema Toyota de produção e suas tecnologias de gestão aprofundam a coerção sobre o indivíduo e sua força de trabalho, utilizando mecanismos de coerção velada e, se necessária, direta.

(GAULEJAC, 2017, p. 124). O indivíduo deve projetar seu próprio narcisismo, no qual o ideal passa a ser o horizonte a atingir e se torna norma a ser seguida e a ser aplicada. O indivíduo torna-se responsável pelo aquilo que faz, ou seja, o indivíduo *empowerment*.

Nesta relação não há lugar para fraqueza e erro, o gestor tem o imaginário do indivíduo como objeto de introjeção e interiorização dos valores e responsabilidades de sucesso da empresa, que se representa no próprio sucesso do indivíduo, na formação da submissão livremente consentida.

A flexibilidade solicita qualidades novas por parte das pessoas, que partilhem da preocupação da produção e da rentabilidade. Então,

As consequências pessoais da flexibilidade exigem mobilidade, disponibilidade, aceitação de incerteza, implicação no trabalho, gosto pela complexidade, mobilização mental e psíquica, adaptabilidade, capacidade para a renovação. Qualidades estimulantes para um espírito combativo, competitivo, ambicioso, mas que obrigam a estar constantemente em movimento e a aceitar sem reservar as exigências da empresa (GAULEJAC, 2017, p. 211).

O indivíduo deve ser crítico, ter autonomia, liberdade, criatividade, mas apenas em relação às atividades internas da empresa e a si próprio. Desta forma, no extremo oposto se reforça a dependência, a submissão e o conformismo do indivíduo. Gaulejac conclui que é o próprio indivíduo que se torna o motor de sua própria alienação, de sua auto-submissão.

Segundo o autor:

Os conflitos se colocam cada vez menos no nível de organização em termos de lutas reivindicatórias<sup>14</sup> ou de respeito pela autoridade hierárquica. Eles se colocam no nível psicológico em termos de segurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas, de depressões nervosas. Conflitos diante dos quais os sindicatos ou os contrapoderes não estão munidos. (GAULEJAC, 2017, p. 127)

Desta maneira, se rompe com modelos de autoridade e normalização ao ser implementado o programa de qualidade, que pressupõe a aceitação voluntária aos objetivos de desempenhos e resultados cada vez mais ambiciosos, e de otimização de recursos. Portanto, para Gaulejac o gestor é um instrumento mediador central na empresa, que deve se tranquilizar perante a incerteza e a ameaça de exclusão na guerra econômica, e também deve ser indutor de hábitos mentais e comportamentais nos atores do trabalho. Ele deve também saber administrar a existência de diferentes espécies de comportamento. Ele deve, portanto, reconciliar todos os contrários.

---

<sup>14</sup> Este ponto é facilmente refutável ao se analisar a realidade concreta e histórica, pois segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômico (DIEESE, 2017) no Brasil no ano de 2016 foram estimadas 2093 greves.



Segundo Gaulejac, nesta relação o gestor se preserva pelas suas próprias exigências narcísicas, que se desenvolvem por meio do reconhecimento, ou seja, na busca de ser reconhecido. No entanto, não é apenas o gerente que vive essa busca de reconhecimento narcísista, pois essa tendência também atinge os atores do trabalho, em uma sociedade de indivíduos que vivem sobre pressão.

Neste ponto, a partir da afirmação de reconhecimento de Gaulejac cabe indagar: se o reconhecimento torna-se uma ideologia que orienta a prática do capitalismo na compra e venda da força de trabalho, então a não aceitação deste discurso, e principalmente desta prática de ‘busca de reconhecimento’, que nada mais é do que se tornar mais produtivo, mesmo que para isso seja necessário ter que trabalhar mais, e que torna-se uma norma para venda da força de trabalho, é uma escolha do trabalhador buscar a ‘hiperatividade’ ou é uma imposição do capitalismo? De acordo com a nossa compreensão é imposição, pois se o indivíduo não aceita tais condições, que são objetivas, ele padece; e se ele não se demonstra produtivo e não ganha ‘reconhecimento’ ele pode ser substituído.

Ademais, o resultado do sistema gerencialista é a emanção de novas patologias de ansiedade, de insuficiência e outras com consequências psicopatológicas (depressão, pânico, psicossomatização, estresse, esgotamento, perturbações do sono e da sexualidade, dentre outras). Porém, a fuga individual para essas novas patologias da sua sociedade hipermoderna é, segundo Gaulejac, a hiperatividade no trabalho, que é considerada como normal e aceita voluntariamente, não cabendo espaço para reclamações ou vitimização.

Os *work addicts* desenvolvem uma relação de dependência do trabalho, apresentando os mesmos sintomas que os drogados. Em um primeiro tempo, o hiperativismo tem efeitos psicoestimulantes: hiperestimulação sensorial, gratificação narcísica, forte reforço grupal sobre a empresa, fantasma de fusão entre Ego e o Ideal etc. Rapidamente, porém, outros efeitos se fazer sentir, como a impossibilidade de se descontraír, a necessidade incoercível de atividade, a dor-de-cabeça nos fins de semana, a angústia das férias, o enfraquecimento das capacidades criativas e fantasmáticas. (GAULEJAC, 2017, p. 222)

Com isso, há uma naturalização do estresse na cultura do desempenho, e o indivíduo que consegue resistir é aquele que tem uma qualidade aceitável ao sucesso. Neste ponto, é necessário se realizar uma crítica fundamental a Gaulejac, pois para ele é uma escolha do indivíduo, do seu Ego, a aceitação do assédio, da hiperatividade, da violência institucional na busca do reconhecimento, em uma adesão aos objetivos e valores da empresa no ‘universo gerencialista’, e na busca do reconhecimento ‘recíproco’ (GAULEJAC, 2017).

Porém, segundo o método materialista histórico e dialético, essas relações não são resolvidas individualmente, pois o indivíduo faz a história, mas a faz segundo as bases

materiais (objetivas, físicas e ideológicas), que se apresentam de formas específicas, particulares e universais, que estão em constante relação e contradição. Portanto, não é uma escolha do indivíduo ser individualista ou ter uma hiperatividade no trabalho, mas é uma condição social do capitalismo, que se mantém ou se aprofunda no século XXI. Isso porque essa relação de individualização se complexificou, e o capitalismo eleva a novos patamares a submissão total da sociedade. Portanto, essas relações são forças objetivas externas, sociais, históricas, que imputam atitudes, ações, representações, em cada indivíduo e em sua subjetividade, ao executarem determinada atividade concreta.

Para Gaulejac (2017, p. 115), “a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo fora do trabalho vai tornar-se cada vez mais porosa”. Isso porque, através das novas tecnologias de comunicação e de informação, todo tempo morto pode ser preenchido por uma atividade, que é exigida a qualquer momento, se necessária, para se resolver problemas momentâneos que surjam. Desta maneira, se prolonga o escritório para a casa e a fronteira de trabalho torna-se ilimitada.

Em poucas palavras, a gestão do tempo esconde um controle à distancia da empresa sobre o indivíduo. A disponibilidade não deve ser apenas no período de horas, mas deve ser uma disponibilidade permanente, o que acarreta em uma colonização do espaço-tempo íntimo com urgências e reatividades trazidas por preocupações profissionais (GAULEJAC, 2017).

Nesta relação, “o objeto do controle tende a se deslocar da atividade física para atividade mental” (GAULEJAC 2017, p. 117).

Neste ponto podemos perceber uma relação mecanicista e até de antagonismo entre o aspecto físico e o mental, como se ambos não estivessem em estreita relação na corporeidade do indivíduo que vende sua força de trabalho. O que se pode perceber, na realidade, é que há atividades produtivas ou improdutivas onde se verifica a hegemonia de uma atividade física ou mental sobre a outra, e isso depende da particularidade da atividade concreta que o trabalhador ou o conjunto de trabalhadores está executando e exercendo.

O sistema de gerenciamento produz, desta forma, segundo Gaulejac (2017), um sistema de valores, de valorização da ação, que é interiorizada em cada *manager*, e assim se realiza a adesão aos ideais de gerenciamento, que devem estar apropriados aos valores de resultados financeiros, de respostas às exigências dos clientes, dos colaboradores e fornecedores. Portanto, uma identificação total do ator que trabalha com a empresa, que deve inspirar orgulho e confiança, iniciativa, criatividade e autonomia, segundo as convicções empresariais. O sistema exige um comportamento reativo, flexível e adaptável ao projeto da empresa, no qual cada serviço é a relação entre custo e lucro, visando rentabilidade financeira.

Assim, o gerente deve promover a adesão voluntária e segundo os valores da ética da empresa, que serão:

*Desenvolver um conjunto de convicção que subentendem nossas ações cotidianas: fazer um bom trabalho, valorizar os colaboradores, encorajar o sucesso e o senso das responsabilidades, desenvolver uma comunicação franca e aberta, desenvolver as competências, reconhecer os méritos de cada um (GAULEJAC, 2017, p. 119, itálico do autor).*

Portanto, o ideal comum deve se tornar o ideal da empresa, sendo este um dos deveres centrais do gerente gerencialista, segundo Gaulejac. O gestor deve realizar recomendações, procedimentos, injunções e expectativas de negociar, discutir e ponderar. O gerente, desta forma, deve estar sempre em busca da mediação e evocar a dimensão narcísica na sua atividade na empresa, como também nos atores que nela trabalham.

A identificação e a adesão psíquica do indivíduo perpassam dos objetivos da empresa para o sucesso e para o fracasso. Portanto, a gestão de desempenho e a ineficiência de resultado justificam demissões, que culpabilizam o indivíduo, que não consegue atingir as metas estipuladas. Para tanto a empresa e os gestores devem utilizar um método de culpabilizar o indivíduo:

A ‘insuficiência de resultados’ e a ‘inaptidão profissional’ são os motivos correntes mais aduzidos. O método consiste em desqualificar as pessoas, esperando assim desencorajar o recurso à justiça. A técnica consiste em culpabilizar os assalariados, criticar sistematicamente seu comportamento, dar-lhes objetivos inacessíveis, avaliá-los negativamente, até que eles peçam demissão, ou não estejam mais em grau de reagir. Pode-se então ‘agradecê-los, sem medo de processo (GAULEJAC, 2017, p. 201).

O agente do trabalho deve se adaptar a relações instáveis, imprevistas, flexíveis, incertas. Para Gaulejac, a demissão do ator do trabalho não é apenas a perda do emprego, mas também a perda de sua parte histórica, sendo que a técnica utilizada para demissão é uma manipulação justamente desta história do indivíduo, pois é ela que se ataca. Assim, a ideologia neoliberal afirma que o desemprego é positivo, pois é uma oportunidade do ator do trabalho conquistar novas metas.

A linguagem e as justificativas do gestor estão permeadas por uma linguagem técnica artificial que pretende postular uma racionalidade e uma materialidade, na qual o desempenho é medido pelo viés contábil, financeiro e dos acionistas, que pretende eliminar todas as outras dimensões. Esta posição ética do gestor é fundada em uma visão de linguagem técnica ilusória da realidade, pois:

A falsa objetividade dos instrumentos de medida oculta a rentabilidade profunda do mundo da empresa. A suposta racionalidade que os subentende leva a impor uma

concepção instrumental e normativa que se impõe como uma visão universal, abstrata e a-histórica. O mundo de gestão torna-se então o mundo à parte, ensinado nas escolas especializadas, que desenvolve sua linguagem, sua cultura, seu sistema de valores da moral social, cada vez mais desligado do ‘mundos vividos’ (GAULEJAC, 2017, p. 136).

Gaulejac afirma que no capitalismo produtivo o proprietário se identificava com o futuro da empresa; já na relação de acionistas anônimos, esta identificação se perde, preterida pelo interesse financeiro. No capital financeiro há liberdade de movimento de capitais, no qual as ações da empresa, na busca da rentabilidade, não se identificam com a causa social. Isso porque o proprietário acionista exige taxas e rentabilidade, e não se importa com o emprego, mas com a rentabilidade, uma subsunção do capital produtivo ao capital financeiro.

Com isso, continua Gaulejac, o capitalismo perde sua ética de empresa cidadã, de boa governabilidade, de responsabilidade social, que era envolvida pela ética de responsabilidade, delineada pela moral do bem comum, de inovação e do progresso social. Neste ponto Gaulejac defende uma ética capitalista de um capitalismo produtivo que seria o capitalismo Fordista e o Estado de Bem-Estar Social, de Keynes.

Portanto, Gaulejac enxerga ética e valores abstratos, que emanam de sua própria abstração idealista, na sociedade hipermoderna. Não entende que o estranhamento no trabalho é uma lei do capitalismo, não compreendendo que esta relação emana das próprias contradições do modo de produção capitalista.

Para ele, há um rompimento entre o capital financeiro e o capital produtivo:

A revolução financeira dos anos 1990 repudiou esses compromissos implícitos ao fechar estabelecimentos rentáveis, ao demitir velhos assalariados, ao denunciar contratos passados depois de anos com subcontratantes, ao exigir do gerenciamento intermediário que traísse compromissos passados com o pessoal ou com os outros parceiros da empresa. Existe aí uma ruptura do contrato social que ligava os diferentes atores econômicos (GAULEJAC, 2017, p. 162).

Segundo Gaulejac, a perspectiva ética do capital produtivo era relacionada a uma ética de responsabilidade em relação ao crescimento da sociedade, pois o capitalismo já teve sentido humano, mas esse sentido se perde na sociedade hipermoderna, na gestão como doença social, o que cria uma crise simbólica.

A sociedade hipermoderna transforma os capitais em empresas e o trabalhador em agente social de desempenho, no qual a gestão de recursos humanos produz uma individualização das relações salariais, para enfraquecer a solidariedade. Disto resulta que o sentido do trabalho é posto em suspenso.

O sentido do trabalho é ‘colocado em suspenso’ quando os esforços realizados para ter mais desempenho levam a planos sociais ou de fachadas de indústria e, mais

fundamentalmente, quando a atividade é avaliada a partir de critérios que não tem sentido. No trabalho industrial a produção é tangível, a qualidade é perceptível. O operário sabe quanto trabalhou bem e pode mostrá-lo a partir de objetos concretos. A satisfação com a obra valoriza o operário. A ‘terceirização’ muda os dados do sentido: a subjetividade intervém de modo central; o ato de trabalho não pode mais ser avaliado em função da qualidade dos objetos produzidos, mas da qualidade de serviços prestados; a construção de normas preestabelecidas não permite de fato medir esta última. Todavia, o agente e o destinatário são os melhores indicados para avaliar a relação de serviços. Avaliar é dar valor, formular um julgamento sobre o serviço prestado. É pôr em ação a subjetividade dos protagonistas em um confronto sobre o sentido da ação, significações construídas uns pelos outros.

No universo gerencialista, a subjetividade é mobilizada sobre objetivos, resultados, critérios de sucesso, que tendem a excluir tudo aquilo que não é útil ou rentável. O valor comercial tende a se impor a qualquer outra consideração. O sentido do ato é considerado pela empresa em função daquilo que ele fornece. Os outros sistemas de sentidos são postos de lado. Mas, como eles não desaparecem completamente e apesar das pressões para que os agentes deem adesão ao sentido prescrito pela empresa, as tensões são vivas. Cada agente conserva seu ‘sentido para si mesmo’. Se parece aderir ao que o gerenciamento dele espera, essa adesão será apenas de fachada. A partir do momento que puder ele denunciá-la a inanidade de um sistema que perverte o ‘bom sentido’ - ou o que ele considera como ‘contrasentido’ - de seus próprios valores (GAULEJAC, 2017, p. 157).

É possível perceber que neste ponto de sua análise sobre a gestão, enquanto mecanismo do mundo gerencial na sociedade hipermoderna, Gaulejac apreende a realidade a partir dos sentidos do sujeito, que não são mais trabalhadores, mas atores, agentes. Gaulejac apresenta uma visão idealista do trabalho, que para ele, era cheio de sentido no capitalismo produtivo fordista. O trabalhador tinha sentido em seu trabalho, dado que a sua produção era perceptível, era tangível, ou seja, apenas porque o sentido do trabalhador conseguia perceber imediatamente a atividade que exercia. Para Gaulejac, a falta de sentido no trabalho nada tem a ver com a propriedade privada dos meios de produção. Ademais, da forma como apresenta o fim do capital produtivo, dá a entender que não existe mais trabalho operário fabril. Portanto, Gaulejac desloca o estranhamento do trabalhador em relação à apropriação privada dos meios de produção da vida, e equaciona toda essa relação no sentido, como se o estranhamento no trabalho não estivesse como uma lei geral do capitalismo.

Gaulejac chega à conclusão de que é na sociedade hipermoderna que o trabalho não tem sentido, devido às terceirizações no universo da gestão que, segundo ele, são um fenômeno novo. Apenas nesta relação que o indivíduo abandona a si mesmo, quando os laços fundamentais e a capacidade reflexiva se enfraquecem. Assim o indivíduo se perde em uma corrida pelo mérito individual, em meio à cooperação necessária. Isso porque na sociedade do espírito produtivo havia a idéia de programa que dava sentido a vida, no entanto agora, na sociedade de sentido neoliberal ou hipermoderna, a ideia de progresso está em crise. Essa nova idéia de sociedade se desliga de toda função social, pois é neste momento que se instaura a Sociedade de Mercado, com mecanismos profundos de competição generalizada.

Portanto, se desenvolve a crise simbólica na sociedade, no qual

O narcisismo e o dinheiro servem como agulhão que favorece uma mobilização psíquica ativa, mantida pelo interesse pecuniário. Cada indivíduo vê sua vida ter sucesso em uma competição em que lhe preparam subir sempre mais alto, ganhar sempre mais dinheiro, adquirir maior poder. Até quando ele sabe que as satisfações propostas são grandemente ilusórias, ele não resiste ao desejo nelas acreditar. Ainda mais que nada vem substituir essa exaltação do desejo (GAULEJAC, 2017, p. 166).

A partir desta crise de valores, de sentidos, do narcisismo, do dinheiro, da especulação financeira, da competição exacerbada que passou de emulação para objetivo em si, do individualismo permeado pelos valores do mérito individual, da rentabilidade empreendedora, do ser o melhor, que se criou uma paixão pelo individualismo e pelo desejo ao trabalho. (GAULEJAC, 2017)

O indivíduo, pela falta de sentido, se refugia na sociedade hipermoderna de Gaulejac, no agir, no fazer projetos e nos demais valores hipermodernos, para fugir da angústia que a lógica financeira causa. Pois é ela que irá organizar o comportamento e a subjetividade do indivíduo, na lógica do mercado. O ativismo, o produtivismo, a eficácia, a rentabilidade, tornam-se fins em si mesmos.

O autor afirma que o gerente perde sua independência quando há a globalização da economia e a livre circulação dos capitais, surgindo o poder das multinacionais. Com isso, “os homens políticos praticamente não têm nenhum poder sobre as estratégias postas em ação por firmas cujo poderio permite escapar às leis nacionais” (GAULEJAC, 2017, p. 58).

Ao final, para Gaulejac a política é contaminada pela gestão. E como solução para todas essas tensões, o autor propõe que o Estado deve se desligar da ideologia gerencialista e também combatê-la dentro do Estado, em um novo mundo de conciliação, no qual o cidadão tenha seu lugar como ator e sujeito. Para Gaulejac, a finalidade do Estado não é gerenciar a sociedade, mas governar homens, na construção de um mundo melhor.

Portanto, Gaulejac irá fundamentar sua análise estritamente ao indivíduo. Não considera o Estado-Nação como parte da sociedade, e que os símbolos, os valores, os sentidos, são também produtos sociais, que se manifestam de forma particular em cada indivíduo social, que por sua vez exercem sua atividade na própria sociedade, de forma histórica e determinada. Assim, ele chega à conclusão da crise simbólica e do fim das lutas sociais coletivas.

Finalizando, é justamente por isso que devemos ter prudência na utilização das categorias de ciências da gestão e ideologias gerencialistas, pois Gaulejac não apreende o

movimento dialético de transformação social, que acontece quando há uma mudança na forma produtiva, que não se limita a fábrica.

### 3.4 AS RELAÇÕES SOCIAIS CAPITALISTAS COMO UMA FORÇA MATERIAL DE RACIONALIZAÇÃO E IMPOSIÇÃO

Os indivíduos podem realizar atividades de trabalho sem perceberem conscientemente o acúmulo de conhecimento e interesses sociais que estão internalizados na organização do processo produtivo a que estão submetidos, e também podem não saber como o produto dos seus trabalhos objetivados manifesta-se nas próprias relações sociais. Cabe questionarmos se esta seria uma lei natural das relações sociais. Segundo De Decca (1982, p. 11),

Quando nos defrontamos hoje com a impossibilidade de criar situações de conhecimentos que interrompam ou invertam a lógica de um processo, designado real, podemos nos perguntar sobre os dispositivos que regem a ordem de domínio da sociedade. [...] Estamos falando, no caso, de uma incapacidade imposta ao social, por ordem de um determinado domínio que retira dos homens a própria dimensão do pensar, como algo além do já *dado*.

Desta forma, a ciência e a política no capitalismo assumem um compromisso ideológico para a acumulação, que é trajada pela ideologia do progresso e da modernização. A ciência é tida como o único conhecimento válido, uma representação do mundo real que seria a única com precisão, confiabilidade e transmissão de saberes válidos. Esses saberes válidos servem para o controle dos processos de trabalho que, por sua vez, representa unicamente o processo que possibilita a ampliação do mercado capitalista.

A racionalização e o poder capitalista de organização, segundo seus próprios interesses, aparece na consciência e na prática dos trabalhadores e das trabalhadoras como um força objetiva que naturaliza essas relações racionais de produção de valor e de poder, que é a única forma social possível e aceita pelo sistema capitalista. Portanto, De Decca (1982, p. 12) salienta que

[...] As relações de mercado vão bem mais além do que as puras determinações econômicas. O estabelecimento do mercado é também o estabelecimento de um dado registro do real, no qual os homens pensam e agem conforme determinadas regras do jogo. Assim, o mercado não só impõe aos homens determinadas tecnologias “eficazes”, como também impede que lhes seja possível pensar outras tecnologias.

O compromisso ideológico da racionalização ajusta, portanto, o desenvolvimento de tecnologias de gestão do trabalho ao ideário de aumento de produtividade, competição e acumulação do capital como sendo o interesse universal. Além do mais, esse ideário

capitalista afirma que somente com o desenvolvimento destas relações produtivas – que carregam em sua natureza a propriedade privada dos meios de produção e a acumulação de capital e de poder – as condições sociais da classe trabalhadora poderão melhorar. E desta maneira, outras formas de ciência ou de racionalização do trabalho, que não atendem aos interesses de acúmulo de capital e poder, são compreendidas como rudimentares, inadequadas, atrasadas e não desenvolvidas.

Em síntese, as relações capitalistas de produção, desde sua origem no desenvolvimento mercantil, são forças materiais e ideológicas que transformaram não apenas a organização do trabalho, mas também racionalizaram toda a sensibilidade humana fora da fábrica, em uma conformação psicofísica segundo as necessidades da atividade particular do trabalho concreto no capitalismo, que necessita, em si mesmo, de diferentes formas de força de trabalho, da mais complexa até a mais simples, para que sua forma social continue vigente.

#### 3.4.1 A Transferência e a Apropriação do Saber sobre o Processo de Trabalho pelo Capitalista e suas Consequências

O capitalismo pressupõe, mesmo na sua origem, uma divisão social do trabalho, que se iniciou em relação aos saberes práticos (técnicos) do trabalho e do comércio. A partir destas relações devemos entender as transformações psicofísicas, da corporeidade da força de trabalho do indivíduo social, ou do conjunto da sociedade, são modificadas segundo o modo de produção e de circulação vigente. Não há divisão mecanicista entre produção e sociedade, pois a produção é parte da sociedade e a sociedade é constitutiva de uma produção. Historicamente, ver como essa transformação social aconteceu na subsunção formal e depois real do trabalho ao capital.

O capitalismo comercial, de base mercantil, em sua submissão formal, era composto, em sua essência, por uma divisão do trabalho que se organizou de forma hierárquica, de modo que predominou um poder concentrado no comerciante capitalista, pois sem ele não haveria as mediações entre as matérias primas do trabalho e os artesãos, e entre os artesãos e o comércio. Diante disso, De Decca (1982, p. 22) afirma que:

[...] No interior da sociedade do início do século XVI, embora seja imprescindível a figura do capitalista, seu domínio se realizou numa direção que não se resume no controle tecnológico do processo produtivo. No “putting-out system”, o capitalista tem o acesso ao mercado e veda aos trabalhadores diretos esse contato, mas, ainda assim, ainda assim, torna imperiosa a figura do capitalista no interior do processo produtivo, e o trabalhador, distante do mercado, tanto para obtenção de matéria-prima como matéria prima como para a comercialização de seus produtos, detém,



único e exclusivamente, o controle do processo de trabalho. Claro está, nesse caso, que a razão técnica, estando sob domínio de quem participa do processo de trabalho, ainda não representa um instrumento através do qual se possa exercer o controle social.

Num momento seguinte, o capitalismo e sua forma predominante de organizar o processo de trabalho se desenvolveram reunindo os trabalhadores em um sistema de fábrica, que conceituamos como o Trabalhador Coletivo (Marx, 2013). O objetivo desta reunião não foi a busca de avanços das técnicas manufatureiras de produção, mas sim centralizar e alargar o poder dos capitalistas sobre o controle do conjunto dos trabalhadores, que ainda, neste momento, detinham o conhecimento do processo de trabalho, à dinâmica rítmica da produção e às respostas para a eficácia técnica e para a produtividade capitalista.

Esse domínio sobre o processo de trabalho era um problema para os capitalistas devido às insubordinações dos trabalhadores, pois eles utilizavam esse conhecimento para reivindicar as condições de trabalho adequadas ao seu modo de vida.

Ademais, o movimento de transferência do saber do trabalho não foi sinônimo de melhorias de artefatos tecnológicos produtivos e nem de produtividade, em certos casos. Na verdade, o que esse sistema de fábrica possibilitou foi a diminuição dos salários, um disciplinamento hierárquico na produção e uma vigilância contra sabotagem do processo de trabalho, pois no sistema doméstico era possível a utilização de matéria-prima alterada ou inferior. Portanto, a apropriação do saber pelo capitalista produtivo nascente se tornou um instrumento para o controle do próprio trabalhador. Assim, “o que se verificou, isto sim, foi uma maior hierarquização e disciplina no trabalho e a supressão de um controle determinado: o controle técnico do processo de trabalho e da produtividade ditada pelos próprios trabalhadores” (DECCA, 1982, p. 23).

A hierarquia da fábrica passa a estar pautada na disciplina, na vigilância e nas múltiplas formas de controles do processo de trabalho, que outrora eram dos trabalhadores artesãos, e agora estão nas mãos do capitalista. E aos trabalhadores resta se submeter às normas dos mestres e contramestres, que estavam gerenciando o interesse dos capitalistas.

Desta forma, o surgimento do sistema de fábrica estava muito mais ligado às necessidades de maior organização, para que os burgueses pudessem controlar e comercializar em tempo reduzido a produção, aumentar o número de horas, a velocidade e ritmo da produção, e a aplicação de inovações apenas mediada aos interesses de acumulação capitalista, com isso criando a ideia, os signos e os conceitos ideológicos da necessidade de uma figura capitalista como parte necessária da produção.

Em síntese, no sistema de fábrica o saber técnico do trabalho volta fragmentado para o trabalhador individual e coletivo, de forma organizada, e o oprime e embrutece. O capital conforma no sistema de fábrica sua forma técnica produtiva, seus instrumentos físicos e práticas ideológicas, e nesta revolução completa começa a produzir seu próprio conhecimento, seus próprios métodos de produção, no qual o conjunto da sociedade, os indivíduos que a compõem em suas classes fundamentais, passam a assimilar e ser conformados por esse novo modelo de sociabilidade capitalista de produção, pautado na produção de mais-valor e na propriedade privada dos meios de produção e circulação de mercadorias. O trabalho cooperado, no sistema do “trabalhador coletivo” (MARX, 2011) e o mais-valor, que no sistema de submissão (subsunção/subordinação) formal era apenas absoluto, agora se torna mais complexo, pois é possível a extração de mais-trabalho e o mais-valor relativo, em conjunto com a extração de “mais-valor absoluto e extraordinário” (MARX, 2011). Tem início a submissão (subsunção) real do trabalho ao capital, pois as relações sociais, em seu conjunto também estão submissas (subsumidas/subordinadas) totalmente às necessidades capitalistas de produção e circulação de mercadorias.

A técnica capitalista de produção também cria um padrão de tecnologia que garanta ordem, disciplina e controle, para que a paz reine na acumulação de poder e de capitais. Nesta relação também se transformam as consciências dos trabalhadores, sua manifestação corpórea, ou seja, as funções psicofísicas da força de trabalho. Pois, se universalizam os interesses ideológicos da classe industrial, como se fossem o interesse do conjunto da sociedade, e esta ideologia dominante e hegemônica é uma força objetiva que também exerce influência nas relações sociais. A resistência do trabalhador que dominava o processo de seu trabalho era perigosa e muito cara ao capitalista, e com a nova organização esse problema torna-se mais atenuada.

Por conseguinte, neste momento, não são mais os trabalhadores que ditam as regras, o tempo e os movimentos do processo de trabalho. E devido à divisão do trabalho e à apropriação do conhecimento tácito do trabalhador é possível ao capitalista desenvolver sistemas de fichas e detalhamentos, que instruem como deve ser o comportamento do trabalhador dentro da fábrica. Também em cada local da fábrica, que agora passam a ser vigiados, podem ser excluídos do local de trabalho tanto os trabalhadores agitadores, quanto podem ser extraídos os conhecimentos tácitos individuais mais bem-sucedidos e universalizados aos demais trabalhadores, para o incremento da produtividade.

Gramsci (2008) demonstra como no capitalismo fordista, devido às novas transformações de produção, também se necessitou produzir novos indivíduos racionalizados,

de um novo modelo de Estado liberal e de um novo modelo de consumo de massa. Portanto, Gramsci analisa e descreve em seu movimento o processo de generalização, adaptação e conformação psicofísica da força de trabalho no capitalismo de base norte-americana, que a partir dela irão exercer as novas atividades nascentes, segundo as necessidades de acumulação.

Tal conformação perpassou desde a alimentação (nutrição) até a formação de uma nova forma de sexualidade, ou seja, uma nova regulação sexual, de família, de relação com a saúde, com as drogas (álcool), do novo ideal de força de trabalho. “Na América a racionalização tornou necessária a elaboração de um novo tipo humano, conforme o novo tipo de trabalho e processo de trabalho. [...] de adaptação psicofísica à nova estrutura industrial [...]” (GRAMSCI, 2008, p. 40). Neste novo ideal de força de trabalho se criam novos conceitos de indivíduos ‘produtivos, éticos e morais’, com novos signos e significações.

