

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GESTÃO DO TRABALHO E DA VIDA: EDUCAÇÃO E
PODER**

AUTORA: KIMI APARECIDA TOMIZAKI
ORIENTADORA: PROFa. Dra. MARIA INÊS ROSA

Este exemplar corresponde à redação
final dadefendida
KIMI APARECIDA TOMIZAKI e
aprovada pela Comissão Julgadora.
Data ___/___/___

PROFa. Dra. MARIA INÊS ROSA

COMISSÃO JULGADORA:

1999

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do Título de MESTRE em EDUCAÇÃO na Área de Concentração: Administração e Supervisão Educacional, à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Inês Rosa.

**CATALOGAÇÃO NA FONTE ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

T595g Tomizaki, Kimi Aparecida.
Gestão de trabalho e da vida : educação e poder / Kimi
Aparecida Tomizaki. -- Campinas, SP : [s.n.], 1999.

Orientador : Maria Inês Rosa.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Faculdade de Educação.

1. Trabalho. 2. Poder (Ciências Sociais). 3. Educação.
4. *Saber. I. Rosa, Maria Inês. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Agradeço,

À minha mãe, por todo o carinho e paciência e, sobretudo, por sempre acreditar que eu sou capaz, independentemente da situação.

Ao meu pai, por respeitar minhas escolhas e compreender o quanto esse trabalho foi importante para mim.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Inês Rosa, pela atenção com que recebeu minhas idéias durante o percurso do trabalho e pela cuidadosa orientação, fundamental para a execução da pesquisa.

À Profa. Dra. Eloísa Martins e ao Prof. Dr. José Roberto Heloani pelas críticas e sugestões realizadas no exame de qualificação.

Aos professores que, de diferentes maneiras, contribuíram para a realização desse trabalho: Profa. Dra. Salma Tannus Muchail; Profa. Dra. Áurea Guimarães; Profa. Dra. Águeda Bernardete Uhle; Prof. Dr. Nilton Bryan; Prof. Álvaro Tenca.

Aos amigos do GEMTCE, sobretudo, à Áurea Costa, minha amiga e companheira, com a qual compartilhei as descobertas, alegrias e angústias deste percurso.

À todos os funcionários da biblioteca da FE e da “sala de micros”.

Às secretárias Nadir, Wanda e Marina, sem as quais esse período teria sido bem mais complicado.

À Dalva e Iara, minhas amigas-irmãs, com as quais sempre conto, em qualquer momento.

À tia Maria Helena pela sua preocupação e incentivo constantes.

Ao tio Rubens e à tia Vitória, pelo apoio incondicional.

À Cris por abrir mão de seus horários de folga para me ajudar nos momentos mais decisivos.

À Renata Corte pela disponibilidade e colaboração.

Ao Daniel, meu companheiro de vida, cujos porquês não precisam ser ditos...

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

Aos meus ex-alunos do supletivo de primeiro grau, cujas histórias me levaram a realizar essa pesquisa, dedico esse trabalho.

RESUMO

Neste trabalho, analisamos os processos educacionais desenvolvidos no interior das empresas, que pretendem formar os trabalhadores requeridos pela nova organização do trabalho. Para tanto, realizamos um estudo de caso em uma empresa, no qual elegemos como a principal fonte de dados entrevistas com trabalhadores, chefes, gerentes e profissionais da área de recursos humanos. Além disso, consultamos os materiais impressos, que nos foram cedidos pela empresa, que se constituíram em fonte secundária de informações.

A análise desses dados orientou-se pelo pensamento de Michel Foucault, que considera a sociedade capitalista, que se instaurou a partir do final do século XVIII, como sociedade disciplinar. Uma sociedade cujos modos de exercício do poder caracterizam-se pela função de gerir a vida dos indivíduos, através de minuciosas formas de organizar o espaço, de controlar o tempo, de vigiar e registrar ininterruptamente os indivíduos e suas condutas: trata-se do poder disciplinar.

Os métodos que permitem, na sociedade disciplinar, o controle sobre os indivíduos e a sujeição constante de suas forças são as disciplinas, que possuem triplo objetivo: tornar o exercício do poder o menos custoso possível, tanto econômica quanto politicamente; fazer com que os efeitos do poder sejam levados a seu máximo de intensidade; fazer crescer, ao mesmo tempo, a docilidade e utilidade de todos os indivíduos da sociedade. Depreende-se deste último objetivo que o investimento político do corpo está ligado à sua utilização econômica. É, em grande parte, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e dominação. A sociedade disciplinar, tendo em vista a disciplinarização das condutas dos indivíduos para o trabalho, constituiu toda uma rede de instituições (escolas, hospitais, hospícios) da qual faz parte a fábrica.

Acreditamos que no interior da fábrica desenvolvem-se diferentes dispositivos disciplinares, dentre os quais destacaremos a nova organização do trabalho e a educação do trabalhador. Ambos, considerados como dispositivos de poder, objetivam aumentar a docilidade e utilidade dos indivíduos, ao mesmo tempo em que minimizam os custos políticos e econômicos do exercício do poder. A nova organização do trabalho busca alcançar esses objetivos mediante a criação de novos sentidos e interesses para o

trabalhador em seu trabalho. Ao passo que a educação, tomada como estratégia para disciplinarizar os comportamentos dos indivíduos, se processa através da transmissão de conhecimentos requeridos pela nova organização do trabalho e do (re)ordenamento das condutas dos trabalhadores, direcionando-os à submissão.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the educational processes developed inside the companies, that intend to form the workers requested by the new organization of the work. In order to do that, we accomplished a case study in a company, in which we chose as main source of data interviews with workers, bosses, managers and professionals of human resources area. Besides, we consulted the printed materials, that were given to us by the company, which were constituted in secondary source of information. To analyze these data, we chose as theoretical referencial Michel Foucault's thought, who considers the capitalist society, which was established by the end of the century XVIII, as a discipline society. A society whose ways of exercising the power are characterized by managing the individuals' life, through meticulous forms of organizing the space, of controlling the time, of watching and registering ininterruptly the individuals and their conducts: it is the discipline power exercise. The methods that allow, in the discipline society, the control about the individuals and the constant subjection of their forces are the disciplines, that possess triple aim: to make power exercise the less expensive possible, either economical and politically; to take the effects of the power to its maximum of intensity; to rise, at the same time, the docility and usefulness of all the society individuals. It is understood by this last aim that the political investment of the body is tied up to its economic use; and it is, largely, as production force, the body is invested by relationships of power and dominance. The discipline society, considering the disciplining of the conducts' individual for the work, it is constituted of entire net of institutions (schools, hospitals, hospices) which the factory is part of it. We believe inside the factory different devices are developed such as the new organization of the work and the worker's education. Both, considered as devices of power, objectify to increase the docility and the individuals' usefulness, and at the same time minimize the political and economic costs of the exercise of the power. Starting from the analysis of the collected data, we propose that the new organization of the work seeks for those objectives by creating new senses and interests for the worker in his work. As though education, used as strategy for disciplining the individuals' behaviors, it is processed through the transmission of knowledge requested by the new organization of the work and of the redriving of the workers' conducts, addressing them to the submission.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
CAPÍTULO 1- TRANSFORMAÇÕES NO EXERCÍCIO DO PODER: A FUNÇÃO DE GERIR A VIDA	
1. Foucault: uma nova concepção de poder.....	11
2. A sociedade disciplinar.....	15
3. O desenvolvimento da sociedade disciplinar: da cidade pestilenta ao panoptismo.....	25
CAPÍTULO 2- PODER E TRABALHO PRODUTIVO	
1. As disciplinas e o modo de produção capitalista.....	32
2. A fábrica: uma instituição disciplinar.....	37
3. Sociedade disciplinar ou sociedade do trabalho: da teorização aos mecanismos disciplinares concretos.....	42
3.1. O nascimento do modo de produção capitalista e seus primeiros dispositivos disciplinares.....	43
3.2. O início da industrialização brasileira.....	49
3.3. Taylorismo: um método de disciplinarização dos trabalhadores.....	51
CAPÍTULO 3- A NOVA ORGANIZAÇÃO TRABALHO: PODER E EDUCAÇÃO	
1. A educação como estratégia da nova organização do trabalho.....	58
2. A empresa em estudo: um breve histórico.....	65
3. O processo de trabalho.....	73
3.1. As linhas de montagem.....	74
3.2. As áreas de plásticos e metais.....	77
4. Os sentidos da nova organização do trabalho.....	84
5. Educação no trabalho: o (re) ordenamento das condutas.....	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122

APRESENTAÇÃO

As transformações em curso nas formas de organização do trabalho na indústria têm sido tema de muitos estudos, em diferentes áreas do conhecimento. Em geral, essas transformações, no interior do processo de trabalho, caracterizam-se pela adoção de novas formas de organização do trabalho gestadas em experiências que buscaram, a partir da década de 70, superar os limites dos métodos tayloristas e fordistas de produção e gestão da mão de obra. Dentre tais experiências destaca-se, pela sua difusão no Brasil e em todo o mundo, a realizada pela empresa Toyota, no Japão.

Os princípios e métodos de organização da produção e gestão da mão de obra desenvolvidos pela Toyota – denominados por alguns autores como “modelo japonês” – baseiam-se na multifuncionalidade dos trabalhadores, na rotatividade de postos de trabalho, na realização do trabalho em equipe, além de exigir dos trabalhadores mais qualificação técnica e escolaridade. Portanto, poderíamos dizer que um dos corolários desse processo de mudança na organização do trabalho é a educação do trabalhador, que se constituiu em nosso objeto de investigação.

Nosso interesse por este tema surgiu a partir de uma intervenção profissional, junto a trabalhadores do ramo da indústria, em um curso supletivo de ensino fundamental. Nessa experiência, que teve dois anos de duração, entramos em contato com trabalhadores de duas empresas diferentes. Chamavam-nos a atenção as diferenças nos comportamentos apresentados pelos trabalhadores das duas empresas, sobretudo, no que dizia respeito à comunicação entre eles, à capacidade de organização do grupo, à competição em sala de aula. Essas diferenças nos intrigavam, e na medida em que aprofundávamos nossas leituras sobre o processo de mudança no trabalho na indústria, pudemos perceber que uma das empresas já colocava em curso métodos e técnicas características dessa nova fase de organização e gestão do trabalho.

De uma maneira geral, os comportamentos dos trabalhadores, que pertenciam à empresa que operava com a nova organização do trabalho, caracterizavam-se por grande dificuldade de comunicação, exagerada competição no interior da sala de aula, tentativas constantes de nos “enganar” com atitudes, como copiar as respostas dos exercícios do

gabarito do livro, “colar” nas provas (atitudes muito curiosas diante do fato de as avaliações internas não terem nenhum valor; só conseguiriam o certificado do ensino fundamental se fossem aprovados em exame oficial). Além disso, quando solicitados a discorrerem sobre a empresa em que trabalhavam, em atividades na sala de aula, remetiam-se prioritariamente às suas qualidades e benefícios, dificilmente tecendo alguma crítica.

Essa empresa, que operava com os métodos da nova organização do trabalho, promovia constantemente uma série de cursos e treinamentos para seus funcionários. A sala de aula que utilizávamos para o supletivo era a mesma na qual ocorriam tais cursos e treinamentos, de forma que, à noite, encontrávamos vestígios dos cursos que haviam ocorrido no decorrer do dia: material didático sobre a mesa, cartazes nas paredes, frases escritas na lousa. Todo aquele material despertava em nós muita curiosidade, especificamente os recursos de linguagem; as concepções de trabalho, de fábrica, de sociedade e de mudança embutidas no material; a metodologia baseada em jogos e competições. Grosso modo, poderíamos dizer que o processo de educação ao qual todos os trabalhadores eram submetidos, no interior daquela empresa, tinha como princípio fundamental o comprometimento pessoal desses com os objetivos da empresa.

Nossas leituras a respeito dos métodos e técnicas da nova organização do trabalho e nossas observações dos materiais e da relação entre os alunos levaram-nos a interrogar se os comportamentos dos trabalhadores dessa empresa não teriam alguma relação com o processo de mudança nas formas de organizar o trabalho que incidia sobre eles.

Intrigava-nos, ainda, mais o fato de que muitas vezes a imagem de comprometimento, do orgulho em trabalhar na “fábrica perfeita”, era completamente invertida, desmentida pelos trabalhadores, através de rápidos depoimentos, frases soltas, desabaços e sobretudo piadas e brincadeiras.

A partir dessas nossas inquietações, foi se constituindo nosso problema de pesquisa: qual era a influência das novas técnicas de organização do trabalho e do processo educativo que a acompanhava sobre os comportamentos, pensamentos e escolha dos trabalhadores?

Em outras palavras, interessava-nos investigar de que maneira a nova organização do trabalho e os processos educativos, aos quais os trabalhadores eram submetidos, poderiam produzir neles determinados comportamentos que tendiam a mudar sua maneira de se

conduzir no trabalho, com os outros trabalhadores, com a chefia e a empresa. Acreditávamos que o processo educativo objetivava essa produção de comportamentos requeridos pela nova organização do trabalho.

Tendo em vista essas preocupações, buscamos um referencial teórico que nos permitisse pensar a educação a partir das relações entre saber e poder, bem como discutir as mudanças nas relações de poder ocorridas, no interior dos locais de trabalho, pelas transformações na organização do trabalho. Para tanto, elegemos como referencial teórico o pensamento de Michel Foucault, mais especificamente, o segundo momento de sua obra conhecido como projeto genealógico. Nele sobressai a análise das relações entre a produção da verdade e o exercício do poder, ou melhor, o autor analisou a produção da verdade nas formas de produção de conhecimentos (saberes) reconhecidos como verdadeiros em suas vinculações com as modificações nos modos de exercício do poder. Desse modo, mediante o seu pensamento, pudemos empreender nossa análise das relações existentes entre o saber (conhecimentos) e o exercício do poder, no interior das relações de trabalho.

Analisamos os cursos de qualificação, promovidos por empresas¹, tendo em vista viabilizar a implantação dos métodos e técnicas da nova organização do trabalho, a partir de seus objetivos e resultados. Objetivávamos proceder a essa análise mediante a consulta ao material dos cursos e, sobretudo, à realização de entrevistas com trabalhadores que estivessem sendo submetidos ao processo educativo, com chefes e gerentes e com profissionais de recursos humanos, em geral, responsáveis pelos cursos de qualificação.

Com vistas a efetuar a análise de uma determinada realidade de forma ampla e profunda, optamos pela realização de um estudo de caso. (André, 1986). Assim, pudemos empreender uma análise detalhada e cuidadosa dos vários aspectos que envolvem as transformações na organização do trabalho e a educação do trabalhador na unidade industrial escolhida.

Conforme Rosa (1994:p. 6), um “caso” possui suas singularidades. *“Entretanto, estas singularidades se explicam sem perder os liames (mediações e articulações) com as condições e relações de trabalho capitalistas – o regime salariado – (...). O que significa*

que as singularidades presentes no estudo de caso são também localizáveis em outras situações de trabalho (...)”

Desse modo, a empresa por nós escolhida apresenta especificidades no que tange às mudanças na organização do trabalho e exigências que impõem aos trabalhadores. Todavia, essas especificidades se relacionam com o processo de transformação no “mundo do trabalho”. A empresa² na qual realizamos a pesquisa se situa no interior do estado de São Paulo, setor industrial, ramo metal-mecânica, da linha branca³. A opção por essa unidade industrial se deu por essa ser representativa em seu ramo industrial: operar com novos princípios de organização do trabalho e gestão da mão de obra e investir significativamente na educação dos trabalhadores.

Iniciamos a coleta de dados na empresa no final do ano de 1997. Naquele momento, a empresa contava com um total de 780 funcionários, estando 614 diretamente ligados à produção (operadores).

O nível de escolaridade dos operadores, naquele momento, era o seguinte:

Ensino Fundamental (primeiro grau):

123.....completo

18.....incompleto

04.....cursando

Ensino médio (segundo grau):

283.....completo

81.....incompleto

82.....cursando

Ensino superior⁴ (terceiro grau):

¹ Por “cursos promovidos pela empresa”, entendemos tanto os que são criados e desenvolvidos pela própria empresa quanto os que são desenvolvidos por outras instituições, mas oferecidos pela empresa aos seus funcionários.

² Nos referiremos à empresa e/ou unidade industrial quando se tratar da organização em sua totalidade, ao passo que chamaremos de fábrica o setor da empresa que se dedica à produção.

³ Linha branca é a denominação dada às empresas que produzem eletrodomésticos não portáteis.

⁴ A empresa tem um programa de bolsas de estudos para funcionários que cursam o ensino superior, desde que o curso tenha relação com a atividade que ele desenvolve na empresa. A bolsa cobre 50% do total das despesas.

06.....completo

02.....incompleto

15.....cursando

Quanto ao investimento na formação dos trabalhadores (cursos oferecidos pela empresa) no ano de 1996, foram dadas 58,02 horas de treinamento e 93,5 horas de educação por trabalhador⁵. No ano de 1997, até o mês de julho, haviam sido dadas 20,85 horas de treinamento e 68,56 horas de educação por trabalhador⁶.

Nossa principal fonte de dados empíricos foram entrevistas semi-estruturadas com o uso do gravador. A partir de nossa problemática de pesquisa, orientamos as entrevistas através dos seguintes temas:

1. Na nova organização do trabalho:

- 1.1. as mudanças no trabalho;
- 1.2. as mudanças na relação do trabalhador com o trabalho;
- 1.3. as mudanças na relação dos trabalhadores com a chefia, a gerência.

2. No processo educacional:

- 2.1. a aquisição de conhecimentos (saberes);
- 2.2. a utilização dos conhecimentos (saberes);
- 2.3. a relação do trabalhador com os conhecimentos (saberes);
- 2.4. as mudanças na relação do trabalhador com o trabalho;
- 2.5. as mudanças na relação do trabalhador com a chefia, a gerência.

Realizamos 17 entrevistas, das quais 6 com operadores de diferentes áreas da produção; 4 com gerentes; 5 com chefes e 2 com profissionais da área de recursos humanos.⁷

⁵ A empresa considera treinamento os cursos que objetivam a formação de habilidades operacionais e educação aqueles que visam criar habilidades comportamentais ou atitudinais.

⁶ É interessante notar que o número de horas dedicadas à educação ou a formação comportamental ultrapassa consideravelmente as de treinamento.

⁷ Em virtude de um comprometimento ético não identificaremos o nome da empresa nem dos entrevistados. Entretanto, para que leitor possa acompanhar a seqüência dos trechos de cada depoente, em diferentes momentos do texto, realizaremos sua identificação através de números.

Em nossos primeiros contatos com a empresa, recebemos materiais impressos, tais como revistas do grupo empresarial, jornais, material didático utilizado nos cursos para trabalhadores, bem como documentos destinados à distribuição aos trabalhadores, em diferentes situações: quando do ingresso à fábrica, no final do ano, em datas comemorativas da empresa. Esses materiais constituíram nossa fonte de dados secundários e, quando iniciamos as entrevistas, já havíamos nos debruçado sobre eles. Dessa forma, possuíamos algumas informações básicas sobre a “política” da empresa no que dizia respeito à organização do trabalho e à educação.

As entrevistas realizadas com trabalhadores dos níveis de chefia e gerência foram efetuadas nas dependências da empresa, sendo que as primeiras foram realizadas com um analista de recursos humanos e o gerente de qualidade total. Através dessas entrevistas iniciais, obtivemos muitos dados sobre a organização do processo produtivo, bem como realizamos nossa primeira visita à fábrica. Demos continuidade às entrevistas com chefes e gerentes, e somente após algumas delas realizadas é que iniciamos as entrevistas com os trabalhadores diretamente ligados à produção, os operadores.

As entrevistas com os operadores ocorreram fora das dependências da empresa, em suas residências. Embora vários chefes e gerentes tenham ressaltado que poderiam indicar trabalhadores de suas áreas para que entrevistássemos, acreditamos que tal indicação, assim como a realização das entrevistas no interior da empresa, poderiam interferir no desenvolvimento dos depoimentos, coibindo ou influenciando os depoentes.

Assim sendo, procedemos à procura dos depoentes sem a intermediação da empresa. A idéia era que se formasse uma rede, onde cada operador entrevistado indicasse um outro e assim por diante. Contudo, essa nossa opção não indica que acreditássemos que, ao efetuarmos as entrevistas nas residências dos trabalhadores ou de termos realizados esses contatos sem a intermediação da empresa, conseguiríamos controlar completamente a situação da entrevista, obtendo todos os dados que pretendíamos. Isto porque:

“O entrevistado, na rede funcional de (inter)dependência em que se situa individual e coletivamente, e na qual se insere a situação de entrevista, reelabora, intevém, escolhe e também direciona as questões postas pelo entrevistador, impelindo-o a

reelaborar questões previamente formuladas ou já contidas em seu horizonte de conhecimento do objeto de investigação. Isto significa que o entrevistador não dirige, controla, nem estabelece 'as regras do jogo' unívoca e unilateralmente, assim como o entrevistado e a de situação entrevista não estão sob seu controle.” (Rosa, 1998:p.7)

Dessa forma, durante a análise dos dados obtidos nos depoimentos, bem como no momento da coleta desses, são apresentados ao pesquisador os limites colocados pelo entrevistado, “*graças a sua intervenção como sujeito.*” (*idem, p.7*)

Os limites de nossa ação como pesquisadora foram ficando claros na medida em que diversos “imprevistos” foram mudando nosso percurso, tanto no que diz respeito à condução de cada entrevista quanto à busca de informantes.

Quanto às entrevistas dos trabalhadores dos níveis de chefias e gerência, a escolha dos depoentes ficou a cargo da empresa, que buscou indivíduos que se interessassem e pudessem contribuir mais efetivamente com a problemática da pesquisa. Todos os gerentes e chefes da fábrica foram entrevistados; além dele, os profissionais de recursos humanos, o gerente da área de qualidade e o gerente da área de engenharia industrial.

Em relação às entrevistas dos operadores, a idéia da rede de entrevistados não se concretizou. Na realidade, das seis entrevistas realizadas, três operadores foram procurados diretamente por nós⁸ e cada um deles conseguiu apenas mais um operador disposto a nos conceder a entrevista.

Após o primeiro contato direto, fomos apresentados a um segundo trabalhador que, depois de sua entrevista, não nos apresentou um terceiro depoente. Aguardávamos em média o período de duas semanas para que o trabalhador nos apresentasse um outro depoente; depois disso procedíamos a um novo contato direto, e assim sucessivamente.

Em sua maioria, os trabalhadores se empenharam para conseguir outros depoentes. No entanto, entre essas indicações alguns trabalhadores se recusaram a conceder a

⁸ Quando dizemos “contato direto” estamos entendendo que não houve intervenção de um outro trabalhador. Na realidade, o contato com tais trabalhadores nos foi possível através da apresentação de pessoas, não envolvidas com a empresa, que com eles mantinham vínculos de amizade. Acreditamos que conseguimos realizar essas entrevistas devido à de confiança que as pessoas que

entrevista, e outros, embora não verbalizassem sua recusa, empreendiam uma prática de desmarcar horários e locais das entrevistas, pedindo para que os procurássemos em outro momento para marcarmos novo horário, não dando retorno às nossas ligações.

Houve apenas um caso em que ficou claro que o trabalhador não teve interesse em indicar outras pessoas. Esse operador foi nosso segundo entrevistado, portanto, indicado pelo primeiro (com o qual havíamos feito contato direto). Em sua residência, após ter-nos concedido seu depoimento, ocorreu uma situação interessante, no que tange à análise das relações no interior da empresa: sua mãe, irmãs e noiva adentraram a sala para nos questionar sobre nossos objetivos, nossa relação com a empresa, a que se prestaria a entrevista. Procedemos, então, a uma detalhada explicação sobre nossa pesquisa, nossos laços institucionais com a universidade, como utilizaríamos o depoimento, sobre o sigilo que protegeria os nomes dos entrevistados. Essa explicação já havia sido dada ao depoente no início da entrevista, e como ele mesmo confirmou, o primeiro entrevistado também já havia lhe dado tais informações. A família justificou sua preocupação com a entrevista devido ao grande número de dispensas que a empresa estava efetuando. Parece-nos que esse operador concedeu sua entrevista apenas em consideração aos laços de amizade que mantém com o primeiro depoente, pois segundo seu próprio depoimento, este o “colocou dentro da empresa”.

É possível que as outras recusas também estejam relacionadas com o temor da dispensa. Acreditamos que os trabalhadores optaram por não ceder as entrevistas baseando-se em duas hipóteses: em primeiro lugar, na suposição de que se estivéssemos “a serviço” da empresa ou, ao contrário, que nosso trabalho não a agradasse e, portanto, cedendo o depoimento estariam se contrapondo aos interesses dela. Depreende-se desses fatos que os trabalhadores viviam uma situação de temor em relação à possibilidade de serem dispensados da empresa, que neles gerava uma insegurança no que diz respeito à estabilidade no emprego.

No mês de agosto de 1997, aproximadamente um mês antes de iniciarmos as entrevistas, a empresa dispensou cerca de 80 funcionários, dentre os quais havia vários

nos apresentaram estabeleciam com os operadores, confiança essa que, de certo modo, foi estendida até nós, pelo que somos gratos.

trabalhadores “antigos de casa”⁹. Nas primeiras entrevistas com chefes e gerentes, havíamos sido alertados de que este episódio poderia influenciar no depoimento dos trabalhadores porque, segundo eles, poderíamos encontrar os trabalhadores “revoltados” em relação à política da empresa. Vale dizer que nenhum trabalhador mencionou esse fato em seu depoimento.

Optamos por relatar essas situações e dificuldades porque elas nos permitiram obter dados muito elucidativos a respeito das relações no interior da empresa, de forma, que o percurso da pesquisa também pôde se constituir em uma fonte de informações, apresentando elementos que serão fundamentais no momento da análise dos dados obtidos através das entrevistas.

Os resultados de nossa investigação foram organizados em três capítulos. No primeiro capítulo, apresentamos primeiramente a concepção de poder desenvolvida por Foucault em sua obra, segundo a qual esse não pode ser concebido como uma propriedade. O poder não é um privilégio que alguns indivíduos detêm em detrimento de outros, nem tampouco se encontra localizado ou “concentrado” em determinadas instituições sociais ou no Estado. O poder é uma estratégia; seus efeitos estão ligados à disposições, manobras, táticas e técnicas. Em seguida, discorremos a respeito das mudanças ocorridas no exercício do poder, a partir do final do século XVIII, que levaram à formação da sociedade disciplinar, na qual se realiza um tipo específico de poder: o poder disciplinar. Segundo esse autor, ao contrário do poder violento e predatório das monarquias, o poder disciplinar assume a função de gerir a vida dos indivíduos, mediante o estabelecimento de minúsculos mecanismos de controle sobre o tempo, o espaço e os corpos dos indivíduos.

Segundo a periodização apresentada por Foucault, podemos perceber que a sociedade disciplinar é a sociedade capitalista industrial, na qual ainda vivemos. Existe, portanto, uma estreita relação entre o âmbito político (de transformação nos modos de exercício do poder) e o econômico (de mudanças nas formas de acumulação de riqueza). De acordo ainda com

⁹ Chamaremos trabalhadores “antigos de casa” àqueles que possuem mais de 5 anos de trabalho na empresa, visto que essa possui apenas 9 anos de funcionamento e também porque, no contexto atual de dispensas constantes e generalizadas, a estabilidade no emprego praticamente inexistente; portanto, ter mais de cinco anos de trabalho em uma mesma empresa significa já ser um trabalhador “antigo de casa”.

esse autor, é em grande parte como força de produção que os corpos dos indivíduos são investidos pelo poder, tendo em vista produzir neles condutas direcionadas à submissão política (docilidade) e à utilidade econômica. No segundo capítulo, buscamos discutir tais relações através da apresentação da fábrica enquanto instituição de seqüestro que desenvolveu, em seu interior, diversos dispositivos disciplinares para submeter os indivíduos-trabalhadores às exigências do modo de produção capitalista. Demonstraremos ainda que tais dispositivos buscaram, ao longo da história, diminuir os custos políticos e econômicos do poder visando aumentar continuamente a utilidade e docilidade dos indivíduos. Nesse sentido, as mudanças nas formas de organizar o trabalho são consideradas, por nós, como mais uma tentativa para cumprir tais objetivos.

Dentre os vários dispositivos disciplinares empregados nos locais de trabalho, tendo em vista disciplinar as condutas dos trabalhadores, destacamos, no terceiro capítulo, a educação enquanto estratégia do exercício disciplinar na nova organização do trabalho. A educação cumpre, ao mesmo tempo, dois objetivos: transmitir conhecimentos e produzir nos indivíduos determinadas condutas. Na medida em que cumpre sua dupla função, a educação “prepara” os trabalhadores tanto em termos de aquisição de conhecimentos quanto dos comportamentos exigidos para operarem com os métodos e técnicas da nova organização do trabalho. Procederemos à discussão do “papel” da educação na nova organização do trabalho, mediante a apresentação dos dados empíricos obtidos em nosso estudo de caso. Além disso, através desses dados, analisamos e discutimos também as características da nova organização do trabalho e, como esta, através da criação de novos sentidos e interesses para o trabalhador em seu trabalho, busca aumentar sua utilidade e docilidade.

CAPÍTULO 1 - TRANSFORMAÇÕES NO EXERCÍCIO DO PODER: A FUNÇÃO DE GERIR A VIDA

“...o poder não é uma instituição e nem uma estrutura, não é uma certa potência de que alguns sejam dotados: é o nome dado a uma situação estratégica complexa numa sociedade determinada.”¹

1. MICHEL FOUCAULT: UMA NOVA CONCEPÇÃO DE PODER

Michel Foucault, através de sua obra, sugere o abandono de um certo número de postulados, que marcaram a posição tradicional a respeito das relações de poder, e a partir disso, “inventa” uma nova concepção de poder². Segundo a concepção desenvolvida por Foucault, o poder não pode ser concebido como uma propriedade; ele não é um privilégio que alguns indivíduos detêm em detrimento de outros, nem tampouco se encontra localizado ou “concentrado” em determinadas instituições sociais ou no Estado. O poder é uma estratégia; seus efeitos estão ligados à disposições, manobras, táticas e técnicas.

“O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede, nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são alvo inerte ou consentido do poder, são sempre

¹ Foucault, M. **História da sexualidade 1: a vontade de saber**. RJ: Graal, 1997b:p.89.

² Deleuze, G. **Foucault**. Lisboa: Vega, 1987.

centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles.”³

A partir dessa concepção apresentada por Foucault, depreende-se que o poder não poderia se identificar com um indivíduo, que o possuiria ou que o exerceria devido a seu nascimento, sua origem; portanto, o poder não está concentrado nas mãos do soberano, por este ser representante de Deus, ou nas mãos do Estado por meio da delegação de poder: o poder passa por todos os indivíduos da sociedade.

No entanto, no interior das relações de poder, nenhum indivíduo ocupa o mesmo lugar, e de fato, alguns lugares são preponderantes, o que permite a produção de efeitos de supremacia. Dessa forma, os indivíduos que se encontram nesses lugares asseguram uma dominação de classe. Em outras palavras, nas lutas travadas no interior das relações de poder, um grupo de indivíduos pode acumular vitórias e se manter em uma situação privilegiada durante um dado período.

Em uma instituição, como um exército ou uma oficina, por exemplo, a rede de poder possui uma forma piramidal. Nesse caso, poderíamos dizer que existe um ápice, porém, esse não se constitui como fonte ou princípio de onde todo o poder derivaria:

*“... o ápice e os elementos inferiores estão em uma relação de apoio e de condicionamento recíprocos; eles se ‘sustentam’.”*⁴

“O poder nunca se encontra total, inteiramente num dos lados. Não há algo como, de um lado, os que ‘detém’ o poder e, do outro, os que dele estão inteiramente privados. A relação com o poder não está contida num esquema de passividade-atividade.

Certamente, há no campo social ‘uma classe’ que, estrategicamente, ocupa uma posição privilegiada e que pode se impor, acumular vitórias e obter em seu proveito um efeito de super-poder. Contudo, tal nunca é da ordem da super-posse ou do super-lucro. O poder nunca é monolítico. De certo ponto de vista, jamais é inteiramente controlado.

*A cada instante, o poder participa de um jogo composto de pequenas partidas singulares.”*⁵

³ Foucault, M. **Microfísica do poder**. 12^a ed. RJ: Graal, 1996:p.183

⁴ Ibid, p.221.

⁵ Foucault, M. O poder e a norma in **Psicanálise, poder e desejo**. RJ: editor Chaim Samuel Katz, 1979:p.47.

De acordo com Foucault⁶, quando procuramos refletir sobre a maneira como o poder se exerce na sociedade ocidental, o fazemos a partir de uma concepção segundo a qual o poder consistiria em uma proibição, uma lei. Ele seria essencialmente aquilo que diz: “você não deve”. Em outras palavras, o poder seria o que traça os limites entre o proibido e o permitido. O autor acredita que essa é uma concepção insuficiente de poder, uma concepção jurídica, formal, mas que no entanto, na sociedade ocidental, as análises das relações de poder são pensadas a partir dela: onde está o poder, quem detém o poder, quais são as regras que regem o poder, qual é o sistema de leis que o poder estabelece sobre o corpo social.

Segundo o pensamento de Foucault, podemos afirmar que o poder vai muito além de simplesmente traçar os limites entre o que pode ou não ser feito pelos indivíduos, vai muito além da lei⁷; o poder possui um caráter de positividade em seu exercício. Machado⁸, baseando-se no pensamento de Foucault, conclui que seria falso definir o poder como algo que diz “não”, que impõe limites, que castiga.

*“Não se explica inteiramente o poder quando se procura caracterizá-lo por sua função repressiva. O que lhe interessa basicamente não é expulsar os homens da vida social, impedir o exercício de suas atividades, e sim **gerir a vida dos homens**, controlá-los em suas ações para que seja possível e viável utilizá-los ao máximo, aproveitando suas potencialidades e utilizando um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo de suas capacidades.”⁹*

⁶ Foucault, M. **Las redes del poder**. Editorial Almagesto, 1976.

⁷ Danièle Loschak (1984), Foucault opõe, a um modelo de poder jurídico, essencialmente apto a colocar limites à liberdade, funcionando pela lei, pela repressão, um outro modelo: um poder disciplinar fundado na normalização e num empreendimento sobre o corpo que não visa apenas impor o respeito a certas regras, mas sim produzir comportamentos convenientes. Neste mesmo sentido, Rosa (1994) examina a dupla racionalidade do poder expressa em seu caráter positivo (produtivo) e negativo (repressivo), a primeira subjugando a segundo no exercício do poder.

⁸ Machado, R. Por uma genealogia do poder in **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1996.

⁹ Ibid, p.16.

A esse respeito, Ewald¹⁰ esclarece que toda tática, todo dispositivo de poder compreende um pólo negativo e um pólo positivo. Poderíamos definir uma economia de poder, segundo a relação positivo-negativo existente em suas táticas. Em **Vigiar e Punir**, Foucault apresenta uma economia de poder que se caracterizava por uma lógica do gasto, da repressão, do terror, da atrocidade: **a economia do suplício**. No entanto, eram dessas mesmas operações negativas (de repressão) que o poder tirava seus efeitos positivos (de produção): reativar o poder, reconstituir a soberania ferida por um ato criminoso. Posteriormente, a lógica do gasto se substitui pela lógica de um poder que se exercerá de alguma maneira sem ter que se exercer, sem ter que lançar mão da violência física, sem se mostrar explicitamente, onde sua função negativa (obrigar, forçar) será tanto mais fraca quanto sua função positiva (incitar, direcionar, gerir) será mais forte: nasce a sociedade disciplinar.

¹⁰ Ewald, F. Anatomie et Corps Politiques in **Revue Critique**. Paris, 1975.

2. A SOCIEDADE DISCIPLINAR

A sociedade industrial capitalista, que se instaurou a partir do final do século XVIII e início do século XIX, é designada por Michel Foucault como **sociedade disciplinar**, que realiza um modo específico de poder: **o poder disciplinar**.

A sociedade que antecede a disciplinar baseava-se na soberania do monarca, cuja forma de exercício do poder se exercia muito mais sobre a terra e seus produtos que sobre os corpos e seus atos.

“... o poder se exercia essencialmente como instância de confisco, mecanismo de subtração, direito de se apropriar de uma parte das riquezas: extorsão de produtos, de bens, de serviços, de trabalho e de sangue imposta aos súditos. O poder era, antes de tudo, nesse tipo de sociedade, direito de apreensão das coisas, do tempo, dos corpos e, finalmente da vida, culminava com o privilégio de se apoderar da vida para suprimi-la.”¹¹

O exemplo notório de confisco e supressão da vida se apresentava na condenação à morte dos indivíduos que infringiam determinadas leis. Na soberania, a lei era a manifestação da vontade do soberano; portanto, um criminoso na medida em que infringia uma lei, além de sua vítima, ofendia também o soberano.

Os criminosos, quando condenados, eram submetidos a execuções públicas, verdadeiros cerimoniais de violência contra seus corpos. Entretanto, a execução pública, chamada de **suplício**, era uma técnica e não deveria ser equiparada aos extremos da raiva sem lei. Uma pena, para ser um suplício, deveria obedecer a três critérios: (i) produzir uma quantidade de sofrimento que pudesse comparar e hierarquizar (estender o sofrimento da morte, transformando-a em mil mortes); (ii) a produção do sofrimento era regulada; (iii) o suplício, além disso, fazia parte de um ritual, que por sua vez, obedecia a duas outras exigências: em relação à vítima, ele deveria ser marcante e, pelo lado da justiça, o suplício deveria ser ostentoso, constatado por todos, como o triunfo do soberano sobre o condenado.

¹¹ Foucault, M. **História da Sexualidade 1: a vontade de saber**. RJ:Graal, 1997b.

O suplício judiciário deve ser compreendido também como um ritual político; ele fazia parte das cerimônias pelas quais se manifestava o poder. O suplício tinha, portanto, uma função jurídico-política: era um cerimonial para reconstituir a soberania afrontada pelo criminoso. A execução pública exibia diante de todos uma força invencível, em última instância, o suplício não objetivava o restabelecimento da justiça e sim a reativação do poder soberano¹².

No entanto, o suplício, enquanto economia do poder, caracterizava-se como uma forma de punição, de controle e coerção que possuía um **alto custo econômico e político**.

“... tal rito que dava um ‘fecho’ ao crime mantinha com ele afinidades espúrias: igualando-o, ou mesmo ultrapassando-o em selvageria, acostumando os espectadores a uma ferocidade de que todos queriam vê-los afastados, mostrando-lhes a frequência dos crimes, fazendo o carrasco se parecer com o criminoso, os juizes aos assassinos, invertendo no último momento os papéis, fazendo do supliciado um objeto de piedade e de admiração.”¹³

Rusche e Kirchheimer, citados por Foucault¹⁴, relacionam a existência dos suplícios com um regime de produção em que a força de trabalho não possuía a utilidade nem o valor do mercado que lhes seriam conferidos na sociedade do tipo industrial.

“Se fizéssemos uma história do controle social do corpo, poderíamos mostrar que até o século XVIII inclusive, o corpo dos indivíduos é essencialmente a superfície de inscrição de suplícios e de penas; o corpo era feito para ser supliciado e castigado. Já nas instâncias de controle que surgem a partir do século XIX, o corpo adquire uma significação totalmente diferente; ele não é mais o que deve ser supliciado, mas o que deve ser formado, reformado, corrigido, o que deve adquirir aptidões, receber um certo número de qualidades, qualificar-se como corpo capaz de trabalhar.”¹⁵

¹² Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997a.

¹³ Ibid, p.14

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Foucault, M. **A verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ, série Letras e Artes, junho n 16, 1974.

Tal mudança, em relação à significação do corpo, está ligada às profundas transformações que o exercício do poder vai sofrer a partir da segunda metade do século XVIII. A principal característica dessas transformações é o abandono progressivo do alto custo político e econômico de seu exercício pela função, menos violenta e muito mais eficiente, de **gerir a vida dos indivíduos**. Essas transformações no exercício do poder têm início com vários protestos contra os suplícios, por parte dos juristas, magistrados, parlamentares e entre legisladores das assembleias. Alerta-se para a necessidade da anulação da confrontação física entre o soberano e o condenado; é preciso que a justiça criminal puna ao invés de se vingar.

Segundo Foucault¹⁶, a formação da sociedade disciplinar pode ser caracterizada pelo aparecimento, no final do século XVIII e início do século XIX, de um fato: a **reforma do sistema judiciário e penal** nos diferentes países da Europa e do mundo.

Essa transformação dos sistemas penais constituiu-se em uma reelaboração teórica da lei penal, cujo princípio fundamental é que o crime ou a infração penal é a ruptura com a lei civil, e portanto, prevê que a sociedade possua, em seu interior, um conjunto de leis explicitamente estabelecido pelo lado legislativo do poder político.

Seguem-se ainda dessa reelaboração os princípios, segundo os quais uma lei penal deve representar somente o que é útil para a sociedade, e que o crime é algo que danifica a sociedade, uma perturbação, uma ruptura do pacto social. A partir do momento em que o crime passa a ser considerado como uma perturbação da sociedade, não tem mais relação com a falta, com a lei natural, divina, religiosa; conseqüentemente, a lei não pode mais se vingar do criminoso ou exigir a redenção de um pecado.

*"A lei penal deve apenas permitir a reparação da perturbação causada à sociedade. A lei penal deve ser feita de tal maneira que o dano causado pelo indivíduo à sociedade seja apagado; se isso for possível, é preciso que o dano **não** possa mais ser recomeçado pelo indivíduo em questão ou por outro. A lei penal deve reparar o mal ou impedir que males semelhantes possam ser cometidos contra o corpo social "*¹⁷

¹⁶ Ibid.

Com isso, pode-se ter a impressão de que o século XVIII abriu a crise da economia dos castigos e propôs para resolvê-la a lei fundamental de que o castigo deve ter a humanidade como medida. No entanto, o que vai se definindo não é tanto um respeito novo pela humanidade dos condenados, quanto uma tendência para uma justiça mais desembaraçada e mais inteligente, para uma vigilância penal mais atenta ao corpo social.

*"...fazer da punição e da repressão das ilegalidades uma função regular, coextensiva à sociedade; não punir menos, mas punir melhor; punir talvez com uma severidade atenuada, mas para punir com mais universalidade e necessidade; inserir mais profundamente no corpo social o poder de punir."*¹⁸

A partir do século XVIII, os mecanismos de poder que anteriormente se baseavam na apreensão e no confisco sofreram uma profunda transformação. O confisco (das terras, dos bens, da vida) tendeu a não ser mais a forma principal dos mecanismos de poder; ele seria somente uma peça, entre outras funções, que se dedicariam daquele momento em diante à incitação, reforço, controle, vigilância, à majoração e organização das forças submetidas ao poder- *"um poder destinado a produzir forças, a fazê-las crescer e ordená-las mais do que barrá-las, dobrá-las ou destruí-las."*¹⁹

Devido à transformação nos modos de exercício do poder, a economia dos castigos teve, conseqüentemente, que se modificar: com isso os indivíduos que morriam nos suplícios, tornavam-se cada vez mais raros.

"A partir do momento em que o poder assumiu a função de gerir a vida, já não é o surgimento de sentimentos humanitários, mas a razão de ser do poder e a lógica de seu exercício que tornaram cada vez mais difícil a aplicação da pena de morte. De que modo um poder viria a exercer, suas mais altas prerrogativas e causar a morte se o seu papel mais importante é o de garantir, sustentar, reforçar, multiplicar a vida e pô-la em ordem? Para um poder deste tipo, a pena capital é, ao mesmo tempo, o limite, o escândalo e a contradição. Daí o fato de que não se pôde mantê-la a não ser invocando, nem tanto a enormidade do crime quanto a

¹⁷ Ibid, p. 65, grifo nosso.

¹⁸ Foucault, M. **Vigiar e punir: a história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997:p.76.

¹⁹ Foucault, M. **História da Sexualidade 1: a vontade de saber**. RJ: Graal, 1997b:p.128.

*monstruosidade do criminoso, sua incorrigibilidade e a salvaguarda da sociedade. São mortos legitimamente aqueles que constituem uma espécie de perigo biológico para os outros.”*²⁰

É a função de gerir a vida que o poder passa, paulatinamente, a exercer pelas transformações de seu funcionamento sobre os corpos dos indivíduos, com vistas, como salientado, à reformá-lo, ou seja direcioná-lo ao trabalho capitalista em expansão.

Os teóricos da reforma penal, cujo principal representante é Beccaria²¹, estabeleceram uma série de punições possíveis para os diferentes tipos de crime. No fundo, a idéia freqüentemente encontrada era a de que a punição ideal seria a deportação; a segunda possibilidade seria uma espécie de exclusão no próprio local, criando-se mecanismos para provocar vergonha e humilhação (publica-se a falta do indivíduo, mostra-se o indivíduo ao público, suscitam-se no público reações de aversão ao criminoso); a terceira era o trabalho forçado; e finalmente, a pena de talião: mata-se quem matou; tomam-se os bens de quem roubou.

No entanto, o sistema de penalidade adotado pelas sociedades industriais em vias de desenvolvimento foi inteiramente diferente do que tinha sido projetado alguns anos antes: **a prisão**. Essa forma de punição surgiu e se generalizou praticamente sem nenhuma justificação teórica. Essa surpreendente mudança está ligada ao fato de a penalidade do século XIX ter em vista menos a defesa geral da sociedade que o controle, a reforma psicológica e moral das atitudes e do comportamento dos indivíduos.

*"Toda a penalidade do século XIX passa ser um controle, não tanto sobre se o que fizeram os indivíduos está em conformidade ou não com a lei, mas ao nível do que podem fazer, do que são capazes de fazer, do que estão sujeitos a fazer, do que estão na eminência de fazer.”*²²

²⁰ Ibid, p. 129-130.

²¹ Outro importante teórico desse período foi Jeremy Bentham, inventor de um projeto arquitetural chamado de panóptico, que é fundamental para a compreensão dos mecanismos de poder da sociedade disciplinar, como poderemos constatar mais adiante.

²² Foucault, M. **A verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: Série Letras e artes, n 16, junho 1974:p. 67.

Exemplo disso é o fato de a grande noção da criminologia e da penalidade dos fins do século XIX ser **periculosidade**, ou seja, a noção de que a sociedade deve considerar os indivíduos suas virtualidades e não por seus atos.

A preocupação se dá com o controle dos indivíduos. Entretanto, essa espécie de controle penal punitivo dos indivíduos, sobre suas virtualidades, não pode ser efetuado pela própria justiça, mas por uma série de outros poderes laterais - polícia para a vigilância, as instituições psicológicas, psiquiátricas, criminológicas, médicas, pedagógicas para a correção.

“Toda essa rede de um poder que não é judiciário deve desempenhar uma das funções que a justiça se atribui neste momento: função não mais de punir as infrações dos indivíduos, mas de corrigir suas virtualidades.”²³

Entramos, assim, no período que Foucault chama de ortopedia social: *“trata-se de uma forma de poder, de um tipo de sociedade que classifico de sociedade disciplinar por oposição às sociedades propriamente penais que conhecíamos anteriormente. É a idade do controle social”*.²⁴

Foucault²⁵ assinala que tendo em vista este **controle sobre a vida dos indivíduos** ou a intenção de **gerir suas vidas**, a chamada época clássica (segunda metade do século XVII ao fim do século XVIII) foi marcada pelo desenvolvimento de duas formas de exercício do poder sobre a vida. A primeira das duas formas centrou-se no **corpo como máquina**, na descoberta do corpo como objeto e alvo de poder. Obviamente, não é a primeira vez que o corpo é tomado como objeto de investimentos de poder. Segundo o autor, em todas as sociedades o corpo se encontra preso no interior de poderes muito apertados, que lhes impõem limitações, proibições ou obrigações. No entanto, há muitas novidades nessas técnicas surgidas a partir do século XVIII:

²³ Ibid, p.68

²⁴ Ibid, p.68

²⁵ Foucault, M. **História da sexualidade 1: a vontade de saber**. RJ:Graal, 1997b.

1. **A escala do controle:** não se trata de cuidar do corpo em massa, grosso modo, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente, de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica - movimento, gestos, atitudes, rapidez, etc;
2. **o objeto de controle:** deixa de ser os elementos significativos de comportamento ou a linguagem do corpo, e passa à economia, à eficácia dos movimentos, à sua organização interna; a cerimônia que importa é a do exercício;
3. **a modalidade de controle:** implica numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos de atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma modificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos.

“Esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar as ‘disciplinas’.”²⁶

Foucault chama os procedimentos de poder que caracterizam as disciplinas de anátomo-política do corpo humano.

A segunda forma de poder sobre a vida se formou um pouco mais tarde, por volta da segunda metade do século XVIII. Essa centrou-se no corpo-espécie, enquanto ser vivo e como suporte de processos biológicos- a saúde, a longevidade, os nascimentos e a mortalidade, e todas as condições que podem fazê-las variar. Para Foucault²⁷, o século XVIII descobriu que o poder não se exerce simplesmente sobre os indivíduos entendidos como sujeitos-súditos e sim sobre a **população**. Passa-se a compreender que uma população é mais que simplesmente um grupo de seres vivos: ela possui uma natalidade, uma mortalidade, uma curva etária, um estado de saúde; uma população pode perecer ou pode desenvolver-se. A partir disso, esses processos são assumidos mediante uma série de intervenções e controles reguladores sobre a população: uma bio-política da população.

²⁶ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997:p.126, grifo nosso.

²⁷ Foucault, M. **Las redes del poder**. Editorial Almagesto, 1976.