O autor nos demonstra que o controle da vida da força de trabalho fordista se tornou uma questão da nova conceituação e concepção de ideologia de Estado, pois é necessário entender que o Estado capitalista se baseou em diferentes ideologias e práticas. No início das relações capitalistas na Inglaterra, as contradições de pauperismo relativo que foram sendo produzida pelo próprio capitalismo eram amenizadas não por políticas de Estado, mas por ações de caridades das igrejas. Somente com o desenvolvimento do capitalismo e de suas contradições é que o Estado assume um papel de ‘pacificador’ das contradições capitalistas.

Notemos, portanto, que o tempo de vida do trabalhador é também modificado, a forma como a fruição de sua vida se realiza, pois há um controle racional deste processo. Também se criam as concepções de lazer, no qual a força de trabalho deverá ter um tempo para se recompor enquanto tal, em atividades extra-salarias.

Portanto, o golpe final sobre os saberes dos trabalhadores se deu com o advento da maquinaria industrial, que aprofundou a organização do trabalho. Conjuntamente, os métodos racionais e a criação de máquinas e tecnologias aprofundaram mais o domínio do capital, com o surgimento de métodos, técnicas e tecnologias físicas e organizacionais que possibilitaram a extração da mais-valia relativa, e em alguns casos, de mais-valia extraordinária. Conseqüentemente, a complexificação do processo de trabalho capitalista após o sistema de fábrica é a utilização de métodos e técnicas que possibilitam a extração, conjuntamente, das distintas formas de mais-valia=

A burguesia, portanto, transferiu as habilidades dos trabalhadores desde o surgimento das relações de produção capitalistas, não sendo um fenômeno novo na atualidade. O conhecimento também se tornou propriedade privada, que é apropriado por outrem no

capitalismo, como uma forma de exercer e manter o poder de uma classe sobre as demais. Desta forma histórica e objetiva se forja a vida concreta na qual as novas gerações de trabalhadores são produzidas, a partir de novas necessidades sociais, com novas práticas sociais, com novos meios técnicos e tecnológicos físicos e ideológicos que desenvolvem novas formas de sentido social, que servirão de base para a construção do sentido pessoal imediato e mediado das atividades concreta de cada indivíduo da nova geração de trabalhadores. Sendo a relação objetiva e real entre os sentidos sociais e pessoais, as emoções sociais e individuais são permeadas construídas e conformadas constantemente pela força material da propriedade privada dos meios de produção, mais-valor, salário e mercadorias.

Em síntese, Decca (1982) enfatiza que

[...] A fábrica surgiu muito mais pelos imperativos organizacionais capitalistas de trabalho do que por pressões tecnológicas. [...] E tecnologia teve papel decisivo onde e quando a sua utilização facilitava e obrigava a concentração de trabalhadores e portanto a afirmação do sistema de fábrica. [...] A saber: a inovação tecnológica como resposta contundente do empresário capitalista ante as pressões de trabalhadores que já estavam acostumados com o regime fabril.

Essa nova utilização da maquinaria não só visava conseguir a docilização e a submissão do trabalhador fabril e, neste sentido, assegurar a regularidade e a continuidade da produção, mas representou também um forte obstáculo aos movimentos de resistência do trabalhador fabril, já no século XIX. [...] Sua introdução se deveu a uma ação consciente por parte dos patrões para controlar as greves e as outras formas de militâncias industriais. [...] Com ameaça de desemprego implícito utilizado pelos patrões para manter os salários baixos (DECCA, 1982, p. 34-35).

Estas lutas antagônicas entre os capitalistas e os trabalhadores, portanto, não se passavam apenas dentro das fábricas, mas também no âmbito social mais amplo, já que se pretendia a consolidação de uma nova ordem social emergente, o capitalismo industrial, que produziu como forças objetivas seus novos costumes e regras morais e ideológicas, que pretendiam a ampliação global do controle social, e que deveriam ser generalizados e conformados na objetividade singular de cada subjetividade psicofísica do indivíduo social.

Portanto, a representação do conjunto social deveria apreender e conformar as regras do sistema capitalista como as únicas regras universalizadas e possíveis de ser seguidas. Dito de outra forma, uma naturalização ou conformação social da relação social capitalista com suas regras de racionalização do tempo, da organização do trabalho, do trabalho e de seus anseios pela acumulação.

Assim, para De Decca (1982, p. 39),

[...] O que é fundamental: o *sistema de fábrica* como um universo (imaginário e real) onde são produzidas as relações sociais e onde se dá uma particular e decisiva apropriação do saber. Assim, não estão em jogo na fábrica apenas as questões

relativas à acumulação do capital, mas também os mecanismos responsáveis pela concentração do saber e, conseqüentemente, de dominação social.

Os saberes ou conceitos, que são instrumentos de abstração da realidade objetiva, se tornam estranhos aos trabalhadores e instrumentos de dominação racionalizada da classe capitalista no processo de trabalho, que conjuntamente com o comércio se expande a outras instituições sociais, como por exemplo, a organização do trabalho escolar.

A tecnologia de gestão foi de extrema importância para transformar a produção fabril em produção em massa (taylorismo-fordismo), e transformou os sentidos dos trabalhadores e da sociedade como um todo. Não apenas a apropriação do saber artesanal foi importante, mas também a apropriação dos melhores movimentos para a execução de uma atividade do trabalho cronometrada e altamente especializada. Segundo Harvey (2014, p. 121), a origem desta especialização de movimento se deu com:

Ford também fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido dramáticos ganhos de produtividade. *Os Princípios da Administração Científica*, de F.W. Taylor – um influente tratado que descreve como a produtividade do trabalho podia ser radicalmente aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento [...].

Define-se, assim, uma profunda hierarquia, especializada, rígida e altamente racionalizada, em gerência, concepção, controle e execução para uma produção em massa, que exigia maior racionalização e disciplina para o trabalho industrial. Esse momento em que a disciplina hierárquica faz parte da construção das habilidades do corpo, e o corpo humano é construído, transformado e aperfeiçoado, é dado na relação do corpo com o objeto, e está circunscrita no próprio objeto, que de forma coercitiva e mecânica, dita como devem ser as atitudes, tempos, movimentos, gestos, velocidade, eficácia e linguagem da força de trabalho. O mecanismo para controle e inspeção é o detalhamento dos movimentos do indivíduo, e depois a regulamentação dos seus corpos e de sua vida, nos espaços-tempos determinados pelas suas circunstâncias disciplinares científicas e de punição, onde os indivíduos com o tempo tornam-se sujeitos de sua auto-subjetivação disciplinar. (FOUCAULT, 2014).

Essa produção em massa, portanto, requeria uma nova estética e uma nova psicofísica do conjunto social, que corresponda e reflita os interesses de racionalização capitalista, caracterizando o passo seguinte da importância da tecnologia de gestão para a acumulação capitalista e a reestruturação produtiva.

A reorganização produtiva ou flexível do final do século XX também parte dos instrumentos e maquinários, e de adaptações tecnológicas já existentes aos novos padrões de racionalização do trabalho. Em sua aparência, há uma diminuição na hierarquia na ilhas de produção, pois este novo modelo de tecnologia de gestão é composto por uma ideologia gerencial transferida aos próprios trabalhadores. Eles mesmos têm o dever de vigiar a sua própria produtividade, e também a produtividade dos demais trabalhadores, entre outros afazeres.

Concluimos que o sistema capitalista de produção, desde suas relações fundamentais, nunca se restringiu apenas ao sistema de fábrica, pois sua forma de gestão sempre esteve relacionada ao processo produtivo propriamente dito, mas também à forma de vida e à conformação de novos hábitos na classe trabalhadora para além da fábrica.

### 3.5 DAS TÉCNICAS E MÉTODOS DE TREINAMENTO AO PROCESSO FLEXÍVEL DE TRABALHO, E DO PROCESSO FLEXÍVEL DE TRABALHO AO PROCESSO DE TRABALHO DO PROFESSORADO

O gerenciamento de produção, segundo Mueller (2010), nasce da necessidade de suprir, a partir de uma escassez de recursos, as demandas bélicas da 2ª Guerra Mundial nos EUA. Adotou-se o treinamento no local de trabalho, seja na fábrica, nos sindicatos ou em outras instituições, e o objetivo do mesmo era encontrar a melhor utilização e novas habilidades da mão de obra, e buscar a máxima aptidão individual que estivesse compatível com as demandas e o ritmo da produção. No entanto, desde o primeiro momento de aplicação do novo método, verificaram-se problemas, o que gerou a necessidade de intensificar o esforço de divulgação dos benefícios dos treinamentos, por meio de revistas e de boletins informativos. A solução para os problemas identificados foi a adoção de consultores, o que levou a um novo realinhamento da parte física da fábrica.

Mas o que é importante apreender desse novo fenômeno técnico e de seu novo método é a estreita ligação entre pedagogia educacional e treinamento de fábrica. A instrução para o aprender a fazer utiliza técnicas do ensino da educação formal e da profissional para formular a educação para o trabalho, como por exemplo a instrução dentro da fábrica (IDF), que é uma forma de educação não formal.

O método de ensino para essa educação para o trabalho (IDF) passa pela identificação dos melhores instrutores, com o fito de prepará-los para instruir, e assim se dá a difusão das práticas de instrução.

O ideal propagado pelos Quatro Passos de Allen tinha como objetivo indireto identificar os melhores instrutores e difundir as melhores práticas de instrução a fim de proporcionar ganhos de produtividade no interior das indústrias. Seu método serviu de base para o programa de treinamento *TWI* e, *a posteriori*, para o que se consolidou como o gerenciamento japonês (MUELLER, 2010, p. 120-21).

A qualificação para o trabalho torna-se um método de racionalização da força de trabalho, e ele é desenvolvido por meio da qualificação diretamente ligada à própria força de trabalho. Essa metodologia pretende formar o trabalhador, ou seja, treinar e instruí-lo para evitar desperdícios de recursos materiais, de tempo, financeiros e humanos, como forma de autocontrole.

Além disso, a instrução traz ganhos produtivos e melhor eficiência nos processos de produção. O instrutor é que assegura o treinamento e o melhor trabalho nos serviços, pois para isso é necessário ter força de trabalho bem treinada.

Para que se estabelecesse o melhor desempenho do treinamento era imprescindível que se aplicassem quatro princípios: 1) ajuste dos padrões; 2) estabelecimento de instrução correta; 3) o treinamento de maneira contínua dentro das organizações, 4) onde esse treinamento, não pudesse se dar em um curto espaço de tempo (MUELLER, 2010, p. 122).

Portanto, o método dos Quatro Passos é orientado para o resultado, para a seleção e para a formação de instrutores que habilitarão o operário em seu local de trabalho, onde tem o dever de despertar no aluno a capacidade de aprender a fazer, alegando que a formação deve ser constantemente atualizada, mas sempre camuflando que seu pressuposto é a racionalização.

Segundo Mueller, os Quatro Passos e seu método organizacional, balizado pelos princípios do aprender a fazer, são amplamente difundidos para escolas e outras instituições, e servem como modelos de currículos para a educação neoliberal do século XXI.

Os preceitos ideológicos dos currículos educacionais, nesta concepção, devem estar orientados para desenvolver habilidades e competências. Essas habilidades e competências serão desenvolvidas nos alunos de forma correlata aos quatro passos de treinamento. Ou seja, os professores devem seguir os passos de ajustar os padrões, estabelecer as instruções corretas, treinar continuamente, e de forma organizada. Também devem conceber que o treinamento/educação é de longo prazo. Ao instrutor, neste caso o professor, cabe saber sobre o trabalho; ter conhecimento de sua responsabilidade; ter a habilidade de instruir/educar; ter a habilidade de aperfeiçoar métodos; e ter habilidades de liderar os alunos. Porém, para que esse método de instrução seja bem-sucedido, é necessário que a empresa ou a instituição responsável forneça as condições estruturais para o trabalho do instrutor/professor. No caso

do instrutor, é necessário que a empresa explique sua política interna e planejamento, e depois o instrutor conforme em seus instruídos tais políticas organizacionais. Porém, o que se esconde na essência destes elementos é o seu condicionamento às necessidades de racionalização da força de trabalho e do processo produtivo como um todo, em favor da valorização do valor e do capital.

A partir disso, o instrutor poderá construir e conformar uma nova subjetividade da força de trabalho no ambiente produtivo. O instrutor deve fomentar a transmissão de conhecimento dos mais velhos e experientes aos mais novos, e é neste momento que o capital se apropria do conhecimento das tarefas operárias, que são convertidas ou se voltam contra o trabalhador em formas de cartilhas e orientações aos próprios trabalhadores, como forma de racionalização de suas atividades. O método ou técnicas utilizadas para “capturar” o saber dos trabalhadores se dá pelas sugestões espontâneas dos procedimentos técnicos.

Junto a isso, o programa propõe que é necessário desenvolver uma melhor relação entre supervisor e subordinado, com o fim de melhorar a relação humana no ambiente produtivo. Desta forma, o bom supervisor é aquele que identifica o problema antes que ele aconteça e prejudique a produção. Aqui podemos perceber que as relações humanas no ambiente produtivo também são objetos da instrução, e derivam das descobertas da psicossociologia do trabalho na América.

A psicossociologia do trabalho pretende motivar os trabalhadores através de suas ideologias comportamentais, que não ficam restritas ao ambiente produtivo, para que ao final se melhore sua relação interna. Segundo Mueller (2010), é neste momento que surgem as escolas de Recursos Humanos (RH). Neste sentido flexível de produção, a harmonia não é mais pautada pela coerção aberta, e as resistências são manipuladas e convertidas pelos instrumentos da educação e da psicologia do trabalho.

Podemos verificar que, na relação entre treinamento de fábrica e pedagogias da educação há um nexos necessário, mas contraditório, entre as necessidades do capital e a forma como as tecnologias gerenciais e a educação formal se relacionam. Ambas são permeadas pelo interesse de acumulação capitalista, que determina e constitui como forma mais desenvolvida o sistema Toyota de produção. Mas como seria essa interação entre gerência, educação e teoria do valor? Mueller (2010) demonstrou-a através do desenvolvimento e da universalização de tal concepção, que integra estes elementos de forma racional, com fins de racionalização.

Segundo Mueller, os métodos e técnicas de treinamento utilizados nos EUA por Charles Allen, foram apropriados e intensificados no Japão, pelo Sistema de Treinamento



Dentro da Indústria (TWI), em meados dos anos 1940, após a Segunda Guerra Mundial. Este sistema ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP), e se tornou o novo modelo ou padrão de acumulação. O alicerce e diretrizes para novas formas de formação da força de trabalho, segundo o STP, é materializado nas concepções adotadas pelos órgãos multilaterais, ou seja, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Fundo Monetário Mundial (FMI), Banco Internacional de Desenvolvimento (BID) e Banco Mundial, que relacionam educação e formação segundo as ideologias neoliberais, que são expressões das regras do mercado mundial.

A formação da força de trabalho, sob os conceitos neoliberais, traz o conceito-fetichismo de capital humano, que pretende desenvolver um constructo ideológico e de doutrinação no qual irá associar, de forma a trazer benefícios individuais, o trabalho humano ao capital físico. Essa conceitualização de capital humano foi desenvolvida por Theodor Schultz, em meados da década de 1960. Seu objetivo era a rentabilidade econômica e o utilitarismo, onde a formação da mão-de-obra [força de trabalho] se daria na formação escolar e profissional ligada à produção.

[...] capital humano, conceito-fetichismo absorvido pela educação e pelas empresas, mas que de fato se desvela como sendo um conjunto de instrumentos subjetivos (tais como raciocínio lógico, aprendizagem, motivação, liderança) e objetivos (como treinamento, qualificação, formação profissional dentre outros) necessários à força de trabalho para uma configuração de sistema produtivo distinta da que se desenvolvera até então.

Conceitos-chave como liderança participativa, motivação, trabalho em equipe, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e habilidades, ou seja, o controle sobre o trabalho cooperado no interior das organizações, que é uma das características das tecnologias gerenciais, são fatores inerentes ao sistema conhecido como “Treinamento dentro da Indústria” e que historicamente se consolidou concretamente na produção capitalista dos últimos 30 anos a partir do Sistema Toyota de Produção (MUELLER, 2010, p. 116).

Segundo Mueller, para obter esse formato de formação da força de trabalho são utilizadas ferramentas que objetivam o controle e racionalização da força de trabalho. Desta forma, podemos acrescentar que mesmo um discurso sendo ideológico e fetichista da realidade, tais constructos mentais e seus conceitos podem afetar a própria forma como as relações sociais se dão, em suas diferentes esferas sociais.

No âmbito da fábrica, o mecanismo educacional é a instrução para a formação de força de trabalho qualificada. Essa força de trabalho instruída desenvolverá, em si, a competência de formação de formadores, ou seja, o Princípio da Multiplicação, que deve:

[...] formar o maior número possível de instrutores que pudessem, dentro de seus locais de trabalho, continuar o trabalho de treinamento e qualificação dos trabalhadores, como “agentes multiplicadores” do TWI. A constituição de manuais

que continham todas as informações necessárias para se tornar um instrutor foi a ferramenta utilizada para a perpetuação do programa sem que se fugisse do padrão estabelecido (MUELLER, 2010, p. 132).

A instrução deve seguir os manuais e não fugir dos padrões estabelecidos. Os manuais são expressos em uma burocracia de regras, normas e subordinações para o controle da força de trabalho. Os programas de instrução, como estamos correlacionando, extrapolam, com seus métodos e técnicas, o ambiente produtivo, e vão para escola profissional e regular. Esta extrapolação para além das fábricas não atinge apenas o currículo escolar, mas também a forma gerencial na qual os profissionais da educação estão submetidos, ou seja, mudam a forma como a tecnologia gerencial atua sobre a força de trabalho ocupada nas escolas ou estabelecimento de ensino (MUELLER, 2010). Portanto, esses elementos ideológicos do sistema Toyota de produção se tornam componentes ideológicos da racionalização do processo educativo formal.

O papel do instrutor se aprofunda, segundo Mueller, nas plantas industriais japonesas, pois um dos elementos utilizados para acabar com as lideranças operárias após a Segunda Grande Guerra foi o sistema de treinamento dentro da fábrica, ou seja, este torna-se uma peça fundamental para o controle da força de trabalho, arregimentando e substituindo operários envolvidos com as lutas sindicais.

No sistema Toyota de produção se efetiva a formação e manutenção de instrutores pelo programa de treinamento dentro da fábrica, onde o instrutor, diferente do programa que era desenvolvido no EUA, não assume o papel apenas de treinamento, mas também de gerência, de liderança, de conselheiro, de substituto de operário, de solicitador e implantador de melhorias. Nas palavras de Mueller:

Nesse caso, o instrutor assume diferentes responsabilidades atuando em diferentes frentes ao mesmo tempo, denotando uma perspectiva multifuncional, o que, dentro da perspectiva do Sistema Toyota de Produção, é o “lugar comum” da força de trabalho.

Diferentemente do modelo pautado no gerenciamento científico americano, o modelo de gerenciamento japonês dava crédito à figura do supervisor não como um “capataz”, mas como um “orientador” que devia “guiar” seus subordinados no intuito de desenvolverem suas atividades da melhor maneira possível e atentando para a melhoria dos processos (MUELLER, 2010, p. 137).

Portanto, no sistema Toyota de Produção o programa de treinamento dentro da fábrica não tem como objetivo a solução de problemas, mas o desenvolvimento de habilidades na força de trabalho que resolvam problemas no momento que eles surgem. O sistema Toyota de produção é baseado no melhoramento do gerenciamento, sendo o supervisor o facilitador e incentivador de melhorias, ao detectar erros ou sugerir ideias para a racionalização da

produção, sendo esses elementos os aspectos do processo de enriquecimento do trabalho que elimina, segundo Mueller, o que não agrega valor e melhora a eficiência do processo. Desta forma, não é preciso aumentar a velocidade do processo, mas eliminar detalhes desnecessários.

Em síntese, o papel do instrutor é ser orientador, uma força de trabalho especial, que guia seus subordinados, que também são força de trabalho, para a melhoria e para solucionar problemas quando surgem. E essa racionalização permite suprimir o tempo de trabalho desperdiçado na combinação da força de trabalho com o capital constante em uma produção constante e contínua.

Com isso, o papel do instrutor/supervisor é centralmente a racionalização de processos, de operações, de métodos e de técnicas, nas quais o capital detenha tanto o controle da produção como da força de trabalho. Para Mueller, este percurso não se dá com muita ênfase na tecnologia física, pois é pela tecnologia gerencial que o capital pretende potencializar as tecnologias físicas já existentes e intensificar a produtividade realizando melhoramentos do ambiente produtivo, em que a gestão deve privilegiar novos métodos e técnicas de racionalização produtiva. A ênfase, neste sentido, não é em tecnologias físicas, mas em tecnologias organizacionais, onde métodos da educação formal são basilares para o controle do comportamento humano e ideológico da força de trabalho, segundo o preceito e necessidades históricas da acumulação flexível em otimização e enxugamento do tempo e espaço disponível. Assim

As tecnologias gerenciais possibilitam índices de lucratividade não a partir da produção em larga escala, mas da redução de custos que podem advir de qualquer elemento da produção: estoques, processos, movimentação, transporte etc. É dessa forma que o conjunto de métodos e técnicas provenientes das tecnologias gerenciais (*Just-in-time* e *kanban*) necessariamente extrapola os limites da própria empresa atingindo as empresas fornecedoras que devem equalizar sua produção à demanda da empresa cliente (MUELLER, 2010, p. 143-44).

A capacitação dos trabalhadores pretende diminuir, pelo incentivo à cooperação, as múltiplas formas de desperdício na produção. Esse objetivo é buscado pelo gerente e internalizado no operário através do caráter colaborativo e de incitações à melhoria de processos pelas sugestões dos próprios colaboradores.

A colaboração do sistema Toyota de produção, segundo Mueller (2010), extrapola a divisão imposta pelo sistema de produção americano, que restringia a força de trabalho à produção manual ou intelectual. Mas neste processo produtivo flexível a força de trabalho torna-se um elemento privilegiado de melhorias e contribuições diretas ao aprimoramento da racionalização da produção. Mueller apontou que essa racionalização, por um sistema

integrado entre produção e circulação, além de desenvolver mudanças no próprio ambiente produtivo, também determina mudanças na racionalização de empresas fornecedoras, que devem estar diretamente racionalizadas às demandas da empresa compradora.

Então, podemos entender que esse processo colaborativo é ampliado às demais instituições da sociedade capitalista, e segundo Mueller,

O caráter “colaborativo” presente no Sistema Toyota de Produção manifesta-se concretamente por meio das sugestões propostas pela força de trabalho de implementar melhorias no processo produtivo. Contudo, a colaboração tem que ser assimilada por parte dos trabalhadores por meio de uma formação que privilegie essa característica da produção e, por serem os sistemas de produção flexíveis, a formação e o treinamento dos trabalhadores devem ser contínuas. Nesse caso, a formação da mão-de-obra no Sistema Toyota de Produção deve valorizar o desenvolvimento de competências e habilidades que irão propiciar a colaboração por parte dos trabalhadores e serem incentivadas pelos gerentes que, a partir de agora, são líderes que devem “orientar” seus subordinados a trabalharem por meio do trabalho cooperado e colaborativo. Necessariamente, as orientações formativas que se desenvolvem através do sistema de produção toyotista devem estar orientadas para suas características proeminentes: redução contínua de custos que não agregam valor; e habilidades que vão além da mera instrumentalização, característica do sistema de produção americano (MUELLER, 2010, p. 145).

Os métodos e técnicas de colaboração e aprimoramentos das relações produtivas, centrados nas melhorias da gestão da força de trabalho no sistema Toyota de produção são, segundo Mueller, decorrência de necessidades e causalidades históricas do sistema capitalista de produção. Através desta colaboração da força de trabalho em solucionar e desenvolver novos métodos sem a ênfase nas tecnologias físicas, as tecnologias gerenciais e sua manifestação “[...] atuam direta e indiretamente como contratendências à queda da taxa de lucro a partir da utilização do trabalho humano (a exploração do homem sobre o homem) como recursos para a produção capitalista (MUELLER, 2010, p. 168). Portanto, os métodos e técnicas utilizados neste sistema são delineadas pelo intuito de ampliar a cooperação da força de trabalho, por meio do trabalho coletivo e trabalho universal.

Neste modo produtivo flexível a coerção é mais sutil, isso porque a tecnologia gerencial combina os avanços nas ciências exatas com os avanços nas ciências humanas, na qual estão inseridas a pedagogia, a psicologia, a sociologia e outras, e desenvolve a capacidade de

[...] de introjetar valores subjetivos na força de trabalho que favoreçam a colaboração e o consentimento desta no que se refere à redução do tempo de rotação do capital, característica do padrão de acumulação do capital no qual o Sistema Toyota de Produção configura-se como expressão máxima (MUELLER, 2010, p. 169).

Conclui Mueller que o controle da força de trabalho torna-se o elemento central do

processo de valorização, assim:

Nesse caso, há um deslocamento do centro gravitacional do controle exercido no ambiente produtivo, onde a maquinaria (ou tecnologia física) perde a sua centralidade, e é suplantado pelo homem no que tange à força de trabalho (gerentes, supervisores) utilizada pelo capital para o controle da força de trabalho envolvida diretamente na produção, sendo que: “a nova base técnica exige, por sua vez, **uma nova concepção gerencial da produção**, para que possa ser explorada em toda a sua potencialidade. A despeito do **desenvolvimento de uma nova organização social da produção que lhe seja mais adequada**, ela não é necessariamente resultado do desenvolvimento tecnológico em si [nesse caso, maquinaria], podendo inclusive precedê-lo.” (TAUÍLE, 2001, p. 131, grifos nossos).

Isso significa que não há uma necessária concomitância, em termos de utilização das tecnologias físicas e gerenciais, para que os níveis de sobre-valor sejam intensificados, indicando uma autonomia entre as manifestações de tecnologia no ambiente produtivo. Torna-se importante frisar que o conceito de tecnologias gerenciais está diretamente relacionado às inovações organizacionais previstas historicamente no ambiente produtivo, ou seja, em grande parte dos estudos empíricos e teóricos realizados nos últimos 50 anos, há uma tendência em tratar os avanços ocorridos por conta das ciências aplicadas à produção como sendo ‘inovações’ ao invés de ‘tecnologias’ (MUELLER, 2010, p. 171, grifos do autor).

No entanto, a nossa concordância com Mueller (2010) é relativa. Isso porque o conceito deve ser precisado como uma autonomia relativa, não absoluta. Desta maneira, a forma como Mueller (2010) expôs pode levar ao entendimento de que há uma polarização entre tecnologia física e tecnologia gerencial, mas, na verdade, o que há é uma relação entre uma forma de tecnologia física, um instrumento físico, uma disposição espacial física, com uma forma gerencial ou tecnologia de gestão, e esta relação não é linear, de qualidades diferentes de expressão da tecnologia.

Em nosso entendimento, em qualquer atividade humana é necessária uma relação entre a teleologia e os meios práticos, instrumentos técnicos, no qual essa atividade se objetive, seja ela individual ou coletiva. A gestão do trabalho coletivo é uma expressão mais complexificada da teleologia individual, mas ambas servem para pôr em movimento um ambiente produtivo de valor de uso, de valor de troca, e de valorização do valor. Então a gestão não se encontra apenas no ambiente fabril, mas ela mesma é um componente técnico necessário ao trabalho, seja ele estranhado ou efetivação da universalização dos indivíduos historicamente ampliados. Portanto, a organização do trabalho é um dos elementos necessários a própria atividade do trabalho, seja essa categoria no seu conceito geral abstrato ou no seu conceito histórico determinado, de forma concreta.

Neste ponto, encontramos uma divergência entre Mueller (2010) e Faria (1992). Para Mueller (2010), tecnologias gerenciais<sup>15</sup> podem assumir autonomia das tecnologias físicas.

---

<sup>15</sup> “A categoria ‘tecnologias de gestão de ordem comportamental e ideológica’ alinha-se em sua proposição aos elementos constituintes da organização do trabalho e da produção a partir do advento da

Mas, Faria (1992) afirma que não há como analisar separadamente tecnologias físicas das tecnologias de gestão. No entanto, ambas as análises, aparentemente antagônicas, apresentam em sua essência uma relação em comum. Pretendemos precisar melhor essas afirmações sobre a relação existente entre tecnologia física e tecnologia gerencial.

A conceituação de autonomia, de acordo com Muller (2010), deve ser precisada como relativa. Isso devido a fato de uma forma de tecnologia de gestão poder se originar em um determinado processo produtivo específico e devido à sua grande utilidade, em controlar e combinar produtivamente a força de trabalho (capital variável) com o meio produtivo (capital constante). Ao elevar a sua produtividade-eficiência a novos patamares produtivos e concorrenciais, a nova tecnologia gerencial pode ser apreendida pelos demais ramos de produção capitalista como um modelo de produção eficiente e eficaz, a ser seguido nos diferentes e particulares formas de produção.

No entanto, essa relação de eficiência e eficácia, de um particular ramo produtivo ou improdutivo, emergiu segundo uma relação concreta particular de um ramo produtivo ou improdutivo. Esse ramo produtivo ou improdutivo particular é concebido a partir da relação concreta entre a tecnologia física (capital constante), a tecnologia gerencial (capital variável) e

reestruturação produtiva capitalista, onde são cristalizados no e pelo Sistema Toyota de Produção, quais sejam: seminários de criatividade; mecanismos de motivação e integração; planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; trabalhos em grupos participativos entre outros.

Já na categoria 'tecnologias de gestão de ordem instrumental', tendo em vista a sua utilização e aplicação no âmbito produtivo, se verifica ainda uma relação de dependência das tecnologias físicas (maquinaria). Nesse caso o processo de valorização do valor é proveniente do intercâmbio material entre a força de trabalho (trabalho vivo) e a maquinaria (trabalho morto), matriz característica e preponderante da acumulação capitalista a partir da organização científica do trabalho de Taylor e Ford e que tem na Revolução Industrial o seu demiurgo. Destarte, a aplicação tecnológica das ciências é verificada empiricamente no *quantum* de trabalho morto que é incorporado na produção capitalista proporcionado principalmente, pelas ciências exatas e naturais. Podemos afirmar que as tecnologias gerenciais de ordem instrumental só podem ser compreendidas a partir de sua relação direta com a maquinaria: mais precisamente, a intensificação do trabalho cooperado no seio da produção capitalista só pode ser efetivada considerando a sua conjugação com as tecnologias físicas (maquinaria) em uma relação de dependência da primeira para com a segunda, onde os limites da utilização de tais tecnologias gerenciais se encontram relacionados aos limites de intensificação do trabalho no ambiente produtivo regido pelo sistema de produção taylorista/fordista.