*“As disciplinas do corpo e as regulações da população constituem os dois pólos em torno dos quais se desenvolveu a organização do poder sobre a vida. A instalação – anatômica e biológica, individualizante e especificamente, voltada para os desempenhos do corpo e encarando os processo da vida – caracteriza um poder cuja função mais elevada já não é mais matar, mas **investir sobre a vida, de cima a baixo.**”²⁸*

O desenvolvimento dessas formas de exercício do poder sobre a vida está intimamente ligado à constituição de uma gama de saberes que tomam o homem como objeto de conhecimento. Em outras palavras, através da constituição de saberes sobre os indivíduos - seus corpos, seus gestos e comportamentos, sua convivência social, sua saúde, natalidade e mortalidade, etc - se pôde chegar às formas de poder específicas da sociedade disciplinar, ou seja, da sociedade moderna ou contemporânea, em que poder e saber se dão de modo imbricado, um se constituindo pelo outro.

Segundo Foucault²⁹, precisamos renunciar a toda uma tradição que supõe que só pode haver saber onde as relações de poder estão suspensas, e que o saber só pode desenvolver-se fora das injunções do poder, de suas exigências e seus interesses.

“Temos que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder.”³⁰

As relações entre poder e saber não devem ser analisadas a partir de indivíduos, que possuiriam ou constituiriam conhecimentos e, a partir disso, poderiam ser livres ou não em relação ao sistema de poder; mas é preciso considerar, ao contrário, que o indivíduo que conhece, os objetos a conhecer e as modalidades de constituição de

²⁸ Foucault, M. **História da Sexualidade 1: a vontade de saber.** RJ:Graal, 1997b: p. 131.

²⁹ Foucault, M. **Vigiar e punir: a história da violência nas prisões.** Petrópolis:Vozes, 1997a.

³⁰ Ibid, p.30

conhecimento são efeitos das implicações entre poder e saber e de suas transformações históricas.

Sendo assim, todos os modos de exercício do poder, ao longo da história, se relacionaram com formas de constituição de saber³¹. Portanto, os modos de exercício de poder da sociedade disciplinar também repousam sobre uma forma específica de constituição de saber, uma forma totalmente diferente das anteriores, que Foucault chama de **exame**.

Ao contrário do saber de inquérito organizado na Idade Média, que objetivava reconstituir um determinado acontecimento, na sociedade disciplinar, o exame constitui saberes sobre os indivíduos, que devem ser vigiados totalmente e sem interrupção.

“Vigilância permanente sobre os indivíduos por alguém que exerce sobre eles um poder – mestre-escola, chefe de oficina, médico, psiquiatra, diretor de prisão - e que, enquanto exerce esse poder, tem a possibilidade tanto de vigiar quanto de constituir, sobre aqueles que vigia, a respeito deles, um saber.”³²

No exame, o que se determina é se um indivíduo se conduz ou não como deve, se age em conformidade com as regras. Trata-se de um novo saber, totalmente diferente, um saber de vigilância, de exame, que se organiza em torno da norma, através do controle dos indivíduos, ao longo de sua vida. Enquanto o inquérito deu origem às ciências da observação, esse novo saber vai dar lugar ao que chamamos **ciências humanas**³³.

A formação dos saberes na sociedade disciplinar ocorre de duas maneiras: em primeiro lugar, através da anotação do saber que os indivíduos constroem sobre suas atividades, os saberes técnicos. Esses saberes são registrados e acumulados pelo poder que se exerce sobre os indivíduos por intermédio da vigilância e contribuem para o aumento do controle sobre eles. Há ainda um segundo saber que se forma sobre os indivíduos e surge

³¹ Foucault, em **A verdade e as formas jurídicas**, apresenta uma interessante discussão das relações entre os modos de exercício do poder e as formas de constituição de saberes, ao longo da história.

³² Foucault, M **A verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: série Letras e Artes, n 16, junho, 1974:p.70, grifos nossos.

através da observação desses, da sua classificação, do registro e da análise de seus comportamentos, de sua comparação.

“É assim que os indivíduos sobre os quais se exerce o poder são aquilo a partir de que se vai extraindo o saber que eles próprios formaram e que será retranscrito e acumulado segundo novas normas, ou são objetos de um saber que permitirá também novas formas de controle.”³⁴

³³ Ibid.

³⁴ Ibid, p.98.

3. O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DISCIPLINAR: DA DISCIPLINA BLOCO À SOCIEDADE PANÓPTICA

Como ressaltado anteriormente, a sociedade disciplinar caracteriza-se pelo exercício de um modo de poder que têm como principal objetivo gerir a vida dos indivíduos, atingindo seus corpos, inserindo-se em seus gestos, suas atitudes; enfim, caracteriza-se pelo exercício do poder disciplinar. Desta forma, o processo que levou à formação da sociedade disciplinar foi marcado pelas transformações ocorridas no interior mesmo do exercício do poder disciplinar, que vão de um primeiro momento das disciplinas (as disciplinas-bloco) ao projeto panóptico.

Em seu livro **Vigiar e Punir**, Foucault apresenta as medidas que se faziam necessárias, segundo um regulamento do fim do século XVIII, quando se declarava a peste numa cidade:

“Em primeiro lugar, um policiamento espacial estrito: fechamento claro, da cidade e da ‘terra’, proibição de sair sob pena de morte, fim de todos os animais errantes; divisão da cidade em quarteirões diversos onde se estabelece o poder de um intendente. Cada rua é colocada sob a autoridade de um síndico; ele a vigia; se a deixar, será punido de morte. No dia designado, ordena-se a todos que se fechem em suas casas: proibido sair sob pena de morte. O próprio síndico vem fechar, por fora, a porta de cada casa; leva a chave que entrega ao intendente de quarteirão; este a conserva até o fim da quarentena.(...) Essa vigilância se apoia num sistema de registro permanente: relatório dos síndicos aos intendentos, dos intendentos aos almotacés ou ao prefeito. No começo da ‘apuração’ se estabelece o papel de todos os habitantes presentes na cidade um por um; nela se anotam ‘o nome, a idade, o sexo, sem exceção de condição’; um exemplar para o intendente do quarteirão, um segundo no escritório da prefeitura, um outro para o síndico poder fazer a chamada diária. Tudo o que é observado durante as visitas, mortes, doenças, reclamações, irregularidades, é anotado e transmitido aos intendentos e magistrados. Estes têm o controle dos cuidados médicos; e um médico responsável; nenhum outro médico pode cuidar, nenhum boticário preparar os remédios, nenhum confessor visitar um doente, sem ter recebido dele um bilhete escrito ‘para impedir que se escondam e se tratem, à revelia dos magistrados, doentes do contágio’. O registro do patológico

*deve ser constante e centralizado. A relação de cada um com sua doença e sua morte passa pelas instâncias do poder, pelo registro que delas é feito, pelas decisões que elas tomam*³⁵.³⁶

O espaço da cidade pestilenta se caracteriza pelo fechamento, vigilância total, em todos os seus pontos, um espaço onde os indivíduos estão colocados num lugar fixo, não podem se mover, sob pena de morte e assim cada um pode ser constantemente localizado, examinado e distribuído entre os vivos, os doentes e os mortos. Para Foucault, este modelo espacial se constitui em um “modelo compacto do dispositivo disciplinar”. Por trás da peste e dos cuidados que esta demanda, Foucault entrevê um sonho político:

*“... não as leis transgredidas, mas a penetração do regulamento até nos mais finos detalhes da existência e por meio de uma hierarquia completa que realiza o funcionamento capilar do poder; não as máscaras que se colocam e se retiram, mas a determinação a cada um de seu ‘verdadeiro’ nome, de seu ‘verdadeiro’ lugar, de seu ‘verdadeiro’ corpo e da ‘verdadeira’ doença. A peste como forma real e, ao mesmo tempo, imaginária da desordem tem a disciplina como correlato médico e político.”*³⁷

A cidade pestilenta, enquanto modelo compacto do dispositivo disciplinar, é a utopia da sociedade perfeitamente governada, com um funcionamento ideal, que se constitui numa situação de exceção, por conta de um mal (a doença), que permite ao poder se levantar e se fazer presente e visível em toda parte. Entretanto, esse funcionamento se reduz, como a peste que ele combate, “*ao dualismo simples vida-morte: o que se mexe traz a morte, e mata-se o que se mexe.*”³⁸

Com um século e meio de distância, em relação à cidade pestilenta, o estabelecimento do projeto panóptico marca as transformações do programa disciplinar. Ao contrário do

³⁵ O exemplo da cidade pestilenta demonstra como o exercício do poder, ou de uma determinada disciplina, se relaciona diretamente com a constituição de saberes sobre os indivíduos: o regulamento deixa claro que todo o movimento, qualquer mudança no quadro dos habitantes-pacientes, deve ser registrada, anotada e transmitida às instâncias superiores do poder.

³⁶ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997:p.173-174.

³⁷ Ibid, p.175.

³⁸ Ibid., p. 181.

modelo disciplinar anterior, compacto, rígido, o panóptico caracteriza-se por ser um modelo generalizável de funcionamento; “*uma maneira de definir as relações de poder com a vida cotidiana dos homens.*”³⁹ O objetivo do projeto panóptico é (re)cobrir todos os espaços da vida dos indivíduos, pelas funções do poder.

Mas do que se trata o projeto arquitetural chamado de panóptico, por seu próprio inventor, Jeremy Bentham?

*“O princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário, um escolar. Pelo efeito de contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente e constantemente visível.”*⁴⁰

Jeremy Bentham foi um jurista do final do século XVIII, que recebeu o título de “cidadão francês” em 1791. O projeto do panóptico⁴¹, desenvolvido por ele, vem ao encontro de preocupações em torno da visibilidade total dos corpos, dos indivíduos e das coisas para um olhar centralizado. Segundo Bentham, foi seu irmão, que visitando a Escola Militar de Paris, teve a idéia do panóptico. No entanto, foi ele quem a formulou, de fato.

Bentham, através dessa invenção arquitetural, descobriu uma tecnologia do poder própria para resolver os problemas de vigilância, em qualquer tipo de instituição. Na máquina panóptica, podem-se separar os indivíduos, colocar cada um em seu lugar, onde é

³⁹ Ibid., p.181.

⁴⁰ Ibid., p. 177.

⁴¹ Bentham mesmo batizou seu projeto de *panóptico*. Esta palavra designa um princípio de conjunto, isto porque Bentham não imaginava seu projeto arquitetural como a solução para um problema específico; ele anuncia uma invenção que pode se prestar a organizar as mais variadas formas de instituição, de uma prisão a uma escola, um verdadeiro “ovo de Colombo”. (Foucault, 1996 e 1997)

visto de frente pelo vigia, mas lateralmente é impedido de se comunicar com seus companheiros.

“Se os detentos são condenados não há perigo de complô, de tentativa de evasão coletiva, projeto de novos crimes para o futuro, más influências recíprocas; se são doentes, não há o perigo dos contágios; loucos, não há o risco de violências recíprocas; crianças não há a ‘cola’, nem barulho, nem conversa, nem dissipação. Se são operários, não há roubos, nem conluios, nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes.”⁴²

Um dos principais efeitos do panóptico é induzir, no detento, um estado permanente de visibilidade, que assegura o funcionamento automático de poder. Fazer com que a vigilância seja permanente, ainda que, na realidade, a ação desta seja descontínua. Para isso, é necessário que o prisioneiro saiba que pode estar sendo vigiado, mesmo que não o seja durante todo o tempo. Por conta disso, Bentham colocou o princípio de que o poder deveria ser invisível e inverificável, em outras palavras, a torre central estará sempre diante dos olhos dos detentos. No entanto, eles nunca poderão saber se estão sendo observados ou não; devem apenas ter a certeza de que sempre podem sê-lo. Tal dispositivo tem uma enorme importância, pois automatiza o exercício do poder.

*“Uma sujeição real nasce mecanicamente de uma relação fictícia. De modo que não é necessário recorrer à força para obrigar o condenado ao bom comportamento, o louco à calma, o operário ao trabalho, o escolar à aplicação, o doente à observância das receitas. (...) Quem está submetido a um campo de visibilidade e sabe disso, retoma por sua conta as limitações do poder; fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo; inscreve em si a relação de poder na qual ele desempenha simultaneamente os dois papéis; **torna-se o princípio de sua própria sujeição.**”⁴³*

O projeto arquitetural do panóptico foi amplamente utilizado na construção de determinadas instituições, sobretudo nas prisões. Porém, se em muitas outras instituições,

⁴² Ibid., p. 177.

⁴³ Ibid., p. 178-179, grifos nossos.

essa forma ideal de construção não foi adotada completamente, isso não as impediu de colocar em curso os princípios gerais e as táticas do “panoptismo”.

Através do panoptismo, Bentham programou, definiu e descreveu da maneira mais precisa as formas de poder em que vivemos. Ele descreveu, através da utopia de um sistema geral, mecanismos específicos que, de fato, existem em nossa sociedade. *“O Panopticon é a utopia de uma sociedade e de um tipo de poder (o panoptismo) que é, no fundo, a sociedade que atualmente conhecemos – utopia que efetivamente se realizou.”*⁴⁴

O esquema pan[óptico, nos diversos lugares em que é aplicado, permite aperfeiçoar o exercício do poder, devido a redução do número dos que o exercem e aumento do número sobre os quais é exercido, porque permite uma intervenção constante e essa pressão tem a característica de agir antes que as faltas, os erros possam acontecer. E o mais curioso: a força desse poder é nunca intervir; ele se exerce espontaneamente, sem ruído, sem violência física; ele constitui um mecanismo de efeitos em cadeia e desenvolve mecanismos automáticos.

*“Duas imagens, portanto, da disciplina. Num extremo, a disciplina-bloco, a instituição fechada, estabelecida à margem, e toda voltada para funções negativas: fazer parar o mal, romper as comunicações, suspender o tempo. No outro extremo, com o panoptismo temos a disciplina-mecanismo: um dispositivo funcional que deve melhorar o exercício do poder tornando-o mais rápido, mais leve, mais eficaz, um desenho das coerções sutis para uma sociedade que está por vir. O movimento que vai de um projeto ao outro, de um esquema da disciplina de exceção ao de uma vigilância generalizada, repousa sobre uma transformação histórica: a extensão progressiva dos dispositivos de disciplina ao longo dos séculos XVII e XVIII, sua multiplicação através de todo o corpo social, a formação do que se poderia chamar grosso modo a sociedade disciplinar.”*⁴⁵

⁴⁴ Foucault, M. **A verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: Série Letras e Artes, n 16, junho, 1974:p. 69.

⁴⁵ Foucault, M. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997:p.184.

Há, no século XVIII, uma multiplicação das instituições disciplinares que começam a cobrir uma superfície cada vez mais vasta. Mas essa extensão das instituições não passa do aspecto mais visível de diversos processos mais profundos:

1. **A inversão funcional das disciplinas:** Em sua origem, as disciplinas tinham a função de neutralizar os perigos, fixar as populações inúteis ou agitadas, evitar os perigos que poderiam trazer as reuniões muito numerosas. Com o panoptismo, sua atribuição passa a ser o de papel positivo: aumentar a utilidade dos indivíduos em cada uma das instituições da sociedade (fábricas, escolas, exércitos, etc.). Portanto, as disciplinas vão se transformando em técnicas que fabricam indivíduos úteis.
2. **A ramificação dos mecanismos disciplinares:** Enquanto há um aumento de número de estabelecimentos de disciplina durante o século XVIII, há uma tendência de desinstitucionalização de seus mecanismos. Os mecanismos disciplinares saem do espaço fechado, onde funcionavam, e circulam em estado livre. Os procedimentos disciplinares se difundem, não a partir de instituições fechadas, mas de focos de controle disseminados pela sociedade.
3. **A estatização dos mecanismos de disciplina:** A organização do aparelho policial no século XVIII é tomada como um exemplo da generalização das disciplinas que alcança as dimensões do Estado. A polícia, desde a monarquia, está ligada explicitamente a tudo o que excedia o exercício da justiça regulamentada; daí ela ter conseguido resistir à reforma penal com mínimas transformações e se identificar, particularmente, com a sociedade de tipo disciplinar.

“Seria entretanto inexato pensar que as funções disciplinares tenham sido confiscadas e absorvidas definitivamente por um aparelho de Estado.

A ‘disciplina’ não pode se identificar com uma instituição nem com um aparelho; ela é um tipo de poder, uma modalidade para exercê-lo, que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos; ela é uma ‘física’ ou uma ‘anatomia’ do poder, uma tecnologia.”⁴⁶

⁴⁶ Ibid., p. 189.

Concluindo, poderíamos então falar da formação de uma sociedade disciplinar no interior desse movimento, que vai das disciplinas fechadas, disciplinas-bloco, da cidade pestilenta até o mecanismo indefinidamente generalizável do “panoptismo”. Isso não quer dizer que a modalidade disciplinar do poder tenha substituído todas as outras que existiam anteriormente, mas aquela se infiltrou entre estas, por vezes desqualificando-as, e também servindo-lhes de intermediária, ligando-as entre si, prolongando-as e, principalmente, conduzindo os efeitos de poder até os mais tênues elementos da sociedade⁴⁷.

No entanto, Foucault⁴⁸ destaca que há um elemento que torna o panóptico de Bentham irreal: **a resistência efetiva das pessoas**. A esse respeito, Perrot lembra da repugnância que o trabalhadores tinham em morar nas cidades operárias, o que levou muitas delas ao fracasso; da mesma forma, a fábrica e sua disciplina suscitaram uma ampla resistência por parte dos trabalhadores. Segundo a autora, jamais um sistema disciplinar chegou a se realizar plenamente; desenvolvido para triunfar sobre uma determinada resistência, os modos disciplinares produzem, imediatamente, outras tantas formas de resistência.⁴⁹

“É preciso analisar o conjunto das resistências ao panóptico em termos de tática e estratégia, vendo que cada ofensiva serve de ponto de apoio a uma contra-ofensiva. A análise dos mecanismos de poder não tende a mostrar que o poder é ao mesmo tempo anônimo e sempre vencedor.”⁵⁰

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ:Graal, 1996.

⁴⁹ Perrot, M. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. RJ:Paz e Terra, 1992.

⁵⁰ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ:Graal, 1996.

CAPÍTULO 2 - PODER E TRABALHO PRODUTIVO

“Trabalhar sem objetivo, trabalhar por trabalhar, deveria dar aos indivíduos a forma ideal do trabalhador”¹

1. AS DISCIPLINAS E O MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

Através da periodização que apresentamos anteriormente, é possível perceber que a sociedade disciplinar e o capitalismo desenvolveram-se simultaneamente, evidenciando uma estreita relação entre a instância de transformação econômica a partir do século XVIII (capitalismo) e as mudanças políticas do mesmo período (anátomo-políticas e a bio-políticas)

Os mecanismos de poder que a monarquia havia desenvolvido, a partir do final da Idade Média, apresentavam dois sérios inconvenientes para o desenvolvimento do capitalismo: primeiramente, o poder político se exercia sobre o corpo social de uma forma muito descontínua. Nas palavras de Foucault², as malhas da rede eram muito grandes, e conseqüentemente, um número imenso de elementos, de condutas, de processos escapavam ao controle do poder. Diversos processos econômicos inconvenientes se encontravam fora de controle e exigiam a instauração de um poder contínuo, preciso, de algum modo atômico. Em outras palavras, fazia-se necessária a transformação de um poder lacunar, global, de massa, em um poder individualizante, no qual cada indivíduo pudesse ser controlado nele mesmo, em seu corpo, em seus gestos. O segundo grande inconveniente era que os mecanismos de poder que funcionavam na monarquia eram excessivamente onerosos. Tal forma de exercício de poder caracterizava-se pelo confisco e pela predação; desse modo, operava sempre uma subtração econômica e, ao invés de favorecer ou estimular o fluxo econômico, era permanentemente seu obstáculo e freio. Daí a necessidade de encontrar um mecanismo de poder tal que, ao mesmo tempo que controlasse as coisas e

¹ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1996:p.133.

as pessoas até em seus mínimos detalhes, não fosse tão oneroso nem predatório; enfim, que se exercesse no mesmo sentido do processo econômico.

Como ressaltamos anteriormente, a partir dos séculos XVII e XVIII os procedimentos de poder passaram por profundas modificações em seu exercício. Essas transformações constituíram dois grandes momentos das invenções das tecnologias políticas desses séculos. De um lado, existem as tecnologias que Foucault chama de **disciplina**.

“Disciplina é, no fundo, o mecanismo de poder pelo qual alcançamos o controle no corpo social até os elementos mais tênues pelos quais chegamos a tocar os próprios átomos sociais, isso é, os indivíduos. Técnicas de individualização do poder. Como vigiar alguém, como controlar sua conduta, seu comportamento, suas atitudes, como intensificar seu rendimento, como multiplicar suas capacidades, como colocá-lo onde será mais útil, isto é o que é, ao meu modo de ver, a disciplina.”³

Na segunda metade do século XVIII, vemos nascer uma segunda “família” de tecnologias do poder, que se caracteriza pela descoberta dos indivíduos como população.

“Em outras palavras, o século XVIII descobriu essa coisa capital: que o poder não se exerce simplesmente sobre os indivíduos entendidos como sujeitos-súditos – o que quer a tese fundamental da monarquia, segundo a qual por um lado está o soberano e por outro os súditos. Se descobre que aquilo sobre o que se exerce o poder é a população.”⁴

Geralmente, quando se assinalam as grandes mudanças tecnológicas ocorridas com o desenvolvimento do capitalismo, refere-se à máquina a vapor como a grande invenção ou coisas dessa ordem. Dificilmente citam-se as invenções da tecnologia política, ocorridas nas formas de poder, que foram, em última instância, a condição de funcionamento das invenções tecnológicas industriais⁵.

²Foucault, M. **Las redes del poder**. Editorial Almagesto, 1976.

³ Ibid., p.15.

⁴ Ibid., p. 18.

⁵ Ibid.

Para compreendermos como as mudanças nas instâncias econômicas e políticas se articularam, temos que nos remeter à conjuntura histórica do século XVIII, que foi marcada pela explosão demográfica e o crescimento do aparelho de produção. O desenvolvimento das chamadas disciplinas respondeu a esses dois processos, ou antes, à necessidade de ajustar sua correlação. Para Foucault⁶, se a decolagem econômica do Ocidente começou com os processos que permitiram a acumulação do capital, poderíamos dizer, talvez, que os métodos para gerir a acumulação dos homens permitiram uma decolagem política em relação às formas de poder inicialmente dispendiosas e violentas, que logo caíram em desuso e foram substituídas por uma tecnologia minuciosa e calculada da sujeição (as disciplinas).

“Na verdade os dois processos, acumulação de homens e acumulação de capital, não podem ser separados; não teria sido possível resolver o problema da acumulação de homens sem o crescimento de um aparelho de produção capaz ao mesmo tempo de mantê-los e de utilizá-los; inversamente, as técnicas que tornam útil a multiplicidade cumulativa de homens aceleram o movimento de acumulação de capital”⁷

Segundo Foucault, as disciplinas possuem três objetivos:

1. tornar o exercício do poder o menos custoso possível, tanto econômica como politicamente;
2. fazer com que os efeitos do poder sejam levados a seu máximo de intensidade;
3. fazer crescerem ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os indivíduos do corpo social.

Depreende-se desse último objetivo que o investimento político do corpo está ligado à sua utilização econômica; é, em grande parte, como força de produção, que o corpo é investido por relações de poder e de dominação⁸. O que não quer dizer que o poder possa ser compreendido como garantia de um modo de produção, pois, na realidade, o poder é um dos seus elementos constituintes; ele funciona no próprio cerne do modo de produção.

⁶ Foucault, M. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

⁷ Ibid., p.194.

⁸ Ibid.

Segundo Ewald⁹, as disciplinas não foram produzidas pelo modo de produção capitalista. O autor afirma que toda relação de produção é simultaneamente relação de poder; porém, isto não quer dizer que uma se deduzirá da outra. O nascimento e funcionamento de um modo de produção implicam a resolução de problemas específicos de poder e a invenção de técnicas, freqüentemente minúsculas e minuciosas, de sujeição dos corpos, que respondem às exigências produtivas do aparelho. No entanto, tais invenções não estão contidas nessas exigências; elas são a condição e possibilidade de seu funcionamento.

A disciplina se encontra entre a exigência do capital (a mais valia) e a solução (a oficina disciplinar). Sua invenção e sua extensão foram certamente provocadas pelas transformações do aparelho produtivo, mas elas não se deduzem dele. As relações disciplinares são constitutivas do modo de produção; elas definem mesmo a modalidade de produção do capital.¹⁰

“A um nível menos geral, as mutações tecnológicas do aparelho de produção, a divisão do trabalho, e a elaboração das maneiras de proceder disciplinares mantiveram um conjunto de relações muito próximas. Cada uma das duas tornou possível a outra, e necessária; cada uma das duas serviu de modelo para a outra.”¹¹

Para Ewald¹², a oficina ou ateliê disciplinar atende a duas exigências específicas: a produção de mais valia e a da docilidade, de forma que ela produzirá seus efeitos dos dois lados ao mesmo tempo. As duas tecnologias, produtiva e política, são indissociáveis: produzir é disciplinar e disciplinar é produzir; a produção de riquezas será ao mesmo tempo produção de homens dóceis.