Por sua vez, a categoria 'tecnologias gerenciais de ordem comportamental e ideológica', realçando novamente a análise a partir de sua utilização, caracteriza-se como um conjunto de métodos e técnicas de organização do trabalho cooperado para além do âmbito da produção, em virtude de sua condição de não dependência às tecnologias físicas, diferentemente da categoria analisada anteriormente, e tendo como base epistêmica as ciências humanas e sociais. O centro da verificação empírica da intensificação do trabalho propiciada pelas tecnologias gerenciais de ordem comportamental e ideológica é a organização do trabalho nas empresas a partir de um estágio de cooperação qualitativamente superior ao verificado no paradigma taylorista/fordista regido pelo modo de produção capitalista. Nesse caso, podemos afirmar que os métodos e as técnicas como: seminários de criatividade, mecanismos de motivação e integração, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, e o trabalho em equipes, constituintes da categoria 'tecnologias de gestão de ordem comportamental e ideológica' estão mais alinhadas, (considerando o desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista), às ferramentas componentes do Sistema Toyota de Produção, onde a possibilidade de incremento de sobre-valor não depende diretamente da subsunção do trabalho vivo ao trabalho morto" (MUELLER, 2010, p. 177-78).

força de trabalho mais próxima dos meios de transformação da natureza (capital variável), que constituem sua totalidade produtiva, que são combinadas a determinadas finalidades e objetivos. Ademais, ambas partes constitutivas do processo total de um particular ramo produtivo ou improdutivo se condicionam mutuamente e contraditoriamente.

As tecnologias de gestão, assim, segundo a nossa análise da sociedade capitalista, que surge deste particular ramo produtivo, que combinou diferentes métodos, técnicas e estratégias físicas e gerenciais para o incremento de sua produção, são ideologicamente universalizadas, de forma fragmentada, isolada e fora de contexto, como modelo a ser seguido devida sua eficácia. Desta forma, a tecnologia de gestão pode tomar uma aparente autonomia “absoluta” do conjunto processual produtivo, de onde ela originariamente emergiu, e ser aplicada com uma autonomia relativa em outros determinados processos produtivos ou improdutivos, que não apresentam as mesmas características de tecnologia física do original.

Tecnologias de gestão isoladamente são apresentadas como solução de problemas que se originaram a partir de outra relação produtiva concreta, que em sua origem apresentam outros artefatos físico/gerencial e desta forma a tendência é que essa transferência seja compatível ou incompatível. Neste caso, não é a tecnologia física que é transferida a um novo ambiente produtivo ou improdutivo diverso de sua origem, mas é a tecnologia de gestão que irá ser transferida e se relacionar com artefatos tecnológicos físicos antigos ou diferentes de sua relação originária. Esses artefatos antigos já eram, em si mesmos, formas capitais inicialmente constituídas por outras formas de gestão de sua produção, que combinava os seus artefatos físicos e ideológicos de outra maneira, já padronizada.

Segundo Faria (1992) não há forma de separar tecnologias físicas e tecnologias de gestão, pois sempre há uma relação entre tecnologias físicas e tecnologias de gestão e/ou gerenciais, porém ambas podem ser transferidas de forma isolada a outros ramos produtivos ou improdutivos. Ou seja, uma ou outra pode se tornar autônoma de sua relação física ou gerencial originária, entretanto essa autonomia não é absoluta, mas sempre relativa, pois mesmo na transferência autônoma de tecnologias física ou gerencial é inegável que, no novo ramo onde uma ou outra irá se instalar, também irá se defrontar com outro conjunto de tecnologias físicas e/ou gerenciais, que até então estavam estabelecidas e padronizadas neste ramo. Uma tecnologia gerencial nova é transferida para gerir outra forma física de tecnologia, ou conjunto de tecnologias físicas. Portanto, as tecnologias de gestão sempre estarão em relação com artefatos físicos de sua origem ou artefatos físicos para onde elas foram transferidas de forma aparentemente autônoma, mas seu processo de aplicação está em relação com alguma forma de artefato físico.

É possível presumir, portanto, a partir destas considerações, que tecnologias físicas ou gerenciais podem se descolar de suas relações de origem – produtivas ou improdutivas – e estabelecer uma relação com outras tecnologias gerenciais e físicas, que compunham originariamente outros processos produtivos diferentes. Porém, é claro que essa relação apenas é verdadeira se comparado relativamente o processo na que ela surgiu e o processo novo ao qual ela foi transferida. Vejamos o exemplo citado por Pinto (2013), quando esclarece que Ford não foi o primeiro a utilizar a linha de montagem em série:

A divisão taylorista havia possibilitado que se distribuíssem os trabalhadores e suas ferramentas efetivamente ao longo de uma linha, ao padronizar o trabalho em atividades cujas operações eram uniformizadas. Pode-se dizer, nesse sentido, que o sistema taylorista foi incorporado e desenvolvido pelos dispositivos organizacionais e técnicos fordistas, na medida em que, no lugar dos homens responsáveis pelo deslocamento dos materiais e objetos de trabalho, máquinas automáticas passaram a se encarregar por tal, suprimindo o trabalho humano numa produção cuja cadência contínua impunha uma concentração dos movimentos dos trabalhadores somente dentro do raio de ação que efetivamente transformava as matérias-primas em produto acabado.

Mesmo a introdução da linha de montagem em série por Ford, na esfera da produção de sua fábrica de Detroit, em 1913, foi na verdade uma inovação e não uma invenção, pois adveio de uma adaptação do sistema de carretilhas utilizado nos matadouros de Chicago para o esquartejar de reses [...]. Contudo, se as fábricas de Henry Ford não foram, em verdade, as primeiras a usar o sistema de produção por esteira transportadora, forma as pioneiras na sua utilização em larga escala, numa espetacular produção em massa [...] (PINTO, 2013, p. 37).

Pinto demonstra que uma tecnologia física foi transposta do matadouro ao sistema de produção automotivo, e essa adaptação trouxe uma nova organização de produção em massa. Essa adaptação ou inovação somente foi possível porque Taylor havia desenvolvido métodos organizacionais de simplificação do movimento gestual do trabalhador no processo de trabalho. Essa simplificação organizacional dos gestos do trabalho foi combinada com uma forma de tecnologia física, a carretilha. Assim, se uniram manifestações técnicas – física e de gestão – diferentes, que emanaram em diferentes processos produtivos, em um mesmo processo produtivo. Esta nova combinação de tecnologia de processo levou a um novo modelo de produção, o modelo de produção em massa, que foi nomeado taylorismo/fordismo.

Neste caso, uma tecnologia física adquiriu autonomia, de forma relativa, do seu processo produtivo originário e foi transferida e readaptada com uma outra forma organizacional do trabalho, que não era a sua de origem, e isso determinou um novo modelo de organização da produção capitalista, ou seja, uma nova tecnologia de processo. Por outro lado, no momento histórico da acumulação flexível a tecnologias gerenciais podem ser dadas como modelo, de forma ideológica e comportamental, que determina melhorias em processos físicos já estabelecidos e universalizados. Tecnologias gerenciais possibilitam uma nova



forma de organizar e combinar a força de trabalho em relação às tecnologias físicas, sem que estas sofram substituição ou trocas por outras mais ‘desenvolvidas’.

Porém, nosso trabalho afirma que toda mudança em uma forma de ser, tanto na tecnologia gerencial quanto na física, determinará alguma forma de mudança ou transformação na outra forma. Chamamos essa relação de autonomia relativa do seu ambiente de origem. No entanto, essa autonomia relativa não exige a tecnologia física ou ideológica/comportamental de sua bagagem de interesses ou valores de uso, que são incorporadas tanto na objetivação de sua concepção quanto na sua materialização, ao final da produção de um respectivo valor de uso ou finalidade determinada.

Posta esta importante precisão conceitual, daremos continuidade à análise do conjunto de técnicas e métodos que compõem a tecnologia gerencial.

Dentre os principais elementos incorporados no ambiente produtivo flexível, destacamos as ciências humanas. As ciências humanas, no ambiente produtivo, se tornaram um instrumento que atua sobre o comportamento humano e da força de trabalho, que deve cooperar de forma colaborativa (Mueller, 2010). Ela possibilita relações produtivas com níveis hierárquicos “reduzidos”.

Assim, é possível eliminar certas burocracias na produção, e isso é possível por meio do planejamento estratégico e da reengenharia, que são re combinados. E com o conjunto de planejamento estratégico e menor nível de hierarquia, ao menos de forma aparente combinado à introjeção do componente ideológico, se obtém o aprimoramento da cooperação e integração da força de trabalho. Desta maneira, o controle coercitivo passa de direto para uma forma sutil, mas que não nega em alguns casos a coerção direta. Essa coerção sutil é pautada na ideologia participativa e de autorrealização no trabalho, e com isso o capital desenvolve novas formas de controle subjetivo da força de trabalho.

Tendo por base o referencial marxiano, utilizamos o termo ‘aplicações tecnológicas das ciências’ como a essência da tecnologia particularmente no ambiente produtivo, embora não somente restrita a esse; e perquirimos como o desenvolvimento destas tecnologias interfere no controle da organização da produção e da força de trabalho. Em grande parte essa inflexão no que diz respeito ao controle está diretamente relacionada à sua base científica, e à transferência do controle da máquina (características do paradigma taylorista-fordista) para as pessoas (o *manager*, ou o representante do capitalista no ambiente produtivo e, em parte, para a própria força de trabalho). O impacto destas tecnologias gerenciais sobre a força de trabalho assemelha-se, em parte, aos efeitos da inserção de maquinaria na produção capitalista: a redução do número de trabalhadores envolvidos direta e indiretamente na produção de mercadorias, considerando a drástica redução dos níveis hierárquicos nas organizações nos últimos 30 anos a partir de uma perspectiva de horizontalização das relações de subordinação aproximando consideravelmente o nível estratégico do nível operacional via o processo de reengenharia, utilizando o procedimento de *downsizing* (MUELLER, 2010, p. 170-71).

Pautado neste conjunto complexo e de múltiplas determinações, temos um ambiente produtivo que relaciona educação, psicologia, sociologia, engenharia, vigilância, instrução, e outros, como uma forma de aplicação de tecnologias das ciências produtiva. O trabalho gerencial é forjado como uma forma de aumentar a taxa de lucro e a valorização do valor e do capital, uma atividade que incide não apenas sobre o capital objetivo, mas também sobre o capital subjetivo, a força de trabalho.

A tecnologia gerencial no ambiente produtivo ou improdutivo pretende de forma direta ou indireta que o capital aumente sua taxa de lucro, através da extração de maior quantidade de extração de mais-valia absoluta e relativa. Para isso é necessário que a tecnologia gerencial garanta maior controle sobre a força de trabalho, pois suas revoltas individuais ou coletivas podem acarretar paradas parciais ou completas do sistema produtivo capitalista individual ou global. Os instrumentos educacionais utilizados pelo capital são:

A tecnologia gerencial compreende, igualmente, e ao mesmo tempo, as técnicas de ordem comportamental e ideológica, tais como: seminários de criatividade; mecanismos de motivação e integração; planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; trabalhos em grupos participativos entre outros (MUELLER, 2010, p. 14).

A partir desta afirmação, é possível apreender que a parte comportamental da tecnologia gerencial tem autonomia relativa em relação ao trabalho morto, pois é o momento de transferência ideológica, através da educação, de como a força de trabalho deve atuar em sua atividade combinada com o trabalho morto.

Mueller desenvolve a tese de que o gerente é improdutivo, mas um improdutivo relativo, ou seja, há uma produtividade do trabalho improdutivo<sup>16</sup> das tecnologias gerenciais. Segundo o autor, no sistema Toyota de produção a subsunção do trabalho vivo não se verifica apenas com o trabalho morto, mas também com o próprio trabalho vivo gerencial, de ordem comportamental. A tecnologia gerencial consiste numa ferramenta de melhoramento contínuo da produção e da produtividade, que ocorre através dos fundamentos de melhoramento das

---

<sup>16</sup> Mueller afirma que o trabalho das forças de trabalho relativas a gerência são improdutivas a partir da análise por parte de uma corrente de pensamento marxista, ou seja, Mueller parte do pressuposto que este assunto já está dado, mas tenta demonstrar que o trabalho do gerente tem importância na formulação, controle e intensificação das demais forças de trabalho inseridas no ambiente produtivo, nas palavras de Mueller: “[...] discutimos de que forma o trabalho improdutivo caracterizado pelos níveis técnico-gerenciais, que em uma análise superficial, detém a primazia em termos de concepção e implementação das tecnologias gerenciais no ambiente produtivo, contribui indiretamente para o processo de produção de mercadorias, porém de modo constituinte e fundamental, e conseqüentemente para a intensificação do trabalho produtivo. Para além de tal afirmação, a utilização das tecnologias gerenciais impõe não só aos trabalhadores produtivos níveis de produtividade da força de trabalho que não são possíveis por intermédio das tecnologias físicas (maquinaria), mas aos próprios trabalhadores improdutivos, e por consequência da primeira, ritmos de trabalho mais intensos resultantes da redução de força de trabalho despendida para essa função” (MUELLER, 2012, p. 74).

relações sociais entre força de trabalho operária e força de trabalho gerencial, como reuniões, treinamento, *feedbacks*, etc.

Mesmo que tais ferramentas tenham sua eficiência concreta nas organizações, assegurada por intermédio dos altos índices de intensificação do trabalho que essas proporcionam, não se pode limitar a definição de tecnologias gerenciais somente a partir de sua relação estreita com as ferramentas de gestão da qualidade desenvolvidas no decorrer de meio século. Na utilização do termo ‘ferramentas’ (para definir algumas tecnologias gerenciais), não necessariamente estamos aproximando o termo de uso comum relacionado às tecnologias físicas (máquinas), mas ampliando tal conceito para ferramentas subjetivas que se efetivam na materialidade por intermédio de métodos e técnicas de organização do trabalho e da produção (MUELLER, 2010, p. 176).

De acordo com Mueller, a tecnologia de gestão é também o controle da subjetividade, que utiliza diversas ferramentas para a administração da força de trabalho. Em nossas palavras, a matéria-prima do conjunto gerencial não é apenas o processo produtivo como um todo, mas também a natureza da subjetividade da força de trabalho. E é a partir deste papel que o trabalho improdutivo, que é caracterizado por Mueller nos níveis técnicos-gerenciais, contribui com a intensificação do trabalho produtivo, rompendo, até certos limites, com a divisão do trabalho manual e trabalho intelectual. O trabalho improdutivo, que é intensificador do trabalho produtivo e que consegue desenvolver mecanismos, técnicas e métodos, faz com que o trabalhador produtivo aumente sua produtividade. Para que isso seja bem-sucedido, é introduzida a ideologia do comprometimento e da participação ativa entre os trabalhadores produtivos.

Ademais, a tecnologia gerencial auxilia na diminuição do tempo de rotação do capital e potencializa o valor. E para todo esse conjunto da mediação do trabalho improdutivo, a intensificação do trabalho produtivo é desenvolvida nesta nova relação de acumulação do capital, em que seus próprios conceitos, limites, possibilidades e produtividade são incrementados.

Além disso, a tecnologia gerencial, segundo Mueller (2010), reduz postos intermediários, na organização produtiva, e repassa esses postos intermediários para a própria força de trabalho produtiva, que deve ter autogestão e autocontrole, para maximizar a produção, aperfeiçoar processos e melhorar o desempenho empresarial. Essa diminuição de postos intermediários, além de intensificar o trabalho produtivo, também intensifica o trabalho improdutivo das próprias forças de trabalho que constituem o conjunto da força de trabalho gerencial. Assim, as bases da tecnologia gerencial são mecanismos de controle da subjetividade da força de trabalho que perpassa os muros da empresa, ou seja, que forma uma consciência social ideológica. Essa consciência constrói novos valores ideológicos e de

pensamento político para além do ambiente fabril.

O motor do sistema Toyota de Produção, segundo Mueller, é o trabalho improdutivo, sendo que é através dele que tal sistema produtivo, ao contrário dos demais sistemas que negavam a capacidade intelectual dos trabalhadores produtivos, utiliza as capacidades de inovação e resolução de problemas, de forma hierárquica horizontalizada, na busca contínua de melhoramento de erros e na eliminação de tempos de trabalho desnecessários. Essa relação é que retira de forma aparente a alienação ou estranhamento da força de trabalho, ou sendo mais preciso, tenta diminuir o nível embrutecimento da força de trabalho, pois como já vimos, retorna um processo de trabalho que necessita tanto da força de trabalho intelectual quanto manual do trabalhador, no ambiente produtivo no qual estão engajados. Desta maneira, diminuem os custos nos níveis operacionais e administrativos, que não eram geradores de mais-valor diretos, mas indiretamente. Portanto, é o trabalho improdutivo gerencial, segundo o conceito do autor, garante a integração, a flexibilização, a cooperação e a redução de custo global e operacional da produção. Nas próprias palavras de Mueller:

As tecnologias gerenciais podem contribuir para a redução de custos globais das organizações intensificando o trabalho cooperado nos níveis operacional e administrativo, reduzindo a força de trabalho socialmente necessária através da intensificação do trabalho produtivo garantida pelo trabalho improdutivo. É por intermédio das categorias de flexibilidade e integração (TORRES JUNIOR, 1994), pilares de sustentação do Sistema Toyota de Produção, que as tecnologias gerenciais se consolidam como métodos e técnicas de controle impostos ao trabalho cooperado, potencializando a produtividade do trabalho produtivo através do trabalho improdutivo (MUELLER, 2010, p. 186).

Por um lado, concordamos integralmente com a importância das diversas forças de trabalho gerenciais que são utilizadas para movimentar as ideologias e gestar a combinação entre as individuais forças de trabalhos operárias, em sua subjetividade e individualidade, com a objetividade do trabalho morto, no modo de produção capitalista, mas não com a conceituação de trabalho improdutivo de Mueller.

Essa relação de tecnologia gerencial vai além da subsunção do trabalho vivo pelo trabalho morto, pois o trabalho vivo gerencial atua diretamente na racionalização da produção, que potencializa de forma racional o mais-valor e também atua na conformação de novas práticas ideológicas na natureza subjetiva da força de trabalho subalterna. Portanto, essa relação se dá através da subsunção do próprio trabalho vivo, não apenas ao trabalho morto, mas também ao próprio trabalho vivo da força de trabalho gerencial, que representa em si os interesses do capital. Por outro lado, não concordamos que esse trabalho administrativo e gerencial é improdutivo quando inserido dentro de uma relação de compra e venda da força de trabalho, que ao final do processo coletivo de trabalho produz mais-valor

ou valorização do valor ou do capital.

Isso porque o processo de trabalho no capital começa através de um processo de trabalho cooperado, onde várias forças de trabalho cooperam em um mesmo ambiente produtivo, na subsunção formal, que em si gera a necessidade de uma força de trabalho nova, que gerirá as demais forças de trabalho.

De acordo com Marx (2013), o trabalho cooperado, no ambiente produtivo de valor e mais-valor, não pode ser analisado de forma individual, mas sim na forma de um conjunto de trabalhadores, que estão mais próximos ou mais distantes da transformação da natureza, e que são produtores da taxa total de mais-valor em um determinado ambiente produtivo. E não apenas isso, com o desenvolvimento da máquina-ferramenta, na subsunção real, o trabalhador passa de manipulador do instrumento de trabalho para apêndice da máquina. Se seguirmos assim a lógica de transformação simples, direta e individual do processo de transformação da natureza por um processo de trabalho isolado, nem o operador da máquina é produtivo, visto que ele mesmo está afastado da transformação direta dos instrumentos imediatos que modificam a natureza.

O sistema capitalista de produção é um sistema de trabalho genuinamente de trabalhador coletivo, ele se estreita a um modelo produtivo. E por isso se amplia a definição do conceito de trabalho produtivo para todas as forças de trabalho, que se vendem a outrem e que atuam dentro de um ambiente produtivo, que gere mais valor ou autovalorize o valor.

Portanto, toda essa descrição de Mueller (2010) sobre o papel fulcral da força de trabalho, que atua no trabalho das gerências e está na relação de compra e venda da força de trabalho, serve apenas para reforçar nossa proposição que a força de trabalho do gerente, em processos produtivos de valorização do valor e produção de mais-valia, é parte de um trabalhador coletivo, que produz por muitos órgãos que exercem sua atividade de trabalho individual mais próxima ou mais distante da transformação da natureza, como parte da produção de uma mercadoria. Sendo que esta mercadoria é, portanto, resultado de um conjunto atuante de técnicas, métodos e procedimentos do trabalho coletivo, que perpassa por atividades individuais em sua transformação.

Em síntese, as forças de trabalho, que constituem a tecnologia gerencial e estão na relação de compra e venda da força de trabalho, são partes singulares de uma produção total de mais-valor. Portanto, em nossa compreensão, o gerente e os trabalhadores administrativo são produtivos, e não improdutivos como afirmou Mueller.

Porém, o modelo de gerenciamento do sistema Toyota de produção, como vimos, vai além dos processos produtivos de mais-valor, o trabalho produtivo. Ou seja, este sistema de

gerenciamento também incidirá sobre os processos improdutivo, no caso a escola pública, que é mediadora indireta ao formar a potencial força de trabalho. Por isso, ela é um processo de trabalho cooperado improdutivo que indiretamente afeta o processo produtivo, a longo prazo. Um destes processos de trabalho cooperado simples, que não chegou ainda na subsunção real pois ainda depende das habilidades psicofísicas de transformação da natureza humana do aluno, é o ofício do professor, que relativamente ainda está submetido às relações de subsunção formal do trabalho ao capital.

Ademais, a educação formal e profissional é mediadora da formação da mercadoria mais valiosa ao capitalismo, ou seja, a formação da força de trabalho, aquela que produz mais-valor. Assim, para Mueller:

A educação estaria, portanto, no epicentro da mudança de perspectiva que se consolida na esfera da produção: a passagem da exacerbação da divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual para uma força de trabalho ‘participativa’, principalmente a partir da inserção de inovações constantes no processo produtivo, características do Sistema Toyota de Produção. Para tanto, torna-se fundamental uma ‘educação para a inovação que irá contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento dos construtos subjetivos, tais como as competências, habilidades e atitudes necessárias para a flexibilidade aplicada à força de trabalho a qual se concretiza a partir da polivalência e da multifuncionalidade e sua relação com o controle por meio da gestão ‘compartilhada’ da força de trabalho (MUELLER, 2010, p. 172).

Segundo Mueller, a tecnologia gerencial determina uma dupla racionalização: na forma como se gesta a força de trabalho dos professores na escola pública e privada; e na racionalização que aparece no currículo escolar. Assim se fomentam similaridades e mudanças em relação à racionalização, na própria compreensão, concepção e conceituação do que é o currículo da educação formal e profissional. Essa racionalização apresenta quais são os conteúdos que devem fazer parte da formação da concepção do “novo homem”. Tais mudanças são efetivadas através dos órgãos internacionais de financiamento, que visam a implementação de sistemas de avaliação da educação, que reforçam a ideologia de eficiência através de articulação entre o público e o privado. Essa avaliação da educação é marcada pela característica quantitativa e estatística comparativa, onde a qualidade é medida pela média quantitativa.

Em relação à nova concepção do currículo é possível perceber e apreender uma relação íntima entre os quatro passos para instrução, de Charles Allen, com os quatro passos propostos para a educação, na década de 1990.

O currículo escolar, nesta perspectiva, retoma a questão humana. Em outras palavras, o currículo apresenta uma concepção humanista da educação, que é baseada na psicologia

comportamental e social. Essa concepção humanista irá se valer, não dos meios coercitivos da educação tradicional e tecnicista, mas de meios coercitivos desenvolvidos na racionalização do domínio da força de trabalho no ambiente produtivo. Segundo Mueller:

Delors, funcionário do Banco da França após a Segunda Guerra Mundial, economista formado na Sorbonne, assessor para questões econômicas do presidente Mitterrand, ministro da Economia e Finanças do governo do presidente Mauroy e, de 1985 a 1995, presidente da Comissão da Comunidade Européia (CE), bem como um dos mentores do Tratado de Maastricht que dispôs a criação da União Européia (UE), em 1993, foi também o autor e organizador do relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, intitulado *Educação, um Tesouro a descobrir* (1996). Pressupondo-se que no modo de produção capitalista, um economista tem muito a contribuir para o desenvolvimento dos parâmetros da educação, as consequências da criação de um mercado livre europeu a partir de 1999 e os efeitos do esfacelamento da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) que culminaram com a queda do muro de Berlim e reunião da Alemanha em uma só nação capitalista, foram sentidos em todos os âmbitos da sociedade mundial. Por conseguinte, a formação de um novo cidadão “mundial conectado” a tais modificações do cenário geopolítico global, era tarefa delegada à educação. Os “pilares” necessários para a formação do cidadão que irá sentir direta ou indiretamente os efeitos em sua vida cotidiana da “nova ordem social” - configurada a partir da virada para o século XXI – estão calcados em premissas que preveem a constituição de uma “sociedade do conhecimento”, orientada por um fluxo de informações inigualável na história ocidental mundial, proporcionado pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC’s). Nesse caso, o desenvolvimento de um conjunto de “competências” voltadas à aquisição e aplicação do conhecimento devem “fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado” (DELORS, 2003, p.89), ao mesmo tempo em que a função da educação passa a ser a de servir como “a bússola que permita navegar através dele” (*idem, ibidem*) (MUELLER, 2010, p. 154-55).

Para a formação deste novo homem, é necessário que os conteúdos que não são úteis para a vida devam ser substituídos pela educação do convívio e da troca de saberes, que visa a aprendizagem ao longo da vida na sociedade do conhecimento. Assim, os quatro pilares para educação são: 1) aprender a conhecer, isto é adquirir instrumentos da compreensão; 2) aprender a fazer, que é para poder agir sobre o meio envolvente; 3) aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros, em todas as atividades; e 4) aprender a ser, que é uma via essencial que integra os três componentes anteriores.

Os gestores organizacionais, que são que comandam a educação em um dado local, em cooperação com os professores, pedagogos, diretores e outros agentes educacionais, serão as forças de trabalho que objetivarão, aplicarão e realizarão a intervenção da racionalização capitalista flexível no ambiente escolar. Ou seja, são eles os responsáveis pela execução dos pilares para educação na escola pública e privada.

Desta forma, concluímos: os quatro pilares para educação determinam, de forma controlada, uma ideologia que propaga uma volta da ontologia do ser social, na educação e na venda e compra da força de trabalho. Isso porque essa ideologia pretende trazer ou voltar a

dar um sentido humano ao trabalho coletivo e cooperado, no qual a força de trabalho domina, de forma rasa e limitada, o trabalho manual e intelectual. Sendo a educação formal um elemento que propaga tal ideologia<sup>17</sup>, em nenhum momento se coloca em xeque a questão da propriedade privada dos meios de produção da vida, mas se coloca a questão de que a educação é o pilar para o desenvolvimento socioeconômico local ou do país, e por isso a educação deve ser mais humanizada. Aqui encontramos a segunda característica da racionalização do ambiente educativo formal e profissional, que para uma educação mais humanista é necessário uma nova conceituação de gestão escolar.

Para Mueller (2010), a relação entre educação e organização do trabalho é consequência das próprias necessidades do novo modelo de acumulação capitalista, o flexível, que pretende superar suas contradições e se autoperpetuar enquanto tal. Assim, o capitalismo busca melhorar sua racionalização a partir da racionalização da própria racionalidade da humanidade, o que perpassa pelo ambiente educativo formal. Os agentes educacionais, agora, devem cooperar de forma criativa e participativa e achar soluções para distintos problemas escolares: pedagógicos, que podem ser de características espaciais, físicas, de conteúdos, comportamentais e ideológicas curriculares, de aprendizagem, de autocontrole.

Assim, cabe aos agentes imediatos escolares desenvolverem métodos e técnicas para serem os principais agentes solucionadores dos problemas sociais escolares imediatos, devendo gerenciar a pobreza da escola pública. Em síntese, por um lado os elementos educacionais e formativos humanos, que eram utilizados na formação educacional formal ou técnica, são transferidos para o ambiente produtivo de capital e utilizados, em relação a um conjunto de métodos e técnicas objetivas gerenciais, para realizar a instrução e a conformação de novas subjetividades participativas e cooperativas da força de trabalho no ambiente produtivo. Por outro lado, esse conjunto de técnicas e métodos, após serem consolidados no ambiente produtivo como um modelo de tecnologia de gestão a ser seguido e eficaz, retorna à escola com seu modelo de educação ou instrução, ou seja, é transferido para a escola, para o processo educativo e para o próprio processo de gestão da força de trabalho no ambiente educativo formal e técnico.

A partir deste debate crítico, no próximo subitem iremos apresentar e justificar o porquê não concordamos com a conceituação de trabalho produtivo e improdutivo de Muller

---

<sup>17</sup> Deixamos claro que entendemos que todas as relações sociais gestam seu contrário, sua contradição. E, assim, não cairemos no pessimismo da educação, como se ela não tivesse alguma relevância para a consciência dos trabalhadores. Porém, na via contrária, não cairemos no romantismo ou determinismo da educação, no qual ela é compreendida como a salvadora dos problemas da humanidade, ou seja, a solução para todas as mazelas sociais.



(2010), e assim reforçar o nosso entendimento do trabalho do gerente, em um processo gerador de mais-valor, que é produto de um trabalhador coletivo, como produtivo, ou seja, não podemos analisar a atividade isolada do trabalhador, mas o conjunto ao qual sua atividade de trabalho está subsumida e conformada.

### 3.5.1 Trabalho Produtivo E Improdutivo: Revisão Conceitual Necessária

Para que possamos ter uma visão clara do que é o trabalho produtivo e não produtivo, e entender a atividade de trabalho do gerente em um ambiente produtivo de mais-valor como uma atividade produtiva, se faz necessário apreender não a natureza simples do processo de trabalho geral, mas entender a natureza simples do conceito de Trabalhador Coletivo, em seu momento restrito do processo produtivo capitalista.

Desta forma, a apreensão abstrata, conceitual e categorial da diferença e da relação entre o trabalho produtivo e improdutivo (MARX, 1985; 2013; SALM; 1980; FARIA; 1992; MARINI; 2011; HARVEY, 2010; GAULEJAC; 2017; TUMOLO, 2013; COTRIN, 2009; LESSA, 2007) também permeia nosso trabalho, pois estamos apreendendo a relação de mediação entre os dois conceitos na realidade objetiva da sociedade capitalista.

Segundo Faria, o capital inicia a produção pela subsunção formal dos modos produtivos preexistentes e explora a mais-valia absoluta. O seu segundo momento de exploração é o da mais-valia relativa, pois o capital já produziu seus próprios meios de trabalho e passou para a subsunção real. “Neste sentido, existem duas formas de subsunção do trabalho ao capital: a formal (relativa ao modo capitalista de produção, à produção de mais-valia absoluta) e a real (relativa ao modo de produção especificamente capitalista, à produção de mais-valia relativa)” (FARIA, 1992, p. 23). E assim, a dominação e coerção nascem das necessidades econômicas e não são baseadas em relações pessoais e de dependência, elas estão submersas na subsunção real, que é um processo produtivo total e historicamente determinado.

Faria afirma que é a partir da subsunção real que devemos entender o que é o trabalhador produtivo, pois nem todo trabalhador assalariado é produtivo. O trabalhador produtivo é aquele que é consumido como instrumento no processo de produção de mais-valor ou valorização do capital. Sendo este um processo de trabalho total e de combinação de diferentes formas de capacidades de trabalho em ação, em uma máquina produtiva total, que é composto por diferentes funções no processo imediato de formação de uma mercadoria. “O trabalhador produtivo, portanto, não é apenas o trabalhador manual, o trabalhador direto. É

também produtivo o trabalhador mental” (FARIA, 1992, p. 22). Então, o trabalhador direto e o indireto são agentes coletivos de produção de mais-valia, e assim no processo produtivo de mais-valia a força de trabalho de gestão é também parte substancial da formação do acréscimo de valor na mercadoria.

Se a maquinaria é meio de produção de valor excedente e se é o trabalhador produtivo que, ao empregar sua força de trabalho, cria este valor, como, na produção capitalista, dissociar estes elementos?<sup>18</sup> É óbvio que isto é impossível, pois ambos fazem parte de um mesmo processo. A força de trabalho é empregada segundo uma orientação centrada em esquemas de ordem gerencial. Não é outra a orientação do emprego da maquinaria no processo produtivo. A forma de gestão da força e do processo de trabalho e o emprego da maquinaria ou outros equipamentos encontram-se subordinados, portanto, à mesma lógica de produção. Neste sentido, maquinaria e gestão constituem-se em meios de produção de valor excedente, pois ambos, embora atuando em instâncias diferentes de um mesmo processo produtivo, são utilizadas segundo um idêntico objetivo e cumprem uma idêntica função neste seu emprego: a acumulação (FARIA, 1992, p. 25).

Podemos concluir então que o trabalho das diversas atividades gerenciais são centrais ao processo de produção capitalista flexível, e neste sentido concordamos com Mueller. No entanto, por outro lado, divergimos deste autor quando afirma que esse trabalho gerencial, dentro do ambiente produtivo de mais-valor, é improdutivo.

No entanto, em nossa compreensão, o trabalho do gerente é produtivo, pois para um processo produtivo total ou cooperado não ser conceituado diretamente como improdutivo, ele não pode gerar mais-valor e autovalorização do valor ao final do seu processo. Destacamos que o trabalho improdutivo pode gerar valor de uso e valor de troca e mesmo assim ser improdutivo, porém o trabalho improdutivo, dentro de um processo de trabalho cooperado simples ou complexo, é uma categoria econômica do capitalismo, e ele é de forma direta ou indireta mediador da produção que gera mais-valor, o capital produtivo. Portanto, uma mesma atividade ou ramo de atividade pode ser contraditoriamente produtiva ou improdutiva, e pode estar mais próxima ou mais distante da transformação da natureza. Pois, segundo Marx:

[...] a própria definição original do trabalho produtivo [transformação da Natureza]

<sup>18</sup> Neste ponto é importante salientar que para Marx (2013) a maquinaria, ou capital morto, ou ainda capital constante não é criador de mais-valor (mais-valia) e isso porque o capital constante transfere uma fração do seu valor a cada unidade de mercadoria. Sendo por isso que, ao transferir uma fração de seu valor à unidade da mercadoria, o valor da mercadoria final é composto também pela incorporação deste valor transferido, porém isso não quer dizer que a máquina cria mais-valor. O que pode acontecer é que o capital individual crie um incremento produtivo e baixe o tempo social médio de trabalho necessário para a produção de uma determinada mercadoria, e com isso obtenha o mais-valor extraordinário, mas isso é por tempo limitado. Em linhas gerais, portanto, a única mercadoria capaz de criar mais-valor é a força de trabalho, que entra em contato com os meios de trabalho e produz o mais-trabalho, que é apropriado por outrem, o capitalista, que não vende sua força de trabalho e não gera mais-valor.

[...] derivada da própria natureza da produção material, continua válida para o trabalhador coletivo, sendo considerado em seu conjunto. **Mas já não é válido para cada um de seus membros, tomados isoladamente** (MARX, 2013, 577, grifos nossos).

Assim, Marx (2013) conclui que:

O capital, portanto, não é apenas o comando sobre o trabalho, como diz A. Smith. Ele é, em sua essência, o comando sobre o trabalho não pago. Todo mais-valor, qualquer que seja a forma particular em que mais tarde se cristalice, como o lucro, a renda etc., é, com relação à sua substância, a materialização [*Materiatutur*] de tempo de trabalho não pago. O segredo da autovalorização do capital se resolve no fato de que este pode dispor de uma determinada quantidade de trabalho alheio não pago (MARX, 2013, p. 602).

A partir desta breve exposição, podemos concordar com Marini (2011) que o “trabalho produtivo e improdutivo são, portanto, conceitos historicamente determinados, referidos às atividades que contribuem para valorizar ou fazer mais rentável o capital” (MARINI, 2011, p. 194). E, assim, Marini (2013) afirma que no livro I de O Capital o trabalhador produtivo é aquele que se faz rentável ao capital, e isso não se difere sob a forma no qual se apresenta. Marini (2013) também afirma que a subsunção real se completa na indústria fabril, que revela o caráter social do trabalho ou a combinação de uma série de jornadas individuais de trabalho, e que é neste momento que Marx se dedica aos procedimentos de extração da mais-valia (mais-valor) relativa. Marini (2013) também diferencia a cooperação simples manufatureira do trabalho operário coletivo, e é neste momento industrial que o processo produtivo passa a ser puramente técnico.

Concordamos com Harvey (2010), quando afirma que: Considere, em primeiro lugar, o conceito de trabalhador coletivo, mencionado diversas vezes em capítulos anteriores. O mais-valor não é mais visto como uma relação individual de exploração, mas como parte de um todo mais amplo, em que os trabalhadores, em cooperação e dispersados pela divisão detalhista do trabalho, produzem coletivamente o mais-valor de que os capitalistas se apropriam. A dificuldade desse conceito é definir onde começa e onde termina o trabalhador coletivo. O caminho mais simples seria, digamos, partir da fábrica e designar como trabalhador coletivo todos que trabalham ali, inclusive faxineiros, auxiliares, gerentes de depósito e mesmo estagiários, ainda que muitos desses trabalhadores não desempenhem papel algum na produção efetiva de mercadorias. “Para trabalhar produtivamente, já não é mais necessário fazê-lo com as próprias mãos; basta, agora, ser um órgão do trabalhador coletivo, executar qualquer uma de suas subfunções” (HARVEY, 2010, p. 22).

Harvey (2010) afirma que o gerente faz parte do trabalho produtivo, que sob a forma da subsunção real é um trabalho cooperado elaborado, onde cada força de trabalho individual faz parte do Trabalhador Coletivo na produção de uma mercadoria, que é ao seu final produto de uma objetivação coletiva.

A partir desta necessária exposição, é inadmissível tentar analisar o processo do trabalho cooperado capitalista, em formas ou operações isoladas, como formador de mais-valor, pois o mais-valor, o mais-trabalho e a autovalorização do capital são determinados por um trabalho coletivo total, e não apenas aquela força de trabalho que transforma a natureza diretamente. Com a grande indústria essa tarefa, de forma geral, torna-se operação da própria máquina-ferramenta, e se analisássemos através desta lente do trabalho simples poderíamos chegar à falsa conclusão de que não existe mais produção de mais-valor relativo ou absoluto, pois na aparência simplista e de um olhar linear de uma relação complexa não conseguiríamos analisar o operador da máquina como parte necessária do capital variável que exerce seu trabalho e agrega novo valor a mercadoria. Chegaríamos à conclusão simplista que as demais forças de trabalho necessárias para produção capitalista, como a gerência no ambiente produtivo, é improdutivo, como se seu trabalho, dentro do trabalho cooperado mais elaborado e complexo, não fosse uma fração de trabalho necessária para a produção da mercadoria como produto coletivo. Ou seja, o mais-valor é produto de um processo social de trabalho, de uma organização do trabalho cooperado elaborado tanto manual quanto intelectual, e mesmo esses processos manuais e intelectuais se dividem relativamente em processos técnicos mais simples na grande indústria. E o processo de produção capitalista é continuamente complexificado e especializado, e em casos específicos pode retornar a formas de trabalho que já foram dadas como superadas e isso faz parte de seus nexos produtivos complexificados, porém isso mostra o quanto é complexo o capital e a produção de mais-valor.

Portanto, o trabalho manual e o trabalho intelectual são parte constitutiva do processo de trabalho total, mas muitas vezes em sua aparência eles se defrontam como formas antagônicas e hostis. Porém, não é por essa relação antagônica e hostil que deixam de ser necessários ao processo produtivo cooperado capitalista da grande indústria, que demanda maior divisão do trabalho e divisões das operações de trabalho de forma técnica.

Concluimos assim que, desde o trabalho de eficiência organizativa, que aparentemente está afastado da linha de produção, até os operários na linha de produção, são partes constitutivas da formação do mais-trabalho e da mercadoria, que também é produto de uma atividade individual dentro do trabalho coletivo total. Consequentemente, o mais-valor relativo, o absoluto e o extraordinário também são produtos do trabalho coletivo, ou seja,

produtos do trabalhador coletivo. Portanto, não é o caráter da atividade de trabalho do indivíduo em si que expressa o fenômeno do trabalho produtivo ou improdutivo, mas o local onde ela está inserida, em um trabalho que esteja gerando mais-valor e valorização do capital ou não. Em síntese, não se pode analisar apenas o trabalho do indivíduo, mas deve-se analisar a totalidade do trabalhador coletivo.

#### 4 EDUCAÇÃO E GESTÃO NEOLIBERAL

As determinações das agências internacionais de financiamento para as políticas educacionais não são neutras e estão relacionadas às necessidades históricas do capitalismo do século XXI. A forma objetiva de enquadrar as políticas educacionais às demandas do mercado está na estratégia neoliberal de financiar políticas educacionais que estejam enquadradas em sua agenda estratégica e econômica.

A ideologia neoliberal é propagada pelo Banco Mundial através de projetos políticos, metas, avaliações e outros, que influenciam e conformam socialmente novas formas de relação social capitalista, com a finalidade de manter a propriedade privada dos meios de produção. Essa ideologia neoliberal, que segundo o nosso pressuposto é uma forma ideológica/comportamental de tecnologia de gestão e/ou gerencial, que não se limita apenas à esfera produtiva, mas também está se enraizando nas esferas improdutivas de mais-valor, como a escola pública e sua força de trabalho.

Para demonstrar como as metas e estratégias neoliberais e as tecnologias de gestão adentram a escola pública, iremos nos basear no trabalho de Cruz (2003), que fez seu recorte epistemológico e histórico na educação no cenário do desenvolvimento, propagação e afirmação hegemônica do capital flexível.

Para tanto, Cruz (2003) demonstra que as agências internacionais – Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI) e BID – têm como objetivo central intervir nas políticas dos países subdesenvolvidos capitalistas dependentes, e expandir os interesses hegemônicos, dos países desenvolvidos/imperialistas.

O fomento dessa intervenção internacional, por intermédio das agências de financiamento, é permeada pelas políticas de financiamento que impõem modelos e acordos de “cooperação internacional”.

Para a autora, essa cooperação tem como consequência a desregulamentação das leis trabalhistas, que acarreta em jornadas de trabalhos parciais; a imposição de modelos políticos; a imposição de projetos educacionais, visando parcerias com normas e regras que favorecem a implementação da ideologia neoliberal, que está estritamente ligada a reestruturação produtiva.

Cruz (2003) afirma que a ideologia da globalização foi construída tendo em vista a necessidade de livre circulação de mercadorias e de capital entre os diferentes estados-nações. No entanto, a nosso ver, a livre circulação não é concedida à força de trabalho, ou seja, as barreiras contra a imigração são mantidas, e até mesmo fortalecidas.

Essa desregulamentação é oficializada no Consenso de Washington, onde as proposições neoliberais foram decididas, em que:

[...] o Banco Mundial assume o papel de centro de poder internacional que, articulado ao FMI, impõe aos países em desenvolvimento um programa de ajuste estrutural conveniente aos interesses do grande capital, atuando no sentido de monitorar e aplicar sanções econômicas àqueles países que não se ajustam às suas orientações, consideradas necessárias ao crescimento econômico e à estabilidade sociopolítica (CRUZ, p. 54, 2003).

Assim, para autora, as funções sociais básicas – saúde, educação, segurança, previdência social – deveriam ser definidas pela ideologia neoliberal, transferindo sua gestão para a esfera privada, ou seja, para o mercado.

O Estado deve fortalecer o mercado, e para isso deve seguir os conselhos políticos das agências internacionais, que estão estipulados por normas de empréstimos, metas e reformas. No entanto, há diferenças nas normas que os países dependentes devem cumprir em relação às normas impostas pelos países desenvolvidos.

As determinações do Banco Mundial se mundializam, segundo Cruz (2003), e se tornam o pilar do fortalecimento de expansão do neoliberalismo, em escala mundial. Em meados dos anos 1980 o Banco Mundial torna-se peça central da ideologia neoliberal, e se responsabiliza pelo crédito internacional aos países dependentes. Os principais credores dos empréstimos são categorizados: credores oficiais são os estados imperialistas; credores privados, os bancos privados; e os credores multilaterais, Banco Mundial, FMI e BID.

A política interna do Banco Mundial é uma política de voto proporcional entre executivos e diretores de diferentes países, ou seja, uma proposta aparentemente de cunho democrático, que na verdade é antidemocrática, pois os acionistas detêm metade dos votos, e os mesmos não irão votar contra seus interesses.

Ademais, a desigualdade social e da divisão do capital e do poder é constatável até mesmo na proporção de divisão de votos entre as nações, em que votam aqueles que detêm mais ações. Em síntese:

A diretoria executiva é composta conforme o peso dos votos de cada país participante, assim, como o peso do voto é determinado pela participação acionária no banco, os EUA (16, 53%), Japão (7,93%), Alemanha (4, 52%), França (4, 32%) e Reino Unido (4, 34%) detêm cerca de 40 % dos votos (BANCO MUNDIAL, 1999). Pesquisa realizada em 1996 revela que 143 países-membros do Banco Mundial tinham até “0,5% de poder de voto; 16 países de 0,5 a 0, 99 % de poder de voto; 6 de 1,0 a 1,62 a 3,0%; 4 de 3,01 a 6,10% e apenas 1, os EUA, 17,2% (CRUZ, 2003, p. 62).

No entanto, o próprio Banco Mundial compreende tal desigualdade social. Segundo a autora, o que entrou em voga, neste novo cenário neoliberal, foi a política compensatória, não

de eliminação, mas de alívio da pobreza.

O objetivo é conter as possíveis revoltas sociais. Com isso, o Estado deve financiar, através do Banco Mundial, recursos públicos e sociais, que visam a reprodução da força de trabalho, a ampliação do capital e de sua infraestrutura.

Nesta nova perspectiva o Estado torna-se mínimo, e as políticas sociais são transferidas para a responsabilidade do mercado, pois quando o mercado cresce, também crescem as demandas sociais básicas. Então, o Estado torna-se, em si mesmo, “incapaz” de responder a essas demandas. O Estado deve ser capaz de fazer o ajuste fiscal.

Nesta perspectiva neoliberal as políticas educacionais tornam-se centrais, ou seja, o neoliberalismo é embasado pela teoria do capital humano, no qual há uma dependência estrita entre educação e desenvolvimento econômico e social. E, conseqüentemente, o peso da educação torna-se um valor diferencial em desempenhos individuais.

A prática política neoliberal, assim, é transferida para as escolas, que devem ser gerenciadas com metas, estratégias, qualidade e equidade. Então, a educação é balizada e delineada pela competição e pelas práticas políticas e ideológicas do Estado mínimo neoliberal.

Para Cruz (2003), essas reformas neoliberais nas políticas educacionais perpassam pela descentralização da educação infantil e séries iniciais, ou seja, a municipalização das escolas dos anos iniciais. O governo federal deve contribuir e centralizar as diretrizes, a elaboração de currículo, as políticas de avaliação e de formação de educadores.

Assim, a descentralização tem o efeito de aumentar o poder central, através de políticas de poder local, na qual as propostas de gestão são apresentadas aos municípios e eles devem utilizar consultorias para realizar e determinar a aplicação das orientações centrais, que em sua essência são determinações não apenas da esfera federal, mas também do Banco Mundial.

Essa aplicação das determinações “orienta” envolver os pais e comunidades, envolver ONGs e setores privados na gestão e na arrecadação de recursos econômicos e infraestruturais na gestão escolar. Para tanto, utiliza a ideologia de “autonomia” escolar como sendo progressista, mas esconde que nesta perspectiva escolar há uma desresponsabilização do Estado em relação aos problemas socioeconômicos escolares. Portanto, para a aplicação dessas reformas são utilizados argumentos com justificativas técnicas, de cunho aparentemente científico.

Desta maneira, para a autora, o novo padrão de gestão é o de parcerias entre público e privado, a escola deve aderir à lógica do mercado, assim os regimes de trabalho na educação



podem ser precários, em contratações que permitam demitir profissionais da educação. A avaliação deve criar uma competição, e a competição, por si própria, eleva o esforço para melhorar o desempenho das diferentes instituições e agentes no uso de recursos.

Em linhas gerais, essa ideologia afirma que é a competição que determina o melhor uso dos recursos públicos. Por outro lado, essa ideologia competitiva, de cunho individualista, culpa os indivíduos por sua exclusão social, educacional e econômica.

A eficiência da gestão escolar, nesta perspectiva neoliberal, deve ter como balizadoras as metas anuais de eficiência na gestão, ou seja, a diminuição da proporção de gastos entre funcionário e aluno. Portanto, a gestão eficiente é aquela que enxuga gastos sociais.

No caso da gestão da escola, segundo Cruz (2003), os diretores devem ser criativos em resolver os problemas da escola, e também devem gestar recursos financeiros da APMF. Assim, são inseridos novos elementos na atuação do diretor escolar, que deve gestar recursos humanos, orçar obras e compra de materiais, fiscalizar o ambiente físico e ser criativo na solução de problemas.

Porém, quais são os elementos simples destas novas reformas e ideologias neoliberais para escola? Essas ideologias de gestão estão para além dos muros escolares? Para responder de onde surge a essência destas políticas propagadas pelo Banco Mundial, é necessário entender a reestruturação produtiva, que reformula a própria gestão fabril e do capital produtivo.

Aperfeiçoar o sistema de administração [...] significa a eliminação de elementos do acaso e acidente, e a consecução de todos os fins desejados de acordo com o conhecimento obtido de uma investigação científica de tudo o que se refere ao mínimo pormenor do trabalho. Nesse caso, desde o início da Revolução Industrial, o capital se desenvolve no sentido de aprimorar e intensificar o controle sobre o trabalho humano, ou seja, independentemente do período histórico em que as tecnologias físicas prevaleceram (taylorismo-fordismo) ou no qual as tecnologias gerenciais são mais necessárias (a partir do padrão de acumulação até os dias atuais) por meio do qual o trabalho humano se manifesta objetivamente na materialidade (modo de produção capitalista), o que se delineia é, efetivamente, a subsunção real e total do trabalho ao capital.

O controle sobre o trabalho humano pode materializar-se objetiva e subjetivamente, sendo que em ambas condições as tecnologias gerenciais têm contribuído substancialmente a partir de seu *locus* preferencial, o Sistema Toyota de Produção. Nesse caso, compreender a gênese deste sistema de produção, é verificar os nexos causais que possibilitaram a constituição das tecnologias gerenciais, considerando a educação como elemento constituinte deste 'complexo de complexos (MUELLER, 2010, p. 113-14).

Portanto, há uma nítida influência das ideologias e políticas propagadas pelas agências de fomento ou financiamento internacional. Tais práticas ideológicas emanam das múltiplas necessidades do capital produtivo, suscitando novas relações de gestão da força de trabalho na escola pública.

#### 4.1 A EDUCAÇÃO E O TRABALHO DOCENTE NA FAZENDA RIO GRANDE

Esta Seção tem como objetivo compreender a organização da educação no município de Fazenda Rio Grande, enfatizando os dados educacionais da rede pública de ensino fundamental, as condições de trabalho e de remuneração dos docentes e a organização do seu sistema educacional.

A descrição da situação do trabalho docente aqui explicitada servirá de suporte para que possamos analisar como ela se confronta com as proposições de gestão da educação no município, presentes no Plano Municipal de Educação e no Plano de Carreira do Magistério do município.

##### 4.1.1 Situação do Ensino Fundamental na Fazenda Rio Grande

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2015), Fazenda Rio Grande tem origem no desmembramento de Mandirituba, que ocorreu em 01/01/1993. Sua área territorial é de 115.377 Km<sup>2</sup>, e fica a uma distância de 31,35 km da capital do Paraná, Curitiba. O município tem seus limites territoriais fazendo divisa com Araucária, Curitiba, Mandirituba e São José dos Pinhais. A população é de 81.687 habitantes, segundo o Censo 2010 do IBGE, sendo que o total de pessoas votantes, em 2013, no município era de 64.862. A renda média domiciliar *per capita*, em 2010, foi de R\$ 639,89, e o seu Grau de Urbanização é de 92,96 % da população.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), em 2010, de 0,720 e o Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB) é de 0,617. De forma mais detalhada, a taxa de rendimento educacional no Ensino Fundamental nos anos iniciais é de 97,2 % de aprovação; 2,8% de reprovação; e zero de abandono. Nos anos finais, tal indicador sofre uma alteração significativa, pois a taxa se altera para 81,9 % de aprovação, 15,3 % de reprovação e 2,8 % de abandono escolar.

Em 1991 o IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística], através do censo demográfico, apontou que a população de Fazenda Rio Grande era de 24.750 habitantes. Em 2010 o mesmo órgão divulgou que o Município já tinha alcançado 81.675 habitantes, apresentando taxa de crescimento de 2,63% ao ano, percentual acima das médias das outras cidades que compõe a região sul do Brasil.

O Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome aponta que, da população total do município, 3.669 se encontravam em situação de extrema pobreza, ou seja, com renda domiciliar per capita abaixo de R\$ 70,00. Isso significa que 4,5% da população municipal vivia nessa situação. Do total de extremamente

pobres, 425 (11,6%) viviam no meio rural e 3.244 (88,4%) no meio urbano. De acordo com os registros de março de 2013 do Cadastro Único e com a folha de pagamentos de abril de 2013 do Programa Bolsa Família, o município conta com 13.895 famílias registradas no Cadastro Único e 4.166 famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família (29,98% do total de cadastrados) (SMECE, 2015, p. 11)<sup>19</sup>.

Deste conjunto populacional, o número de matrículas no ensino regular era de 25.292 em 2013. Nesse mesmo ano, as matrículas na Educação Municipal, excluindo a Educação Estadual e Particular, estavam distribuídas da seguinte forma: 2.474 matrículas na Educação Infantil; 861 em creche; 1.613 na Pré-Escola; e 9.067 no Ensino Fundamental. O que totalizava 11.541 matrículas na Rede de Ensino do Município da Fazenda Rio Grande, em 2013. Nesta mesma data, o município tinha uma população de 78 alunos(as) na Educação Especial e 89 na Educação de Jovens e Adultos.

O total de docentes em 2013, segundo o mesmo documento, era de 1.169 e as despesas com a Educação, no mesmo ano, foram estimadas em R\$ 38.528.406,62, porém estes números sofrem relativas mudanças até 2017, que iremos expor adiante.

Para suprir essa demanda da Educação Pública Municipal, a Secretaria da Educação da Fazenda Rio Grande tem sua composição de trabalhadores(as) no núcleo educacional, segundo os dados disponíveis no seu portal, em 2017, de 45 trabalhadores(as). Estes trabalhadores(as) estão subdivididos(as) nas seguintes funções: uma Diretora Geral; 4 na Equipe de Divisão Administrativa/Assessoria ao Gabinete; 2 na Equipe Pedagógica da Educação Infantil; 9 na Equipe Pedagógica da Educação Infantil<sup>20</sup> e Ensino Fundamental anos iniciais; 2 na central de vagas; 2 na Educação Especial; 1 na Educação de Jovens e Adultos – EJA; 6 na Equipe de Gestão Escolar; 4 na Documentação Escolar; 3 na Equipe de Manutenção Predial; 2 na Engenharia Civil; 2 Motoristas; 3 na Equipe de Apoio; e 4 Estagiários (FAZENDA RIO GRANDE, 2017d).

O valor do salário inicial do professorado da Fazenda Rio Grande é de R\$ 1.158,62 para professor 20 horas/semanais e de R\$ 2.317,28 reais para professor 40 horas/semanais. A média salarial em 2014, para 20 horas/semanais, era de R\$ 1.333,31, e de R\$ 2.670,63 para 40 horas/semanais, para o professorado com nível superior. Em 2014, a média salarial para professores com Magistério correspondeu ao valor de R\$ 967,00 para 20 horas semanais, e R\$ 1.935,00 para 40 horas semanais. No entanto, os valores, em 2015, sofreram reajustes

<sup>19</sup> O Cadastro Único para Programas Sociais é um instrumento de identificação e caracterização socioeconômica das famílias brasileiras de baixa renda, entendidas como aquelas com renda igual ou inferior a meio salário mínimo por pessoa (*per capita*) ou renda familiar mensal de até três salários mínimos.

<sup>20</sup> A equipe pedagógica para Educação Infantil aparece de forma repetida no *site*. Podemos supor que, no lugar da segunda vez que a Educação Infantil é manifestada, podemos substituir por Educação da Pré-Escola, que aí sim fica compatível com os níveis educacionais ofertados nas Escolas Municipais da Fazenda Rio Grande.

inflacionários e/ou seguiram o reajuste do piso nacional para o magistério, e assim o valor passou para médias de R\$ 1.448,31, para 20 horas, no nível graduação superior, e R\$ 1.150,67, para 20 horas, no nível magistério (SMECE, 2015).

Essa média de salários expressa tanto os professores(as) que estão em início de carreira quanto as que estão espalhadas pelos diversos níveis e classes do plano de carreira do magistério. Assim, o valor do salário, após o término de três anos do estágio probatório, sofre variação segundo o nível de graduação, pós-graduação, cursos e anos trabalhados. Para tanto o professor(a) deve cumprir, de forma individual, os requisitos que estão determinados no Plano de Carreira do Magistério para elevação de classe e nível. Porém, por outro lado, não basta apenas cumprir com as determinações dispostas no Plano de Carreira do Magistério, pois deve partir da Prefeitura Municipal o cumprimento da parte que lhe cabe, ou seja, realizar a progressão que tais professores obtiveram como direito ao cumprir os pré-requisitos para elevação de Nível ou/e de Classe.

As variações salariais e os pré-requisitos para tanto, de forma detalhada, estão dispostas no Plano de Carreira do Magistério, na Lei Complementar n. 48, de 02 de Abril de 2012 (FAZENDA RIO GRANDE, 2012b), que foi consolidada no dia 20/11/2014. Em outras palavras, essa Lei complementar é que “dispõe sobre o plano de cargo, carreira e remuneração do magistério público do município de Fazenda Rio Grande, estado do Paraná e dá outras providências” (FAZENDA RIO GRANDE, 2012c).

A partir da consolidação desta Lei, o Plano de Carreira do Magistério se tornou único, e se excluíram as diversas nomenclaturas que eram dadas ao trabalho de magistério. A nomenclatura atual é intitulada “Cargo de Professor do Ensino Público Municipal”, e todos que ingressam neste novo Plano de Carreira têm como função o Magistério.

Segundo esse documento, no artigo 2º, parágrafo IV, a “Função de Magistério [é]: o exercício da docência e de atividades de: suporte pedagógico, de direção, coordenação, assessoramento, supervisão, orientação, administração, planejamento e inspeção, desenvolvimento na área da educação” (FAZENDA RIO GRANDE, 2012b).

Neste novo Plano de Carreira, quem exerce a função de técnico-pedagogo ganha uma gratificação de 25% e deve ser formado em pedagogia. Desta função se excluem as professoras(es) com formação de Ensino Médio com Magistério. A função de direção da unidade escolar recebe 40% de gratificação, em relação ao vencimento básico da carreira de professor de quarenta horas, e a vice-direção de 30%. Em alguns casos, a docência com alunos com deficiência recebe o percentual de 25%. Portanto, a função pedagógica é exercida

no ambiente escolar, de forma geral, conforme o Plano Municipal da Educação (PME) (SMECE, 2015).

O município dispõe de 20 escolas municipais. Destas, duas são Escolas do Campo, nove são Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs). A estimativa, em 2015, era de 13.797 crianças matriculadas nos três níveis educacionais.

O município também conta com um Centro Municipal de Atendimento Educacional (CMAEE). No entanto, é interessante notar que de 2013 até 2015 houve um aumento significativo de matrículas, que passaram de 11.541, em 2013, para 13.797, em 2015, totalizando 2.250 matrículas a mais, nos diferentes níveis da Educação Pública do Município. Porém, notemos que a quantidade de aparelhos escolares (tecnologias físicas pedagógicas) continua sendo a mesma, 29 unidades educativas, em 2016.

No entanto, entre 2013 até 2017, a diferença entre o quadro total de professores(as) do município é estimada, segundo nosso levantamento, de apenas 20 professores, ou seja, em 2013 havia 1.169 docentes e em 2017 a estimativa é de 1.189 docentes, em comparação ao crescimento de 2.250, em 2015. Este é um dado que podemos aferir, a princípio, de uma possível tendência de intensificação e extensão do trabalho docente no município da Fazenda Rio Grande.

O documento apresenta os dados da Educação Infantil, de 0 a 5 anos. Sua narrativa é de desenvolver políticas públicas que visam a qualidade de atendimento e o bem-estar e desenvolvimento da criança. Para isso, o município se fundamenta em ações segundo uma proposta pedagógica, que é construída e reelaborada coletivamente.