“A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos ‘dóceis’. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em

⁹ Ewald, F. Anatomie et corps politiques in **Revue Critique**. Paris, 1975

¹⁰ Ibid.

¹¹ M. Foucault. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

¹² Ewald, F. Anatomie et corps politiques in **Revue Critique**. Paris, 1975

termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma 'aptidão', uma 'capacidade' que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada."¹³

Dessa forma, as transformações econômicas e políticas são inseparáveis, e conseqüentemente, as relações de produção são também relações de poder, se fazendo mutuamente e de modo imbricado¹⁴. E se as relações de produção têm como objetivo principal a obtenção de mais valia, esta só acontece mediante o desenvolvimento de modos disciplinares no interior dos locais de trabalho. Tais modos vão **direcionar as condutas e gerir a vida dos trabalhadores**, tendo em vista alcançar esse objetivo último das relações de produção capitalista.

¹³ M. Foucault. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

2. A FÁBRICA: UMA INSTITUIÇÃO DISCIPLINAR

“Parece-me que, quando interrogamos de perto estas instituições de seqüestro, encontramos sempre,(...) um tipo de invólucro geral, um grande mecanismo de transformação: como fazer do tempo e do corpo dos homens, da vida dos homens, algo que seja força produtiva.”¹⁵

Tendo em vista normalizar as condutas dos trabalhadores, incluindo-os no processo de produção, desenvolveu-se na sociedade disciplinar toda uma rede de instituições que buscam cumprir tal objetivo.

Em **A verdade e as formas jurídicas**, Foucault apresenta o regulamento de uma instituição dos anos 1840/1850, situada na França, e propõe, a partir dele, uma adivinhação: de que instituição se trata?

"Era uma instituição onde havia 400 pessoas que não eram casadas e que deviam levantar-se todas as manhãs às cinco horas; às cinco e cinqüenta deveriam ter terminado de fazer a toilette, a cama e ter tomado o café; às seis horas começava o trabalho obrigatório, que terminava às oito e quinze da noite, com uma hora de intervalo para o almoço; às oito e quinze, jantar, oração coletiva; recolhimento aos dormitórios era às nove horas em ponto. O domingo era um dia especial; o artigo cinco do regulamento desta instituição dizia: 'Queremos guardar o espírito que o domingo deve ter, isto é, dedicá-lo ao cumprimento do dever religioso e ao repouso. Entretanto como o tédio não demoraria a tornar o domingo mais cansativo do que os outros dias da semana, deverão ser feitos exercícios diferentes, de modo a passar este dia cristã e alegremente' ; de manhã, exercícios religiosos, em seguida exercícios de leitura e de escrita e finalmente recreação às últimas horas da manhã, á tarde catecismo, as vésperas, e passeio depois das quatro horas, se não fizesse frio. Caso fizesse frio, leitura em comum. (...) Estes pensionistas não recebiam salários, mas um prêmio - uma soma global estipulada entre 40 e 80 francos por ano - que somente lhes era dado em que saíam. No caso de uma pessoa

¹⁴ Rosa, Maria Inês. **Trabalho, subjetividade e poder**. São Paulo:Edusp, 1994.

¹⁵ Foucault, M. **A verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: Série Letras e artes, n 16, junho, 1974:p.99.

de outro sexo precisar entrar no estabelecimento por razões materiais, econômicas, etc, deveria ser escolhida com o maior cuidado e permanecer por muito pouco tempo. O silêncio lhes era imposto sob pena de expulsão. De um modo geral, os dois princípios de organização, segundo o regulamento, eram: os pensionistas nunca deveriam estar sozinhos no dormitório, no refeitório, na oficina, ou no pátio, e deveria se evitar qualquer mistura com o mundo exterior, devendo reinar no estabelecimento um único espírito."¹⁶

Esse regulamento pertencia a uma fábrica de mulheres, que existia na região do Ródano e comportava quatrocentas operárias. Foucault admite que esse exemplo pode parecer caricatural, uma espécie de utopia, um sonho patronal; no entanto, ressalta que esse panóptico industrial realmente existiu e, em larga escala, no início do século XIX. Com o tempo essas instituições mostraram-se inviáveis e ingovernáveis: a carga econômica era muito pesada e a estrutura rígida dessas fábricas-prisões levou, rapidamente, muitas delas à ruína. Além disso, quando havia crise, aumento ou oscilação da produção, essas fábricas enormes, com número fixo de operário e uma aparelhagem montada de forma definitiva, revelavam-se totalmente inviáveis. Finalmente, todas desapareceram.¹⁷

Preferiu-se fazer desaparecerem essas instituições, conservando-se, de alguma maneira, certas funções que elas desempenhavam. Organizaram-se, a partir de então, técnicas laterais ou marginais para assegurar, no mundo industrial, as funções de internamento, de reclusão, de fixação da classe operária, que inicialmente haviam sido desempenhadas por essas instituições excessivamente rígidas. Foram tomadas medidas, como a criação de cidades operárias, de caixas econômicas, de caixas de assistência, de uma série de meios para fixar a população operária, o proletariado em formação no aparelho produtivo.

¹⁶ Ibid, p. 87-88.

¹⁷ Estas instituições produtivas fazem parte da primeira fase da sociedade disciplinar: dos modelos disciplinares fechados, as disciplinas-bloco, cujo maior exemplo, como referenciado anteriormente, é a cidade pestilenta.

A respeito dessas duas formas de instituições de reclusão, Foucault¹⁸ pensa que seria necessário responder a uma questão fundamental: a que é que se visava com elas? Quais eram, portanto, seus objetivos?

Para responder a essa questão, Foucault¹⁹ se remete a dois processos históricos: primeiramente, durante o século XVIII, assistiu-se a um processo de reclusão de indivíduos marginalizados em relação à família, ao grupo, à comunidade local; o internamento respondia a essa marginalização prévia, que funcionava como uma punição. Havia, portanto, uma reclusão de exclusão, um internamento que visava excluir, ainda que por algum tempo, o indivíduo, de alguma forma, já excluído. A partir do século XIX, as instituições - fábricas, escolas, hospitais, prisões - também colocaram em andamento um processo de reclusão; no entanto, esse teve por finalidade não excluir, mas, ao contrário, **incluir e fixar os indivíduos.**

"A fábrica não exclui os indivíduos; liga-os a um aparelho de produção. A escola não exclui os indivíduos; mesmo fechando-os, ela os fixa a um aparelho de transmissão do saber. O hospital psiquiátrico não exclui os indivíduos; liga-os a um aparelho de correção, a um aparelho de normalização dos indivíduos. O mesmo acontece com a casa de correção ou com a prisão. Mesmo se os efeitos dessas instituições são a exclusão do indivíduo, elas têm como finalidade primeira fixar os indivíduos em um aparelho de normalização dos homens. A fábrica, a escola, a prisão, ou os hospitais têm por objetivo ligar o indivíduo a um processo de produção, de formação ou de correção dos produtores." ²⁰

Segundo Foucault²¹, pode-se opor ao grande processo de reclusão que ocorreu durante o século XVIII, que tinha como função fundamental a exclusão dos marginais ou o reforço da marginalidade, o que o autor chama de **aparelho geral de seqüestro**, cujas finalidades são a inclusão e a normalização dos indivíduos. Esse aparelho geral de seqüestro é composto por uma rede de instituições – escola, fábricas, hospitais, prisões, etc.

¹⁸ Foucault, M. **A verdade e as formas jurídicas.** PUC/RJ: Série Letras e artes, n 16, junho, 1974:p.99.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid, p.92.

²¹ Ibid.

– que se encarregam de toda a dimensão temporal da vida dos indivíduos. A sociedade moderna requer que os homens coloquem seu tempo à sua disposição.

“É preciso que o tempo dos homens seja oferecido ao aparelho de produção; que o aparelho de produção possa utilizar o tempo de vida, o tempo de existência dos indivíduos. É para isso e desta forma que o controle se exerce. São necessárias duas coisas para que se forme a sociedade industrial. Por um lado, é preciso que o tempo dos homens seja colocado no mercado, oferecido aos que o querem comprar, e comprá-lo em troca de um salário; e é preciso, por outro lado, que este tempo dos homens seja transformado em tempo de trabalho.”²²

As instituições de seqüestro têm como funções, em primeiro lugar, a extração da totalidade do tempo dos indivíduos. A segunda função é a de controlar os corpos dos indivíduos, em outras palavras, fazer com que os corpos dos homens se transformem em força de trabalho, que o tempo se transforme em tempo de trabalho. Finalmente, a terceira função dessas instituições é a criação de um novo tipo de poder, um poder polimorfo, polivalente, sobre o qual já nos referimos: o poder disciplinar.

Conforme assinala o autor²³, o poder que se exerce nessas instituições possui várias características: trata-se de um **poder econômico**, visto que pode oferecer um aparelho de produção e um salário em troca de um tempo de trabalho²⁴; constitui-se também como um **poder político**, posto que os dirigentes destas instituições se delegam o direito de dar ordens, de criar regulamentos, de excluir indivíduos; tal poder é ainda um **poder judiciário**, pois nestes locais se tem o direito de punir e recompensar e até mesmo de levar os indivíduos diante de instâncias de julgamento; finalmente, a última característica deste

²² Ibid., p.93-93

²³ Ibid.

²⁴ ²⁴ Chamamos a atenção que para K. Marx o processo de consolidação do modo de produção capitalista implica a separação do trabalhador dos meios de produção e de subsistência, o que o obriga a se colocar no mercado vendendo a sua capacidade de trabalhar como mercadoria. Já para M. Foucault é o tempo dos homens que é colocado à disposição do modo de produção capitalista, conforme se depreende da citação do autor. Para tanto são os corpos dos homens que se transformam em força de trabalho pelo seqüestro de seu tempo, tornado tempo produtivo pelo capital.

poder atravessa e anima os outros poderes, trata-se de **um poder epistemológico**, um poder que constitui saberes.

Através dessas instituições de seqüestro e do exercício do poder que lhe é inerente, os indivíduos são disciplinados para o trabalho capitalista e suas exigências específicas, e a constituição de saberes sobre tais indivíduos, que ocorre no interior mesmo dessas instituições, torna o controle sobre eles mais eficaz.

A fábrica, portanto, constitui-se em uma das instituições disciplinares que compõem o aparelho geral de seqüestro, e como tal, desenvolve em seu interior diferentes mecanismos disciplinares para fixar os indivíduos ao aparelho de produção, buscando sempre potencializar sua utilidade e aumentar sua docilidade.

3. SOCIEDADE DISCIPLINAR OU SOCIEDADE DO TRABALHO: DA TEORIZAÇÃO AOS DISPOSITIVOS DISCIPLINARES CONCRETOS

*“Apesar das semelhanças formais a fábrica não é prisão. Aliás, todo o seu problema foi o de conseguir de pessoas livres uma presença regular e exatidão.”*²⁵

O nascimento da sociedade disciplinar, como já observarmos, foi marcado pelo afinamento das malhas do poder e pela busca da regulamentação das condutas dos indivíduos. A fábrica com sua disciplina industrial pertence à constelação de instituições que, cada qual a sua maneira, participaram da elaboração dessas regulamentações.²⁶

Salientamos anteriormente que o desenvolvimento do modo de produção capitalista se deu concomitantemente ao desenvolvimento de novos dispositivos disciplinares, os quais incidiram sobre os indivíduos e seus modos de vida. Esses dispositivos buscaram mudar a maneira como os trabalhadores se conduziam em seu trabalho e em suas vidas, enfim, no modo como as geriam. Para tanto *“um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados, científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas (...)”*²⁷ vão se constituindo, colocando em práticas diferentes elementos de dispositivos disciplinares que, funcionando em rede, interligam-se entre si, produzindo a sociedade disciplinar, a sociedade capitalista. Dentre estes dispositivos, destacaremos os que se desenvolveram diretamente ligados aos locais do trabalho produtivo.

²⁵ Perrot, M. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. RJ: Paz e Terra, 1992:p.54.

²⁶ Ibid.

²⁷ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ:Graal, 1996:p.244

3.1. O nascimento do modo de produção capitalista e seus primeiros dispositivos disciplinares

A expansão das fábricas, em número e tamanho, fez os primeiros capitalistas se depararem com uma massa de trabalhadores que possuíam sua tradição de trabalho calcada sobre a experiência da produção independente. Logo, tanto para os camponeses como para os artesãos, adaptar-se ao trabalho em oficinas era um grande problema. As formas de trabalho que se gestavam nesses novos espaços de produção violentavam a autonomia dos operários em relação ao tempo, ritmo e intensidade do processo de produção, que anteriormente eram controlados pelos produtores independentes.

Durante a Idade Média, por exemplo, os trabalhadores (camponeses e artesãos) possuíam uma jornada diária de trabalho bastante longa, porém, com muitos dias do calendário anual livres para festas e comemorações.

“Os arameiros parisienses do século XII tinham, além dos 141 dias livres de todo mundo, outros 30 de férias.”²⁸

“Na Itália, em pleno século XVI renascentista, os dias de festa totais eram 96 por ano na Lombardia, 80 ou 90 em Veneza, 87 em Florença e 140 no Prato.”²⁹

Embora com jornadas que poderiam chegar às 16 horas de trabalho diário, em alguns períodos do ano, era o trabalhador quem controlava a distribuição do tempo, o ritmo, as interrupções do seu processo de produção. A esse respeito, Thompson³⁰ destaca que sempre que os homens estiveram em condições de controlar sua própria vida de trabalho, costumavam alternar dias de trabalho intensivo com dias de completo ócio.

²⁸ Enguita, M. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo.** Porto Alegre: Artes médicas, 1989:p. 235.

²⁹ Ibid.

³⁰ Thompson, E. O tempo, a disciplina do trabalho capitalista. **In Trabalho, educação e prática social.** (org. Tomaz Tadeu da Silva). Porto Alegre: Artes médicas, 1991.

Os hábitos dos trabalhadores em relação às suas atividades produtivas levaram a uma ampla resistência ao trabalho oferecido pelas primeiras fábricas e oficinas.

*“... mesmo antes do advento da energia do vapor, os tecelões de lã não gostavam das fábricas de teares manuais. **Eles ressentiam-se, em primeiro lugar, da disciplina, mas também da campainha, da sirene da fábrica e do controle do tempo que esgotava os mais debilitados, prejudicava as atividades domésticas e impedia a dedicação a outras ocupações.**”³¹*

Ainda sobre o tempo, Thompson³² assinala que nas pequenas comunidades de camponeses e pescadores, cuja estrutura administrativa e comercial era mínima, havia por parte das pessoas um total desprezo pelo relógio; nas sociedades menos complexas do ponto de vista econômico, o tempo podia ser regulado através da orientação por tarefas, obrigações ou necessidades concretas. Porém, essa orientação de trabalho por tarefas torna-se mais complexa quando se trata da venda do trabalho: assim que se alugam braços para o trabalho, a orientação passa a fazer-se pelo relógio.

“Os que estão empregados, têm de fazer com que ele (o tempo) não seja desperdiçado. Já não se trata de uma tarefa, o que pontifica é o valor do tempo reduzido a dinheiro. O tempo torna-se dinheiro - não passa, gasta-se.”³³

Foucault³⁴, referindo-se às proibições que cercam o local de trabalho capitalista industrializado, tais como restrições a conversas, piadas, narração de histórias, demonstra que o tempo medido e pago deve ser também um tempo puro, sem defeitos ou interrupções, um tempo de boa qualidade e durante o qual o corpo do trabalhador deve ficar totalmente aplicado a seu exercício.

O horror a essas características disciplinares do trabalho fabril fez com que uma massa de artesãos e camponeses, expulsos de suas terras ou de seus ofícios, preferissem

³¹ Thompson, E. **A formação da classe operário inglesa**. Volume II. RJ: Paz e Terra, 1988

³² Thompson, E. O tempo, a disciplina do trabalho capitalista. **In Trabalho, educação e prática social**. (org. Tomaz Tadeu da Silva). Porto Alegre: Artes médicas, 1991.

³³ Ibid.

viver em estado de miséria, dependendo de familiares ou da caridade pública, a se submeter ao novo tipo de trabalho.

Para acabar com o problema que os pobres e vagabundos causavam, tornando-se um verdadeiro pesadelo do século XV ao XIX, foram criados dispositivos legais que visavam mobilizar mão de obra para as fábricas de forma mais efetiva.

Em 1530, Henrique VIII legisla na Inglaterra que os homens capazes de trabalhar, que se encontrassem sem ocupação, seriam atados à parte traseira de um carro e açoitados até que sangrassem. Além disso, deveriam regressar a seu lugar de procedência e começar a trabalhar imediatamente. Posteriormente, uma nova lei estabeleceria que, em caso de serem presos pela segunda vez, seriam açoitados novamente e lhes seriam cortada meia orelha e na terceira seriam executados.³⁵

Nesse mesmo sentido, houve a criação das “Workhouses” – as casas de trabalho - durante os anos de 1590 a 1640.

“(…) as Casas de Trabalho (“Workhouses”) deviam ser lugares pouco atraentes para que seus ocupantes procurassem sair de lá o mais rápido possível. Não deviam se sentir confortáveis em suas instalações, a vida em família e a boa refeição representavam privilégios, a merecida recompensa aos que ocupam seus dias com o trabalho produtivo. Mesmo a disciplina e a intensidade do trabalho lá dentro deveriam ser sensivelmente mais rigorosas do que nas fábricas, de forma a atuarem como estímulo à busca de emprego. Trata-se, portanto, de uma instituição destinada a introduzir (ou a reintroduzir) seres não moralizados à sociedade do trabalho.”³⁶

Embora, progressivamente, os trabalhadores fossem sendo introduzidos nas fábricas, o controle sobre o processo de produção ainda estava longe do alcance dos capitalistas. Mesmo se submetendo ao trabalho em fábricas e oficinas e, portanto, alienados do produto

³⁴ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997.

³⁵ Enguita, M. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1975.

³⁶ Bresciani, M. S. M. **Londres e Paris no século XIX: o espetáculo da pobreza**. SP: Brasiliense, 1985.

de seu trabalho e dos meios de produção, os operários não haviam se desligado das suas tradições e relutavam em aceitar o modo de trabalhar do processo de produção capitalista.

Segundo Marx³⁷, “*Por todo o período manufatureiro estendem-se as queixas sobre a **falta de disciplina dos trabalhadores**. E se não tivéssemos os testemunhos dos escritores da época valeriam como prova definitiva a circunstância de o capital não conseguir apoderar-se do tempo disponível do trabalhador manufatureiro, do século XVI até à época da indústria moderna, e a de as manufaturas terem pequena duração, mudando sua sede de um país para o outro, de acordo com a migração dos trabalhadores.*”

Tendo em vista superar os problemas causados pela resistência dos trabalhadores a modificarem suas condutas, os empregadores empreenderam variadas estratégias, tais como o incentivo monetário, sendo um dos exemplos a tentativa de aumento do preço das peças confeccionadas. Entretanto, de uma maneira geral, os trabalhadores pré-industriais valorizavam mais o ócio que o dinheiro e o consumo.

De acordo com Hobsbawm³⁸, os primeiros empresários industriais acreditavam, não sem razão, que os trabalhadores eram, em grande parte, impermeáveis aos incentivos monetários, relutantes em modificar o seu modo de trabalho, fazendo apenas o que lhes convinha e, portanto, somente a fome poderia convencê-los a trabalhar; e a isso o autor acrescenta que, somente a disciplina poderia mantê-los trabalhando.

A idéia de que a pobreza seria um “estímulo” ao trabalho fabril levou a uma sistemática diminuição dos salários dos trabalhadores. Na Inglaterra, por exemplo, entre os anos de 1820 e 1850, grupos seletos de tecelões conservaram seu **status** artesanal graças a uma qualificação especial até a década de 1830, enquanto a grande maioria dos tecelões vivia no limite da inanição e algumas vezes abaixo dele.³⁹

Diante de tantas dificuldades para viabilizar o trabalho fabril, aumentando o controle sobre a atividade dos trabalhadores e suas condutas, a maquinaria também foi utilizada

³⁷ Marx, K. **O Capital**. Livro primeiro, volume I. Civilização Brasileira:1970.

³⁸ Hobsbawm, E. J. **Os trabalhadores: estudo sobre a história do operariado**. RJ: Paz e Terra, 1981.

³⁹ Thompson, **A formação da classe operária inglesa**. Volume II. RJ: Paz e Terra, 1988.

como uma estratégia para minar a resistência dos trabalhadores ao modo de produção capitalista.

Para Marx⁴⁰, aliviar o esforço do trabalhador não é o objetivo do capitalista quando este introduz a maquinaria; ao empregá-la ele tem por fim encurtar a parte do dia de trabalho da qual precisa o trabalhador para si mesmo, ampliando a outra parte que esse lhe dá gratuitamente; a maquinaria é, portanto, um meio para produção de mais valia. A maquinaria torna dispensável a força muscular, permitindo o emprego de trabalhadores sem força ou com desenvolvimento físico limitado, em outras palavras, o emprego de mulheres e crianças. Por conseguinte, além de substituir trabalho e trabalhadores, a maquinaria se torna uma forma de aumentar o número de assalariados, colocando todos os membros da família do trabalhador, sem distinção de sexo e de idade, sob o domínio direto do capital.

A maquinaria torna-se um importante instrumento do poder para minimizar a resistência que os trabalhadores apresentavam em relação ao modo de produção capitalista, porque através dela não se requer mais do trabalhador um conhecimento específico para a produção: o movimento e a atividade instrumental do trabalho se tornam independentes do trabalhador. E uma vez não partindo do trabalhador o movimento global da fábrica, e sim da máquina, podem-se mudar os trabalhadores a qualquer momento sem interromper o processo produtivo.⁴¹

Nesse sentido, Marx cita no livro **I d'O Capital** o depoimento de um patrão que é elucidativo:

*“Os trabalhadores das fábricas deveriam lembrar-se agradecidos de que seu trabalho é de baixa qualificação, não havendo nenhuma outra espécie mais fácil de ser adquirido ou melhor remunerado, considerada sua qualidade; nem mais fácil de ser aprendido pelo menos experimentado e pelo maior número. A maquinaria do patrão desempenha de fato, na atividade da produção, papel muito mais importante que o trabalho e a habilidade do trabalhador, que se podem aprender em 6 meses de instrução, estando ao alcance de qualquer bruceiro do campo.”*⁴²

⁴⁰ Marx, K. **O Capital**. Livro primeiro, volume I. Civilização Brasileira:1970.

⁴¹ Ibid.

A resistência dos trabalhadores à introdução da maquinaria foi muito grande. Durante os séculos XVIII e XIX, era comum empregar criminosos ou pessoas sem família (como mendigos e órfãos), pois eram as únicas pessoas dispostas a trabalhar segundo as novas regras, em outras palavras, pessoas que não possuíam outras condições de sobrevivência, e, por não se serem de artesãos, não tinham um *status* profissional a conservar. Neste sentido, é elucidativo o depoimento deste artesão:

“...homem algum gostaria de trabalhar num tear mecânico, pois ele produz tanto ruído, que poderia levá-lo à loucura; além disso, exige-se a sujeição a uma disciplina que um tecelão manual nunca poderia aceitar.

... todos os que trabalham num tear mecânico o fazem contrariados, pois não podem sobreviver de outra maneira; geralmente são pessoas que se arruinaram, ou cujas famílias sofreram alguma desgraça... são os que formam essas pequenas colônias ao redor das fábricas...”⁴³

O movimento conhecido como **luddismo** constitui um dos mais representativos exemplos dessa resistência. Os ação dos ludditas consistia na destruição de máquinas, mais especificamente, máquinas apropriadas para a produção em fábricas; de uma maneira geral, as máquinas que se prestavam ao trabalho doméstico não eram destruídas. Dessa diferenciação entre as máquinas que deveriam ou não ser destruídas, depreende-se que os trabalhadores não se preocupavam com o progresso técnico de forma abstrata, mas com os problemas práticos que o fenômeno poderia trazer: desemprego, queda no padrão de vida habitual, perda de liberdade e dignidade no trabalho e a queda de salários. Assim, os trabalhadores não reagiam apenas às máquinas, mas a qualquer ameaça, sobretudo à mudança nas relações sociais de produção. Quando a mudança não trazia desvantagem aos trabalhadores, não encontramos nenhuma hostilidade especial contra as máquinas. Na realidade, a resistência às máquinas foi uma resistência ao modo de trabalho de fábrica⁴⁴.

⁴² Ibid. p.484

⁴³ Thompson, E. P. **A formação da classe operária inglesa.** Volume II. RJ: Paz e Terra, 1988:p.168, grifos nossos.

⁴⁴ Hobsbawm, E. J. **Os trabalhadores: estudo sobre a história do operariado.** RJ: Paz e Terra, 1981.