Segundo o referido documento, os CMEIs do Município contam com a média de dois a quatro professores em sala da aula para crianças de 0 a 3 anos. A média é assim descrita, e deve ser assim cumprida: no Berçário I – 18 bebês de 4 meses à 1 ano de idade, atendidos por 4 (quatro) professores; no Berçário II – 20 bebês de 1 a 2 anos, atendidos por 4 (quatro) professores; no Maternal I – 24 crianças de 2 a 3 anos, atendidas por 3 (três) professores; no Maternal II – 24 crianças de 3 a 4 anos, atendidas por 2 (dois) professores. E na educação de 4 e 5 anos, que é a Pré-Escola, há em média 20 crianças por turma e um professor regente. No entanto, em relação aos CMEIs:

**Em relação a infraestrutura das nove instituições destinadas ao atendimento de crianças de 0 a 3 anos, constata-se que algumas apresentam inadequações quanto a estrutura.** Os Centros Municipais foram projetados e construídos em um padrão impróprio para o atendimento das crianças, pois não possuem uma boa ventilação, as salas são pequenas, o piso não é adequado para o clima da região, a planta não possibilita abertura para ampliação. Sendo assim, observa-se que cinco

instituições atendem ao recomendável para o atendimento da criança desta faixa etária.

Ressaltando que as crianças em idade pré-escolar (4 e 5 anos) utilizam o mesmo espaço destinado ao Ensino Fundamental e são atendidas, em média 2.323 crianças nessa faixa etária, sendo 957 Pré 4 anos e 1.366 Pré 5 anos. (Dados Oficiais da SMECE- 2015) (SEMEC, 2015, p. 16, grifos nossos).

Portanto, implícito nesta relação está, além da falta de condições físicas para as crianças atendidas, também a falta de condições físicas para o trabalho pedagógico, intrínsecas ao próprio sistema físico da educação infantil do município.

Segundo o documento citado, além do problema de inadequação estrutural do aparelho público de atendimento das crianças de 0 a 3 anos nos CMEIs, a relação oferta e demanda de atendimento neste nível educacional é alarmante, pois a capacidade de atendimento dos nove CMEIs, que somam 52 turmas no total é de 1.264 matrículas, mas o cadastro total de intenção por vaga é de 1.538.

A Prefeitura apresenta, nas metas para os próximos vinte anos, por um lado construir mais unidades de atendimento, e por outro lado, realizar parcerias com creches conveniadas, o que podemos entender como uma forma de terceirização da educação infantil (SMECE, 2015). Assim, vejamos como está disposta essa questão na meta e estratégias para expansão da rede pública para Educação Infantil “Articular a oferta de matrículas gratuitas em creches autorizadas e regularizada e/ou creches certificadas como entidades beneficentes na área da educação infantil para expansão da oferta na rede pública” (SMECE, 2015, p. 54).

Em 2015, os atendimentos nos nove CMEIs ficaram subdivididos da seguinte forma:

**Tabela 1: nº de oferta e demanda nos CMEIs de Fazenda Rio Grande – 2015**

<b>CMEI</b>	<b>CADASTRO DE INTENÇÃO POR VAGA</b>	<b>CAPACIDADE</b>	<b>Nº DE TURMAS</b>	<b>Nº DE ATENDIMENTO</b>
Zilda Arns	254	176	09	176
Tia Fani	176	154	07	154
Francisco João Orso	129	154	07	154
Profª Darcy Barbosa Leal	29	152	07	152
Estados	219	110	05	110
Iguaçu	98	110	05	110
Gralha Azul	290	90	04	90
Santa Terezinha	202	86	04	90
Vovô Juca Rocha	141	86	04	86

<b>Total</b>	1.541	1.118	52	1.122
--------------	-------	-------	----	-------

**Fonte:** SMECE, 2015.

Segundo o PME (SMECE, 2015) a demanda nos CMEIs é *bastante acentuada*, e segundo o mesmo documento a busca pela Educação Infantil é vinculada “[...] à necessidade da família em contar com uma instituição pública que atenda e contribua com o desenvolvimento, aprendizagem e os cuidados das crianças” (SMECE, 2015, p. 19). A expressão *bastante acentuada* tende a ocultar a desigualdade socio-econômica capitalista, que o mesmo documento apresentou e nós citamos literalmente acima. No entanto, entendemos que o município da Fazenda Rio Grande é apenas mais uma expressão desta relação desigual, mas necessária, para o desenvolvimento e reprodução ampliada do capitalismo.

As atividades educacionais da Pré-Escola, com crianças de 4 a 5 anos, são exercidas no ambiente das escolas municipais, que totalizaram, em 2015, 49 turmas da faixa etária de 04 anos, e sua capacidade de atendimento foi de 1.041 crianças. Neste mesmo ano, essa faixa etária apresentava uma lista de espera de 437 crianças registradas oficialmente. Na idade de 5 anos havia, em 2015, 62 turmas, com 1.428 atendimentos e 100 na lista de espera. (SMECE, 2015).

Devemos esclarecer que estes dados tendem a sofrer alterações, pois não estamos contando as crianças que estão em instituições particulares, e bem como não estamos considerando o crescimento populacional. E também é necessário lembrar que essas crianças demandam uma estrutura física escolar<sup>21</sup>, o que podemos chamar de uma tecnologia física pedagógica, que seja compatível com sua idade e estrutura física (carteiras, banheiros, equipamentos de atividades corporais, e outros referentes ao desenvolvimento integral do aluno ou aluna), porém o referido documento não cita tais dados de forma explícita, mas nas

<sup>21</sup> A única Escola Municipal que detalhou sua infraestrutura escolar, entre as 29 instituições, foi a Escola Municipal Marlene Barbosa, e por isso não sabemos se estas informações devem ser consideradas como o padrão para o conjunto das Escolas Municipais da Fazenda Rio Grande, mas achamos importante constar como um parâmetro de base para iniciar a investigação sobre a questão da tecnologia física pedagógica. A descrição dos dados se apresenta assim: a Escola Marlene Barbosa dispõe, atualmente, em seu espaço físico (tecnologia física pedagógica), de 19 (dezenove) salas de aulas; de 01 (uma) sala de Recurso e Multifuncional; de 01 (uma) sala para os Professores e Coordenação Pedagógica; de 01 (uma) sala para a Direção; de 02 (duas) secretarias (uma para o Ensino Fundamental e a outra para Educação de Jovens e Adultos – CEEBJA); de 01 (uma) sala para a Coordenação CEEBJA; de 02 (dois) laboratório de informática (OI TONOMUNDO) e (PROINFO); de 01 (uma) sala de Leitura; de 01 (uma) sala para o arquivo morto; de 01 (uma) sala de reforço; de 01 (uma) sala para os materiais de Arte; de 01 (uma) sala para os materiais de Educação Física; de 01 (uma) cozinha com dispensa e depósito; de 01 (um) refeitório; de 10 (dez) banheiros femininos; de 10 (dez) banheiros masculinos; de 01 (um) banheiro feminino adulto; de 01 (um) banheiro masculino adulto; de 01 (um) depósito de material de limpeza; e de 01 (um) Ginásio Poliesportivo (FAZENDA RIO GRANDE, 2017d). Fonte: <<http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/secretarias/educacao/#EscolasMunicipais>>. Acesso em: 10 de julho de 2017. O procedimento de busca foi a seguinte: selecionamos Instituições > Escolas Municipais > selecionamos o “+” e obtivemos os detalhes de cada escola. Salvamos os dados em PDF e analisamos.

metas e estratégias ele indiretamente supõe que as condições das tecnologias físicas pedagógicas para educação na Pré-Escola não se apresentam com os padrões mínimos necessários, pois na estratégia 1.2 é expressa a ideia de “universalizar, a partir de 2016, o atendimento da demanda pré-escolar às crianças de 4 e 5 anos, em meio período, nas instituições educativas de Ensino Fundamental que **atendem aos padrões mínimos de infraestrutura** pela legislação vigente” (SMECE, 2015, p. 54, grifos nossos). Mas cabe indagar: o que seriam os padrões mínimos? O que seriam os padrões das tecnologias físicas para uma educação de qualidade? O que seriam os padrões mínimos das tecnologias físicas pedagógicas compatíveis com uma gestão democrática, coletiva e participativa? Porém, isso o documento não responde e apenas expõe a expressão padrões mínimos de infraestrutura.

De acordo com os dados apresentado pelo PME (SMECE, 2015), o Ensino Fundamental<sup>22</sup>, séries iniciais do 1º ao 5º ano, é desenvolvido nas 20 escolas municipais<sup>23</sup>, sendo duas escolas do campo. Em 2014, no total das instituições escolares municipais, subdividiam-se em: 27 turmas de 1º ano (média de 28,5 alunos por turma e 770 matrículas); 82 turmas de 2º ano (média de 25,5 alunos por turma e 2.091 matrículas); 92 turmas de 3º ano (média de 27,5 alunos por turma e 1.887 matrículas); 68 turmas de 4º ano (média de 27,7 alunos por turma e 1.887 matrículas); e 62 turmas de 5º ano (média de 28,1 alunos por turma e 1.744 matrículas). Neste ano, a Educação Fundamental Pública dos anos iniciais atendeu 92,44 % da demanda de matrículas.

Segundo o PME (SMECE, 2015), as escolas municipais de Fazenda Rio Grande obtiveram maiores aproveitamentos nos anos iniciais do Ensino Fundamental, no IDEB de 2013, porque a gestão intensificou o trabalho na formação dos agentes escolares:

Para esse melhor aproveitamento, foram consideradas a ampliação do Ensino Fundamental, organização do trabalho Pedagógico por Ciclos conforme a Proposta Pedagógica, o acompanhamento pedagógico, progressão continuada, fruto da intensificação na formação continuada aos profissionais da educação, além da análise dos dados levantados nas Provinhas organizadas pelo Município, nas

<sup>22</sup> É necessário esclarecer que não iremos descrever a situação dos anos finais do Ensino Fundamental, do sexto ao nono ano, pois este nível educacional é de responsabilidade do Estado. Sendo que o Município da Fazenda Rio Grande não conta com nenhuma Escola Municipal que ofereça tais níveis finais do Ensino Fundamental, no ciclo normal da educação.

<sup>23</sup> (1) Escola Municipal 26 de Janeiro; (2) Escola Municipal Alcides Mário Pelanda; (3) Escola Municipal Antônio Baldan; (4) Escola Municipal Arnaldo Busato; (5) Escola Municipal Carlos Eduardo Nichele; (6) Escola Municipal Deputado Luiz Gabriel Sampaio; (7) Escola Municipal Generoso Salustiano Barbosa; (8) Escola Municipal Guisela Kuss Rieke; (9) Escola Municipal Joaquim Katsuki Matsumoto; (10) Escola Municipal Luiz Nichele; (11) Escola Municipal Marlene Barbosa; (12) Escola Municipal Maryle Aparecida Schettert Ferri; (13) Escola Municipal Nossa Senhora de Fátima; (14) Escola Municipal Santa Cecília; (15) Escola Municipal Santa Fé; (16) Escola Municipal Santa Maria; (17) Escola Municipal São Francisco de Assis; (18) Escola Municipal Francisco Querino; (19) Escola Rural Municipal Alô Guimarães; e (20) Escola Rural Municipal Francisco Quirino Machado.



avaliações ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização), no 2º ano de Provinha Brasil e Prova Brasil/SAEB 5º ano, realizadas pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) (SMECE, 2015, p. 23).

O currículo para Educação Infantil deve:

[...] **refletir a expressão de um amplo debate, a participação de múltiplas vozes que constroem uma vontade coletiva, cientes das suas responsabilidades individuais para com a formação do cidadão**, o que torna viável na escola uma postura de enfrentamento contra a opressão e alienação que “venha criticar e denunciar o projeto político opressor e anunciar as exigências de um **projeto político libertador**” (SMECE, 2015, p. 21, grifos nossos).

No entanto, o documento referido não esclarece quais são as condições estruturais e físicas (tecnologias físicas pedagógicas) das escolas do Ensino Fundamental municipal. Não é possível saber se sua tecnologia física pedagógica é ou não adequada ao processo de ensino-aprendizagem na Pré-Escola e para a Educação do 1º ao 5º ano, como também se estas tecnologias físicas pedagógicas estão compatíveis com um currículo escolar libertador, pois o documento não descreve o que seria necessário para tanto. Também não constam quais são os recursos tecnológicos físicos que estão disponíveis ao professorado no exercício de sua atividade, se tais recursos são novas tecnologias físicas pedagógicas ou se são tecnologias físicas pedagógicas herdadas da educação tradicional ou tecnicista<sup>24</sup>. Mas, o documento dá uma ênfase à gestão democrática da escola como solução para os problemas que ela apresenta, como vimos na citação, em que o IDEB obteve uma melhoria devido à ênfase na construção coletiva da educação.

Segundo o PME, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96, nos artigos 12, 13 e 14, estabelece mecanismos para a instituição da gestão democrática no ensino público, quais sejam, a elaboração da proposta pedagógica nas instituições de ensino, a participação da família e da comunidade, a constituição de Conselhos Escolares, as Associações de Pais, Mestres e Funcionários, os Conselhos de Classe e a administração de Recursos Financeiros.

Partindo deste princípio, o município de Fazenda Rio Grande utiliza de instrumentos e outros mecanismos que **propiciem a Gestão Democrática**, tais como: **eleições de diretores, Conferências, Fóruns Municipais de Educação, Audiências Públicas,**

<sup>24</sup> Salas de aulas que, pela sua forma arquitetônica de construção e pela quantidade de alunos(as), determinam que a disposição dos(as) alunos(as) devem estar dispostas em fileiras e colunas de carteiras. O(a) professor(a) deve ficar sentado na frente e as atividades devem ser desenvolvidas em um quadro negro, que é escrito com giz, e o alunado apenas usufrui de livros e cadernos para o seu próprio ensino-aprendizagem para as distintas áreas de conhecimento ou conteúdos escolares. Outro exemplo são as quadras ‘poliesportivas’, que apresentam construção com tamanhos oficiais, ou seja, segundo regras determinadas por confederações esportivas, e não adaptadas para a idade e, normalmente, estão ligadas apenas a algumas práticas da cultura corporal – Vôlei, Basquete, Futsal, Handebol e algumas modalidades do Atletismo.

**participação ativa dos Conselhos Escolares, do Conselho Municipal de Educação – CME, Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB – CACS FUNDEB, Conselho de Alimentação Escolar – CAE, do Comitê Local do Plano de Ações Articuladas – PAR, Comitê do Programa Mais Educação, Comitê do Transporte Escolar – CTE, Comissão Permanente de Acompanhamento do Plano de Cargos e Carreiras e Salários do Magistério, acompanhamento permanente das atualizações da Proposta Pedagógica Escolares e dos Regimentos Escolares, das Unidades Executoras – UEx, formadas pelas Associações de Pais, Mestres e Funcionários das Instituições Educativas – APMF.**

Junto aos princípios da autonomia com responsabilidade, do trabalho coletivo e da participação da comunidade, **a fundamentação da gestão está essencialmente na comunicação e no diálogo.** Comunicação é essencial para a interação do grupo, pois a gestão democrática dela depende para que a participação aconteça, sendo a **dialogicidade que possibilita a aproximação entre as pessoas para troca de experiências. Logo, nasce a profundidade do conhecimento.**

Nessa lógica, a **gestão democrática permite uma nova organização escolar, através da qual, numa postura coletiva, são estabelecidas regras e orientações por todos da ação educativa.** Para tal, a clareza sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola no seu espaço e no seu momento histórico é o que possibilita que seja **construída sua identidade à luz da sua Proposta Pedagógica**, lembrando também que a escola é um ambiente de pluralidade de ideias.

**No entanto, as ações citadas, envolvem o Executivo**, representado pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes, as Escolas Municipais, Centros Municipais de Educação Infantil, Centro Municipal de Atendimento Educacional Especializado, Colégios Estaduais e Particulares, de modo a **prosperar ações conjuntas no mesmo propósito de garantia de qualidade da educação**, tendo o comprometimento entre as Instituições Educativas para que a transformação na vida dos educandos aconteça de forma significativa (SMECE, 2015, p. 45, grifos nossos).

O documento enaltece que uma boa gestão, portanto, é expressa no “índice positivo” do IDEB. E tal índice é consagrado como “bom” quando apresentado em comparação com outros IDEBs do Brasil. O índice “positivo” da Fazenda Rio Grande é resultado do conjunto de ações da gestão democrática e da formação continuada<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Em nota, no site da prefeitura de Fazenda Rio Grande, é divulgada **uma parceria entre o Instituto Avisa Lá, o Banco Santander e Secretaria da Educação, Esporte e Cultura da Fazenda Rio Grande**, cujo município foi selecionado a participar, durante três anos, de **formações continuadas destinadas aos professores que atuam na Educação Infantil**. Assim, segue a nota completa: “A Educação de Fazenda Rio Grande está novamente entre as melhores do País. O secretário da Educação, professor Ednelson Sobral, assinou na quarta-feira (18), em São Paulo (SP), o convênio para a aplicação do Programa da Educação Infantil, desenvolvido em parceria com o Instituto Avisa Lá e o Banco Santander e que irá gerar uma economia de R\$ 300 mil nos próximos três anos.

Fazenda Rio Grande foi o único município selecionado no Paraná para participar durante três anos de formação continuada destinada aos professores que atuam na Educação Infantil. Além disso, Fazenda Rio Grande foi uma das 20 escolhidas em todo o país.

Segundo o secretário, a Educação em Fazenda Rio Grande tem obtido bons resultados por causa do seu planejamento e também pela valorização da administração. “Aplicamos os recursos de forma transparente e com a participação de todos, onde investimos nas prioridades”, comentou.

O prefeito Marcio Wozniack comemora essa valorização que a Educação recebeu. “Esse reconhecimento em âmbito nacional mostra que estamos seguindo um bom caminho, com a valorização do professor, execução de bons projetos e um destaque cada vez maior, como aconteceu agora”, disse.

“A oferta de formação continuada aos professores e profissionais da rede municipal de ensino é uma das grandes metas. A educação é dinâmica e os profissionais da rede devem estar em constante aperfeiçoamento para fazer frente às novas demandas; a Secretaria de Educação está atenta nesta questão e a participação no Programa Avisa Lá é prova disso”, avaliou.

A carga horária de formação continuada para os professores é apresentada assim: em 2012 foram 1.312 horas de formação continuada; em 2013 foram 2.012 horas de formação continuada; e em 2013 foram 2.445 horas de formação continuada (SMECE, 2015). No entanto, o IDEB é apresentado por meio de comparação entre pontuações quantitativas do Município da Fazenda Rio Grande (5.8, em 2013); do Estado do Paraná (4.1, em 2013); e do Brasil (4.9, em 2013).

Porém, segundo nossa perspectiva, essa forma de apresentar os dados tende a realizar uma comparação competitiva e meramente quantitativa entre as distintas gestões das esferas do Estado. O que se esconde são os parâmetros qualitativos e seus interesses sociais que a educação escolar incorpora, manifesta e expressa em sua forma de ser.

A Equipe da Secretaria de Educação que participa do programa é formada por Célia Regina Ianiski, Denise Konopka, Maria Regina Bonato e Geonice Araújo

**Programa** – O Banco Santander em cooperação com o Mec, criou em 2011 o Programa Educação Infantil (PEI), que promove ações de qualificação dos técnicos das Secretarias Municipais de Educação e das equipes que atuam na rede pública de ensino infantil que aderiram o Pró infância.

Estiveram presentes também no evento a equipe técnica da Secretaria de Educação, que participam do I Seminário sobre o Programa Educação Infantil, que acontece até sexta-feira (20).” Fonte: <http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/educacao-de-fazenda-rio-grande-volta-a-ser-destaque-nacional/>. Acesso em: 13 jul. 2017.

Ademais, outros programa em parcerias com iniciativas privadas que a Educação Infantil participa são: Ler e Pensar, da Gazeta do Povo, que “[...] Criado em 1999, o Projeto Ler e Pensar, Gazeta do Povo nas Escolas, é voltado ao fomento à leitura e à produção oral e escrita, tendo o acesso à informação como suporte à construção do conhecimento e formação de crianças e jovens para o exercício da cidadania. O projeto se fundamenta no diálogo entre os campos da comunicação e da educação, orientando para o correto aproveitamento da mídia jornal em escolas e espaços Educativos.” Fonte: <http://educacaoemfrg.blogspot.com.br/2011/12/ler-e-pensar-extra-extra.html>. Acesso em: 13 jul. 2017.

O Projeto Viva o Meio Ambiente, que é: “O programa “Viva Meio Ambiente” promove ações de conscientização ambiental junto aos professores de escolas dos municípios localizados às margens do trecho administrado pela Concessionária, formado pelo Contorno Leste de Curitiba (BR-116) e pelas BRs 376 e 101, entre Curitiba (PR) e Palhoça (SC). Temas relacionados a preservação do meio ambiente são trabalhados em atividades como dinâmicas de grupo, exercícios, musicalização e oficinas. Os participantes recebem as instruções e o material educativo para repassar a outros educadores e trabalhar com alunos em sala de aula.” Fonte: <http://www.autopistalitoralsul.com.br/?link=noticias.ver&id=20984>. Acesso em: 13 jul. 2017.

O projeto Sociedade Bíblica, que é descrito como: “Desde 1977, esse programa promove a distribuição de material didático e paradidático a escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental. O material é utilizado tanto no Ensino Religioso curricular como no desenvolvimento de atividades pedagógicas complementares, ampliando o contato da comunidade escolar com a Bíblia. Por meio dessas ações, o programa busca: suprir as necessidades de material específico para esta disciplina; favorecer o resgate de valores éticos e espirituais entre crianças e adolescentes; contribuir para o fortalecimento do núcleo familiar; promover a cidadania e a integração dos beneficiados no mercado de trabalho. O programa é desenvolvido por meio de dois projetos: Estudando com a Bíblia (ECAB) e o Introdução aos Valores Bíblicos, com os seguintes objetivos: Desenvolvimento ético e espiritual, promoção da educação e cultura e promoção da cidadania.” Fonte: <http://www.escoladominical.net/showthread.php?2470-A-B%EDblia-nas-Escolas>. Acesso em: 13 jul. 2017.

Projeto Estudando com a Bíblia (ECAB), que é descrito da seguinte maneira: “Desenvolvido em parceria com Prefeituras Municipais, esse projeto tem como objetivo incentivar a implantação do Ensino Religioso. Por isso, a SBB desenvolveu o material didático Estudando com a Bíblia (ECAB). Trata-se de uma coleção voltada a alunos de Educação Infantil e Ensino Fundamental, que reúne diversas atividades e exercícios de fixação, e tornou-se material de referência para o estudo da Bíblia em sala de aula.” Fonte: [http://igospel.org.br/br/noticia.php?m=\\*BD750223CF695D889E3A971AAAFB13CF7B87365F](http://igospel.org.br/br/noticia.php?m=*BD750223CF695D889E3A971AAAFB13CF7B87365F). Acesso em: 13 jul. 2017.

Além disso, o IDEB individualiza e naturaliza uma relação competitiva e de naturalização de uma educação que é vista apenas por números, assim a essência da educação tende a fragmentar em números e “boas gestões” uma relação social que deveria ser entendida e manifestada em sua totalidade educativa, com um objetivo comum, sem competição entre as diferentes instituições públicas.

#### 4.1.2 Condições de Trabalho Docente na Fazenda Rio Grande: Dados Quantitativos

Os dados apresentados nesta seção nos servirão como elementos para a compreensão das condições de trabalho dos professores que atuam nas escolas da rede pública de ensino fundamental do município de Fazenda Rio Grande.

**TABELA 2: Escolaridade Do Professorado – 2015**

<b>CARGOS</b>	<b>Fundamental</b>	<b>Médio</b>	<b>Técnico</b>	<b>Superior Incompleto</b>	<b>Superior Completo</b>	<b>Pós Graduação</b>
Babá	4	0	0	0	0	0
Orientador Educacional	0	0	0	0	0	3
Professor	0	388	0	23	357	319
Professor de Educação Física <sup>26</sup>	0	0	0	0	20	5
<b>Total</b>	4	388	0	23	357	319

**Fonte:** SMECE, 2015.

<sup>26</sup> No caso dos professores de Educação Física ocorre uma situação interessante. Conforme o edital nº 01/2012 de 01 de fevereiro de 2012 (<[http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Edital\\_001\\_2012.pdf](http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Edital_001_2012.pdf)>, acesso em 11 jul. 2017), a função exercida seria:

“Cargo: Professor de Educação Física Descrição Sintética Especialista em atividades físicas, nas suas diversas manifestações, tendo como propósito, prestar serviço que favoreçam o desenvolvimento da educação e da saúde, contribuindo para a capacitação e/ou restabelecimento de níveis adequado de desempenho e condicionamento fisiocorporal dos seus beneficiários, visando à consecução do bem-estar e da qualidade de vida, da consciência, da expressão e estética do movimento, de problemas posturais, dentre outros.

Descrição Detalhada Identificar, planejar, programar, organizar, dirigir, coordenar, supervisionar, desenvolver, avaliar e lecionar os conteúdos do componente curricular/disciplina Educação Física, na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, e nas atividades de natureza técnico-pedagógicas (Ensino, Pesquisa e Extensão), no campo das disciplinas de formação técnico-profissional no Ensino Superior, objetivando a formação profissional; treinamento desportivo, recreação em atividade física; executar outras tarefas correlatas.

Requisitos Ensino Superior Completo em Educação Física/Licenciatura e inscrição no CREF/PR” (FAZENDA RIO GRANDE, 2011a, p. 82).

No entanto, os professores de Educação Física não estão enquadrados na Lei Complementar nº 48, de 02 de abril de 2012 (FAZENDA RIO GRANDE, 2012b). Os respectivos docentes estão enquadrados no Estatuto Geral dos Servidores da Fazenda Rio Grande, ou seja, na Lei nº 168/2003 de 20 de maio de 2003 (FAZENDA RIO GRANDE, 2012c). Excepcionalmente, estes professores exercem a atividade de docência, em uma área de conhecimento obrigatório no magistério, que é a Educação Física Escolar, mas o salário inicial de tais profissionais da educação é inferior ao salário inicial dos(as) professores(as) enquadrados no Plano de Carreira do Magistério. Então, o valor inicial para os professores de educação física escolar é de R\$ 1.080,82, já o salário inicial do magistério é de R\$ 1.146,40, e ambos são referente a 20 horas/semanais. Esta situação fere a determinação nacional de um piso mínimo para o cargo de docência.

**TABELA 3: Relação De Quantidade E Necessidade Por Ano Do Magistério Da Fazenda Rio Grande - 2015**

DOCENTES Função	Quantidade			Necessidade		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Babá	8	7	4	8	7	4
Educador de Infância	112	100	87	112	100	87
Educador Infantil	20	19	16	20	19	16
Orientador Educacional	4	3	3	4	3	3
Profº 20 horas	767	729	793	800	813	837
Profº 40 horas	107	150	191	100	125	165
Profº CLT 40 horas	0	0	26	0	0	0
Profº Ed. Física	0	32	26	0	0	0
Supervisor Escolar	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>1.020</b>	<b>1.042</b>	<b>1.148</b>	<b>1.046</b>	<b>1.069</b>	<b>1.111</b>

Fonte: SMECE, 2015.

**TABELA 4<sup>27</sup> - Quadro Geral Dos Agentes Educacionais Da Fazenda Rio Grande - 2017**

DATA DE INGRESSO	20H QPM	40H QPM	EDUCADOR DA INFÂNCIA	BABA	20H PSS	40H PSS	Prof de ED.F	ORIENTADOR EDUCACIONAL	SUPERVISOR ESCOLAR	FONDIOLÓGO	ASSISTENTE ADM	DOCUMENTADOR ESCOLAR - ESTATUTÁRIO	AGENTE POLÍTICO	DOCUMENTADOR ESCOLAR PSS	SERVENTE	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	MOTORISTA	GUARDIÃO	COSINHEIRO	INSPECTOR DE ALUNO	AUXILIAR ADM.	TOTAL
1992																						
1993																						
1994																						
1995	1																	1				
1996																						
1997	11																	1	2			
1998	25							1										2	1			
1999	31			2							1				1				1	1		
2000	23			1																		
2001	19		3				1	1														
2002	35		9						2													
2003	19	1																				
2004	21	4																				
2005	1 16																					
2006	44	21										1										
2007	50	22									1										1	
2008	48																					
2009	20																					
2010	63		61									1		2								
2011	40		22									6	1	2						4		
2012	46	28										3		4								
2013	1 13	40					16					3										
2014	21	17										3										
2015	1				20	1 23						1		2								
2016																						
2017																						
total	747	178	95	3	20	127	16	2	1	2	2	21	1	14	1	243	10	5	10	2	2	1 5 0 2

Fonte: <http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/portal-transparencia/>. Acesso em: 11 jul. 2017.

Podemos aferir e constatar, através dos dados apresentados na Tabela 4<sup>28</sup>, que apenas em 1995, dois anos depois da emancipação oficial do município, aparece a primeira

<sup>27</sup>

Para chegar a tais dados, realizamos uma pesquisa no *site* de transparência da Fazenda Rio Grande (<http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/portal-transparencia/>. Acesso em: 11 jul. 2017), ou seja, buscamos aferir os dados em fontes primárias. O processo de pesquisa se deu nos seguintes passos: acessamos o *site* de transparência da Fazenda Rio Grande e acessamos a plataforma (para Pessoal Consulte informações relativas aos servidores públicos da entidade); depois selecionamos a opção (relação de servidores/empregados ativos em Junho de 2017); o nosso passo seguinte foi selecionar a opção (Prefeitura da Fazenda Rio Grande) e realizar o recorte dos servidores em relação à sua lotação, onde colocamos FUNDEB, que são os servidores que atuam como agentes escolares, em suas diversas funções; o nosso passo seguinte foi salvar em PDF as 75 páginas *web* com os dados dos servidores que trabalham na educação do município; o último procedimento foi tabular por função e data de admissão.

professora do quadro próprio de professores da Fazenda Rio Grande. Em 1997 ingressaram mais 11 professoras, por 20 horas semanais. Em 1998 ingressaram mais 25 professoras por 20 horas semanais, e apenas em 2003 ingressou uma professora por 40 horas semanais. No ano de 1999, há o ingresso da função Babá, e em 2001 há o ingresso da função Educador da Infância. Em 1998 ingressa a função Orientador Educacional, e em 2001 existe o ingresso da função Supervisor Escolar.