Em uma palavra, a resistência dos trabalhadores se efetuava contra as mudanças em suas condutas, uma vez que a maquinaria lhes impunha uma nova relação com o seu trabalho, inaceitável para aquela geração de trabalhadores.

3.2 . O início da industrialização brasileira

Os esforços empreendidos para a disciplinarização das condutas dos trabalhadores, tendo em vista as exigências do trabalho fabril, também estiveram presentes no início da industrialização brasileira. Nas duas décadas iniciais deste século, a frustração das expectativas do patronato a respeito do trabalhador imigrante fez com que os industriais recorressem a diferentes formas de disciplinarização, tendo em vista fixar a mão de obra nas fábricas⁴⁵.

*“... é preciso que se ensine aos trabalhadores rudes e ignorantes uma nova forma de vida, mais higiênica e adequada, antes que eles mesmos o façam. O trabalho fabril deve ser organizado segundo os interesses e exigências da expansão do capital.(...) Todo tipo de comportamento desviante, toda forma de relacionamento incontrolável, ameaçadora e impura devem ser curto-circuitados.”*⁴⁶

Estas duas décadas, no Brasil, caracterizaram-se por inúmeras formas de luta no local de trabalho e fora dele, que evidenciam primeiramente a recusa operária a se submeter às exigências disciplinares da fábrica e, em segundo lugar, a busca pela concretização da utopia libertária da reorganização autônoma das relações de trabalho e da fundação de uma nova sociedade.

Segundo a autora, a atuação dos capitalistas, nos primeiros anos do século até o fim da década de 10, manifesta-se através de investimentos pontuais, com características excessivamente violentas e arbitrárias, tais como variação de salários, intimidação pessoal, remuneração extremamente baixa, “listas negras”, identificação policial dos trabalhadores,

⁴⁵ Rago, M. **Do cabaré ao lar – A utopia da sociedade disciplinar.** RJ: Paz e Terra, 1987.

⁴⁶ Ibid., p.18

volumosas demissões nos setores em que a mecanização crescente desqualificou a atividade profissional, como nas indústrias têxteis.

Os anos 20 assistem a uma transformação nos regimes disciplinares colocados em curso pelos empresários. Anuncia-se um projeto racional de produção das condutas dos trabalhadores: a “nova” fábrica, higiênica, racionalizada e moderna deveria constituir o espaço e as relações dos quais sairiam a nova “figura produtiva”. Ao mesmo tempo, tal projeto exigia que os patrões também se modificassem em suas condutas, pois esse novo modelo de fábrica exigia um outro comportamento do patronato: no lugar do proprietário despótico, arbitrário e rude do passado, configura-se a representação de um patrão moderno, educado.

Portanto, antes mesmo da introdução do taylorismo e do fordismo no Brasil, delineia-se o desejo burguês de construção da fábrica higiênica, espaço racional e apolítico da produção, que irá se transformar, mais tarde, num projeto enunciado e assumido pelo conjunto dos especialistas, do empresariado e do Estado. A projeção da “fábrica higiênica” visa anular a representação simbólica da “fábrica satânica”, recorrente do imaginário operário europeu do início da industrialização, opondo-lhe a imagem de um mundo da produção harmonioso, onde os ritmos, os regulamentos do trabalho fariam parte da própria natureza do processo produtivo e não mais dependeriam da mera vontade patronal de dominação.

As manifestações grevistas, que vão de 1917 a 1920, desencadeiam um processo de preocupação com a situação dos trabalhadores no país. O patronato constitui muitas associações em função das greves dos trabalhadores, cujo nível de organização aumentou consideravelmente ao final do anos 10. Tendo em vista o controle sobre os trabalhadores e o enfraquecimento do movimento operário, as práticas patronais vão oscilar entre a repressão direta e o paternalismo.

O paternalismo, através da criação de determinados “benefícios” (armazéns, cooperativas, farmácias, restaurantes, escolas, vilas operárias, assistência médica), busca desenvolver um controle mais sistemático e globalizante sobre os atos dos trabalhadores. Além disso, através de tais benefícios procura-se criar a idéia de que trabalhadores e patrões pertencem a uma mesma comunidade, lutando por interesses comuns.

“A imagem da família, utilizada para pensar a fábrica, cumpre a função explícita de negar a existência do conflito capital/trabalho, sugerindo a idéia de uma harmoniosa cooperação entre pessoas identificadas.”⁴⁷

Todas essas estratégias utilizadas pelos empregadores, nas lutas cotidianas, no interior das relações de trabalho, tiveram o intuito de gerir a vida dos trabalhadores mediante a produção de regras de condutas e comportamentos. Tal produção, que se dá no interior das relações de poder, se constitui em condição para a (re)produção do processo econômico capitalista.

Entendemos que os modos de organização do trabalho integram essa produção de regras de comportamentos como dispositivos disciplinares que, ao organizarem o processo imediato de trabalho, buscam (re)ordenar as condutas dos trabalhadores, com vistas ao aumento do controle sobre eles e à consecução dos objetivos econômicos capitalistas. É sob essa perspectiva que consideraremos a instauração do modo de organização do trabalho taylorista.

3.3. Taylorismo: um método de disciplinarização dos trabalhadores

Nas últimas décadas do século XIX, com o capitalismo industrial plenamente desenvolvido, a **gerência científica**⁴⁸ vem marcar um novo período de reorganização do trabalho, com vistas a um maior controle sobre a conduta dos trabalhadores.

A gerência científica objetivava aplicar os métodos da “ciência” aos problemas do controle sobre o trabalho nas empresas capitalistas. As preocupações de Taylor recaíam sobre os fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre eles. Assim, o foco de suas pesquisas era o estudo, a análise do trabalho em seus elementos mais

⁴⁷ Ibid., p. 34

⁴⁸ “O verbo ‘to manage’ (administrar, gerenciar), vem de **manus**, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas andaduras, para fazê-lo praticar o manège” (Braverman, 1987:p.68). Braverman, faz uma relação entre o adestramento de cavalos, que impõe a esses a vontade do cavaleiro, e o empenho do capitalista em controlar os trabalhadores. Para esse autor, o controle é o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais.

simples, tendo em vista a melhoria sistemática do desempenho de cada um desses elementos pelo trabalhador em sua atividade. O taylorismo baseia-se no princípio de que a maneira como o trabalho deve ser executado pelo operário, precisa ser prescrita em seus mínimos detalhes. Em outras palavras, deve se impor um modo de trabalhar, que deverá ser seguido rigorosamente pelos trabalhadores.⁴⁹

O trabalhador não deverá ter autonomia alguma para intervir no modo de execução das operações produtivas, nem mesmo em seus mínimos detalhes; ele deverá seguir estritamente as prescrições dos trabalhadores que compõem a gerência. Para Taylor⁵⁰, na maioria dos casos, no interior do processo de trabalho, faz-se necessário um tipo de homem para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho.

“Assim, todo o trabalho feito pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção do novo sistema, de acordo com as leis da ciência, porquanto o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento.”⁵¹

O empenho de Taylor, em retirar das mãos dos trabalhadores qualquer poder de decisão sobre o processo de trabalho, se pautava na constatação de que esses, sempre que estavam em condições de controlar o trabalho, procuravam retardar o ritmo da produção. Taylor observou que a maioria das fábricas de seu tempo era dirigida pelos trabalhadores e não pelos patrões, em outras palavras, o conhecimento sobre o processo de trabalho e as decisões a respeito desse, ainda se encontravam concentradas nas mãos dos trabalhadores, a despeito das históricas iniciativas para diminuir esse campo de poder do trabalhador no processo produtivo.

Acreditamos que tal campo de poder encontra suas bases no saber operário, o saber que é constituído pela experiência cotidiana. Taylor pessoalmente reconhece que, embora

⁴⁹ Braverman, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. RJ: Editora Guanabara, 1987.

⁵⁰ Taylor, F. W. **Princípios de administração científica**. SP: Atlas, 1978.

⁵¹ Ibid., p.50

todo o trabalho que ele já havia desenvolvido e o lugar que ocupava na hierarquia da fábrica, o conhecimento conjunto de todos os trabalhadores, seus subordinados, era seguramente dez vezes maior que o seu, e que um dos grandes obstáculos à “cooperação harmônica”, entre trabalhadores e direção, residia na ignorância da administração a respeito do que, de fato, consiste um dia de serviço do trabalhador.

Diante desse quadro, o modo de organização taylorista do trabalho se propõe uma tarefa muito mais ampla do que racionalizar o processo de trabalho. Ele procura (re)organizar, (re)ordenar as condutas dos trabalhadores⁵². Portanto, o taylorismo, enquanto método de organização e racionalização do trabalho, também se constitui em um método de disciplinarização dos indivíduos, pois pretende normalizar as condutas dos trabalhadores, impondo-lhes uma nova forma de se conduzir no trabalho. O que se desvenda é mais do que uma mudança de um método de trabalho empírico para um método de trabalho calcado na “ciência”. O taylorismo pressupõe uma transformação no indivíduo trabalhador, que deverá intensificar seu ritmo de trabalho, através das prescrições das tarefas a serem cumpridas. Tal transformação implica na mudança de seu comportamento em relação ao seu modo de trabalhar, à utilização de seu tempo, aos padrões e aos outros trabalhadores. Segundo o próprio Taylor⁵³, tal mudança envolve “*completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e seus padrões.*”

Vimos no capítulo precedente, que a história do capitalismo é também a das várias estratégias de disciplinarização concebidas com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva dos indivíduos (sua utilidade) e, ao mesmo tempo, diminuir os conflitos no interior das realções de trabalho (aumentando a docilidade dos trabalhadores). Todavia, ressalte-se que o poder não se exerce sem que haja um custo, que pode ser tanto econômico quanto político:

“Se a violência for grande, há o risco de provocar revoltas; ou, se a intervenção for muito descontínua, há o risco de permitir o

⁵² Adotamos como referência, Rosa (1998), que entende como ideal político do taylorismo a mudança dos comportamentos dos homens como trabalhadores.

⁵³ Taylor, F. W. **Princípios de administração científica**. SP: Atlas, 1978;p.95.

desenvolvimento, nos intervalos, dos fenômenos de resistência, de desobediência, de custo político elevado.”⁵⁴

Assim como as disciplinas em geral buscam diminuir tanto os custos econômicos quanto os políticos de suas ações de controle, o mesmo ocorre com os modos de organização do trabalho, visto também constituírem-se em dispositivos disciplinares.

Inspirando-nos no pensamento de Foucault, levantamos a hipótese de que o chamado **taylorismo** possui um alto custo para sua viabilização. O taylorismo apresentava um alto custo tanto econômico quanto político: necessidade de muitos indivíduos para comporem a chefia (vigilância) com salários mais altos que os dos operários, alto índice de absenteísmo e sabotagens, baixa qualidade e variedade de produtos, constantes conflitos entre trabalhadores e gerência.⁵⁵

Decorre desta hipótese uma outra: que os novos modos de organização do trabalho procuram modificar as relações no interior do processo produtivo, com vistas à diminuição dos custos do exercício do poder; porém, potencializando ainda mais a utilidade e capacidade dos indivíduos, bem como sua submissão.

Tal economia de custos é conquistada através de uma série de táticas e estratégias que passam por novas formas de organizar a produção e novas exigências de condutas ou comportamentos dos trabalhadores. Em outras palavras, acreditamos que a nova organização do trabalho se constitui em um conjunto de dispositivos disciplinares, cuja principal característica é a criação de novas regras de conduta para os trabalhadores.

Segundo Rosa⁵⁶, a nova organização do trabalho, através das novas responsabilidades requeridas aos trabalhadores, exprime uma “nova forma de governo dos homens”⁵⁷, sob as

⁵⁴ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1997:p.217.

⁵⁵ Não separamos os custos políticos dos econômicos porque, em sua maioria, eles se dão concomitantemente, como no caso da sabotagem, um ato que obviamente leva a um alto custo econômico, por conta das perdas de matéria prima e dos meios de produção, mas que ao mesmo tempo, se constitui em um ato de insubordinação política.

⁵⁶ Rosa, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**. No. 64, 1998.

⁵⁷ “O termo governo dos homens é ‘velho’ conhecido na interior da filosofia política e na área das ciências sociais, particularmente no campo de conhecimento da teoria política. Entretanto, o trazemos aqui a partir do campo de conhecimento da filosofia política, através das reflexões efetuadas por H. Arendt. Para esta autora, falar em governo dos homens remete a ‘um conceito de

novas condições de organização do trabalho capitalista. Nessa nova forma de governo, segundo a autora, repropõe-se o ideal político taylorista: mudar os comportamentos dos homens como trabalhadores; porém, agora essa reproposição se dá pelo sistema de trabalho integrado ou flexível produzindo a (re) qualificação do ser do trabalhador.

De acordo com essa autora, o governo dos homens constitui-se na “*produção de novas regras e usos de organização dos comportamentos dos homens no sentido de direcioná-los a assumirem para si mesmos a obediência e submissão.*”⁵⁸

Nesse sentido, os homens, na medida em que colocam em prática tais regras e usos, os expressam em suas relações cotidianas como governo de si, dito de outra forma, os homens realizam o governo de si quando agem segundo as determinações do governo dos homens.

A partir dessas considerações, entendemos que a (re)organização do processo de produção se apresenta como uma forma de conduzir, disciplinar, gerir as condutas dos indivíduos na situação de trabalho, objetivando um exercício do poder mais eficiente e menos custoso, e o conseqüente aumento da utilidade e docilidade dos indivíduos.

A emergência das atuais mudanças nos modos de organizar e gerir o trabalho evidenciam os limites das formas anteriores de organização fabril, que trazem à tona antes os limites do controle que se pretende exercer sobre os atos dos indivíduos e sobre a prescrição da atividade humana. Nesse sentido, estamos de acordo com Yves Schwartz⁵⁹, quando este afirma que os atos de trabalho não encontram o trabalhador como uma massa mole em que se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir. O autor critica a ilusão capitalista de que suas normas são infinitas e universais, que os trabalhadores poderiam ser controlados através da prescrição de seus atos no trabalho, ou através da tentativa de antecipar as atividades industriais dos homens. Enfim, critica o fato de se tentar ignorar que a normatividade não é um privilégio apenas de quem planeja o trabalho.

governo, isto é, à noção de que os homens só podem viver juntos, de maneira legítima e política, quando alguns têm o direito de comandar e os demais são forçados a obedecer (Arendt 1981:p. 234, in Rosa, Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**. No. 64, 1998:p.132).

⁵⁸ Ibid., p. 133.

⁵⁹ Schwartz, Y. Travail et usage de soi. **Je, sur l'individualité. Approches pratiques/ ouvertures marxiste**. Paris, Messido/ Ed. Sociales, 1987:p.53

Seguindo esse raciocínio, o autor aponta que o trabalho não pode ser considerado apenas como execução, mas sim como uso; no entanto, ressalta que a palavra uso é equívoca e propõe a questão: quem faz uso ?

Nas relações de trabalho, tenta-se realizar o uso de si do trabalhador por outrem, em outras palavras, no processo de produção capitalista, há uma tentativa explícita (e histórica) de se controlarem os atos do trabalhador na situação de trabalho, através da antecipação e prescrição de seus atos. Para Rosa⁶⁰, há portanto a tentativa de realizar o “**governo de si**” pelo uso de si por outrem.

No entanto, Schwartz⁶¹ destaca que em seus estudos há indicações de que nos atos de trabalho o “uso” não é somente aquele que se tenta fazer do trabalhador (por outrem), mas que existe também o uso que o trabalhador faz de si mesmo. E nesse sentido Rosa⁶², destaca que o sujeito não é capturável por nenhuma forma de governo, e que esta impossibilidade expressa os limites do poder na produção de novas regras e usos da organização dos comportamentos dos homens, tendo em vista sua sujeição.

Rosa⁶³ aponta que os métodos anteriores de organização do trabalho, baseados no taylorismo, buscavam interditar o uso que o trabalhador poderia fazer de si por si mesmo, através da prescrição minuciosa de todos os atos dos indivíduos em suas atividades de trabalho. A partir dessas experiências, constitui-se uma representação de trabalhador limitado pelas prescrições impostas pela organização do trabalho, um ideal de trabalhador que, na realidade, nunca se realizou. Na nova organização do trabalho, busca-se novas maneiras de interditar a autonomia do trabalhador mediante novos métodos de organizar o trabalho⁶⁴. Pensamos que essa interdição ocorrerá mediante novas estratégias de disciplinarização das condutas dos trabalhadores, entre os quais se encontra a educação.

Portanto, a partir dessas considerações, temos como hipótese de trabalho que a educação é uma das estratégias utilizadas pela nova organização do trabalho para interditar

⁶⁰ Rosa, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**. No. 64, 1998.

⁶¹ Schwartz, Y. Travail et usage de soi. **Je, sur l’individualité. Approches pratiques/ ouvertures marxiste**. Paris, Messidor/ Ed. Sociales, 1987:p.53

⁶² Rosa, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**. No. 64, 1998.

⁶³ Ibid.

a autonomia do trabalhador através do (re)ordenamento de sua conduta, produzindo comportamentos requeridos para o funcionamento da nova organização do trabalho.

⁶⁴ Ibid.

CAPÍTULO 3 - A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PODER E EDUCAÇÃO

“Enquanto a sociedade não começar essa reforma pela base, ou seja, através de uma vigilância infatigável da educação da infância, nossas cidades manufatureiras serão continuamente focos de desordem, de imoralidade e de insurreição.”¹

1. A EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DA NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Toda e qualquer mudança na forma de organizar a atividade de trabalho humana se processa pela necessidade de transformar as formas de gerir as condutas dos indivíduos. Portanto, conforme já exposto, as mudanças provocadas no processo de trabalho pelo modo de produção capitalista exigiram uma série de transformações no comportamento dos indivíduos, ou seja, na maneira como esses geriam suas vidas. Transformar as condutas dos trabalhadores, tendo em vista a disciplinarização dos seus atos, foi o grande desafio do capital, e ainda o é, na medida em que o processo de trabalho passa por uma nova fase de organização.

Dentre os dispositivos utilizados para disciplinarizar as condutas dos trabalhadores, a educação foi tomada como estratégia para produzir nos indivíduos determinados comportamentos. Destaque-se que a educação, enquanto prática institucional, a partir do momento em que foi dirigida às classes populares, teve como maior objetivo discipliná-las para o trabalho. Assim, segundo Petitat², no decorrer do século XVII, em muitas cidades francesas, grupos de devotos fundaram escolas elementares gratuitas. Esses

¹ Blanqui, 1848 in Donzelot. J. **A polícia das famílias**. RJ: Graal, 1987:p.70.

estabelecimentos de ensino eram sustentados por legisladores, magistrados, comerciantes, gentis-homens e representantes do clero. Em 1667, o abade Démia fundou sua primeira escola em Lyon, com a colaboração da diocese e da burguesia lionesa. No ano anterior, ele havia redigido um documento dirigido ao presidente da Câmara, aos vereadores e “aos principais habitantes da cidade”, no qual desenvolveu duas séries de argumentos, explicando as utilidades das escolas de caridade: a utilidade econômica e a moral.

Entre as duas utilidades da educação, a moralização recebe maior destaque:

*“Os jovens que não são adequadamente educados ordinariamente caem na vagabundagem, e não fazem mais nada além de arrastar os pés pelas ruas. Ficam agrupados nas esquinas, entretendo-se com conversas dissolutas, tornando-se indóceis, libertinos, dados ao jogo, blasfemadores e briguentos; entregam-se à bebida, à imoralidade, ao roubo e ao crime. Transformam-se, por fim, nos mais depravados e revoltados membros do Estado (...)”*³

Em 1670, as autoridades lionesas destinam uma subvenção à primeira escola de Démia. A moralização das classes populares foi um argumento que tocou profundamente nos interesses da burguesia da cidade; os motivos são claros: na primeira metade do século XVII, oito levantes populares estouraram em Lyon, atacando as autoridades fiscais e os atravessadores de grãos.

Aos argumentos moralizadores junta-se a utilidade econômica da educação do povo: segundo Démia, os conhecimentos de leitura, escrita e cálculo dariam condições aos futuros trabalhadores de se colocarem na maior parte das artes e profissões, uma vez que todas elas dependiam de tais saberes. O conhecimento possibilitaria ainda, aos futuros trabalhadores, o avanço para empregos mais consideráveis. Se tal ensino era útil para os futuros operários, também o foi para os empregadores: as escolas de Démia tornaram-se verdadeiros mercados, onde patrões buscavam mão de obra para suas oficinas.⁴

² Petitat, A. **Produção da escola, produção da sociedade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

³ Ibid., p.109.

⁴ Ibid.

O movimento de moralização e alfabetização das classes operárias e artesanais, cujas escolas de Démia são apenas um exemplo, torna-se um fenômeno de massa, que tem seu início, na França, em meados do século XVII e progride, principalmente nas cidades, até o final do Antigo Regime.

Segundo Petitat⁵, há dois aspectos particularmente interessantes nesse movimento: o primeiro de se ter constituído uma rede de escolas elementares reservadas exclusivamente aos pobres, inclusive com um programa distinto das outras escolas, o segundo aspecto refere-se à característica dessas escolas de não se limitarem à transmissão de conhecimentos, mas priorizarem conteúdos religiosos, valores morais, além de possuírem uma organização pedagógica que visava criar hábitos de trabalho, ordem, submissão e limpeza.

*“A escola elementar pretende educar, e não somente instruir. Quer ampliar e mesmo corrigir uma educação familiar considerada insuficiente. Ela surge como uma instância especializada em educação que se soma à instrução familiar e a outros ambientes de socialização(...)”*⁶

Petitát assinala ainda que essa iniciativa de retirar as crianças pobres da rua e os esforços despendidos para sua escolarização têm ligação com o movimento que levou à prisão de mendigos e vagabundos no século XVII, como já relatado anteriormente. Ambos os fatos têm origem no desejo de enquadrar, de tutelar e transformar as atitudes dos indivíduos em relação à pobreza e ao trabalho.

*“Retirar as crianças e adolescentes da rua, encaminhá-los para um trabalho disciplinado, separar a criança do mundo adulto, inculcando o respeito pela ordem, são objetivos que – de acordo com os sentimentos dominantes à época – concentram-se nas escolas elementares de caridade e combinam com a imagem da pobreza e dos pobres que se alia a uma caridade que, talvez, sirva para justificar este tratamento e torná-lo aceitável aos olhos de todos.”*⁷

⁵ Ibid.

⁶ Ibid., p.116.

⁷ Ibid., p. 119.

Acreditamos que esse processo de mudança em relação aos pobres faz parte do movimento que vai levar à formação da sociedade disciplinar, com suas minuciosas formas de controle sobre o corpo social, tendo em vista aumentar a utilidade e docilidade dos indivíduos. Tal processo integra os demais dispositivos disciplinares cujo funcionamento em rede converge, como destacado, para essa formação.

A educação terá fundamental participação nesse movimento, uma vez que objetiva a transmissão de conhecimentos (saberes) e, juntamente, a formação de determinados comportamentos, constituindo-se em um dispositivo fundamental do poder, para normalizar as condutas dos indivíduos.

A educação se fará presente em diferentes instituições disciplinares: na prisão, no hospital, na escola, nos reformatórios; em cada uma dessas se enfatizará mais ou menos uma de suas duas funções (transmitir conhecimentos e produzir condutas), conforme as características da instituição. Em nossa pesquisa, consideramos a educação no interior da fábrica, a qual vem sendo desenvolvida pela nova organização do trabalho. Os saberes que são transmitidos pela educação, no interior do trabalho, tratam-se, em sua maioria, de saberes técnicos prescritivos. A educação na empresa pressupõe a transmissão dos conhecimentos prescritivos, que procuram modificar a maneira como os indivíduos executam seu trabalho, introduzindo novos conceitos sobre a produção e sobre os equipamentos. Esses saberes têm por objetivo a constituição de uma “qualificação” técnica, sobre a qual o trabalhador deverá se apoiar, para operar com os novos métodos de organização do trabalho e com a nova base tecnológica.

Os conhecimentos técnicos prescritivos constituem uma base técnica para o trabalhador que viabiliza o funcionamento da nova organização do trabalho. Entretanto, ao mesmo tempo, a transmissão desses saberes possibilita também uma alteração nas relações de poder, no local de trabalho.

Conforme já explicitado, para Foucault⁸, poder e saber não podem ser entendidos de maneira separada, como se o saber fosse exterior às relações de poder. Foucault demonstra que poder e saber estão diretamente implicados, e que todos os modos de exercício do

⁸ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997.

poder estiveram relacionados com determinadas formas de constituição de saber, assim como o exercício do poder disciplinar está intimamente ligado ao exame, que é a forma de constituição de saber específica da sociedade disciplinar. O exame permitiu a constituição das ciências humanas, saberes através dos quais foi possível desenvolver um maior controle sobre a vida dos indivíduos.⁹

Essas implicações diretas entre poder e saber levam à constatação de que não pode haver relação de poder sem que se constitua, correlativamente, um campo de saber, assim como, não pode haver saber que não suponha e constitua relações de poder.¹⁰

É nesse sentido que, a partir do século XIX, “*todo agente de poder passa a ser um agente de constituição de saber*”¹¹. Dito de outra forma, cabia a cada indivíduo reenviar determinado saber, correlacionado ao poder que exercesse, para aqueles que lhe haviam delegado esse poder. Um exemplo claro dessa mudança é a institucionalização do relatório: todo aquele que exerce um poder deverá fazer um relatório de suas atividades.

“...a partir do século XIX, o saber, enquanto tal, recebe, estatutária e institucionalmente, certo poder. No interior da divisão do trabalho manual/trabalho intelectual, o século XIX trouxe algo novo, isto é, que o saber deve funcionar socialmente dotado de certo quantum de poder. O saber enquanto tal detém poder, não é a boa vontade do poder ou sua curiosidade que se abrem para o saber.

O modo pelo qual todos os graus do saber são medidos, calculados, autenticados pelo aparelho escolar (e por todos os aparelhos de formação) exprime que, em nossa sociedade, um saber tem direito a exercer um poder.”¹²

O que se caracteriza como novo nas relações entre poder e saber na sociedade disciplinar é que se atinge o nível em que a formação de saber e a majoração de poder se reforçam regularmente segundo um processo circular.

⁹ Cf. **Verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: série Letras e Artes, junho, no. 16, 1974.

¹⁰ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997.

¹¹ Foucault, M. O poder e a norma. **Psicanálise, poder e desejo**. RJ:1979.

¹² Ibid., p. 51.

“As disciplinas atravessam então o limiar ‘tecnológico’. O hospital primeiro, depois a escola, mais tarde a oficina, não foram simplesmente ‘postos em ordem’ pelas disciplinas; tornaram-se, graças a elas, aparelhos tais que qualquer mecanismos de objetivação pode valer neles como instrumento de sujeição, e qualquer crescimento de poder dá neles lugar a conhecimentos possíveis (...) Duplo processo , portanto: arrancada epistemológica a partir de um afinamento das relações de poder; multiplicação dos efeitos de poder graças à formação e à acumulação de novos conhecimentos.”¹³

Sendo assim, no interior das relações de trabalho, além da transmissão de saberes formalizados, prescritivos, efetuada pela educação, existe a constituição de conhecimentos, de saberes sobre o trabalho e os trabalhadores.

Segundo Foucault¹⁴, a formação de saberes na sociedade disciplinar, ocorre de duas formas: primeiramente através da anotação do saber que os indivíduos constroem sobre suas atividades, e em segundo lugar, mediante observação, registro e análise de seus comportamentos.

Essa prática de observação e anotação dos saberes, que os trabalhadores constroem sobre suas atividades, foi amplamente utilizada pelo taylorismo, tendo em vista reunir nas mãos da gerência o conhecimento que os trabalhadores possuíam sobre o trabalho, para então, ordená-los e transformá-los em normas, prescrições detalhadas da maneira como se executavam as atividades; concomitantemente, davam-se as observações dos comportamentos dos trabalhadores, da forma como esses se conduziam no trabalho, uma vez que o desconhecimento sobre os atos dos trabalhadores, no trabalho, dificultava a efetivação do controle dos empregadores.

Na nova organização do trabalho, busca-se novamente reunir os conhecimentos dos trabalhadores e constituir um saber sobre seus comportamentos. Entretanto, não se procede somente pela observação, mas principalmente por estratégias que visam conseguir a participação “espontânea” do trabalhador, por meio de desenvolvimento de projetos, envolvimento em grupos de trabalho, através dos quais os trabalhadores apresentam seus

¹³ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis:Vozes, 1997:p. 196-197.

¹⁴ **Verdade e as formas jurídicas**. PUC/RJ: série Letras e Artes, junho, no. 16, 1974.

saberes sobre o trabalho, em forma de “sugestões”. Diferentemente do taylorismo, a nova organização do trabalho incita a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o processo produtivo, mediante os saberes que detêm, sendo estes estratégicos para o desenvolvimento e aplicabilidade eficiente das técnicas da nova organização do trabalho.

Segundo Foucault, não existe uma essência da verdade. As verdades são historicamente datadas, ou melhor, são constituídas por conhecimentos qualificados como verdadeiros, em um dado momento de uma sociedade determinada. Entendemos que os saberes técnicos prescritivos, transmitidos no processo educacional, são saberes sobre o processo de trabalho considerados como verdadeiros ou científicos, ao passo que os saberes constituídos pelos trabalhadores, sobre o trabalho, tomam parte em uma gama de discursos marginais, desqualificados e, muitas vezes, desconsiderados. A nova organização do trabalho incita a emergência desses saberes e, por considerá-los imprescindíveis ao desenvolvimento do processo de trabalho, qualifica-os como verdadeiros, constituindo, a partir deles, regras para o trabalho.

Todavia, tais regras, para serem colocadas em prática, exigem que o trabalhador se modifique em suas condutas. Portanto, imbricada à transmissão de conhecimentos técnicos se processa a formação de comportamentos, através da educação dos trabalhadores, (re)ordenando suas condutas, segundo as exigências postas pela nova organização do trabalho que, pelas suas características (a multifuncionalidade, por exemplo), garantem o aumento da utilidade e docilidade dos indivíduos.

2. A EMPRESA EM ESTUDO: UM BREVE HISTÓRICO

A empresa na qual realizamos nossa pesquisa empírica deu início às suas atividades em 1990, substituindo uma outra unidade, situada em São Bernardo do Campo, que fora desativada. Desde 1988, vários profissionais já se dedicavam ao projeto de instalação da empresa no interior do estado. Alguns desses profissionais, que acompanharam o desenvolvimento do projeto desde a compra do terreno até a primeira seleção de operadores, hoje são gerentes de diferentes áreas da empresa.

A participação direta na elaboração do projeto de instalação e no início do funcionamento da empresa fez com que esses profissionais constituíssem um campo de poder tal, que se relacionam com o espaço da fábrica um pouco como que proprietários da mesma. Nesse sentido, um gerente relata como participou da elaboração do projeto, que possibilitou o nascimento da fábrica e, ainda, que fez dela sua criação:

“Trabalhei lá (em São Bernardo) para planejar essa fábrica, não na fábrica de São Bernardo. Começamos lá para planejar essa fábrica aqui, parece uma cria!” (gerente 4)

A proposta do grupo empresarial, ao qual pertence a empresa, era a de que essa nova unidade de produção fosse mais “moderna” do que a de São Bernardo do Campo. Essa “modernidade”, que deveria caracterizar a nova unidade, possui dois aspectos fundamentais: a implantação de nova base tecnológica e de novos princípios de organização do processo de trabalho e gestão da mão de obra.

No depoimento de um dos gerentes, ficam explícitas as expectativas em torno dessas novas características da empresa, tanto no que tange à aquisição de maquinário mais avançado tecnologicamente, quanto à introdução de novas concepções a respeito da nova organização do trabalho.

“Então ela (a fábrica) veio para o interior como uma fábrica mais moderna, usando já... equipamentos bem mais modernos do que se tinha lá (em São Bernardo)...(...) É uma fábrica mais

automatizada com postos mais avançados e tem algumas filosofias diferentes. (...)” (gerente 2)

Para garantir que a nova unidade industrial, de fato, se diferenciasse da unidade de São Bernardo do Campo, o grupo empresarial tomou a iniciativa de contratar uma maioria de jovens profissionais, que ainda não havia sequer exercido cargos de chefia, de forma que a participação nesse projeto se lhes apresentou como uma oportunidade de crescimento profissional. Esse investimento em jovens profissionais, bem como as vantagens que ele trouxe, é explicitado por este gerente:

*“Essa fábrica sempre teve essas características, a equipe foi nova, as pessoas eram novas. (...) As pessoas foram pessoas que **nasceram junto com a fábrica**. Então ela nasceu sem muitos vícios, sem as amarras do passado, e eventualmente uma cultura que poderia estar atrapalhando.” (gerente 3)*

A todo momento os depoimentos se remetem às “*filosofias diferentes*” que a nova fábrica deveria implantar em contraposição às “*amarras*” e “*vícios*” do passado. Entendemos que essa “cultura” herdada do passado, que “*eventualmente poderia estar atrapalhando*”, diz respeito tanto aos limites das formas anteriores de organização do processo produtivo quanto à tradição operária de embate no interior dos locais de trabalho.

Entendemos, portanto, que há uma tentativa de romper com as experiências do passado – representadas e materializadas na fábrica de São Bernardo – e com o que elas significam: os problemas causados pela utilização dos modos de organização baseados no taylorismo/fordismo; os comportamentos dos trabalhadores caracterizados por uma oposição direta ao exercício do poder; a pressão dos sindicatos. Da forma como é apontada sempre de modo pejorativo, a fábrica de São Bernardo é a expressão de relações de trabalho que não devem jamais se repetir. Assim relatam esses dois chefes que, por ocasião do fechamento da fábrica em São Bernardo, foram convidados a se transferir para o interior:

“E eu aprendi muito, que eu vim de uma escola que era São Bernardo que era muito pressionada por sindicato. Aqui também tem, mas lá era muito mais, e a gente tinha medo...” (Chefe3)

“... em São Bernardo do Campo existiam pessoas que vinham da roça, do norte, pessoa que nunca viu uma fábrica, nunca viu um equipamento; então ele apenas fazia... ‘Olha, você coloca essa peça aqui’. Ele colocava essa peça o dia inteiro, o mês inteiro, o ano inteiro” (Chefe 2)

“Mudou, relacionamento entre chefe e subordinado mudou muito. Isso foi uma coisa que eu percebi fortemente assim que eu cheguei nessa unidade. Primeiro, do lugar de onde eu vim, a gente trabalhava com diversas... cabeças diferentes, pessoa mais instruídas, menos instruídas e o próprio lugar era propício. Tinha muita empresa e naquela época emprego não era tão difícil como é agora. Então a pessoa não tá bom aqui: “Ah! Me manda embora, vou procurar outra!”. E o grau de instrução também pesava muito, até quando eu mudei para cá, fui transferido. Isso eu senti bastante, nossa!” (Chefe 2)

Desses depoimentos emergem as características depreciativas em relação à fábrica de São Bernardo: trabalhadores pouco instruídos; abundante oferta de trabalho que estimulava a insubordinação dos trabalhadores; a pressão dos sindicatos. Ao mesmo tempo, evidenciam-se as vantagens da nova unidade industrial situada no interior: ausência da atuação sindical; poucas oportunidades de trabalho.

Interessante notar que, quando um dos chefes diz que os trabalhadores de São Bernardo eram pessoas que tinham vindo do meio rural e não conheciam sequer um equipamento, emerge uma contradição, visto que os trabalhadores do interior também apresentavam tais características; então, o que, de fato, os diferenciava? Neste sentido, talvez seja esclarecedor o que assinala um outro gerente:

“...em São Bernardo, você vai lá, e tem muito migrante, tem pessoal de tudo quanto é lado, e tem o pessoal que não tem um base, uma base formada no local. Então você tem muitas pessoas que trabalham nas fábricas, que vem de favelas. E isso não ocorre aqui no interior, né(...) Geralmente a pessoa ...pode estar

trabalhando como horista¹⁵ e ganha razoavelmente pouco, ganha um salário, apesar de um dos melhores da região, mas o salário é pouco. Mas a pessoa tem uma base familiar, ele tem uma base... ele tem uma estrutura que o sustente, então isso é importante para gente também. (...) Ele tem uma estrutura sólida ligada à família; ele não é uma pessoa que está se aventurando. É gozado, a gente sente isso.” (gerente 2)

Pensamos que o que diferenciava os trabalhadores de São Bernardo dos do interior é a forma de se conduzir em relação ao trabalho, pois, na realidade, o que a empresa encontrou no interior foram duas situações que tornavam possível a submissão dos trabalhadores: a ausência de tradição operária e a falta de oportunidades de emprego.

Esta construção simbólica da fábrica de São Bernardo, quer como fonte de conflitos quer como de existência de uma mão-de-obra despreparada ou não-qualificada, é que explica para a chefia o seu fechamento. Nele está embutido o desejo de uma nova fábrica “higiênica”, sem tensões, em que impere a harmonia entre trabalhadores, chefias e direção da empresa. Todavia, apesar desse desejo, o encerramento das atividades da fábrica de São Bernardo não significa que tenha havido uma ruptura com a história recente que ela representa, tanto que é reiterada pelos gerentes a necessidade de não se repetir a experiência de São Bernardo; em outras palavras, esses reiteram que a fábrica atual deve ser diferente ou correrá o risco de também acabar. E como esclarece o mesmo gerente em outro trecho de seu depoimento, a competitividade é um dos instrumentos de diferenciação nessa nova fábrica:

“...essa fábrica antiga fechou em São Bernardo, e se a gente não for competitivo aqui, ela vai fechar aqui.” (gerente2)

Para tornar a nova unidade mais competitiva, a fábrica do interior vai se caracterizar pela utilização de equipamentos mais avançados, em relação aos existentes em São Bernardo. Além disso, o processo de trabalho foi organizado segundo o princípio da multifuncionalidade dos operadores. O resultado dessas mudanças é expresso em números:

¹⁵ Os trabalhadores diretamente ligados à produção, os operadores, são também chamados de horistas, por seu salário ser calculado por horas de trabalho.

dos 2000 postos de trabalho fechados em São Bernardo, somente 500 foram reabertos na nova unidade.

A multifuncionalidade é o eixo principal em torno do qual circulam as mudanças na organização do processo de trabalho e na gestão da mão de obra, como demonstra a fala deste gerente:

“... a fábrica (...) ela foi implantada com o conceito de operador multifuncional, (...) de um operador que tinha que conhecer o equipamento, tinha que fazer mais coisas, não só operar.(...) ...ele não é simplesmente aquele cara que vai apertar parafuso, ele tem responsabilidade sobre a qualidade, tem responsabilidade sobre o equipamento, enfim tudo aquilo que cerca o produto e que ele tem que empregar.” (gerente 3)

Segundo chefes e gerentes, a instalação de uma fábrica que procura operar com tal princípio necessita de trabalhadores que possuam um mínimo de escolaridade (considerada pela empresa como o ensino fundamental completo), de conhecimentos técnicos sobre os equipamentos, bem como determinadas condutas necessárias para viabilizar essa proposta de organização do processo produtivo.

A realidade da primeira seleção de operadores demonstrou que a cidade contava com uma mão de obra predominantemente rural, em sua maioria com o nível de escolaridade abaixo do ensino fundamental. No entanto, a maioria dos trabalhadores que, sequer haviam trabalhado anteriormente em uma fábrica e, portanto, não possuíam nenhum conhecimento técnico, apresentavam um outro elemento fundamental: **disciplina para o trabalho**. Acreditamos que uma situação que nos foi relatada a respeito desse período de seleção é elucidativa:

“... uma das entrevista que eu fiz, no começo da fábrica que a gente estava recrutando operadores, um rapaz na entrevista falou assim para mim, eu perguntei sobre férias, porque (...) ele trabalhava em recolhimento de mel. Eu achei que era uma coisa um pouco difícil trabalhar com abelhas, essas coisas, e daí eu falei: Pô, então quando chega na hora das férias você fica um pouco livre das picadas, né?, e daí ele falou: ‘não!’, e me falou lá o tempo que fazia que ele não tirava férias. Puxa vida, o cara não tirava férias! Deu para perceber que embora ele fosse uma pessoa

muito simples, era uma pessoa de uma vontade, uma dedicação muito grande. Esse eu não tive dúvida, nós contratamos na hora! Então, a gente tinha na fábrica pessoas que não tinham um preparo suficiente, mas com muita vontade(...)" (gerente 4)

Entretanto, conforme os depoimentos das chefias, essa “vontade” não era suficiente para que os trabalhadores operassem com certos conceitos, tais como qualidade, manutenção preventiva. Portanto, fazia-se necessário aumentar o nível de escolaridade e de conhecimento técnico dos operadores. Diante dessa realidade, passado o período inicial, a empresa instalou o supletivo de ensino fundamental para que os trabalhadores se escolarizassem. Paralelamente a isso, foi criado um plano de desenvolvimento, que avalia anualmente os trabalhadores, permitindo-lhes ou não uma promoção de cargo e salário. Segundo esse plano, três aspectos são considerados: escolaridade; treinamento; desempenho.¹⁶

Em outras palavras, para cada função que o trabalhador exerce, exige-se um nível de escolaridade e uma grade de cursos que ele deverá cumprir para se promover; o desempenho, pôr sua vez, é avaliado segundo os comportamentos que ele apresentou, a maneira como se conduziu no trabalho durante o ano.

Atualmente, os gerentes consideram que os trabalhadores possuem um bom conhecimento técnico operacional que lhes permite constituir uma das unidades mais produtivas do grupo empresarial:

“... eu diria que os nossos funcionários, não posso dizer 100%, mas uma boa parte deles, eles têm um bom conhecimento da máquina, da parte operacional da máquina, e aquilo que leva a controle ou a correções do equipamento para o processo de produção, com certeza, porque senão a gente não estaria aí produzindo na faixa de 50 mil produtos por mês.” (gerente 2)

¹⁶ As promoções não dependem exclusivamente da avaliação do trabalhador, qualquer alteração de posto e salário está condicionada à existência de vagas e verbas definida e aprovada anualmente pela diretoria da empresa.

A alta produtividade da fábrica também é apontada como resultado do comprometimento dos operadores com os objetivos da empresa, conforme o depoimento desta analista de recursos humanos:

“Eu acho que os resultados são bastante satisfatórios. A nossa unidade (...) é considerada uma das unidades mais produtivas. Nós estamos em uma unidade assim, que alguém chega e fala: ‘Moçada, este mês a gente vai ter que produzir 60.000 lavadoras’. Você não me pergunte como, mas o pessoal produz 65.000 ...

Então é uma coisa assim, de conhecimento, de experiência, demais, eu não sei se isso é característica das próprias pessoas aqui da cidade. Eu falo isso porque eu sou de São Paulo, e lá eu não observava este tipo de coisa... Mas existe uma coisa de compromisso pessoal, para mim isto não é consciente para eles (para os operadores), mas é da natureza, é o tipo de pessoa que faz o que precisar fazer para estar alcançando aquilo... Então neste aspecto eu acho que os resultados são muito atingidos, porque por mais que existam as dificuldades, tem problema aqui, tem problema ali, mas é um pessoal que a empresa pode contar com ele.” (analista de recursos humanos 2)

Nesse depoimento, mais uma vez, são destacadas as diferenças entre os trabalhadores do interior do estado e os trabalhadores da capital. Como já ressaltado, o compromisso dos trabalhadores da cidade do interior pode ter relação com um contexto caracterizado pela falta de oportunidade de trabalho. Porém, essa mesma analista relaciona o compromisso dos trabalhadores e a melhoria em termo de qualificação técnica aos processo educativos, sobretudo a um projeto de mudança organizacional produzido pela própria empresa:

“Os cursos contribuíram com o envolvimento porque, por exemplo, este projeto (...) foi um projeto básico, essencial para criar esta consciência. Este projeto foi lançado em 90-91, e naquela época, ele já falava de coisas que hoje a gente tá vivendo, assim que era a abertura de mercado, (...) naquela época, há 8 anos atrás, já se falava que ia chegar uma época que ia ter abertura de mercado, que concorrentes viriam e que nós deveríamos estar preparados competitivamente para isso (...) Então esta história do envolvimento acontece, porque hoje as pessoas sentem mesmo que uma série de coisas foram acontecendo, que eles começaram a participar mais. Então por exemplo, o dia

da cultura foi (...) um evento que a cada ano as pessoas foram entendendo um pouquinho o que era a cultura (da empresa), o que era fazer parte o grupo (...), o que é esse grupo, e aí vai se envolvendo na medida em que vai tendo oportunidades de participar mais.” (analista de recursos humanos 2)

3. O PROCESSO DE TRABALHO

Como já ressaltamos, a empresa em estudo coloca em curso a nova organização do trabalho. O que denominaremos como nova organização do trabalho trata-se das experiências que, a partir da década de 70, buscaram superar os limites do fordismo¹⁷ e taylorismo. Sobretudo as experiências desenvolvidas no Japão, pela empresa Toyota, cujas técnicas foram amplamente difundidas nas indústrias brasileiras. Tem se convencionado denominar tais experiências como “modelo japonês” de organização e gestão do trabalho. Entretanto, Hirata¹⁸ afirma que não é possível falar em modelos de organização industrial, que *“não existe um “modelo” italiano, japonês ou sueco, nem um fordismo universal e único – no sentido de uma estrutura industrial única ou mesmo hegemônica em todos os ramos e regiões. Não existem, portanto, “modelos” universais e nessa medida transponíveis a outro país.”*

Por estarmos de acordo com a afirmação dessa autora, optamos pela apresentação das características da chamada nova organização do trabalho, através dos mecanismos concretos observados na análise dos dados de nossa pesquisa empírica.

Segundo informações obtidas junto aos chefes e gerentes, no que tange à organização do trabalho, existem diferentes realidades no interior da fábrica. O setor de produção é composto por duas linhas de montagem, além de duas áreas que produzem peças metálicas e plásticas para o abastecimento da produção. Cada uma dessas áreas guarda especificidades que podem fazer com que suas características organizacionais aproximem-se mais ou menos da nova organização do trabalho. Tais diferenças são apontadas, continuamente, pelos depoentes na medida em que comparam as duas formas de organização do trabalho.

¹⁷ Segundo Helena Hirata *et al* (1992), há dois níveis de abrangência na noção de fordismo: um nível mais global refere-se a um modo de desenvolvimento, caracterizado pela articulação entre um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação monopolista, que marca uma determinada fase do desenvolvimento do capitalismo em países do centro; e um nível menos global que designa um princípio geral de organização da produção. É neste sentido que utilizaremos este conceito.

¹⁸ Hirata, H. Alternativas suecas, italianas e japonesas ao paradigma fordista. **Cadernos Codeplan**. Brasília:1992)

Tendo em vista compreender melhor essas diferenças, detalharemos mais as características das áreas da fábrica.

3.1. AS LINHAS DE MONTAGEM

A fábrica possui duas linhas de montagem que produzem produtos diferentes. Uma delas produz o produto principal e conta com 227 operadores; a outra linha é constituída de aproximadamente 25 operadores e não funciona continuamente. De uma maneira geral, a produção na nova organização do trabalho processa-se pelo método *just-in-time*, que a condiciona à demanda do mercado. Esse método, desenvolvido no Japão pela empresa Toyota, transforma radicalmente algumas regras tradicionais da organização do trabalho sob os moldes tayloristas/fordistas, que visavam a produção em grande escala. Na nova organização do trabalho, a produção parte dos pedidos dirigidos à fábrica e dos produtos já vendidos, ou seja, não se produz para obter grandes estoques, a produção se dirige segundo a demanda. Nesse caso, a demanda é muito inconstante, de tal forma que a linha chega a parar de produzir em alguns períodos do ano, nos quais os trabalhadores são distribuídos por outras áreas da fábrica.

Chefes e gerentes, quando se referem ao processo de trabalho na área das linhas de montagem, destacam que suas características de mudanças são menos visíveis.

“...a gente tem uma linha de montagem aqui, em que algumas pessoas trabalham em postos fixos e a operação, ela é repetitiva! Para você ter uma idéia, nós produzimos aqui 2500 máquinas por dia, num turno de 12 horas!”¹⁹

Existem operações aqui, na maioria delas, vamos dizer assim, que tem que ser feita em 18 ou 20 segundos. Então a pessoa faz 3 operações, iguais em 1 minuto. Ela faz 200 vezes a mesma coisa em 1 hora!” (Chefe 1)

Na seqüência desse mesmo depoimento, o chefe ressalta que essas características da linha de montagem limitam as possibilidades de desenvolvimento dos operadores que,

¹⁹ Aqui, pode-se ter a impressão de que a fábrica possui um turno de 12 horas. Na realidade o chefe se referia aos dois turnos de seis horas cada um, em que a linha de montagem funciona.

muitas vezes, encontram dificuldades até mesmo em aplicar os “conteúdos” dos cursos a que são submetidos.

O fato de a atividade da linha de montagem possuir um menor grau de dificuldade em sua execução é apontado em diversos depoimentos dos operadores. Entretanto, tais depoimentos são seguidos de uma explicação: esse fato não torna o trabalho executado pela linha de montagem de menor relevância, uma vez que todos os trabalhos, no interior da fábrica, são igualmente importantes. Da mesma forma, chefes e gerentes reiteram que toda e qualquer operação realizada na fábrica tem grande importância, pois qualquer uma delas pode trazer problemas quando o produto chega até os consumidores. Esse discurso é tantas vezes reiterado nas entrevistas, que acreditamos ser o “discurso oficial” da empresa para prestigiar o trabalho da linha de montagem, visivelmente menos complexo em comparação com as outras áreas da fábrica, como aponta esta operadora:

“Na linha, (...) eu trabalhei em vários postos, principalmente na linha da tampa; é uma linha separada da montagem geral. Depois trabalhei numa máquina de solda e teste de anel hidro, (...) trabalhei em vários postos da linha, mas mais na linha da tampa; fazia conexão, parafusava, serviço mais repetitivo, né? (...)