Se compararmos os anos de maiores ingressos de professores e professoras no Município da Fazenda Rio Grande, é possível perceber que em 2005 houve um ingresso massivo de professores por 20 horas semanais, que totalizaram 116 efetivações no trabalho docente público. Em 2014, houve 113 efetivações de professores por 20 horas semanais, e 45 professores de 40 horas semanais, todos eles por meio de ingresso como servidores públicos efetivos. E também consta a efetivação de 16 professores da disciplina de Educação Física. O terceiro grande ingresso foi em 2016, no qual ingressaram 20 professores de 20 horas semanais, 123 professores de 40 horas semanais, mas com uma distinção, esses novos ingressos são contratos temporários pela CLT, onde o nome de vínculo é dado como celetista<sup>29</sup>. Neste mesmo ano, apenas, uma professora foi contratada como servidora efetiva. No entanto, os dados não apresentam a quantidade de professores ou agentes da educação que se exoneraram de seus cargos ou que romperam o contrato de trabalho como celetistas e se aposentaram. Um exemplo deste rompimento de contrato com celetistas é que a tabela 3

---

<sup>28</sup> Houve uma pequena variação entre os dados apresentados no *site* da Fazenda Rio Grande e os dados por nós constatados e aferidos. No início da página *web* (<http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/portal-transparencia/>) é apresentada uma tabela que apresenta os seguintes dados:

Total de servidores efetivos: 1344

Total de servidores contratados/temporários: 147

Total de agentes políticos: 1

Sendo que os dados que obtiveram discordância são referentes ao quadro de funcionários públicos efetivos, pois em nosso levantamento chegamos ao resultado de 1.355 agentes públicos concursados e o dado apresentado pelo município é de 1.344 servidores efetivos. No entanto, tal divergência quantitativa não irá alterar o nosso processo de análise de forma substancial e qualitativa dos dados.

<sup>29</sup> **“MUNICÍPIO DE FAZENDA RIO GRANDE EDITAL DE ABERTURA – PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO EDITAL Nº 01/2015 de 23 de novembro de 2015**

Estabelece normas para a realização de Processo Seletivo Simplificado para o provimento de cargo de **Professor – 20 e 40 horas** da Prefeitura Municipal de Fazenda Rio Grande.

O PREFEITO MUNICIPAL DE FAZENDA RIO GRANDE, Estado do Paraná, e a PRESIDENTE DA COMISSÃO DE CONCURSO PÚBLICO, no uso de suas atribuições legais e em conformidade com o disposto com a Lei Orgânica Municipal; Lei Municipal 175/2003; Decreto Municipal 2348/2009 e Decreto Municipal 3677/2014, Portaria 04/2011, Processo Administrativo nº 9.195/2014 e demais legislações pertinentes, resolve:

**TORNAR PÚBLICO**

O presente Edital que estabelece normas para a inscrição e a realização de PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO, destinado ao provimento de vagas, para cargo Professor – 20 e 40 horas, na Estrutura Administrativa da Prefeitura do Município de Fazenda Rio Grande, no Regime Celetista [...]” (FAZENDA RIO GRANDE, 2014, p. 1).

apresenta 26 contratos CLT em 2014, mas na tabela 4, em um novo levantamento, não constam tais contratações no sistema no ano de 2014, apenas 2015 e 2016.

Em linhas gerais, podemos concluir que existem cinco formas de contratos de professores(as), e assim elas poderão ser nomeadas: (1) Professores 40 horas efetivos do Quadro Próprio do Magistério (QPM); (2) Professores de 20 horas efetivos e do Quadro Próprio do Magistério; (3) Professores(as) 40 horas contratados(as) pelo Processo Seletivo Simplificado (PSS), que são celetistas; (4) Professores(as) 20 horas contratados(as) pelo Processo Seletivo Simplificado (PSS), que são celetistas; e (5) Professores(as) 20 horas contratados(as) pelo regime extraordinário, que são professores(as) que têm 20 horas do regime próprio e 20 horas com um contrato no qual sua remuneração não é incorporada aos seus vencimentos e nem à base de contribuição previdenciária, podendo ser rompido segundo os interesses e critérios da Administração Pública.

Segundo o *site* da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes da prefeitura da Fazenda Rio Grande (2017d), as datas de concursos relacionados ao trabalho pedagógico foram as seguintes: em 2009, com a vaga de Suporte Pedagógico para Escola e CMEIs; em 2010 com vagas para Educador da Infância por 40 horas semanais, com a remuneração de R\$ 950,00, e professor(a) 20 horas semanais, com a remuneração de R\$ 706,80; em 2012, com vagas para professor de Artes e Educação Física por 20 horas/semanais, e Magistério ou Pedagogia 40 horas semanais; em 2013, Magistério e/ou Pedagogia 20 e 40 horas semanais, e professor de Artes e Educação Física 20 horas semanais; em 2014, vagas para professor PSS de 20 e 40 horas semanais, e professor efetivo de 20 e 40 horas semanais; em 2015, PSS e Professor Efetivo 20 e 40 horas/semanais; e 2017, professor efetivo 40 horas semanais, porém até o atual momento não foi realizado chamamento para assumir o cargo efetivo neste último concurso, segundo dados fornecidos pela SMECE (FAZENDA RIO GRANDE, 2017d).

**TABELA 5 - Porcentagem Dos Docentes Por Nomenclatura E Função Em 2017**

Nomenclatura da Função	Total 100 %	% Por Nomenclatura e Função
QPM 20 h/s + QPM 40 h/s	925 professores(as) QPM	% 77,79
PSS 20 h/s + PSS 40 h/s	147 professores((as) PSS	% 12,36
Professor(a) de Educação Física	16	% 0,013
Educador da Infância, em extinção	95	% 0,079
Babá, em extinção	3	% 0,0025
Orientador Educacional, em extinção	1	% 0,00084
Supervisor Escolar, em extinção	2	% 0,016
Total de servidores (contratados e efetivos) que desempenham a função relativa a docência	1189	100%

**Fonte:** SMECE, 2017d.

Segundo a tabela 5, podemos aferir que a quantidade de PSS (20 hs e 40 hs) em relação aos QPM (20 hs e 40 hs) é de 15,89%, mas se somarmos todas as funções de docência que se enquadram como servidor estatutário, a proporcionalidade é de 12,36 % de professoras que trabalham em regime de efetivo ou celetista.

Neste levantamento de dados quantitativos também constatamos que, do total de matrículas, ou seja, das 1.189 do Magistério, apenas 30 delas são do sexo masculino. Desta forma, o magistério da Fazenda Rio Grande é constituído 99,75 % por mulheres. Também constatamos que do total de 747 professoras) matriculadas com carga horária de 20 horas semanais, 229 têm duas matrículas de 20 horas semanais, com ano de ingresso diferente. Isso resulta, na tendência, que a mesma professora terá vencimentos ou salários diferentes para o mesmo trabalho que executa. Dito de outra forma, apenas 30,65% das 747 docentes tem a garantia que conseguirão trabalhar dois padrões ou 8 horas por dia.

As demais podem trabalhar em outro município ou pegar aulas no regime extraordinário, para completar a jornada de trabalho de oito horas semanais. Porém, o regime extraordinário fica a cargo da administração e da flexibilidade da demanda anual, não é uma segurança que todas essas professoras conseguirão todos os anos ou o ano inteiro uma jornada de trabalho diária de 8 horas, o que tende a aumentar os casos de professoras que trabalham de forma flexível em 20 horas de sua semana, no regime extraordinário.

#### SUBSEÇÃO III DA REMUNERAÇÃO PELA CONVOCAÇÃO EM REGIME EXTRAORDINÁRIO

A jornada do Professor em regime extraordinário será remunerada em percentual de 100% (cem por cento) sobre o valor do vencimento padrão percebido pelo servidor optante, excluídos os valores referentes à gratificação por tempo de serviço e ao crescimento horizontal (avanço de classe) a que faça jus no cargo efetivo.

§ 1º O exercício em regime extraordinário ocorrerá para as atividades de docência, a critério da Administração, em hipótese de necessidade do serviço público, e na de substituição, por prazo determinado, nos casos de ausência do titular da vaga do quadro por licenças previstas no artigo 91 da Lei Municipal nº 168/2003, demissão, exoneração e falecimento.

§ 2º O exercício em regime extraordinário ocorrerá após expressa concordância do servidor.

§ 3º As vagas para regime extraordinário serão ofertadas em número que a Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes determinar, de forma motivada, e serão acessíveis a todos os interessados, mediante inscrição em tempo hábil, na forma do regulamento próprio e obedecendo aos seguintes critérios, na ordem:

- I - professor com maior tempo de serviço no Município;
- II - maior titulação;
- III - maior tempo de efetiva regência;
- IV - maior idade.



§ 4º O servidor não fará jus ao exercício e à remuneração de Regime Extraordinário nos afastamentos do efetivo exercício do seu cargo de carreira, tampouco nos períodos de regime extraordinário em que faltar, exceto no caso de licença justificada para tratamento da própria saúde - até o 15º dia -, procedendo-se, ainda, desconto de valores por eventuais atrasos.

§ 5º O exercício em regime extraordinário é incompatível com a prestação de serviço extraordinário prevista nos artigos 82 e seguintes da Lei Municipal nº 168/2003, bem como à percepção da indenização correlata.

§ 6º Além da remuneração prevista no "caput" deste artigo, o servidor em regime extraordinário fará jus, quando preenchidos nesse regime os requisitos legais para a concessão, a vale-transporte, gratificação por difícil acesso, adicionais de insalubridade ou periculosidade, noturno e de férias, gratificação pelo exercício de docência com alunos portadores de necessidades especiais e gratificação natalina.

§ 7º A remuneração pelo exercício em regime extraordinário não será incorporada aos vencimentos do servidor optante, e nem integrará base de contribuição previdenciária (FAZENDA RIO GRANDE, 2012b).

O que pode acontecer também é de a professora trabalhar em outro município, em escola da Rede Estadual, ou ainda em alguma escola privada. Ou ainda, a professora tenha que exercer alguma outra atividade que não seja a docência.

Devemos ressaltar que não conseguimos identificar a carga horário dos demais cargos que estão em período de extinção. Segundo o artigo 31 do Plano Municipal de Educação, “[...] Os cargos de Educador de Infância e de Educador Infantil ficam extintos, sendo que os seus ocupantes terão as mesmas garantias de Carreira e Remuneração, respectivamente, dos Professores com carga horária semanal 40 horas e dos Professores com carga horária semanal 20 horas” (SMECE, 2015). Mas constatamos 6 casos, dentro das 747 matrículas por 20 horas semanais, que estavam matriculadas no cargo efetivo de Professor do Magistério e 20 horas semanais no cargo efetivo de Educador da Infância, o que nos leva a levantar a hipótese de que esses quadros em extinção podem ter contratos de 20 e de 40 horas semanais.

## 5. ANÁLISE DOCUMENTAL

Partimos do pressuposto que o conjunto de técnicas de gestão é mediador de um modelo de trabalho ideal para o capitalismo. A gestão, portanto, é uma forma de tecnologia ideológica e comportamental, que realiza a mediação entre o trabalho assalariado e o capital, que utiliza como forma mediadora as linguagens ideológicas para expressar, manifestar, organizar, efetivar interesses e práticas de organização, de reorganização e de mudanças pontuais para que o processo produtivo mantenha sua essência. Essa mediação parte de uma relação estranhada do trabalhador com os objetos, com os meios, produtos, de si mesmo, da sociedade e da natureza.

A tecnologia de gestão, além de organizar o ambiente produtivo, também molda um arquétipo ideal de indivíduo que, ao mesmo tempo, é individualizado e contraditoriamente deve trabalhar de forma coletiva e cooperada. Mas o resultado desta relação é que a individualidade se defronta de forma estranhada com a coletividade e a coletividade se defronta de forma estranhada com a individualidade, permeada por diferentes níveis individuais de embrutecimento psicofísico da subjetividade do trabalhador.

Assim, mesmo nesta relação o indivíduo deve seguir o modelo fetichizado de um trabalhador ideal, que está relacionado com um arquétipo psicológico e físico de subjetividade ideal e com a produção e circulação de si mesmo, e também da sociedade em seu conjunto. O indivíduo deve estar disposto a se submeter às novas exigências de criatividade, de participação e de autodisciplinamento, e de manifestar sua opinião técnica para prevenção e soluções de problemas no ambiente de trabalho. Logo, eficiente é a força de trabalho que não apenas diagnostica o problema, mas que soluciona-o. Portanto, a tecnologia de gestão é permeada por conceitos, que se manifestam por linguagens ideológicas, e que tem a finalidade e qualidade de impor, construir e conformar habilidades psicofísicas na força de trabalho, e combiná-la com o conjunto do capital fixo, objetivando e exteriorizando maior produtividade, com melhor eficiência e controle do capital sobre a subjetividade psicofísica do trabalhador individual e do coletivo.

A partir deste pressuposto da Tecnologia de Gestão iremos realizar a Análise de Conteúdo (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015), nos documentos primários oficiais: Plano Municipal de Educação (FAZENDA RIO GRANDE, 2015); e a Lei Complementar nº 48, de 02 de Abril de 2012, ou Plano de Carreira do Magistério.

Iremos descrever os procedimentos e técnicas para cada momento da pesquisa. No entanto, entendemos que estes momentos estão em recíproca determinação, e essa

apresentação é formal, em um objeto de estudo que é dialético. Portanto, essa exposição tem o objetivo de orientar os leitores das técnicas e métodos utilizados por nós.

## 5.1 A ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a realização de Análise de Conteúdo, é necessário que o pesquisador se familiarize, aprenda e desconstrua os documentos e sua linguagem recorrente para poder, a partir daí, “captar pelo avesso alguns aspectos da política educacional da qual são expressão, mas que, por diferentes estratégias, não são aparentes” (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015, p. 1). Assim, é necessário olhar para o texto como sendo produto de um narrador, que tem intencionalidade e reproduz informações e tendências de interesses. Então, nos documentos é possível encontrar a preocupação com o controle sobre os discursos, que representa uma engenharia social e cultural.

Segundo Franco (2005), a análise de conteúdo não é apenas descritiva e quantitativa, mas pretende analisar o impacto social das mensagens e sua linguagem, que estão vinculadas a uma orientação de ação. Desta forma, o objetivo da Análise de Conteúdo é estudar a comunicação oral, escrita ou figurada, e descrever, analisar e interpretar a linguagem emitida por um indivíduo ou grupo de indivíduos e seu contexto social de produção, buscando entender, desta forma, as influências, as manipulações, as ideologias presentes na mensagem, ou seja, as entrelinhas e o conteúdo oculto. Para tanto, é possível analisar um termo isolado ou inferir um conjunto de termos, ou ainda, um conjunto de frases ou de textos, e depois juntá-los e interpretá-los em sua totalidade conjunta, e assim buscar os padrões, as tendências, as emissões e omissões que estimulam a persuasão nos padrões comunicativos.

Esses padrões (indicadores de frequências) serão analisados a partir de um conteúdo *a priori*, em um determinado contexto social e seu sentido, que podem ser explícitos e implícitos.

A linguagem é, portanto, instrumento da construção real da consciência e das ações intencionais do indivíduo e de suas atividades, que contraditoriamente têm um sentido social e um sentido pessoal, e o sentido pessoal é objetivado a partir da sua relação com o contexto social das representações sociais historicamente objetivas e acumuladas. Portanto, há diferentes intencionalidades na força objetiva da linguagem escolhida por alguém, ela não é neutra, mas carregada de sentidos sociais, que podem manifestar suas finalidades de forma consciente ou não. Franco (2005) dá o exemplo da diferença e contradição das palavras analfabetos e não-alfabetizados. O primeiro conceito esconde a condição histórica, econômica

e social de pessoas que têm a capacidade humana de aprendizagem da leitura, mas que não tiveram acesso à alfabetização. O segundo conceito expressa justamente essa negação social, histórica e econômica de aprendizagem da linguagem escrita a uma parcela de seres humanos, que não sabem ler, pois isso foi negado a eles. Esta realidade objetiva e subjetiva das capacidades psicofísicas do alfabetizado e do não-alfabetizado determinará o sentido pessoal que a pessoa tem com a leitura e com a escrita, que pode ser antagônico ou não com o sentido social.

Os discursos e a linguagem, portanto, não são descolados das concepções, dos valores e da racionalidade da política, pois há uma relação entre a linguagem e as práticas das linguagens e suas mudanças.

Desta forma, a análise de conteúdo parte do pressuposto de que o objetivo ao se analisar o documento oficial é não apreender com os documentos, mas, sim, apreender no documento a racionalidade da política em voga, e localizar a raiz do movimento da construção das ideias mestras nele contidas, e a partir disso investigar as origens e apontar as tendências (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015).

Desta forma, os passos metodológicos da análise de conteúdo são: 1º) identificar os conceitos-chave, e a partir deles identificar o vocabulário ou expressões relativos ao objeto que você está pesquisando; 2º) buscar onde tal rede conceitual pode ser identificada. Assim, quantificam-se os termos e suas repetições no texto ou no documento primário e procura-se entender e elucidar o que eles significam. Desta forma, produzir uma inferência sobre os elementos básicos do processo de comunicação, que tem como:

Um dos supostos da análise de conteúdo é de que toda comunicação é composta de cinco elementos básicos: a) uma fonte ou emissão (quem diz); b) um processo codificador (como diz); c) que resulta numa mensagem (o que diz); d) um processo de decodificação (como que efeito se diz); e) um receptor ou detector da mensagem (para quem diz) (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015, p. 5).

E assim, a partir da inferência, o termo que aparentemente não apresentava significado começa a mostrá-lo, em relação com o conjunto de termos inferidos, em um vínculo e na comparação entre os dados e o aporte teórico do pesquisador. Então, o pesquisador deve ter clareza do que pesquisar, ou seja, seu objeto de pesquisa. Partindo dessa premissa, o tratamento efetivo com o material de pesquisa se delimita em quatro etapas, que são:

- a) a pré-análise, onde se define o *corpus* de pesquisa e os documentos que serão objeto da análise e que poderão responder às questões da pesquisa. Nesta etapa, em nossa pesquisa sobre Tecnologia de Gestão nas Escolas Municipais da Fazenda Rio Grande, já delimitamos os dois documentos acima citados;

- b) categorização: definir quais são as unidades de análise que devem ser privilegiadas na nossa pesquisa, no qual “[...] A definição das unidades leva à definição das categorias que compõem cada unidade de análise” (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015, p. 6). Essas categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*. No nosso caso iremos utilizar o segundo caminho, e buscar apreender sistematicamente os discursos, a linguagem e as categorias que surgem dos próprios documentos oficiais que tenham ocorrência frequente que possam indicar, a partir do escopo teórico apresentado no contexto das tecnologias de gestão, e assim analisar o conjunto categorial explícito ou não, que delinea o conteúdo dos documentos. No próximo momento do procedimento apresentamos uma primeira categorização e início de codificação;
- c) a codificação é a contagem ou registro das ocorrências quantitativa de uma determinada categoria ou unidade de análise do documento. Realizamos essa primeira codificação no *corpus* da pesquisa no documento primário e oficial do Plano Municipal de Educação (SMECE, 2015) e no Plano de Carreira do Magistério, onde obtivemos o registro quantitativo que está no quadro 1, em anexo, referente ao primeiro documento, e no anexo 2, referente ao segundo documento.
- d) Para a interpretação dos resultados, faremos em cada texto a citação das categorias, e a partir dela iremos interpretar os sentidos do conteúdo da linguagem nos documentos. Depois, realizaremos uma sistematização categórica aberta na comparação entre os conceitos e categorias que se repetem de forma igual ou similar no conjunto dos documentos e no nosso escopo teórico. Buscaremos identificar qual é o sentido dos termos em cada documento e sua ressignificação, adaptada para cada contexto. Este último passo será de grande valia para comparar o conteúdo dos documentos oficiais. Sendo que para realizar essa genealogia do conceito é necessário buscar o local de origem dos conceitos, termos e discursos “palavras-chave” de determinada política. Neste caso, já expomos e buscamos tais conceitos-chaves, das tecnologias de gestão, nos capítulos anteriores. Desta forma, entender o que se oculta nos conceitos balizadores dos documentos oficiais e seus objetivos, que os agentes diretos do trabalho docente muitas vezes não conseguem explicar. Isso porque, segundo as autoras, a cada discurso existem opções para cada estado e assim:

Da relação teórica estabelecida entre esses dois elementos, inferimos que esta homogeneização está relacionada à definição de metas internacionais para a educação, as quais devem ser cumpridas pelos vários governos, muito especialmente aqueles dos denominados ‘países emergentes’. Levantamos a hipótese de que a homogeneização do discurso reformador, que faz apologia das mudanças e defende

novas política para educação, não correspondem à homogeneização dos efeitos dessas políticas nos diferentes países. Ou seja, apesar do discurso ter sido construído sobre a base do vocabulário comum, as implementações e os efeitos dessas medidas diferem dependendo da posição dos países na divisão internacional do trabalho, das opções políticas dos governantes dos Estados em aderir, adaptar, filtrar ou discutir com a sociedade a política, ou simplesmente implementá-la como se fosse a única alternativa (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015, p. 19).

O resultado, segundo as pesquisadoras, é que o conteúdo e seu discurso podem mobilizar sujeitos para fazer uma determinada escolha, que está vinculada com metas já pré-definidas.

Neste percurso, existem lutas entre os conceitos e as metas, e um consenso do pensamento conceitual é possível quando tende a se tornar o mais recorrente, um senso comum sobre determinada ação prática. Tais objetivos podem estar explícitos ou implícitos na linguagem do documento analisado.

As autoras, em sua pesquisa sobre a reforma educacional, demonstram como fizeram a Análise de Conteúdo, e comprovam como os conceitos e discursos da reforma educacional da década de 1990 estão vinculados às exigências das agências internacionais de financiamento. Para isso, aferiram dados que demonstram que a linguagem recorrente da reforma difunde conceitos, que devem ser recorrentes para a construção do discurso, que não é neutro, mas pretende se demonstrar ser, e que tem a pretensão de conseguir a adesão e o consenso para suas propostas.

Para isso, o conteúdo da reforma educacional baseia seu discurso em palavras ou conceitos, para conseguir esse fim: alívio à pobreza, *empowerment*, inclusão, tolerância, respeito às diferenças, e que na sua aparência é trajado como complemento das reivindicações históricas da educação para todos e por uma escola de qualidade. No conteúdo do discurso são selecionados vocabulários que trazem um cunho positivo: qualidade, excelência, competência, produtividade, qualificação, profissionalismo, globalização de políticas sociais, coesão social, aprender a aprender, cidadania, e utilizam o termo ‘nosso’, que oculta as relações desiguais, onde a narrativa é a de que os problemas educacionais devem ser resolvido por todos (SHIROMA; CAMPOS; EVANGELISTA, 2015).

A noção de crise da educação é que justifica sua adaptação com os termos do empresariado, ou seja, flexibilidade, beneficiários, gestão (gerência educacional), parceria, economia, investimento, recursos, inovações técnicas, má administração, e daí decorrem os problemas educacionais; monitoramento, avaliação, individualismo, escolha, competição, força de mercado, oportunidade, modernização, excelência e eficiência, autonomia

responsável, descentralização, apelo à participação da sociedade civil, solidariedade da comunidade.

Nas palavras das pesquisadoras: “[...] cada vez mais presentes nos documentos oficiais, evidenciam não apenas a ‘colonização’ do campo da educação pela ideologia de gerencialismo, mas expressam também a conformação e produção de um novo ‘léxico’ pedagógico” (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 1981, p. 12).

A partir deste pressuposto metodológico e teórico buscaremos verificar, descrever e analisar as categorias que emanaram dos documentos oficiais da Fazenda Rio Grande, e se eles estão ou não relacionados às práticas ideológicas das tecnologias de gestão, com a pretensão de conformar e subsumir a atividade do trabalho docente no município da Fazenda Rio Grande.

## 5.2 OS DOCUMENTOS OFICIAIS

O Plano Municipal de Educação é descrito oficialmente como:

O Plano Municipal de Educação (PME) é uma Lei pautada em Metas e Estratégias que visam a garantia da qualidade da Educação, articulando os recursos para investimentos a fim de suprir todas as necessidades da área educacional, não apenas quanto à questão de infraestrutura, mas todas as ações necessárias para que a aprendizagem se efetive enquanto direito dos educandos do Município.

Fazenda Rio Grande já dispunha de um Plano Municipal de Educação (PME – Lei nº 202/04), vigente entre os anos de 2004 a 2014, cabendo, agora, realizar sua adequação, em consonância com as Diretrizes do Plano Nacional e pautado também no Plano Estadual de Educação.

Este documento foi produzido por várias equipes de trabalho, com representantes dos diversos segmentos da comunidade fazendense, sendo:

- Escolas Municipais;
- Centros Municipais de Educação Infantil – CMEIs;
- Associações de Pais, Mestres e Funcionários – APMFs;
- Educação de Jovens e Adultos – EJA;
- Educação Especial;
- Escola de Educação Especial – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE;
- Colégios Estaduais de Ensino Fundamental e Médio;
- Escolas Particulares de Educação Infantil e Ensino Fundamental;
- Sindicato dos Professores e Funcionários Municipais;
- Conselhos Municipais;
- Câmara de Vereadores – Poder Legislativo;
- Prefeitura Municipal – Poder Executivo;
- Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes;
- Sociedade Civil Organizada;

O Processo de adequação do PME passou por diversas etapas de ação, envolvendo: formação da comissão organizadora do processo, discussões com as equipes, planejamento, coleta de dados, sistematização e análise dos dados, composição do diagnóstico da Rede, formação de grupos de estudos nas Instituições para produção

dos textos e suas respectivas metas e estratégias, estruturação do plano, palestras, encontro com os representantes da Rede (professores, funcionários e pais), representantes da comunidade fazendense, representantes do Sistema Estadual de Ensino, Rede Particular e por meio da realização da IV Conferência Municipal de Educação, organizada em Eixos Temáticos e Plenária Geral para aprovação do documento.

É com imensa satisfação que se apresenta o Plano Municipal de Educação 2015 – 2025, construído com base nas contribuições de todos os envolvidos, para que este possa ser tomado como referência na busca da manutenção da excelência da qualidade educacional deste Município (SMECE, 2015, p. 8-9).

O Plano de Carreira do Magistério foi concebido através da Comissão de Avaliação e Acompanhamento do Plano de Carreira do Magistério, e seus integrantes eram determinados de forma paritária entre os representantes da Prefeitura, da Procuradoria Jurídica e das entidades classistas dos trabalhadores da educação, sendo elas a APP-Sindicato e a ASSMEF.

### 5.3 A ANÁLISE DOS DOCUMENTOS OFICIAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE DA FAZENDA RIO GRANDE

Entendemos que existem relações jurídico-política-econômicas nos documentos oficiais analisados em nosso trabalho e sua relação com as forças de construção, propagação e circulação conformam determinados padrões subjetivos da força de trabalho do professorado. Os conjuntos de técnicas utilizadas (sociologia, psicologia, pedagogia, engenharia e outros) são transferidos, com uma autonomia relativa, do ambiente produtivo ao improdutivo, em uma gestão democrática, que tende a estimular e conformar a força de trabalho gestora, que se apresenta como mecanismo que dá “voz” aos agentes educativos, mas que contrariamente é uma técnica sutil de coerção sobre a força de trabalho.

A análise, a partir destes pressupostos gerais, se desenvolveu em relação aos documentos Plano Municipal de Educação da Fazenda Rio Grande (2015), e Lei Complementar nº 48 (2012), a partir da sistematização e quantificação de categorias de termos, de frases e de parágrafos, e a seguir ordenamos a apresentação formal agrupando com termos, frases e parágrafos correlatos. Os termos selecionados na sistematização são conceitos que indicam relação estreita entre as práticas ideológicas das tecnologias de gestão (neoliberais) e a linguagem utilizada para nortear a construção dos documentos oficiais da Secretaria de Educação do município da Fazenda Rio Grande.

#### 5.3.1 Categorias e Categorias Correlatas dos Documentos Oficiais: Plano Municipal de Educação da Fazenda Rio Grande e Lei Complementar nº 48



O Plano Municipal de Educação apresenta uma linguagem ideológica das tecnologias de gestão. Isso porque o documento demonstra uma relação umbilical com a linguagem das tecnologias de gestão, a saber: *planejamento* e *organização* (definição de metas e estratégias), que propiciam *eficiência* (ações eficazes), para se chegar a uma educação de *qualidade*, pela via da *gestão democrática*.

A forma estrutural do documento apresenta inicialmente um diagnóstico do estado atual da educação do Município e a partir dele as possíveis ações conjuntas para suprimir as necessidades apresentadas no diagnóstico. Sendo que a maior ênfase do documento para melhoria da *qualidade* da educação (educação de excelência) do município é expressa na prática ideológica da *Gestão Democrática*, na qual há *participação* dos múltiplos setores da sociedade civil e dos agentes da educação, em que devem definir metas, estratégias, tal como as determinações das agências internacional de fomento e financiamento da educação estipulam.

Assim é caracterizada a Gestão Democrática pelo Município:

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96, nos artigos 12, 13 e 14 estabelece mecanismos para a instituição da gestão democrática no ensino público, ou seja, a elaboração da proposta pedagógica nas instituições de ensino, a participação da família e da comunidade, a constituição de conselhos escolares, as Associações de Pais, Mestres e Funcionários, os conselhos de classe e administração de recursos financeiros.

Partindo deste princípio, o município de Fazenda Rio Grande utiliza de instrumentos e outros mecanismos que propiciem a Gestão Democrática, tais como: eleições de diretores, Conferências, Fóruns Municipais da Educação, Audiências Públicas, *participação ativa* dos Conselhos Escolares, do Conselho Municipal de Educação – CME, Conselho de Acompanhamento e Fiscalização dos Recursos do FUNDEB – CACS FUNDEB, Conselho de Alimentação Escolar – CAE, do Comitê Local do Plano de Ações Articuladas – PAR, Comitê do Programa Mais Educação, Comitê do Transporte Escolar – CTE, Comissão Permanente de Acompanhamento do Plano de Cargos e Salários do Magistério, acompanhamento permanente das atualizações da Proposta Pedagógica Escolar e dos Regimentos Escolares, das Unidades Executoras – UEX – formadas pelas Associações de Pais, Mestres e Funcionários das Instituições Educativas – APMF.

Junto aos *princípios da autonomia com responsabilidade, do trabalho coletivo e da participação da comunidade*, a fundamentação da gestão está essencialmente na comunicação e no diálogo. Comunicação é essencial para a *interação do grupo*, pois a gestão democrática dela depende para que a participação aconteça. É a *dialogicidade*, que possibilita a aproximação entre as pessoas para *troca de experiência*. Desta troca nasce a profundidade do conhecimento. Para existir a interação no interior da escola, depende diretamente de *um diálogo franco e aberto*, para dirimir as dúvidas. Quando o grupo dialoga com maturidade, o medo da dialogicidade realmente é superado.