Eu achava que eu... que eu não estava assim... não estava me empenhando no que eu estava fazendo, não estava aprendendo nada, estava aprendendo a montar uma determinada coisa, uma peça... agora exercer o que eu tinha aprendido (nos cursos), o que eu gostaria de aprender (em outras atividades) não tinha condição.” (operadora 5)

Entretanto, conforme o depoimento deste operador, a repetitividade não constitui o único aspecto negativo do trabalho da linha de montagem; ele destaca a pressão exercida pelos chefes sobre os operadores, tendo em vista o aumento do ritmo de trabalho:

“linha de produção não era o que eu queria, porque ali é muito difícil de trabalhar, não difícil... é... muita pressão lá dentro, entendeu? (...) Também por causa do ritmo de produção, porque eles não admitem um erro... para não dar problema de reprocesso, o ritmo de produção lá também é muito alto; então é uma pressão um pouco maior. O chefe tá sempre em cima, sempre tem uma meta de produção diária que tem que atingir. Chega um

certo horário, tá faltando meia hora, a produção não vai dar, eles aumentam a linha... aumentam o ritmo da linha; então a pressão é maior.” (operador 4)

A partir dessa fala, poderíamos inferir que as linhas de montagem da fábrica ainda apresentam características marcantes do modo anterior de organização do trabalho, baseado nos métodos tayloristas e fordistas: parcelarização das tarefas; repetitibilidade de operações; fixação em um posto de trabalho; ritmo de produção imposto pela esteira; pressão sobre os trabalhadores para o aumento do ritmo de trabalho.

Depreendemos (e foi ressaltado continuamente pelos gerentes e chefes) que, embora as linhas de montagem mantenham as características tayloristas/fordistas, há uma tentativa de introdução, em seu interior, de alguns dos princípios da nova organização do trabalho. Como exemplo dessas tentativas, tem-se a rotatividade de postos na linha; a introdução de algumas tarefas de controle de qualidade em postos de testes; a possibilidade de o trabalhador interromper o funcionamento da esteira em caso de problemas (princípio da automatização, desenvolvido pela Toyota).

“ O que não quer dizer que ele vai ficar fazendo isso a vida inteira; eles mudam de postos, vão para postos diferentes... (...) Muitos dos nossos operadores trabalham em postos de testes. Esse pessoal tem chance de ver muita coisa aí dentro, uma capacidade de análise muito grande, porque o produto chega com algum problema, ele tem que identificar o problema, conhecer todo o funcionamento da máquina. A gente tem caso aí de operadores nossos que chegam a consertar produtos, fazem “bicos” aí fora. Eles conseguem, eles têm condições até de fazer reparos de máquinas, esse pessoal de retrabalho, que estão um pouco mais qualificados para essas operações...” (gerente 4)

Todavia, essas tentativas ficam limitadas pelas contingências da organização do trabalho na linha de montagem. A rotatividade entre os postos da linha, por exemplo, não propicia necessariamente um enriquecimento das tarefas, uma vez que a grande maioria dos postos possuem operações poucas complexas e repetitivas (em sua maioria a operação de parafusadeiras), havendo poucos postos de testes que, segundo o gerente, propiciariam situações de aprendizagem.

Além da introdução desses princípios, a empresa empreende uma tentativa de envolver os operadores da linha de montagem, assim como os demais trabalhadores, em projetos que visam a melhoria dos postos de trabalho, da produção e a redução de custos, através da participação nos Círculos de Controle da Qualidade²⁰.

“Então o que mudou, que eu acho que mudou, em todos esses anos, foram algumas ...alguns projetos, alguns planos que entraram aqui, alguns sistemas para quebrar um pouco a rotina, e pra que o operador possa também usar a sua capacidade mental, não só lá a sua capacidade física, a repetitibilidade. Então existem, por exemplo, alguns projetos que foram colocados, tipo CCQ(...) então são formas de um operador que o dia inteiro monta um parafusinho lá. O que é que ele usa da capacidade dele? Como que ele se desenvolve? Como é que ele pode... ele faz um curso, um treinamento, como é que ele aprende nesse treinamento lá? Ele faz um curso de metrologia, por exemplo, um curso muito bom, ele aprende a usar equipamentos de medição e tudo mais. Mas num posto que o cara aperta parafuso o dia inteiro, como é que ele pode aplicar aquilo? Como é que ele vai desenvolver o potencial dele? É muito difícil! Então a gente entrou com o CCQ, que é uma forma que ele pode criar projetos, criar melhorias, se desenvolver, usar a sua criatividade.” (chefe 1)

Entendemos que todas as ações que têm sido empreendidas pela empresa, a fim de romper com os métodos tayloristas e fordistas, constituem-se em dispositivos de poder que buscam aumentar a utilidade dos indivíduos, intensificando e ampliando seu trabalho, através do aumento de suas responsabilidades, do envolvimento desses em projetos de melhoria.

3.2. AS ÁREAS DE PLÁSTICOS E METAIS

As áreas de plásticos e metais produzem peças utilizadas pelas linhas de montagem. A área de metais possui 85 operadores e a de plásticos possui 113. Nessas áreas, as características na nova organização do trabalho estão mais consolidadas.

²⁰ Doravante, nos referiremos aos Círculos de Controle de Qualidade apenas como CCQs.

Tais características têm como eixo principal o princípio da multifuncionalidade. De acordo com esse princípio, os trabalhadores devem operar com várias máquinas diferentes, realizar o controle de qualidade das peças e a manutenção preventiva dos equipamentos.

Assim se expressa um operador da área de metais, que poderíamos considerar “multifuncional”, visto que opera a “ponte rolante”²¹, realiza a troca das ferramentas e abastece as máquinas, bem como assume alguns postos como operador na ausência de outros trabalhadores:

*“Quem controla a produção são os próprios operadores. Então a gente chega lá, tem uma ferramenta pronta que vai entrar e uma que vai sair já da máquina. Então a gente chega e pergunta pro operador qual ferramenta que vai entrar, se vai preparar, se não vai preparar. Então quem passa isso para gente são os operadores da máquina, e são duas prensas a 600 e a 250. A 250 troca, no mínimo, duas ferramentas por turno, é uma ferramenta menor... a 600 é uma ferramenta por turno. A matéria-prima a gente coloca, tipo o prato base, ela (a máquina) chega a bater 2 ou 3 horas. Então a gente pensa: Uh! Tão com folga, né?. Mas de folga assim em parte, porque daí tem que abastecer as outras prensas, (...), a gente toma conta de quatro máquinas enormes...”
(operador 2)*

O trabalhador explicita como se dá no cotidiano a multifuncionalidade e o quanto isto intensifica seu ritmo de trabalho, fazendo-o útil de diferentes maneiras, durante todo o tempo. Em outras palavras, a multifuncionalidade propõe uma maneira mais eficaz de gerir o tempo de trabalho dos indivíduos, mediante o seqüestro do tempo que o trabalhador poderia ter para si.

Grosso modo, poderíamos dizer que a nova organização do trabalho privilegia a polivalência ou multifuncionalidade do trabalhador em detrimento da figura do operário parcelar; o trabalho em equipe ao individual e a rotatividade de postos de trabalho à especialização. Ademais há também uma reintrodução de tarefas de diagnóstico, reparação,

²¹ A ponte rolante é um mecanismo suspenso sobre a fábrica que transporta tanto as bobinas de aço, quanto as ferramentas (moldes das peças que são produzidas pelas máquinas) Trata-se de uma operação arriscada, onde qualquer erro pode significar um grave acidente, pois tanto as bobinas quanto as ferramentas chegam a pesar várias toneladas.

manutenção, controle de qualidade nas funções de operário e, finalmente, uma reassociação entre programação e fabricação.²²

O setor de plásticos é considerado ainda mais especializado, com processos mais complexos. O depoimento deste chefe demonstra as dificuldades em trabalhar nesta área:

“No plástico, o processo de plástico é um processo com muitas variáveis, muitas. Até a temperatura ambiente pode influenciar na injeção de um plástico, mas muitas coisas, temperatura da água, do material, umidade do material, são muitas variáveis! Então não é um processo totalmente estável, totalmente sobre controle, que você liga a máquina e que daqui 6 horas, você desliga ela e vai embora, só fica recolhendo peças, não é! (...) ela exige interferência do operador, a todo momento, a todo instante. Então ele tem que estar ali atento, ele tem que muitas vezes fazer alterações, e para fazer alterações, ele tem que entender do processo. Então o processo de plástico é um processo complicado, e o pessoal que vem trabalhar de fora, gosta muito em função disso. O pessoal tem um painel lá que parece um micro, é um micro, microprocessador. Então ele tem que entender desta parte de processo, tem que entender... inclusive conhecer um pouco de informática, alguma coisa assim, para poder colocar ali valores para que num arrebente molde, quebre amolde, quebre uma máquina. Uma máquina injetora de grande porte custa 1 milhão de dólares quase;, um molde custa 100, 200 mil dólares. Então um curso que o operador programe errado, ele pode arrebentar o molde e jogar fora e perder 200 mil dólares assim, em segundos.

Então tem que ter um treinamento, tem que ter uma atenção, e o pessoal gosta em função disso, né! Da responsabilidade que é colocada para eles.” (chefe 1)

Na medida em que chefes e gerentes apontam as diferenças entre os modos tayloristas e fordistas e a nova organização do trabalho, ressaltam o quanto essa mudança possibilitou a diminuição dos custos políticos e econômicos do exercício do poder, no interior do local de trabalho.

A prescrição minuciosa dos atos de trabalho tornava necessário um grande número de indivíduos responsáveis pela vigilância dos trabalhadores. O quadro de chefias e

²² Coriat, B. **Pensar pelo avesso**. RJ: 1995.

superiores formava uma rede de olhares sempre alerta, constantemente atenta aos comportamentos dos trabalhadores, às suas distrações, ao ritmo de seu trabalho, à qualidade da sua produção. Revela-se através dessa rede de vigilância, o medo da sabotagem, a desconfiança em relação ao trabalhador, o não comprometimento deste com a empresa. Em última instância, a impossibilidade da realização plena do governo dos homens na situação de trabalho taylorista, em que os atos deveriam ser totalmente prescritos e antecipados por aqueles que planejam o processo de produção.

Entretanto, toda essa rede que possuía objetivos muito claros (vigiar e controlar os indivíduos em seus atos) e que para aquela forma de organizar o trabalho era totalmente justificável, se mostrava muito onerosa, assim como explicita este depoimento de um gerente.

*“ Fica mais difícil porque essas pessoas ficam numa dependência muito grande de quem? Do antigo líder, ou do antigo chefe, é complicado... Porque você tinha mais um aspecto de vigilância, vamos dizer assim, do que propriamente de administrar as pessoas;; você ficava vigiando se a pessoa faz certo ou faz errado, com o objetivo... na época até **de imposição... da forma de se trabalhar.**”(gerente, grifo nossos)*

A necessidade de prescrever reiteradamente a “forma de se trabalhar” demandava muitas pessoas e muito tempo para vigiar se tais prescrições estavam sendo seguidas ou não. As novas formas de organizar se propõem a diminuir essa rede de vigilância, através do aumento do número de tarefas, de responsabilidades de cada trabalhador, fazendo com que cada um assuma para si as metas e o objetivos da empresa. Tem se construído, então, a representação de um trabalhador “competente”, “capacitado”, “qualificado” em contraste como o trabalhador que supostamente seria dependente da orientação do chefe. Representação essa que também se explicita como “novas responsabilidades” aos trabalhadores.²³

Na nova organização do trabalho, é possível “economizar pessoas e tempo”. Essa “economia” se relaciona com a redução dos custos tanto políticos quanto econômicos na

reorganização do trabalho, pois a diminuição do tempo de vigilância direta leva à redução do número de trabalhadores que a desempenhavam, disso resulta de um lado a economia de custos salariais, e de outro, a possibilidade de contenção dos conflitos, ou de sua diminuição, entre trabalhadores e chefias, reduzindo assim os custos de natureza política, conforme aponta o gerente:

*“... e aí com certeza o tempo que talvez precisasse perder vigiando, você vai aproveitar este tempo para desenvolver outras... outros trabalhos, ou outras formas de administração, ou seja, pensar um pouco nas pessoas não só na forma do trabalho delas.”
(gerente 1)*

Nos depoimentos, as formas de organização de trabalho, baseadas no taylorismo, são constantemente materializadas por um trabalho excessivamente parcelarizado e repetitivo, que levava a um grande desinteresse por parte dos trabalhadores, bem como por relações hierárquicas muito rígidas.

“Agora, antigamente não, colocava um operador numa prensa, naquele cantinho, era só aquele cantinho, há dezoito anos atrás... só naquele cantinho, só naquele canto. Hoje não, eles mexem com todo tipo de aparelho de medição, ele conhece todos os equipamentos, robôs, conhecem CLP²⁴, conhecem micro. Eles não dominam totalmente a informática, mas eles conhecem, eles tem um cursinho, não é muito mas tem, antigamente não tinham isso. Antigamente era só bitolado, só fazendo aquela função.” (chefe 3)

A nova organização do trabalho, por sua vez, é apresentada pelos depoentes, como um modo de organização do trabalho que supera as características do taylorismo. Portanto, como salientado acima, a representação do trabalhador limitado pelas prescrições, é substituída pela representação de um trabalhador mais “capaz”, “competente”, “responsável”. Isso porque estaria vivendo uma experiência de trabalho rica em

²³ Cf. Rosa, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**. no. 64, 1998.

²⁴ CLP é um programa computacional através do qual funcionam a maioria das máquinas.

possibilidades de aprendizagem e diversidade de tarefas, que utiliza sua capacidade intelectual. É nesse sentido que se expressa o operador:

“...porque antes, vamos supor, eu trabalhava na panelinha. Então a minha mente era só na panelinha, eu desmontava a máquina e montava, dizendo assim, né? Então era só ali. Se eu fosse trabalhar em outra máquina, era muito difícil, porque eu tinha que começar desde o começo, aprender, entendeu? Então o cara estava ali, trabalhava e pronto. Dava minha hora de parar, parava, ia no caderno colocava a produção e acabava o meu serviço. E hoje não, hoje, dependendo dos cursos que a gente fez, mudou bastante, porque a gente se interessa mais, entendeu? De aprender em outras máquinas, de saber mais, né? Preencher os relatórios, que antes era tudo a chefia que preenchia... Hoje a gente mesmo faz: marca a produção, marca o scrapp²⁵, faz o gráfico de produção, aprendeu mais, viu?” (operador 2)

Entendemos que a nova organização do trabalho busca sistematicamente aumentar a utilidade dos indivíduos – do corpo do trabalhador como força física, produtiva - mediante a ampliação de suas tarefas e responsabilidades. Isto se processa, sobretudo, pelo incitamento à sua capacidade intelectual, trazendo- a à luz como diria M. Foucault, como se depreende do depoimento do gerente:

“...hoje a pessoa não é mais um apertador de parafuso. A gente mudou este conceito. O operador hoje, que antigamente chamava muito de peão, mas não é peão mais, ele tem que saber algo e ele tem que contribuir. Você não contrata só o braço do cara, você contrata a cabeça. Então essa cabeça que a gente quer que a pessoa contribua com a empresa, e isso eu sempre falo para eles: Vocês não estão aqui por causa do braço, você está aqui de corpo inteiro. Então tem que usar a cabeça, a cabeça serve para muita coisa aqui dentro, com certeza.” (gerente 2)

A nova organização do trabalho aumenta a utilidade dos indivíduos, utilizando tanto sua força física quanto sua capacidade intelectual. Acreditamos que o gerente, quando diz “usar a cabeça”, “contratar a cabeça”, ele refere-se à utilização dos conhecimentos dos

²⁵ São peças que por apresentarem algum defeito na fabricação, ficam inutilizadas.

trabalhadores, dos saberes que esses constroem sobre o seu trabalho, constituindo-se em um dos pilares sobre os quais se sustenta a nova organização do trabalho. Acreditamos que os modos de organização do trabalho, de uma maneira geral, se apóiam sobre os conhecimentos dos trabalhadores, e o que pode diferenciá-los é a maneira como tais saberes são considerados no processo de trabalho.

No taylorismo, as prescrições de como deveria ser realizado o trabalho partiam da observação da própria atividade de trabalho realizada quotidianamente pelos trabalhadores; entretanto, a utilização desses saberes visava restringir a autonomia dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. Na nova organização do trabalho, os trabalhadores são incitados a colocar em prática seus conhecimentos através das táticas de participação e engajamento nas mudanças do processo de produção, como explicitado anteriormente, quer através de projetos desenvolvidos pelos CCQs quer incitando-os a tomar decisões no processo produtivo imediato. Depreende-se que as táticas do exercício do poder disciplinar, na nova organização do trabalho, produzem seus efeitos com menor custo político e econômico e juntamente produz novos sentidos para o trabalhador na sua relação imediata com o trabalho. Ao nosso ver, esses sentidos colocarão em exercício um outro efeito desse poder: o aumento da docilidade dos indivíduos.

4. OS SENTIDOS DA NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Conforme aponta o depoimento de um dos gerentes, os modos tayloristas e fordistas de organização do trabalho caracterizavam-se por atitudes de sabotagem por parte dos trabalhadores que levavam a um alto custo político e econômico, enfim, caracterizavam-se pelo indocilidade explícita do trabalhador:

*“Você tinha também na fábrica antiga, um inspetor de qualidade. O cara ia lá e apertava o parafuso e tinha um inspetor para ver se ele fez bem feito, assim, isso acabou(...) isso a gente não tem que fazer ou tentar enganar ou então era pior ainda: ‘eu vou fazer isso... eu vou enganar o cara da qualidade! Eu vou fazer mal feito e vai passar por ali’(pela inspeção). Então o cara da qualidade achava que estava sendo enganado por uma pessoa que está lá atrás(o operador), e o cara que está atrás, que estava produzindo também queria passar a perna no que está na frente (o inspetor). Então é uma coisa boba, mas isso acontecia muito...”
(gerente 2)*

As atitudes que são consideradas “bobas” constituíam-se em minúsculos confrontos, pequenas lutas cotidianas contra o exercício do poder disciplinar, no interior das relações de trabalho. Segundo Rosa²⁶, a todo momento os trabalhadores se insurgem contra a sua redução à força física, produtiva e à docilidade, buscando serem considerados em sua humanidade, a despeito das constantes investidas do poder que pretendem destruir suas forças de insubordinação, reduzindo-as à obediência.

Como vimos expondo anteriormente, a nova organização do trabalho exige dos trabalhadores o desenvolvimento de um maior número de atividades em diferentes postos de trabalho, tendo em vista aumentar sua utilidade. Mas a condição para que isso se efetive é o aumento da docilidade dos indivíduos. Em outras palavras, aos métodos disciplinares violentos das antigas formas de organizar a produção, a nova organização do trabalho propõe o combate à indocilidade dos indivíduos, através da criação de novos sentidos para o trabalhador em seu trabalho.

²⁶ Rosa, M. I. **Trabalho, subjetividade e poder**. SP: Edusp, Letras & Letras, 1994.

No entanto, não podemos desconsiderar que tanto a nova organização do trabalho quanto a introdução de equipamentos mais avançados tecnologicamente conduziram a um processo de diminuição do número de postos de trabalho, que exclui um número crescente de trabalhadores do “mundo do trabalho”. E tal processo, na medida em que insere o trabalhador em um contexto no qual se encontra constantemente ameaçado pela possibilidade de perder seu posto de trabalho – e com ele suas condições de subsistência²⁷ - criam-se condições mais favoráveis ao exercício do poder disciplinar, no interior das relações de trabalho. Vale dizer que a ameaça do desemprego estrutural direciona os trabalhadores a se submeterem às exigências da atual organização do trabalho.

Todavia, como aponta Foucault²⁸ e salienta Rosa²⁹, o exercício do poder disciplinar sempre se depara com a resistência efetiva das pessoas. Portanto, apenas a utilização dos mecanismos de coação, através da ameaça da dispensa, não seria suficiente para garantir a submissão dos trabalhadores.

“...se o poder só tivesse a função de reprimir, se agisse apenas por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalçamento, à maneira de um grande super-ego, se apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos a nível do desejo – como se começa a conhecer – e também a nível do saber.”³⁰

Se o exercício do poder disciplinar, no interior das relações de trabalho, se efetuasse apenas através da repressão, mediante a ameaça da dispensa, teria seus efeitos muito limitados, porque os mecanismos repressivos levam a um desgaste de natureza política (custos políticos). Portanto, além desses mecanismos, o exercício do poder age produzindo, nos indivíduos, os comportamentos requeridos pela nova organização do trabalho.

O poder disciplinar forma determinadas condutas e o consegue porque não age apenas reprimindo as forças de insubordinação dos trabalhadores, mas sim incitando suas

²⁷ Segundo Rosa (1994), quando trabalhadores são dispensados, não perdem simplesmente suas condições de subsistência, “algo mais” lhes é arrancado, que para autora trata-se de sua subjetividade ou do seu modo de ser profissional.

²⁸ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1996

²⁹ Rosa, M. I. **Trabalho, subjetividade e poder**. SP: Edusp, Letras & Letras, 1994.

forças e dando-lhes uma direção precisa: a utilidade e a docilidade, em suma, o poder disciplinar age ocupando os corpos dos indivíduos.

“Ocupar um corpo é investi-lo, é animá-lo; é fazer com que suas forças se gastem de uma certa maneira, que ele encontre aí um interesse, uma satisfação, um sentido.”³¹

A constituição desses interesses, satisfações e sentidos, para o trabalhador em seu trabalho, dá-se de diferentes maneiras, bem como as dimensões de tais sentidos são muito mais amplas do que o conseguiremos contemplar em nossa análise. Em razão disso, nos limitaremos aos sentidos que dizem respeito diretamente a um dos princípios fundamentais da nova organização do trabalho: a multifuncionalidade e a aquisição de conhecimentos.

O depoimento desta operadora demonstra como a nova organização do trabalho foi modificando as características do trabalho³², através do aumento de suas atividades e o fechamento de postos de trabalho:

“...no início, quando nós entramos lá, neste posto de trabalho era assim... três pessoas trabalhavam neste posto; então eu até achava: nossa essa fábrica aqui... ninguém faz nada, tem três pessoas para fazer... Não quer o serviço não... Mas sabe quando você encosta, porque tem duas, três pessoas... Um encosta no outro, porque vai ficar fazendo o quê? Ai com o tempo, eles foram melhorando também o serviço, e foi tirando operador, melhora o serviço... só que tira, reduz o custo... É bom para gente também que a gente se esforça mais, né? Eu penso assim: quanto mais você trabalha, menos você vê a hora passar, porque é duro ficar no serviço esperando ali...” (operadora 6)

No entanto, a intensificação do trabalho é apontada como positiva pela operadora. Em seu depoimento, a diminuição do número de trabalhadores faz com que cada um “se

³⁰ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1996:p.148.

³¹ Ewald, F. Anatomie e corps politiques. **Revue Critique**. Paris, XXI, decembre, 1975.

³² Interessante notar que embora chefes e gerentes, em seus depoimentos, destaquem que a empresa já tenha nascido com o conceito da multifuncionalidade, alguns operadores apontam que, do início do funcionamento da empresa até o momento atual, as formas de organizar o trabalho foram se modificando, e aos poucos, as características da nova organização do trabalho foram se configurando mais claramente.

esforce” mais, portanto, se dedique mais ao trabalho pois suas responsabilidades são ampliadas. Destaca-se também que na medida em que o trabalhador se encontra constantemente aplicado ao trabalho, não percebe o tempo que deve permanecer na fábrica se escoar.

Esses dois aspectos apontados pela trabalhadora são particularmente elucidativos. Primeiramente, ela considera em sua fala a intensificação do trabalho como “boa”, o esforço como um aspecto positivo. Pensamos que tal colocação remete ao esforço empreendido pelo capitalismo, ao longo de sua existência, para constituir uma sociedade de trabalho, na qual as vidas de todos os indivíduos deveriam ter como fim último o trabalho. Nesse empreendimento, foi-se gerindo a vida dos indivíduos, direcionando-a às virtudes do trabalho e ao desprezo pela vagabundagem. No entanto, em segundo lugar, a trabalhadora aponta que trabalhar e se esforçar mais é bom na medida em que *“quanto mais você trabalha, menos você vê a hora passar”*.

Emerge, das colocações da trabalhadora, o desejo de não perceber as horas – o tempo - em que está aplicada ao trabalho; o desejo de fazê-las se esgotarem mais rapidamente, não tendo tempo para nelas pensar, para acompanhá-las pelo relógio. Deseja, enfim, que o tempo de sua vida voltado ao trabalho seja, pelo menos em suas impressões, o mais curto possível.

Por outro lado, outros depoimentos apontam a multifuncionalidade como um fator que torna o trabalho mais interessante e menos monótono. Constitui-se assim um novo sentido para o trabalhador em seu trabalho: realizar uma atividade mais significativa e com mais responsabilidades.