Nesta lógica, a gestão democrática permite uma nova organização escolar, através da qual, numa *postura coletiva*, *são estabelecidas regras e orientações por todos da ação educativa*. Para tal, a clareza sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola no seu espaço e no seu momento histórico, é o que possibilita que seja construída sua identidade à luz da sua Proposta Pedagógica, lembrando também que a escola é um ambiente onde a pluralidade de ideias encontram-se solo fecundo.

No entanto, as ações citadas, *envolvem o executivo*, representado pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte, as Escolas Municipais, Centros Municipais de Educação Infantil, Centro Municipal de Atendimento Educacional Especializado, Escolas e Colégios Estaduais e Particulares, de modo a prosperar *ações conjuntas* no mesmo propósito de garantia de *qualidade da educação*, tendo o comprometimento da *eficiência* entre Instituições Educativas para que a transformação na vida dos educandos aconteça de forma significativa (FAZENDA RIO GRANDE, 2015, p. 45, grifos nossos).

Conjuntamente a essa caracterização, os elementos conceituais manifestados na estrutura da acepção ideológica da Gestão Democrática da educação de qualidade no município da Fazenda Rio Grande estão implicitamente ligadas à linguagem categorial neoliberal e técnica de gestão participativa, que teve como maior expressão o sistema Toyota de produção, a gestão participativa de padronização e melhoramento contínuo. Ou seja, neste trecho de definição do que é entendido como tecnologia de gestão, encontramos a transferência de conceitos de uma forma produtiva, com seu processo produtivo, a outro processo de trabalho, que era concebido por outra forma de gestão, chamado por nós de autonomia relativa. Estes conceitos, identificados na citação do documento, estão vinculados estreitamente com as práticas ideológicas da gestão do ambiente produtivo participativo que passa a gerir agora a gestão do ambiente improdutivo. O documento dispõe sobre diagnóstico e metas estratégias de gestão para melhorar a qualidade da escola pública de Fazenda Rio Grande.

A linguagem categorial do citado documento tende a manifestar a força objetiva de produzir e conformar uma padronização ideal de comportamento da atividade da força de trabalho do professorado, ou também padronizar um discurso de participação ativa, como a única forma de solucionar os problemas escolares. Portanto, o discurso torna-se uma força objetiva onde o professor é intencionalmente levado a participar ativamente dos conselhos e comissões relativas; se ele não participa é por falta de interesse, mesmo que isso intensifique e sobrecarregue sua jornada de trabalho.

A gestão democrática escolar é então um local de enriquecimento e de troca de experiências, pois deve produzir uma determinada qualidade de “postura coletiva de estabelecimento de regras e orientações para todos da ação educativa” (FAZENDA RIO GRANDE, 2015, p. 45). No entanto, fica estabelecido que as ações adotadas devem envolver a ação conjunta com executivo e assim garantir o discurso da qualidade da educação.

Mas o que se esconde nestas afirmações de gestão democrática do aparelho escolar é a intensificação do processo de trabalho do professorado, pois além de exercer suas atividades de lecionar, também devem participar ativamente de tais comissões e conselhos, sem

diminuição de carga horária para se preparar e se organizar com seus pares e comunidade. Apenas há uma liberação para o momento em que a comissão ou os conselhos se reúnem.

Assim se constrói o discurso e a prática de culpabilização de não participação ativa do agente da educação, pois a educação da gestão democrática é orientada pelo princípio da autonomia com responsabilidade no trabalho coletivo e sua interação (parcerias) com a comunidade e sociedade civil (empresas), que deve integrar o grupo, a partir de diálogos abertos aos interesses da escola e trocas de experiências. Porém, o documento alerta que toda essa ação da autonomia com responsabilidade, para eficiência e qualidade (IDEB) é com *parceria/ação conjunta* com o executivo, que é diretamente a Secretaria de Educação, Cultura e Esporte do município, ou seja, nada é feito sem a autorização e demanda do poder executivo.

Note-se que, pela prática ideológica da gestão democrática escolar, a hierarquia direta, tal como no ambiente produtivo, é velada, não deixa de existir, mas se aprofunda através dos novos mecanismos de coerção subjetiva, pela conformação psicofísica da força de trabalho do professorado.

Estes mecanismos de práticas ideológicas de conformação da subjetividade do indivíduo são manifestados nas teorias X e Y, na gestão por enriquecimento de tarefas, da gestão Toyota de produção, que pretendem identificar os produtores com a gestão, assim buscando dar um sentido pessoal ao processo de trabalho educativo em meio às relações educativas capitalistas precárias da maioria das escolas públicas. O sentido coletivo construído por essa perspectiva ideológica de gestão democrática é: a partir dela que os problemas sociais e individuais serão solucionados; a gestão torna-se a garantia de uma educação “de qualidade e eficiente”.

O professorado é levado a se identificar com a gestão da escola e com os problemas do aparelho escolar com que está envolvido, ou seja, essa relação determina mudanças na consciência da força de trabalho do magistério e conforma novos hábitos e atividades de trabalho.

Assim a força de trabalho do professorado sofre uma força objetiva desta ideologia participativa e é condicionado a participar da construção dos seus documentos pedagógicos, segundo realidade (diagnóstico) do aparelho escolar em que se encontra, e também buscar estratégias que visam, com ações de responsabilidade, atingir as metas de melhorar a qualidade e a gestão, procurando soluções criativas para superar os problemas estruturais relativos à sua atividade, que é lecionar.

Os problemas da gestão (executivo) e a falta de condições adequadas (capacidade de

atendimento, infraestrutura, material didático) são transferidos como problema de gestão a todos os envolvidos na escola. Mas, ao contrário do ambiente produtivo de gestão Toyota de produção, a padronização das falhas estruturais físicas das escolas é a mesma. Portanto a ideologia que permeia a atividade do professor é a de que ele participe da gestão de tais problemas do aparelho escolar em que se encontra, e traga soluções para eles, mesmo que as soluções não sejam possíveis dentro do seu processo, pois extrapolam sua atividade imediata.

Podemos apreender que o professorado não tem autonomia em relação à efetivação ou não de soluções gerais e financeiras dos problemas padronizados no aparelho escolar onde exerce sua atividade, mas apenas a alta gerência, representada pela Secretaria da Educação, Cultura e Esporte, tem relativa autonomia financeira.

Portanto, a gestão por participação ou gestão participativa é limitada, a autonomia da força de trabalho no aparelho escolar é relativa à sua tarefa imediata do trabalho (operação do dia-a-dia), ou seja, os trabalhadores devem atingir um objetivo pré-determinado ou solucionar problemas que surgem em sua escola, mas não ajudam a gerenciar o processo produtivo geral, em sua totalidade produtiva e de inovação, apenas propõem melhoramento de padrões preestabelecidos, através de participação nas comissões e conselhos, que devem prevenir, vigiar e sugerir melhorias ao executivo, cabendo a este aplicar ou não o sugerido.

O que se busca, na realidade, é vincular os problemas sociais objetivos às funções subjetivas dos indivíduos, no caso a força de trabalho dos professores. Se a gestão participativa “der certo”, ou “falhar”, significa acerto ou falha da participação do professor na gestão. Pois a solução das mazelas educacionais está determinada pela eficiência da atuação ativa e de responsabilidade na gestão participativa do aparelho escolar. Então, o novo ideal do professor modelo é de natureza do indivíduo trabalhador, tal como na tecnologia de gestão toyotista: flexível, ativo e autogestor e que deve se reinventar, que deve assumir riscos, que não deve se vitimizar, que deve ser líder, para liderar, que deve ser criativo, e deve exaltar as “boas práticas”, deve estar disposto ao “novo”, para a resolução dos problemas manifestados na escola pública, o que acarreta maior controle e submissão do professor às esferas de gestão participativa, como única solução dos problemas escolares.

Desta forma, é possível envolver o professorado na política participativa restrita aos problemas escolares imediatos, onde essa pseudoparticipação recebe o nome de gestão democrática, tendo cunho meramente prático e com propostas de melhores resultados. Porém, a adoção ou não de tais propostas é prerrogativa do executivo.

A ideologia da “modernização” da gestão democrática também passou a dividir as funções operacionais da educação formal, ou seja, descentralizando nacionalmente a

responsabilidade (operação multidivisional) pela contratação e manutenção da Educação Infantil e Ensino Fundamental, mas, em contrapartida, passa a haver uma maior centralização do sistema de avaliação da Educação em âmbito nacional, isto é, centralização do poder gerencial. Esse processo de descentralização operacional da educação tem como base dar mais “autonomia participativa” aos agentes da educação, ou seja, professores, servidores da educação, comunidade e sociedade civil, na busca de soluções parceiras que visem a qualidade de excelência da educação formal.

Devido às condições financeiras e à realidade de cada município, essa descentralização determinou níveis e condições estruturais e salariais, na sua grande maioria, precarizadas, em um desenvolvimento desigual e combinado da educação formal, no qual se deram condições efetivas à prática efetiva da colaboração entre entidades públicas e privadas como solução para gestão escolar.

O objetivo desta política foi responsabilizar a comunidade escolar (APMF), que deverá colaborar com o melhoramento da operação de qualidade do ensino fundamental, negligenciando as condições socioeconômicas de cada local. A avaliação, em linhas gerais, é promovida de forma igual entre as diversas escolas, em âmbito nacional, pelo instrumento gerencial do IDEB.

O sistema de avaliação nacional da educação básica é fecundo em desenvolver o método de comparação e competição entre os diferentes estados e também entre os diferentes aparelhos escolares. Portanto, essa competição é promovida pela centralização das avaliações, que podem ser comparadas, e pela descentralização da responsabilidade das operações escolares. Essa relação de flexibilidade na operação determina maior controle e intensificação do trabalho escolar. E é ela o mecanismo gerencial que abre as portas para introdução e busca de parcerias entre a escola e setores econômicos do capital que atuam na região.

No caso das escolas municipais de Fazenda Rio Grande, esta relação é possível de ser constatada com as parcerias com Banco Santander, Gazeta do Povo e outros<sup>30</sup>. Conseqüentemente, o aparelho escolar e sua força de trabalho ficam condicionados as exigências/diretrizes da empresa “parceira”, que “contribui” com programas de formação ou matérias pedagógicas para educação formal.

Não há neutralidade na prática ideológica desta política de parcerias direta entre aparelho escolar, poder executivo e empresas. Esta relação também conforma novos hábitos psicofísicos na força de trabalho do magistério e sua prática pedagógica. E a prática

---

<sup>30</sup> Ver nota 25 deste trabalho, na página 137, que trata das diferentes formas de parceria do município com a sociedade civil, ou seja, com as empresas privadas.

ideológica das tecnologias de gestão, de ordem comportamental e ideológica, camufla e neutraliza, em certa medida, a consciência de lutas do professorado da escola pública. Pois dá a entender que, onde as empresas privadas investem há melhor resultado e de qualidade, e a gestão privada é tida como solução para as mazelas educacionais. Portanto, a prática ideológica da parceria tende a conformar uma confusão na subjetividade da força de trabalho do professorado e que se torna confusa, isso porque as tecnologias de gestão, transferidas ao aparelho escolar, têm o objetivo de amenizar a luta de classes entre capital e trabalho.

Identificamos também a exaltação da competição no documento Plano Municipal de Educação (FAZENDA RIO GRANDE, 2015, p. 30), pois ao apresentar o IDEB<sup>31</sup> do município (5.8) é destacada a “qualidade” e “eficiência” da gestão municipal em comparação ao IDEB do estado do Paraná (4.1) e do Brasil (4.9). É possível constatar aqui que essa avaliação da educação é marcada pela característica quantitativa e estatística comparativa, onde a qualidade é medida pela média quantitativa. Isso porque a nota é apresentada de forma positiva, e envolve três questões que estão relacionadas às tecnologias de gestão: a exaltação da competição como forma de buscar novos padrões de educação nos diferentes aparelhos escolares e também entre os diferentes municípios e estados; o escamoteamento, através de dados quantitativos, de uma média baixíssima de aprendizagem, que é avaliada nacionalmente, de forma comparada (a mesma forma de exposição dos dados é desenvolvida na taxa de abandono escolar); e a conformação de competição entre instituições e professorado.

Então, na gestão participativa do aparelho escolar a comparação e a competição com outras instituições escolares tornam-se atitudes necessárias à tecnologia de gestão democrática e seu sucesso. Se a escola apresenta índices aceitáveis em comparação com outras instituições no IDEB, isso demonstra que a participação do professor na gestão da escola atingiu os resultados almejados, que devem ser seguidos como boas práticas, e desta forma é destacado o crescimento profissional e pessoal do professor.

Porém, tal como no ambiente produtivo de produção Toyota a competição é um mecanismo técnico de aumento de controle da autogestão sobre a força de trabalho do professorado. A maior participação democrática é a forma objetiva pela qual as novas atividades criativas da força de trabalho do professor irão desenvolver “boas práticas participativas” e novos patamares de qualidade para melhorar continuamente eficiência de sua atividade de trabalho, em relação a atividades já padronizadas ou a atividades com novos

---

<sup>31</sup> Descrito de forma detalhada no subitem 4.1.1, que descreveu a situação do ensino fundamental no município de Fazenda Rio Grande.

mecanismos empregados.

Desta forma, então, os agentes da educação devem estar vinculados à gestão democrática e a uma relação flexível da subjetividade da força de trabalho do professorado. Uma nova cultura é transferida ao processo de trabalho e de vida do magistério, em que a cultura empresarial de novos hábitos é identificada como a solução dos problemas escolares. Na verdade, são produtos da própria contradição entre miséria e riqueza relativa, no qual a emoção pela solução dos problemas imediatos e a conformação de novos sentidos sociais e individuais tornam-se força objetiva e real de disciplinamento e controle da força de trabalho do professor, em uma mistura de aparência de construção particular de regras e novos hábitos de gestão democrática e soluções de problemas sociais que se encontram na escola, de forma cooperada e com responsabilidade ativa, na busca do desempenho satisfatório.

A atividade do professor do magistério do município é uma função que podemos descrever como “interdisciplinar”, pois o professor deve lecionar todas as disciplinas referentes ao currículo do Ensino Fundamental ou CMEI. O que o documento aponta é que a formação mínima exigida para tal função de lecionar todos os conteúdos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental é o magistério, que é de nível técnico.

Segundo a legislação, portanto, o Magistério de Nível Médio é apenas para a atividade de regência, já que a atividade de inspeção (coordenação e direção) pode ser exercida somente por professores com formação em pedagogia, ou licenciaturas seguidas de magistério ou pedagogia<sup>32</sup>.

A flexibilidade e a criatividade da nova força de trabalho do professor são compatíveis com a busca de soluções de problemas da totalidade social, que se manifestam dentro da particularidade e da especificidade da gerência e da execução das propostas administrativo-pedagógicas escolares.

Podemos constatar isso nas descrições conjuntas e específicas de cada função. Como atividade conjunta é dever do professor e do técnico-pedagógico:

III – planejar, coordenar, avaliar e reformular o processo/aprendizagem (ensino fundamental) e desenvolvimento/aprendizagem (educação infantil – 0 a 5 anos), e *propor estratégias metodológicas compatíveis com os programas a serem operacionalizados [...]*. V – *Gerenciar, planejar, organizar e coordenar a execução de propostas administrativo-pedagógicas, possibilitando o desempenho satisfatório das atividades docentes e discentes* (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p, grifos nossos).

Na descrição sumária do trabalho do professor e do técnico pedagógico há mais

---

<sup>32</sup> No final do mês de janeiro de 2018, foi agregado ao plano de carreira a formação de licenciatura e atuação de professores de Educação Física, como sendo também uma atividade do magistério.

linguagens e conceitos ideológicos de vertente categorial das tecnologias de gestão do ambiente produtivo, que são descritas da seguinte forma:

X – Participar do Plano de Ação da Escola/CMEI; XI – Contribuir para o melhoramento da qualidade do Ensino; [...] XVI – Participar da elaboração e avaliação de propostas curriculares; [...] XVIII – Participar de reuniões interdisciplinares; XIX – Confeccionar materiais didáticos; [...] Participar de elaboração e aplicação do regimento da escola; XXXII – Participar da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola; [...] XXXV – Propor a aquisição de equipamentos que venham favorecer às atividades de ensino-aprendizagem; [...] XLII – *Apresentar* propostas que visem a melhoria da qualidade de ensino; XLIV – *Participar da gestão democrática da unidade escolar* (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

As atividades específicas da força de trabalho do suporte pedagógico são descritas de forma detalhada, em relação à gestão:

VI – Elaborar relatórios de dados educacionais; VII – Emitir parecer técnico; [...] X – Participar e coordenar as atividades de planejamento global da escola/CMEI; XI – Participar da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de políticas de ensino; [...] XIII – Estabelecer parcerias para desenvolvimento de projetos; [...] XXIX – Propor a aquisição de equipamentos que assegurem o funcionamento satisfatório da unidade escolar; XXXI – Apresentar propostas que visem a melhoria da qualidade de ensino; XXXII – Contribuir para a construção e operacionalização de uma proposta pedagógica que objetive a democratização do ensino, através da participação efetiva da família e demais segmentos da sociedade; XXXII – Contribuir para a construção e operacionalização de uma proposta pedagógica que objetiva a democratização do ensino, através da participação efetiva da família e demais segmentos da sociedade; [...] XXXVIII – Buscar a modernização dos métodos e técnicas utilizados pelo pessoal docente, sugerindo sua participação em programas de capacitação e demais eventos; XXXIX – Assessorar o trabalho docente na busca de soluções para os problemas de reprovação e evasão escolar; XL – Contribuir para o aperfeiçoamento do ensino e aprendizagem desenvolvida pelo professor em sala de aula, na elaboração e implementação do projeto educativo da escola, consubstanciado numa educação transformadora; LI – Divulgar experiências e materiais relativos à educação (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

Portanto, é possível comprovar que, com essa proposta de gestão democrática do aparelho escolar os professores, agora, devem cooperar de forma criativa, participativa e com autonomia responsável, em gerenciar soluções para distintos problemas escolares: pedagógicos – que podem ser de características espaciais, físicas, de conteúdos, comportamentais e ideológicas curriculares –, de aprendizagem, e de autocontrole. O papel do suporte pedagógico (o gestor intermediário) é auxiliar, incentivar e promover condições para que essa atividade democrática e de participação ativa aconteçam no ambiente escolar.

Ademais, também destacamos os pontos que são relativos à orientação da gestão da força de trabalho do professor, em sua atividade de docência ou de suporte pedagógico, descritos no documento supramencionado, baseado na ideologia da gestão democrática, que se manifesta nas comissões paritárias para apontar sugestões ao executivo, ou seja, termos e



ações ligadas à forma como as tecnologias de gestão são utilizadas para camuflar as contradições socioeconômicas e também intensificar a jornada de trabalho.

Até a data que coletamos os dados, havia diferentes formas de jornada de trabalho e também de contratos da força de trabalho do professorado. Constatamos que, de forma geral, a divisão do contato de carga horária da força de trabalho do professorado é tanto parcial, de 20 horas semanais, quanto integral, de 40 horas semanais, que podem ser tanto em contratos de PSS, QPM e Extraordinário. Em relação aos contratos da força de trabalho dos professores efetivos do Quadro Próprio do Magistério de Fazenda Rio Grande, que são concursados por 20h semanais, é possível aderir ao Regime Extraordinário, de substituição temporária, nas outras 20h da semana.

O Regime Extraordinário tem a seguinte descrição de remuneração e condições de trabalho, no art. 19, § 1º da Lei Complementar nº 48: “A remuneração do professor contratado para substituição temporária será o da classe A do nível correspondente a sua formação” (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p). E tendo duração temporária:

Art. 25.

*A jornada do Professor em regime extraordinário será remunerada em percentual de 100% (cem por cento) sobre o valor do vencimento padrão percebido pelo servidor optante, excluídos os valores referentes à gratificação por tempo de serviço e ao crescimento horizontal (avanço de classe) a que faça jus no cargo efetivo.*

§ 1º O exercício em regime extraordinário ocorrerá para as atividades de docência, a critério da Administração, em hipótese de necessidade do serviço público, e na de substituição, por prazo determinado, nos casos de ausência do titular da vaga do quadro por licenças previstas no artigo 91 da Lei Municipal nº 168/2003, demissão, exoneração e falecimento.

§ 2º O exercício em regime extraordinário ocorrerá após expressa concordância do servidor.

§ 3º As vagas para regime extraordinário serão ofertadas em número que a Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes determinar, de forma motivada, e serão acessíveis a todos os interessados, mediante inscrição em tempo hábil, na forma do regulamento próprio e obedecendo aos seguintes critérios, na ordem:

I - professor com maior tempo de serviço no Município;

II - maior titulação;

III - maior tempo de efetiva regência;

IV - maior idade.

§ 4º O servidor não fará jus ao exercício e à remuneração de Regime Extraordinário nos afastamentos do efetivo exercício do seu cargo de carreira, tampouco nos períodos de regime extraordinário em que faltar, exceto no caso de licença justificada para tratamento da própria saúde - até o 15º dia -, procedendo-se, ainda, desconto de valores por eventuais atrasos.

§ 5º O exercício em regime extraordinário é incompatível com a prestação de serviço extraordinário prevista nos artigos 82 e seguintes da Lei Municipal nº 168/2003, bem como à percepção da indenização correlata.

§ 6º Além da remuneração prevista no "caput" deste artigo, o servidor em regime extraordinário fará jus, quando preenchidos nesse regime os requisitos legais para a concessão, a vale-transporte, gratificação por difícil acesso, adicionais de insalubridade ou periculosidade, noturno e de férias, gratificação pelo exercício de docência com alunos portadores de necessidades especiais e gratificação natalina.

*§ 7º A remuneração pelo exercício em regime extraordinário não será incorporada aos vencimentos do servidor optante, e nem integrará base de contribuição previdenciária (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p, grifos nossos).*

Em síntese, há uma relação segmentada de diferentes formas possíveis de contratação da força de trabalho do professorado: PSS, que não está neste documento; professores temporários, em vínculo CLT, 20h e 40h; efetivação de professores em vínculo de servidor efetivo 40 horas, 20h mais 20h, que estão contratados em matrículas diferentes, ou seja, por concursos diferentes; e a contratação de 20h como vínculo efetivo, mais 20h com vínculo extraordinário; portanto, padrões flexíveis de trabalho.

No caso regime PSS não há formas de crescimento horizontal e vertical; já no caso do regime extraordinário, são compatíveis apenas no primeiro valor do crescimento horizontal do Plano de Carreira do Magistério, porém sendo excluídos os demais crescimentos por tempo de carreira e outros. Também não é válido para a contribuição previdenciária, ou seja, não há segurança em se aposentar pela atividade de trabalho exercida no regime de substituição temporária.

Na realidade concreta, a utilização desta forma contratual e precária da venda e compra da força de trabalho, por parte da Prefeitura e da Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, se tornou uma atividade naturalizada ou padronizada. Mas esta técnica de precarizar os regimes de trabalho e dividir a função de professor em diferentes formas de contratação também acarretaram em determinações nas lutas sindicais, pois o sindicato da categoria enfrenta dificuldades de organizar estes trabalhadores inseridos nos subempregos (PSS), devido a sua insegurança no trabalho e ao regime de trabalho temporário.

No que concerne ao trabalho do professor no ambiente improdutivo de mais-valor da escola pública de Fazenda Rio Grande, este está determinado pela contradição social do salário, ou seja, o salário manifesta a contradição do estranhamento do indivíduo ao processo de seu trabalho, ao produto de seu trabalho, aos objetos de seu trabalho e a si mesmo. Pois o salário é um conceito fundante da condição capitalista e de sua existência, e da existência puramente imediata da força de trabalho do professor, enquanto manifestação de uma mercadoria que pode ser comprada no mercado. Então, podemos constatar a volatilidade do mercado da força de trabalho do magistério, em regimes de trabalho flexíveis de acordo com a demanda, ou seja, regime integral, emprego parcial, emprego temporário e com subcontratações, conforme explicitado na Lei Complementar nº 48.

Em outras palavras, o mercado de trabalho da força de trabalho docente é reestruturado e deve se reorganizar segundo a volatilidade do mercado, pois está vinculada à

receita de arrecadação do Município, conforme o artigo 36, parágrafo único, da Lei Complementar nº 48: “Fica garantido pelo Executivo Municipal a reestruturação da tabela de vencimento de modo a valorizar o Profissional de Educação, levando em consideração a evolução das Receitas da Educação” (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

No entanto, o documento apresenta que a melhoria salarial da classe do Magistério tem a pretensão de melhorar a qualidade do serviço prestado pelo município, e para tanto incentiva a profissionalização, qualificação profissional, o desenvolvimento de suas capacidades (capacidades psicofísicas da subjetividade de cada professor), através de cursos de formação, de aperfeiçoamento ou especialização, por meio de atividade de atualização e capacitação, de valorização do desempenho, de valorização da qualificação e experiência, visando à promoção e progressão, o reconhecimento de carreira profissional, ou seja, crescimento de carreira e evolução funcional. E desta forma, assegurar vencimento condizente para o magistério.

Para o professor chegar à classe salarial/remuneração O<sup>33</sup>, é necessário que ele tenha 29 anos de função de magistério do município e também a formação de Mestrado e/ou Doutorado, tidas como sendo o mesmo nível vertical, ou seja, com a mesma remuneração. Sendo que da classe ‘A’ até classe ‘O’ os ajustes inflacionário ou da Lei do Piso Nacional do Magistério serão corrigidas segundo o Art. 36:

O Poder Executivo atualizará, obrigatoriamente, no mesmo percentual, os valores constantes da tabela de vencimentos dos Profissionais da Educação todas as vezes que houver majoração do Vencimento Básico da Carreira.

Parágrafo Único. Fica garantido pelo Executivo Municipal a reestruturação da tabela de vencimentos de modo a valorizar o Profissional de Educação, levando em consideração a evolução das Receitas da Educação (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

Desta forma, nesta citação podemos identificar que a lei municipal exalta a reestruturação da concepção do Estado, que deve ser empreendedor, de uma gerência estratégica e participativa, que deve conquistar, manter e buscar as condições “adequadas” para que não haja fuga de capitais de sua cidade, e assim buscar fugir das crises fiscais.

Isto ficou claro com a justificativa legal para efetivar ou não o porcentual da tabela de vencimento, e também implícito na justificativa de contratação de outras formas de contratos

---

<sup>33</sup> O Plano de Carreira do magistério de Fazenda Rio Grande é constituído por 4 níveis: Magistério, Licenciatura, Especialização e Mestrado/Doutorado, referentes a crescimento de nível, ou progressão vertical. A progressão horizontal é a passagem de dentro do mesmo nível da tabela salarial, para uma nova remuneração, que é composta de casas da letra ‘A’ até a letra ‘O’, ou seja, 14 casas horizontais, respectivas a capacitações, não ter falta injustificadas, ter boa nota na avaliação de desempenho, dentre outras. E cada casa e sua respectiva letra é compatível com quantos anos de trabalho no município, por exemplo, a letra ‘H’ 16 = 17 anos, a letra ‘O’ 30 = 31 anos.

(PSS e Extraordinário), que irão ou não contabilizar na folha de pagamento dos servidores. É o ajuste fiscal segundo a Evolução das Receitas da Educação, ou seja, é a justificativa “técnica” para as políticas neoliberais na gestão da sua força de trabalho.

Assim, no artigo 42:

As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão à conta dos recursos consignados no orçamento municipal.

Parágrafo Único. A presente Lei Complementar tem como finalidade exclusiva estabelecer parâmetros de crescimento funcional e vencimentos dos servidores do Magistério Público Municipal, não vinculando fonte de recurso obrigatória para pagamento de servidores (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

Portanto, é a partir desta legislação que o município e sua gestão asseguram vencimento “condizente” para o magistério, com contratações temporárias (PSS e Extraordinária), com crescimentos que não são assegurados se os professores cumprirem as exigências, pois o real crescimento está relacionado com a Lei Orçamentária.

Desta forma, há uma relação flexível e de competição entre a oferta e demanda de força de trabalho para PSS e Regime Extraordinário. Essa relação flexível, tal como no ambiente produtivo, é expressa pela facilitação de contratos de trabalhos com menos encargos trabalhistas, em que os trabalhadores são facilmente demitidos quando há crise de arrecadação do Estado.

Outra tecnologia de gestão para fragmentação dentro da classe do Magistério em nível salarial é a utilização do artifício de gratificações, para função de direção, que é de 40 %; para vice-direção, que é de 30%; para a função Técnico-Pedagógica, 20%; de 25 % para professores com formação que estão exercendo a função na educação com alunos com deficiência; e de 5% aos professores que trabalham em locais de difícil acesso. Tais gratificações não são incorporadas no vencimento do servidor.

O salário do professorado, em geral, também é composto por uma gratificação (5%) por não se ausentar do trabalho ou faltar, mesmo com atestado, e também apresentar uma carga horária de estudos no ano anterior, que sofre variação para cada função e contrato, conforme disposto na Lei de Assiduidade, que dispõe sobre a gratificação “auxílio-educação”, no artigo 1:

II - estar em efetivo e regular exercício de suas atribuições não faltando ao trabalho, mesmo que de forma justificada, durante todos os dias úteis do calendário municipal, consideradas as peculiaridades de cada Secretaria;

III - cumprir rigorosamente os horários de trabalho estabelecidos pelo Executivo Municipal, não havendo qualquer tolerância quanto a atrasos e saídas extemporâneas (FAZENDA RIO GRANDE, 2013, s/p).

Essa técnica de gestão, de dividir o salário em uma parte fixa e outra variável, é uma forma de prática ideológica objetiva do indivíduo aparentemente se autoexplorar, pois se não seguir o determinado perde a gratificação por assiduidade no trabalho. Portanto, trata-se de uma técnica objetiva de assediar e conformar hábitos na força de trabalho e de manipular as Leis Trabalhistas, que asseguram a possibilidade, em caso de doença e afins, do não comparecimento ao trabalho. Destarte, este mecanismo de remuneração variável é uma forma de intensificar e aumentar a extensão da jornada de trabalho do servidor, que deve buscar realizar cursos tanto no horário de trabalho quanto no horário extra-jornada de trabalho, um mecanismo objetivo de gestão que conforma uma prática de autoexploração da força de trabalho, que irá receber pela sua produtividade.

Demonstramos, portanto, que a busca por mais trabalho é condicionada e conformada em uma relação social, é uma questão de sobrevivência, de aumentar seu salário e deixar menos ruins suas condições de subsistência, é um ativismo construído socialmente e intencionalmente pelas práticas ideologias das tecnologias de gestão.

Na *Avaliação de Desempenho*, para progressão de carreira é utilizada a técnica de gestão da autoavaliação, que tem como indicadores deste sistema de pontuação o § 1º do artigo 12:

A avaliação de desempenho a que se refere o inciso II deve ser compreendida como um processo global e permanente de análise de atividades dentro e/ou fora da Rede de Ensino e deve ser um momento de formação em que o professor tenha a oportunidade de analisar a sua prática, percebendo seus pontos positivos e visualizando caminhos para a superação de suas dificuldades, possibilitando dessa forma seu crescimento profissional (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/p).

A ideologia balizadora da Gestão Municipal, que é a *Participação Democrática* na prestação de *serviço* para a *educação de qualidade/excelência*. Para tanto, são utilizados os seguintes mecanismos: Comissão Interinstitucional; Comissão Paritária com partes envolvidas; e Comissão de Gestão do Plano de Cargo, Carreira e Remuneração.

Para tanto é dever do professor e do suporte pedagógico:

DESCRIÇÃO DO CARGO DE PROFESSOR DO QUADRO PERMANENTE DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO  
1 - DESCRIÇÃO SUMÁRIA:  
I - Exercer a docência na Rede Pública Municipal de Ensino, transmitindo os conteúdos pertinentes de forma integrada, proporcionando ao aluno condições de exercer sua cidadania;  
II - Exercer atividades técnico-pedagógicas que dão diretamente suporte às atividades de ensino;  
III - Planejar, coordenar, avaliar e reformular o processo ensino/aprendizagem (ensino fundamental) e desenvolvimento/aprendizagem (educação infantil - 0 a 5 anos), e propor estratégias metodológicas compatíveis com os programas a serem operacionalizados;

IV - Desenvolver o educando para o exercício pleno de sua cidadania, proporcionando a compreensão de co-participação e co-responsabilidade de cidadão perante sua comunidade, município, estado e país, tornando-o agente de transformação social;

V - Gerenciar, planejar, organizar e coordenar a execução de propostas administrativo-pedagógicas, possibilitando o desempenho satisfatório das atividades docentes e discentes (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/d).

De forma mais detalhada, os principais pontos ligados à tecnologia de gestão são: participar do plano de ação da Escola/CMEI; contribuir para o melhoramento da qualidade do ensino; participar de palestras, seminários, congressos, encontros pedagógicos, capacitação, cursos, e outros eventos da área educacional e correlatos; participar da elaboração e avaliação de propostas curriculares; elaborar projetos pedagógicos; confeccionar materiais didáticos; participar de reuniões interdisciplinares; realizar atividades de articulação da escola com a família do aluno e a comunidade; participar da elaboração e aplicação do regimento da escola; participar da elaboração, execução e avaliação do projeto pedagógico da escola (PPP); propor a aquisição de equipamentos que venham favorecer as atividades de ensino-aprendizagem; zelar pelo cumprimento da legislação escolar e educacional e pela manutenção e conservação do patrimônio escolar; apresentar propostas que visam o melhoramento da qualidade de ensino; participar da Gestão Democrática da unidade escolar.

Além destas atribuições, é também função do suporte pedagógico: estabelecer parcerias para desenvolvimento de projetos; participar da promoção e coordenação de reuniões com o corpo docente e discente da unidade escolar; assegurar o cumprimento dos dias letivos e hora-aula estabelecida; elaborar relatórios de dados educacionais; emitir parecer técnico; articular-se com órgãos gestores de educação e outros; participar da elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de políticas de ensino; participar da análise do plano de organização das atividades dos professores, como: distribuição de turma, hora/aula, hora/atividade, disciplinas e turmas sob a responsabilidade de cada professor; propor a aquisição de equipamentos que assegurem o funcionamento satisfatório da unidade escolar; contribuir para a construção e operacionalização de uma proposta pedagógica que objetive a democratização do ensino, através da participação efetiva da família e demais segmentos da sociedade; sistematizar os processos de coleta de dados relativos ao educando através de assessoramento aos professores, favorecendo a construção coletiva do conhecimento sobre a realidade do aluno; buscar modernização dos métodos e técnicas utilizadas pelo pessoal docente, sugerindo sua participação em programas de capacitação e demais eventos; assessorar o trabalho do professor na busca de soluções para os problemas de reprovação e evasão escolar; promover a inclusão do aluno com deficiência no ensino regular; divulgar

experiências e materiais relativos à educação; programar, realizar e prestar contas das despesas efetuadas com recursos diversos; e participar de avaliações dos *índices* atingidos pela escola e pela Rede Municipal de Ensino, apresentando subsídios para tomada de decisão a partir dos resultados das avaliações.

No entanto, o que se esconde nesta Gestão Participativa é que a decisão ainda é hierárquica da pasta executiva. Isto está explícito nas solicitações de permuta ou promoção, em que a decisão cabe ao Secretário Municipal de Educação, Cultura e Esporte. Como também está implícito na concessão de pagamento ou não de progressão funcional do servidor, da escolha de quem estará à frente da Secretaria de Educação, Cultura e Esporte, e os demais suportes pedagógicos da respectiva Secretaria. Na decisão ou não de acatar as sugestões ou produções das diferentes Comissões, que já passam pelo crivo da paridade em sua constituição, na verdade quem é representante da pasta não está para ser convencido, mas para convencer os demais representantes da sua decisão.

No artigo 41, que dispõe sobre a comissão paritária, ou seja, que constrói a prática ideológica da gestão democrática com o objetivo de cooptar e conformar uma nova perspectiva de sindicato, que é definida na vinculação na Gestão Democrática até o órgão sindical na Comissão de Gestão do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, pois o representante da categoria é indicado pelo seu sindicato (FAZENDA RIO GRANDE, 2017, s/d). Neste caso há uma tendência intencional da gestão do município em vincular, minimizar e substituir o sindicato de formação classista, que deve ter autonomia perante o Estado, por um sindicato participativo nas instâncias legais da gestão democrática dentro do Estado, nos mesmos moldes da vinculação do indivíduo à gestão do município, tendendo a conformar um novo ideal participativo sindical, que deve opinar (dialogar) nestas instâncias e buscar sugerir melhorias na gestão, na conciliação dos contrários, se afastando ainda mais da luta independente e classista.

No sistema Toyota de produção esta forma sindical deu origem ao sindicato de fábrica, que estava vinculado aos interesses de produtividade da empresa. Esta seria a forma pela qual haveria melhorias na condição de vida da força de trabalho, ou melhor, dos colaboradores da empresa, uma nova forma de burocracia participativa do sindicato em comissões, não mais de trabalho de base, formação política e classista de sua base, mas de representantes.

Neste contexto, os sindicatos se burocratizaram, auxiliaram e cooperaram na barganha de ganhos salariais reais, com o disciplinamento dos trabalhadores, e em casos no qual o Sindicato ainda venha reivindicar algo que não conseguiu pelas comissões, há o discurso do

executivo, de que as possibilidades para o encaminhamento de uma determinada situação foram debatidas de forma democrática e com participação ampla do representante do sindicato, não cabendo contestação fora desta esfera.

Portanto, constatamos que a Gestão Democrática do município é pautada na linguagem categorial das tecnologias de gestão, sendo ela a força objetiva e de prática ideológica e fonte de resolução dos problemas escolares já padronizados. Ou seja, há uma ênfase na gestão democrática da escola como sendo a grande técnica de superação das mazelas escolares, como se suas particularidades e especificidades não estivessem umbilicalmente enraizadas nas relações sócio-históricas e econômicas do capitalismo.

A prática da ideologia da gestão participativa na educação transfere e transforma a percepção social em relação às mazelas sociais da educação pública. O Estado passa a ser percebido como parceiro que irá mediar a gestão democrática, na qual a ação participativa do conjunto da sociedade e dos professores deverá gerir democraticamente a miséria educacional e solucioná-la de forma participativa, encontrando parcerias e mecanismos criativos para solucionar os problemas da educação.

Desta forma há uma descentralização do capital e do Estado como promotores das condições básicas para as políticas e condições necessárias para educação, que passa a ser centralizada no indivíduo participativo, que assume e divide os riscos e “sucessos”, em uma pseudoconcepção de gestão democrática do aparelho escolar.

Assim, se o aparelho escolar não tem qualidade, a culpa é de seus agentes, não do sistema desigual. Tal como apresentada, a gestão democrática do aparelho escolar é uma forma técnica de individualizar e subordinar o trabalhador da educação. Por meio do processo flexível do trabalho, que é defendido nesta prática ideológica de gestão, o trabalhador da escola é recompensado e se realiza cada vez que consegue solucionar ou opinar na solução de problemas imediatos do seu cotidiano precarizado, sendo assim ativo e participativo.

Porém, justamente por ter um cotidiano precarizado e cheio de cobranças para o melhoramento ativo da qualidade de seu processo de trabalho, ele se torna estressante, esgota as capacidades psicofísicas do professorado, em um ambiente neurotizante, pois em sua particularidade, tal como no sistema Toyota, há uma constante pressão em assumir os problemas escolares como seus.

Para finalizar, em síntese, os conceitos e linguagens que balizam os documentos oficiais para a educação de Fazenda Rio Grande têm por base um modelo gerencial pró-capital, cuja finalidade é fazer com que o professorado se reconheça como colaborador do



projeto e grupo participativo e ativo que irá solucionar os problemas da educação, em uma nova forma criativa de opinar e contribuir na gestão.

Portanto, podemos comprovar que há intencionalidade na utilização de conceitos e linguagens nos documentos oficiais, que estão permeados de práticas ideológicas das tecnologias de gestão, com o objetivo de mobilizar sentidos sociais subjetivos do professorado para cooperação e participação, para se relacionar emocionalmente com a sua atividade, e também para incentivar a prevenção e solução de problemas imediatos da escola em que trabalham, sem grandes alterações nos padrões das tecnologias físicas dos aparelhos escolares. Por isso, a matéria-prima da ideologia transferida para os documentos oficiais analisados não é apenas o processo produtivo como um todo, mas principalmente a natureza da subjetividade da força de trabalho do professorado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstramos que é importante estudar as tecnologias de gestão no âmbito da escola pública pois há uma formulação de que a gestão democrática do aparelho escolar é a forma mais desenvolvida para solucionar os problemas escolares. Essa prática ideológica da tecnologia de gestão é transferida para a escola, e conforma na força de trabalho do professor sentimentos de culpabilização, de autoexploração, de busca por parcerias, e afirma que é com atividades individualizadas que se mudarão as condições culturais da escola. Portanto, é obscurecida a contradição capital-trabalho, que também permeia a escola pública.

Desta forma, é de extrema importância que a força de trabalho que atua no magistério entenda os mecanismos de conformação de novas habilidade e interesses que estão presentes na gestão democrática escolar, pois em contrário a uma gestão realmente democrática, ela torna-se uma pseudodemocracia, que tem o objetivo de ampliar o poder sobre a força de trabalho e sobre os órgãos de sua representação, vinculando todos em uma estratégia de opinar e se comprometer com problemas sociais que eclodem na escola, como se a gestão participativa, que não realiza a crítica e transformação conjunta da sociedade, estivesse como solução para todas as mazelas.

Mas na verdade o que se constatou foi a intencionalidade de modificar e aparentemente diminuir a hierarquia entre gestão executiva e professorado, através da transferida da gestão do dia-a-dia da escola aos professores. E é isso que está por trás do conceito da prática ideológica da gestão participativa do aparelho escolar. No entanto, todo o processo escolar, que está envolto pela prática ideológica da gestão participativa e flexível, está contraditoriamente sob o controle rígido dos altos cargos gerenciais do executivo municipal (Secretária da Educação, Cultura e Esporte), isso porque são eles que decidem se irão ou não acatar as sugestões das diferentes comissões da gestão democrática escolar.

Portanto, tal como a tecnologia de gestão do ambiente produtivo deixa o operário opinar e gerir os problemas específicos e formular possíveis soluções, o mesmo acontece nas comissões descritas nos dois documentos, pois a decisão final não cabe à comissão, mas ao poder executivo. Como personagem da Gestão Participativa do aparelho escolar, cabe ao professor, como ser criativo, ativo, imponderado, gestor de sua atividade, solucionar a miséria escolar padronizada, buscando soluções regionalizadas com a comunidade e com os demais professores.

A gênese das tecnologias de gestão é a própria necessidade de dominação, de aumento do poder e de produtividade da força de trabalho, ou seja, a extração de mais-valor. Logo, não

são neutras, embora se apresentem como uma forma de diminuir a alienação, o estranhamento e o embrutecimento da força de trabalho. Contrariamente, ela tende a aumentar a hierarquia e a exploração do capital sobre a classe trabalhadora. Em poucas palavras, as tecnologias de gestão, seja no ambiente produtivo ou improdutivo, como a escola, são a síntese mais elevada da dominação de classes.

As tecnologias de gestão, portanto, tendem a construir, induzir e conformar hábitos e atitudes psicofísicos relativas às necessidades do capital, buscando neutralizar, de forma relativa, as contradições entre capital e trabalho. Assim, evidenciamos que as tecnologias de gestão e sua prática ideológica estão presentes nos documentos que regem a força de trabalho dos professores na Fazenda Rio Grande. Trata-se de forças objetivas que não serão superadas por ações ou escolhas individualizadas, mas são parte de particular processo produtivo e de circulação, em que os indivíduos da classe trabalhadora estão subsumidos em soluções imediatas e individuais de sobrevivência.

Portanto, é um equívoco analisar de forma isolada o indivíduo do seu contexto social, pois apenas ações coletivas poderão transformar e superar objetivamente as condições sociais e as contradições do capitalismo, que induz e conforma no indivíduo o seu *empowerment*, uma lógica de autodisciplina e autocobrança, que deve ser conquistada pelo sacrifício e multifuncionalidade de seu trabalho, que deve ter grande rentabilidade e apresentar resultados para a equipe.

É pela tecnologia de gestão, portanto, que se constroem novas conformações psicofísicas no indivíduo e também no coletivo que trabalha na escola pública, introjetando valores de cooperação e parceria entre empresas e escolas. Portanto, a prática da gestão democrática, que envolve tanto os trabalhadores quanto o sindicato, apresenta uma técnica muito bem aperfeiçoada de controle através do processo institucional de gestão, com práticas ideológicas que estimulam a identificação de objetivos, para tornar idêntico o que é antagônico, assim legitimando as ações do executivo frente ao professorado.

Os termos e conceitos, em seu conjunto, utilizados nos documentos analisados, comprovam a relação entre estes e as tecnologias de gestão. No entanto, essa relação não se dá de forma mecânica ou estática ao ambiente improdutivo de mais-valor da escola pública de Fazenda Rio Grande, mas é conformada aos próprios meios gerenciais e tecnologias físicas estruturadas, estabilizadas e padronizadas no ambiente de trabalho escola. Os conceitos das tecnologias de gestão devem ser eficientes e capazes de mobilizar recursos humanos competentes e motivados para atingir os objetivos almejados pelo executivo, sem a transformação das tecnologias físicas preexistentes.

Podemos constatar uma centralidade nos documentos em que as tecnologias de gestão, em sua prática ideológica, são tidas como a única solução as questões sociais da educação: é a gestão democrática que salvará a educação. No entanto, ela é uma forma de promover o trabalho excedente e diminuir os gastos ou ainda culpabilizar a força de trabalho pelos resultados e metas não cumpridas, ou seja, é uma forma de intensificar e aumentar a extensão da jornada de trabalho do professorado, que deve participar e criar mecanismos de gestão participativa sem um tempo da sua jornada de trabalho destinado para essa finalidade.

Confirmamos, portanto, que há uma relação direta entre tecnologias de gestão e os documentos oficiais da educação pública de Fazenda Rio Grande, ou seja, a educação formal. Estes documentos são carregados dos discursos de administração, gerência, supervisão e de gestão participativa que obscurecem a relação de produção capitalista e sua contradição com o trabalho, e com uma educação de qualidade efetiva. Portanto, as tecnologias de gestão expressas em tais documentos são produtos de atos dirigidos, com meios e fins, que buscam a adaptação ao ambiente da atividade da força de trabalho do professorado, que é conformada pelas práticas das ideologias gerenciais, instrumentos de mediação com a finalidade de racionalização do processo produtivo capitalista.

Em síntese, analisamos como as práticas ideológicas neoliberais das tecnologias de gestão tendem a estimular e conformar uma dupla ideologia de colaboração, ou seja, tanto a prática ideológica de colaboração entre os trabalhadores da educação e suas diversas atividades produtivas, como também ligar a prática ideológica de colaboração aos interesses de descentralizar as responsabilidades pela educação pública, que passa a ser tarefa do professorado, que deve gerenciar os problemas do dia-a-dia escolar. A ideologia de “autonomia” escolar esconde que, nesta perspectiva, há uma desresponsabilização do Estado em relação aos problemas socioeconômicos escolares.

Portanto, pelo viés neoliberal, apenas a lógica competitiva do mercado fará com que o desenvolvimento social – individual e da nação – aconteçam. Logo, podemos concluir que há todo um movimento organizado no sentido de retirar das mãos do Estado as assistências sociais básicas e lançá-las nas mãos do mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Gilberto Luiz. **A produção da escola pública contemporânea**. Campinas: Edição Autores Associados, 2006.

COTRIM, Vera. **Trabalho produtivo em Karl Marx: velhas e novas questões**. São Paulo: Editora Almeida Casa Editorial, 2012.

CRUZ, Rosana Evangelista. Banco Mundial e política educacional: cooperação ou expansão dos interesses do capital internacional. **Educar**, Curitiba, n 22, p. 51–75, editora UFPR, 2003.

DECCA, Edgar De. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. Balanço das greves de 2016. **Estudos e Casos**, n. 84, agosto de 2017.

ELLUL, Jacques. **A técnica e o desafio do século**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

FARIA, José Henrique De. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção**. Disponível em: <[https://www.academia.edu/1019935/O\\_seq%C3%BCestros\\_da\\_subjetividade\\_e\\_as\\_novas\\_formas\\_de\\_controle\\_psicol%C3%B3gico\\_no\\_trabalho\\_uma\\_abordagem\\_cr%C3%ADtica\\_ao\\_modelo\\_toyotista\\_de\\_produ%C3%A7%C3%A3o?auto=download](https://www.academia.edu/1019935/O_seq%C3%BCestros_da_subjetividade_e_as_novas_formas_de_controle_psicol%C3%B3gico_no_trabalho_uma_abordagem_cr%C3%ADtica_ao_modelo_toyotista_de_produ%C3%A7%C3%A3o?auto=download)> Acesso em: 27 fev. 2018.

FAZENDA RIO GRANDE. Edital de Abertura – Concurso Público. Edital nº 01/2012 de 01 de fevereiro de 2012a. Disponível em: < [http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Edital\\_001\\_2012.pdf](http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Edital_001_2012.pdf) > Acesso em: 21 jul. 2017.

FAZENDA RIO GRANDE. Edital de Abertura – Processo Seletivo Simplificado. Edital nº 01/2014 de 16 de junho 2014. Disponível em: < [http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Edital%2001\\_2014\\_PSS.pdf](http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Edital%2001_2014_PSS.pdf) > Acesso em: 21 jul. 2017a.

FAZENDA RIO GRANDE. Lei Complementar nº 48, de 02 de Abril de 2012b, dispõe sobre o Plano De Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público do Município de Fazenda Rio Grande, Estado Do Paraná, e dá outras providências. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/fazenda-rio-grande/lei-complementar/2012/4/48/lei-complementar-n-48-2012-dispoe-sobre-o-plano-de-cargo-carreira-e-remuneracao-do-magisterio-publico-do-municipio-de-fazenda-rio-grande-estado-do-parana-e-da-outras-providencias> > Acesso em: 21 jul. 2017.

FAZENDA RIO GRANDE. Lei Nº 168/2003 de 20 de maio de 2003, dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município De Fazenda Rio Grande, das suas Autarquias e Fundações Municipais e define o seu Regime Jurídico. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/fazenda-rio-grande/lei-complementar/2012/4/48/lei-complementar-n-48-2012-dispoe-sobre-o-plano-de-cargo-carreira-e-remuneracao-do> >

magisterio-publico-do-municipio-de-fazenda-rio-grande-estado-do-parana-e-da-outras-providencias > Acesso em: 21 jul. 2017.

FAZENDA RIO GRANDE. Relação de servidores/empregados ativos em junho de 2017. Disponível em: < <http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/portal-transparencia/>> Acesso em: 21 jul. 2017f.

FAZENDA RIO GRANDE. Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes. Disponível em < <http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/secretarias/educacao/>>. Acesso em: 11 jul. 2017d.

FAZENDA RIO GRANDE. Lei Complementar nº 64, de 28 de fevereiro de 2013. Disponível em: < [https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-complementar-64-2013-Fazenda-rio-grande-PR-compilada-\[10-03-2016\].pdf/](https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-complementar-64-2013-Fazenda-rio-grande-PR-compilada-[10-03-2016].pdf/)>. Acesso em: 11 jul. 2018.

FAZENDA RIO GRANDE. SMECE. **Plano Municipal de Educação. Fazenda Rio Grande.** Fazenda Rio Grande: Prefeitura do Município de Fazenda Rio Grande, 2015.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1914.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo.** Brasília, 2ª Ed. Livro Editora, 2005.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social.** São Paulo: Ideias & Letras, 2017.

GRAMSCI, Antônio. **Americanismo e fordismo.** São Paulo: Hidra, 2008.

GURGEL, Cláudio. **A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal.** São Paulo: Cortez, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Editora Loyola, 2014.

HARVEY, David. **Para entender o Capital: Livro I.** São Paulo: Editora: Boitempo, 2010.

IPARDES. **Caderno Estatístico Município de Fazenda Rio Grande.** Curitiba: IPARDES, 2015.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, conciencia y personalidad.** Buenos Aires: Ediciones Ciencias Del Hombre, 1978.

LESSA, Sergio. **Trabalho e proletariado no capitalismo contemporâneo.** São Paulo, Ed. Cortez, 2007.

MARX, Karl. **Grundrisse.** São Paulo: Boitempo, 2011.

MARX, Karl. **Miséria da filosofia: resposta à filosofia da miséria, do Sr. Proudhon.** São Paulo: Expressão Popular, 2009.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã.** São Paulo: Boitempo, 2007.

MARX. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2010.

MARX. **O Capital**: Livro I. São Paulo: Boitempo, 2013.

MUELLER, Rafael Rodrigo. **Racionalidade para Racionalização**: a gestão da produção e da força de trabalho enquanto tecnologia capitalista. Florianópolis, Editora Ufsc, 2010.

MUELLER, Rafael Rodrigo. A produtividade do trabalho improdutivo: as tecnologias gerenciais e o capital. **Educação & Tecnologia**. Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 69-80. Mai./Ago. 2012.

OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista/O ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2003.

PARANÁ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Consulta às escolas – Referências 2017, escolas municipais. Disponível em <<http://www.fazendariogrande.pr.gov.br/secretarias/educacao/>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

NETTO, José Paulo. Uma face contemporânea da barbárie. In: Encontro Internacional “Civilização ou Barbárie”, 3, 30-31 e outubro/1º de novembro 2010, Serpa, Portugal. **Anais...** Disponível em: <<http://pcb.org.br/portal/docs/umafacecontemporaneadabarbarie.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2018.

NETTO, José Paulo. **Introdução ao estudo do método de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX**: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

PINTO, Geraldo Augusto. A hegemonia vem da fábrica: gerência, operariado e organização do trabalho na produção industrial. **Perspectivas**, São Paulo, v. 39, p. 99-132, jan./jun. 2011.

PINTO, Geraldo Augusto. O toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Cadernos CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 535-552, Set./Dez. 2012.

SALM. Cláudio. **Escola e trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. São Paulo: Autores Associados, 2009.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Autores Associados, 2002.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE DA FAZENDA RIO GRANDE. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/pr/fazendariogrande>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; EVANGELISTA, Olinda. Técnicas e Procedimentos Para a Análise Conceitual de Documentos de Política Educacional. In: SHIROMA, Eneida Oto (org). **Dossiê uma metodologia para análise conceitual de**

**documentos sobre política educacional.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004 (mimeo).

SINDICATO DO MAGISTÉRIO MUNICIPAL DE CURITIBA. Disponível em: <<http://www.sismmac.org.br/tab-vencimentos>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo:** trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contratempo, 2001.

TRASPADINI, Roberta; STEDILE, João Pedro (orgs.). **Ruy Mauro Marini:** vida e obra. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

TUMOLO, Paulo Sergio. O trabalho na forma social do capital: contradições e controvérsias. **Revista digital em debate.** Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emdebate/article/view/1980-3532.2013n10p121>>. Acesso em: 24 jan. 2018.



## ANEXO

**Tabela - Registro e inferência das ocorrências quantitativas dos termos repetidos e correlatos no *corpus* no Plano Municipal de Educação da Fazenda Rio Grande - 2015**

Conceito	Quantidade de utilização do termo	Conceito/termo correlato	Quantidade de utilização do termo	Conceito/ termo correlato	Quantidade de utilização do termo	Total dos termos principais e correlatos
Metas	27					27
Estratégias	21	Estratégias novas	2			23
Diagnóstico	18					18
Eficiência	3	Eficácia	1	Avaliação participativa dos pais	1	5
		Políticas de avaliação e supervisão	1	Avaliação anual de resultados	1	
		Avaliação de desempenho	1			
Qualidade da educação	16	Indicadores de padrões de qualidade em lei	2	Padrão de qualidade	2	31
		Educação profissional e tecnológica de qualidade e alinhamento com o mercado de trabalho	1			
		Qualidade de atendimento	4	Parâmetros nacionais de qualidade	1	
		Continuidade de trabalho de qualidade	1	Garantia de ensino de qualidade	2	
		Garantir o ensino de qualidade	2			
Custo aluno qualidade (CAQ)	1	Investimento público	1	Parâmetros de referência orçamentária	1	7
		Avaliação custeio em educação	1	Financiamento da educação	2	
		Fatores econômicos	1			
Políticas públicas para educação municipal	5	Administração/administrá-lo	2	Acessória	1	9
		Característica de gestão escolar	2	Demanda da educação	1	
Valorização do trabalho profissional da educação	7	Qualificação	1	Equiparação salarial	1	9
Aprimoramento do trabalho profissional da educação	7	Formação da equipe de gestão	1	Promover formação de pós-graduação	1	35
		Expansão de formação continuada/superior	13	Aperfeiçoamento profissional	5	
		Troca de experiência	1	Profissionais capacitados	1	

		Qualificar gestor e professor	1	Plano de carreira	6	
		Programa de formação de gestores	1			
Reflexão do professor sobre a formação continuada	1					1
Metas do IDEB	4	Provinha (prova de avaliação dos alunos FRG)	1	Provinha Brasil	2	13
		ANA (avaliação nacional da alfabetização)	1	Instrumento de avaliação periódica e específico	4	
				Referencia para excelência e qualidade	1	
Infraestrutura	11	Infraestrutura física	2	Materiais pedagógicos	5	22
				Condições adequadas	4	
Inadequação estrutural	1					1
Oferta de serviços	14	Capacidade de atendimento	1	Oferta e demanda	39	98
		Serviços e modalidades	5	Democratização do atendimento	1	
		Alunos atendidos	20	Clientela da educação	3	
		Atendimento escolar	14	Público alvo	1	
Ações para aprendizagem se efetive como direito	2	Ações educativas	2	Ações	11	17
		Estrutura de ações	1	Ações conjuntas	1	
Equipe de trabalho representada por diferentes segmentos	4	Trabalho coletivo	2	Postura coletiva	1	11
		Discussão com equipe de trabalho	2	Etapa de ações	2	
Elaboração/ adequação/ atualização	2					2
Comissão organizadora do processo	1					1
Planejamento	7	Planejamento de demanda/oferta	1	Ações de planejamento	1	10
		Planejamento de intervenção	1			
Coleta de dados	2					2
Diagnosticar	1					1
Sistematização de dados	1	Pensa/rediscutir	1			2

Análise de dados	2	Reflexão da qualidade	1			3
Composição do diagnóstico	1					1
Estruturação do plano	1					1
Palestra	1					1
Produção de texto (metas/estratégias)	1					1
Encontro com representantes	1					1
Plano Diretor	1					1
Integração	3					3
Organização	2					2
Execução	1	Realização de propostas	1			2
Funções públicas de interesse comum	2					2
Diretrizes	1					1
Normas	1					1
Programas	1					1
Orçamentos anuais/plurianuais	1					1
Firmar parcerias	5	Regime de colaboração: Estado, Município e Federal	55	Entidades beneficentes conveniadas	6	82
		Promover parcerias	10	Compromisso e parcerias	1	
		Organização sociedade: Público e privado/civil e assistência social de saúde e rede de proteção	5			
Realização de propostas	1					1
Acesso ao mercado de trabalho	1					1
Construção com base em todas as contribuições dos envolvidos	1	Reelaboração coletiva	1	Participação de múltiplas vozes e construção da vontade coletiva	3	5
Formação de Formador formando formador	1	Qualificação profissional	1	Rede continuada de formação de professores	1	20
		Formação em serviços	1	Formação por acessória	1	

		Formação inicial	1	Formação continuada	14	
Incentivar consulta pública na comunidade ao site de transparência	1					1
Conselhos civis	1					1
BNDES	1					1
Gestão democrática	14	Mecanismos para gestão democrática	3	Nova organização escola	1	26
		Gestão participativa	1	Conselho escolar	1	
		Gestão escolar	1	Autonomia pedagógica, administrativa e de gestão	1	
		Democratização de acesso	1	Identidade da e Escola (proposta pedagógica)	1	
		Pluralidade de idéias	1	Novas estratégias	1	
		Disciplinar a organização flexível do trabalho pedagógico pela realidade local	1	Órgãos colegiados	1	
Inter-relações pessoais (comunicação, diálogo e ética)	2	Participação	2	Troca de experiência (ação dialogicidade)	3	7
Equipe pedagógica	3					3
Conselho Municipal da Educação	5	Formação do conselheiro	2	Comissão de acompanhamento e avaliação da prova municipal de educação	1	9
		Conselho FUNDEB	1			
Projeto político libertador	1	Organização pedagógica	1	Perspectiva emancipatória	1	12
		Proposta pedagógica	4	Proposta curricular	5	
Responsabilidade/objetividade	1					1
Concepção de homem	1	Formação para exercício da cidadania	5	Identidade / diversidade	3	13
		Formação integral	1	Construção da sociedade justa, democrática e solidária	1	
		Base inclusiva	2	Desenvolvimento integral	1	
Acesso ao mercado de	2	Desenvolvimento econômico e	1			3

trabalho (cidadania)		social do país				
Criticidade	1	Cidadania	1	Ordem democrática	1	3
Educação ressignificada em seus valores/attitudes	1					
Tecnologias pedagógicas	6	Tecnologias/práticas pedagógicas inovadoras	2	Acesso a tecnologia educacional	1	11
		Tecnologia (informação, comunicação e assistivo) nas práticas pedagógicas dos professores do magistério	2			

**Fonte:** SMECE, 2015.