O trabalhador expressa que a multifuncionalidade, embora aumente sua utilidade, lhe agrega valores, fazendo com que ele se sinta valorizado como profissional.

“... antes não era assim, antes você era operador de prensa no caso, você trabalhava só com prensa. Hoje não (...) a gente tem aprendido sim trabalhar em vários postos, por quê? Porque, por exemplo, tem uma pessoa que fica doente, e tal ... e aquela sua máquina tá quebrada, você aprendeu a trabalhar naquela. Então, se quebrou a sua máquina, você pode trabalhar naquela máquina ali. Até para valorização do ser humano, que somos nós, para

exercer outra função em outra empresa, sabe? Porque a gente trabalha com sistema de CNC, que é tipo dum computador, que tem memória e que tem que tá sempre puxando, aumentando, entrando no sisteminha dela, para que você faça o seu teste, né. Então isso ajuda bastante e foi uma coisa que mudou bastante também, né ... ir trabalhando em vários postos.” (operador 1)

Além das mudanças nos sentidos da atividade produtiva, a participação que se dá fora do processo de trabalho foi destacada em vários depoimentos. Tal participação se dá em grupos no interior da empresa, como os CCQs. Nesses grupos, operadores, profissionais de manutenção, chefes, reúnem-se, fora do horário de trabalho, para desenvolver projetos que visam a melhoria dos produtos, dos postos de trabalho, a redução de custos, etc.

Aproximadamente 80% dos trabalhadores tomam parte em algum grupo de CCQ e, segundo eles mesmos, a maioria das mudanças que têm ocorrido na empresa têm origem nas sugestões dadas por operadores, tanto em grupos como individualmente.³³ Os trabalhadores destacam que tais dicas são muito melhores do que as que a engenharia industrial é capaz de apresentar.

Os projetos desenvolvidos pelos grupos de CCQ têm obtido resultados significativos no interior da unidade industrial, fazendo com que os trabalhadores adentrem a um “novo” espaço de trabalho: o planejamento.

“... nós tivemos um evento esta semana que foi legal porque deu para ver de todo o grupo, todo o país e América Latina, porque até a Argentina participou (...), é um fórum de qualidade que acontece todo ano, todas as empresas se inscrevem com projetos de qualidade, projetos que tenham começo, meio e fim e resultados. Vou te citar um, por exemplo, nós tivemos um grupo montado por pessoas da qualidade, do centro de tecnologia e operadores da fábrica, para cuidar de uma coisa seríssima. Não resolveram, mas o que ele mostraram foi a redução. Nós temos um índice que se chama IRC (índice de reclamação de campo); é o número de reclamações que os consumidores fazem sobre o nosso

³³ Na fase anterior aos CCQs, havia um projeto que se chamava “dê a dica”, em que cada trabalhador poderia dar sugestão para a melhoria da fábrica, do processo, do produto. Um dos motivos da mudança para o projeto CCQ é o fato de esses grupos não darem apenas sugestões; eles elaboram e viabilizam a implantação da proposta.

produto. (...) E aí esse grupo se formou com uma meta de ir somando ações que fossem aos poucos reduzindo este índice, (...) o trabalho começa sempre assim: 'Qual é o maior índice de reclamações que apresentam? Reclamam do quê do nosso produto? Então vamos cuidar disso aqui, vamos ver o que está acontecendo.'(...) O grupo trabalhou aí um ano, reduziu um número considerável, e se inscreveu. Da nossa unidade, 14 grupos inscreveram projetos. Aí passam por grupo de avaliação; isto vai se afinando. Dois grupos nossos foram escolhidos para participarem do evento nacional. Todas as unidades levaram dois ou três projetos, e inclusive a Argentina participou com um projeto também. (...) Aí estes 14 trabalhos foram apresentados, os 14 nacionais, e é escolhido o melhor dos melhores, e o projeto escolhido foi o nosso. Então foi uma coisa muito emocionante. Nesta semana foi festa a semana inteira. E aí você sente esta história do envolvimento, porque o líder do projeto é um gerente e ele ficou tão emocionado como os operadores... (...)então isso vai crescendo neles esta história do envolvimento: 'eu estou participando, eu estou contribuindo com os resultados da empresa, eu não venho aqui só apertar parafuso'." (analista de recursos humanos 2)

Esse depoimento explicita o fato de o processo de trabalho na nova organização do trabalho ter ampliado suas dimensões, não somente no que tange à sua intensificação, mas também a diferentes formas de participação do operador que são consideradas, pela depoente, como formas de “realização pessoal”.

Não se pode negar que diante do trabalho organizado segundo os princípios tayloristas, que procurava prescrever todas as ações dos trabalhadores, limitando ao máximo sua interferência no processo de trabalho, a nova organização do trabalho, na medida em que possibilita aos trabalhadores participação nas decisões a respeito do processo produtivo, da estrutura da fábrica, pode criar um sentido mais amplo para o trabalhador em seu trabalho. Através dessas participações, os trabalhadores apresentam seus saberes sobre o processo de trabalho, sob a forma de sugestões, que são utilizadas pela empresa para obter ganhos econômicos:

“...É a mesma coisa da dica, você dá uma dica boa, você ganha um prêmio, te dão rádio relógio... alguma coisa, entendeu? Coisa que eu acho que devia ser feito ao contrário, na minha

opinião. Eu já ouvi falar de outras empresas que dão o prêmio em dinheiro, assim seria uma coisa mais aproveitável entre as pessoas (...) Você ia ter mais vontade de fazer e ia ser reconhecido, eu acho que o reconhecimento não é ... Desde de quando eu estou trabalhando lá, teve muita mudança, em tudo, eles mudam muito, entendeu? E desde quando eu estou lá até hoje, acho que 80% dessas mudanças foi o pessoal da fábrica, dicas do pessoal de dentro da fábrica, uma melhoria aqui, uma peça do lado direito para o lado esquerdo, uma bancada um pouco mais para lá. Até mesmo no processo de fabricação da máquina teve muita mudança muito boa ali, até mesmo de redução de custo: ‘tira um parafuso daqui porque que não coloca uma presilha?’ Então economiza 2000 parafusos em 12 hora. Você vai ver isso no mês, no ano, chega e economizar uma grana violenta, entendeu? Então eu acho que o reconhecimento podia ser maior, porque eles têm ali no ano muito menos gasto por dica de funcionário do que propriamente de pessoa que tá trabalhando lá em cima e tem a obrigação de fazer isso.” (operador 4)

É possível apreender que esse trabalhador reivindica que tais sugestões sejam reconhecidas pela empresa não de maneira simbólica, mas monetariamente, tais como são os lucros que a empresa consegue obter, utilizando-se dos conhecimentos dos trabalhadores. No entanto, outros trabalhadores apontam que o maior sentido em desenvolver um projeto não é a recompensa, mas o aprimoramento do seu próprio trabalho.

“Se é, ... é reconhecido. Tem , é , o retorno, o retorno a gente tá tendo. É que todos os projeto que você faz, você tem que ir aprimorando ele cada vez mais, para que o resultado, não do valor que é gasto, mais, para aprimorar cada vez mais o seu próprio projeto. E é isso que nós estamos fazendo e as coisas que a gente está precisando, eles tão dando sem problema nenhum.” (operador 1)

A respeito dessa divergência de opiniões entre os operadores, acreditamos ser importante destacar que, a partir de 1990, a empresa desenvolveu um projeto em que se disseminou a sua “visão de futuro”. O conteúdo desse material girava em torno das ameaças que a globalização apresentaria àquele grupo empresarial, com a constatação de

que as ameaças poderiam se transformar em oportunidades, dependendo da postura que cada um assumisse.

*“As empresas, sob **intensas pressões** de consumidores e concorrentes mais forte e preparados, esforçam-se para se adaptar aos novos tempos. Muito melhor informado, o mercado quer mais, questiona mais e exige um serviço cada vez mais rápido e eficiente. Todos percebem que nem as empresas nem as pessoas podem continuar trabalhando como faziam no passado. Precisamos de mais velocidade, mais acertos, custos menores, mais qualidade. Quem não conseguir será certamente eliminado do **mercado global**” (material didático do curso elaborado pela empresa)*

Doravante, segundo esse material, todas as ações que fossem tomadas pela empresa e seus trabalhadores deveriam objetivar a melhoria do desempenho da empresa no mercado, desde as mínimas mudanças que reduzissem custos até as maiores, como aquela redução do número de reclamações do produto. Dentro desse discurso, se justifica não recompensar os projetos desenvolvidos pelos CCQs, pois essas ações estão apenas cumprindo seu papel para garantir que os postos de trabalho dessa unidade continuem abertos.

“... a empresa está fazendo uma série de coisas, assim... assim como custos, como validades, e o concorrente, caso você não faça, nós podemos estar correndo o risco de fechar essa fábrica, transferindo essa fábrica para outro lugar...” (gerente 4)

Portanto, para manter a fábrica aberta, faz-se necessário o envolvimento de todos os trabalhadores. Nos depoimentos, as condutas dos trabalhadores parecem, à primeira vista, demonstrar um grande comprometimento com os objetivos e metas da empresa, de alguma forma como se unissem os seus destinos pessoais, na qualidade de trabalhadores, aos da empresa. A todo momento, essa união é incentivada pelos chefes, gerentes e textos dos cursos de qualificação. Lembram-se a todo momento que do sucesso, do mínimo de reclamações feitas por cada produto, da supressão dos gastos, dependem o bom andamento da empresa e a conseqüente manutenção dos postos de trabalho.

“...porque tudo que a gente vai fazer, tudo que é mudança, eles têm conscientização. Eu tenho o orçamento da minha área, eu chamo eles, a responsabilidade deles comigo: olha, eu tenho orçamento esse fim de ano, esse mês eu tenho isso, eu tenho que gastar isso, eu preciso de vocês! Se eu gastar mais do que isso, eu tô roubado! Eu jogo a responsabilidade junto com eles, eles me ajudam a administrar, junto comigo...”(chefe 3)

A fala desse chefe elucidada como o trabalhador é convocado, a todo momento, para tomar parte nos problemas da empresa e ajudar a resolvê-los. Segundo a empresa, trata-se de um momento, em que todos estão ameaçados e que cabe a cada um transformar as ameaças em oportunidades. No entanto, a união de objetivos, que num primeiro momento poderia parecer evidente, emerge no discurso dos trabalhadores não propriamente como uma certeza de que, se a empresa obtiver sucesso, ele terá seu emprego garantido, mas como se todos os esforços que são realizados (participar de grupo, fazer cursos, conseguir certificados) tivessem em vista mais sua recolocação no mercado de trabalho, se houver a dispensa, do que propriamente a manutenção do emprego atual. A todo momento, a possibilidade da dispensa está presente nos discursos, o que evidencia uma certa fragilidade na premissa dos compromissos ou parceria entre trabalhadores e capital.

Segundo Rosa³⁴, em sua análise sobre a dispensa de trabalhadores profissionais antigos de casa, se nessa situação (de dispensa), o trabalhador é violentamente atingido sem tréguas, por sentir-se e ver-se despojado de sua subjetividade juntamente com a perda das condições imediatas de sobrevivência, nem por isso o capital vê-se menos atingido. Isso porque estão em jogo os efeitos do exercício do poder normalizador no assujeitamento do trabalhador à força física, produtiva e dócil; visto essa situação produzir o **contra-efeito** do poder: a percepção no trabalhador de que o vínculo que o liga à empresa é meramente mercantil. Em outras palavras, a autora questiona a transformação do espaço de trabalho de espaço público (esfera pública de conflito, divergência, reivindicações e lutas) em um espaço privado. A partir dos argumentos da autora, pensamos que a dispensa (ou sua possibilidade constante) põe em xeque o tão disseminado discurso da **parceria** e do espaço do *locus* de trabalho como “segundo lar”.

Tendo em vista essa preocupação em se manter no mercado de trabalho, o trabalhador investe, ao mesmo tempo, em que é investido pelas mudanças do trabalho, na necessidade de aprender, de adquirir conhecimentos, saberes sobre os novos processos de trabalho e os novos equipamentos. E nesse sentido, as mudanças trazidas pela nova organização do trabalho, que lhes exigem mais conhecimentos, são apontadas como benéficas, uma vez que lhes impulsionam a aprender, a “desenvolver-se”.

“... você sempre vai estar aprendendo, independente se eu estou ou não com o papel na mão (refere-se aos certificados dos cursos) do que eu aprendi, porque eu não sei quanto tempo eu estou aqui (na empresa) porque a gente pode estar aqui hoje e amanhã não tá... eu não sei quanto tempo eu estou na empresa, eu posso usar isso (os conhecimentos) lá fora... fora da empresa...”(operadora 5)

“... a própria empresa dá os cursos para nós, a gente tá preparado, né? Tanto para a empresa, que é importante, como para gente lá fora, porque qualquer indústria que você vai, sendo multinacional ou não, a tecnologia tá avançada e fica mais fácil de você entrar e conseguir um posto de trabalho.” (operador 1)

“Então eu acho que a empresa... devido aos cursos, ela força a gente assim para fazer, por quê? Para o nosso bem, entendeu? Porque a gente faz o curso hoje aqui, e eu não vou usar hoje, mas daqui seis meses, um ano, eu vou tá usando!” (operador 2)

Segundo Foucault³⁵, a posse de saber dá direito ao exercício de um campo de poder, e o trabalhador, na medida em que adquire conhecimentos e aumenta suas possibilidades de manutenção no mercado de trabalho³⁶, passa a exigir no interior das relações de trabalho que seja reconhecido seu campo de poder e exige sua diferenciação em relação aos demais trabalhadores menos “qualificados” (entendidos como aqueles que

³⁴ Rosa, M. I. **Trabalho, subjetividade e poder**. SP: Edusp, Letras & Letras, 1994.

³⁵ Foucault, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1997.

³⁶ É importante destacarmos que o trabalhador refere-se à constituição do campo de poder via acesso aos saberes, não somente no local de trabalho, mas também em sua vida particular; destaque-se a referência aos filhos, ao fato de que conhecer mais pode permitir a eles que ajudem seus filhos na realização de trabalhos escolares, ou ainda quando estes lhes propõem alguma questão.

cumprem funções que lhes exigem menos conhecimentos, operações consideradas mais simples, tais como as da linha de montagem). É muito elucidativo o relato de uma trabalhadora sobre o que ela disse a um diretor da empresa, em uma reunião reivindicada pelos trabalhadores do setor de plásticos, para discutir a diferenciação salarial entre as áreas da fábrica:

“...até na época da reunião eu contei uma historinha para eles, a minha história, assim: que duas pessoas entraram na empresa para trabalhar, uma trabalhava do lado da outra. Uma delas olhou, começou a olhar em volta assim e falou: ‘Ah! Eu tô nesse servicinho aqui, esse parafusinho, mas ó dá uma olhada naquela máquina lá! Olha que legal! Como será que faz aquilo?’. (...) Era assim que eu ficava. Então eu contei essa historinha para eles, essa pessoa olhava e falava: ‘Nossa que legal, como será que funciona, né?’ E a outra não ficou sossegada lá, colocando parafusinho, agora essa não: ‘Ah! Quero ir lá! Quero aprender!’ Ai foi, batalhou, foi, aprendeu: ‘Ah! Quero saber mais, quero aprender na outra (outra máquina)’. Tanto que tem pessoas, não digo eu, mas tem pessoas que tomam conta da área; ele é um líder, um técnico de processo; ele sabe de tudo um pouco. Daí eu perguntei para ele (para o diretor): É justo essa pessoa ganhar a mesma coisa do que aquela outra que tá colocando etiqueta lá, até hoje?. (...) E ele disse o tanto que a empresa gastava com mão de obra, o que eu passei pra ele foi o seguinte: o problema dentro da empresa não é o tanto que gasta com mão de obra, mas como é dividido isso aí lá dentro, não é verdade? Então um funcionário mais qualificado tem que ganhar mais do que aquele que não é qualificado! Funcionário de linha de montagem vai ser um, vai ser determinado funcionário, para evoluir ele vai passar para outra área, área de plástico é, uma área de funcionários qualificados! E tem que ser uma evolução para chegar lá, é assim que eu queria, eu não, nós que trabalhamos lá queria que ele entendesse. Daí passou, teve um trabalho em cima disso, parece que realmente tá chegando no que realmente a gente esperava....” (operadora 5)

Depreende-se do depoimento que o interesse dos trabalhadores não recaía sobre a quantia gasta com a mão de obra, mas na maneira como ela vinha sendo dividida. Portanto, o que se reivindica não é simplesmente um aumento salarial, mas a diferenciação em relação aos demais trabalhadores (considerados menos qualificados), em última instância,

reivindica-se que esses ganhem menos. Nesse sentido, Ewald³⁷ esclarece que os indivíduos passam a exercitar seu poder segundo a mesma fórmula do poder que se exerce sobre eles. Sendo assim, os trabalhadores assumem para si a premissa de que cada trabalhador deve buscar seu desenvolvimento e aqueles que não o fazem não podem ser considerados no mesmo “patamar” que os outros.

Na nova organização do trabalho, não há mais o supervisor, o trabalhador é submetido ao trabalho em equipe; as equipes são classificadas segundo seu desempenho; o indivíduo passa a sofrer a pressão do grupo: deve responsabilizar-se pelo seu trabalho, é convocado a tomar parte nos problemas da empresa, deve economizar, deve produzir mais, com mais qualidade, deve ter idéias, sob a pena de ser excluído do grupo e, no limite, perder seu trabalho. Cada trabalhador se torna seu próprio vigia, controla seus atos e dos companheiros em nome do bom andamento do trabalho; tal vigilância é muito mais eficaz e tem menor custo. Cada indivíduo torna-se, pois, o próprio panóptico³⁸, como explicita o depoimento deste gerente:

“... se por exemplo aquela pessoa não quer acompanhar o grupo, por falta de vontade, daí realmente a turma coloca na geladeira mesmo, não serve, não vai atrapalhar a equipe. Então ele acaba sendo excluído e isso é natural, numa relação de grupo isso é natural.” (gerente 1)

Destaque-se que os trabalhadores, na medida em que passam a exercitar seu poder, segundo a fórmula mesma do poder que se exerce sobre eles, diluem seus interesses coletivos e enfraquecem-se enquanto grupo nos embates cotidianos, no local de trabalho.

Entretanto, esse não é o único efeito que o exercício do poder cria nos indivíduos. Ewald³⁹, considerando o pensamento de Foucault, destaca que o poder não se aplica pelo exterior do corpo; ele penetra-o, tendo em vista dar ocupação aos corpos e suas forças.

³⁷ Ewald, F. Anatomie et Cops Politiques. **Revue Critique**. Paris, XXI, decembre, 1975.

³⁸ M. Foucault **Microfísica do poder**. RJ:Graal, 1996:p.220: “No panóptico, cada um, de acordo com seu lugar, é vigiado por todos e por alguns outros; trata-se de um aparelho de desconfiança total e circulante, pois não existe ponto absoluto. A perfeição da vigilância é uma soma de malevolências.”

³⁹ Ewald, F. Anatomie et Cops Politiques. **Revue Critique**. Paris, XXI, decembre, 1975.

Assim, o corpo é investido pelo poder, que traz à tona suas forças para direcioná-las. No entanto, na medida em que o corpo é investido, também é dotado de poder, isto coloca um sério problema para o poder disciplinar.

Nesse sentido, as táticas e estratégias de poder constituem-se em uma função complexa, e colocá-las em prática não é algo simples.

“É que toda tática de poder ao mesmo tempo que ela é uma arma para o poder é também uma arma contra ele, segundo uma economia de perda e de lucro. (...) E sem dúvida todo dispositivo de poder contém, indissociavelmente, a possibilidade de seu retorno. Não há jamais lucros sem perdas; e de alguma maneira, o problema econômico de poder é fazer que os lucros excedam sempre as perdas. É talvez a razão essencial pela qual o poder está sem cessar batalhando, pelo que não pode reconhecer repouso: o equívoco de seus dispositivos, a possibilidade permanente de seu retorno.”⁴⁰

Portanto, as investidas do poder disciplinar sobre os indivíduos abrem sempre possibilidades de novas e inesperadas reações, formas variadas de insubordinação e resistência. A esse respeito, um episódio ocorrido na empresa é particularmente elucidativo: em busca de trabalhadores mais qualificados (e conseqüentemente mais jovens), a empresa aumentou sua exigência de escolaridade. Em uma determinada seleção, pautando-se nesse critério, conseguiu-se compor uma equipe em que todos os trabalhadores possuíam no mínimo o ensino médio completo.

“Por volta de 93, 94, nós já tivemos uma tentativa de mudança para a exigência do segundo grau⁴¹ completo. Só que daí nós percebemos que o pessoal, que entrou com segundo grau, não era um pessoal muito adequado para cargo de produção...(...)

Porque o segundo grau... o que acontece aqui na cidade é que as pessoas não têm qualificação, não têm estudo, embora não seja necessária experiência anterior para ser operador de produção, experiência em produção. As pessoas vinham despreparadas para cá... apresentando depois um nível de

⁴⁰ Ibid., p. 1254.

⁴¹ A antiga nomenclatura de primeiro e segundo graus, foi substituída pela nova LDB por ensino fundamental e ensino médio, respectivamente.

expectativa muito grande para ocupar lugares maiores, mais elevados dentro da empresa, por ter o segundo grau. Talvez seja um problema cultural, local, da cidade. E isso gerou um desconforto interno, para as pessoas que tinham o segundo grau e eram mais novos do que muitas pessoas daqui... E os antigos que não tinham uma escolaridade tal qual eles tinham, então gerou um conflito... Dava para se solucionar, dava para se contornar, o que acabou acontecendo. Mas, a gente pôde perceber que tinham uma diferença muito grande entre o pessoal que entrou com o segundo grau e as outras com primeiro grau, ou que estavam cursando, e as expectativas em cada uma dessas pessoas. Então a gente voltou a rever isso, voltamos a exigir somente o primeiro grau como escolaridade básica para entrar na fábrica.” (analista de recursos humanos 1)

A tentativa de buscar trabalhadores com um maior grau de conhecimento, que respondessem às exigências da nova organização do trabalho, esbarrou nas exigências ou nas altas expectativas de tais trabalhadores. Em outras palavras, esse comportamento dos trabalhadores, através do qual exigiam que fossem reconhecidos em seus conhecimentos, através de promoções, da ocupação de “*lugares maiores dentro da empresa*”, significou o contra-poder ao exercício do poder disciplinar. Tal conduta dos trabalhadores teve como efeito que a empresa revisse as exigências de escolaridade.

“... nós chegamos a pegar pessoas aqui só com o segundo grau. Quando nós pegamos esse pessoal só com o segundo grau era muito legal, porque o pessoal tinha um nível educacional muito elevado, conseguia ter um diálogo, não que a gente não consiga ter um diálogo com o nosso pessoal, não é isso não! Com esse pessoal nós também temos um diálogo muito bom, mas explicar coisas um pouco mais complicadas pro pessoal que já tem o segundo grau é mais fácil. Então quando a gente falava de custos, algumas coisas mais complexas, eles entendiam com um pouco mais de facilidade. Em compensação a aspiração dessa turma é outra...” (gerente 4)

Embora sem tradição de luta operária, esses trabalhadores constituíram, no interior da empresa, outras formas de insubordinação e resistência. Apesar de terem desenvolvido um trabalho satisfatório, do ponto de vista técnico, suas condutas não condiziam com o que

é requerido pela nova organização do trabalho; portanto, foram, em sua maioria, dispensados.⁴²

É interessante notar que, enquanto no taylorismo as iniciativas dos trabalhadores em “colaborar” com a gerência, conduzindo-se no trabalho segundo as prescrições dessa, deveriam ser recompensadas com aumentos salariais ou prêmios, na nova organização do trabalho, busca-se desvincular o “reconhecimento” da “recompensa” que é expressa em termos financeiros. Nesse sentido, explicita o gerente em seu depoimento:

*“... mais importante é(...), você reconhecer as pessoas, **não recompensar**, reconhecer efetivamente, você dar o reconhecimento para ela. (...) Você chama o pessoal no palco, com a família lá em baixo. O cara fica... leva o filho para receber a medalha... Então isso é importante e o interesse não tá baseado em recompensa. Sem dívida nenhuma, o dinheiro não vai fazer mal para ninguém, mas a satisfação, a vontade de realmente participar, ela tá muito mais voltada ao reconhecimento. Tem várias formas de reconhecimento, desde o tapinha nas costas, ou o reconhecimento do tipo em público, oficialmente que a empresa faz, dá uma carta ou dá um troféu para o camarada, um sorteio, ou seja, nada que seja muito focado em recompensa, mas muito voltado para o reconhecimento! Isso é a parte mais forte. Quando você tem competência para reconhecer a pessoa, ela abraça o projeto, o trabalho, com as duas mãos...” (gerente 3)*

⁴² Vale dizer que esta mesma situação foi-nos relatada de maneira diferente por alguns depoentes, segundo esses essa contratação foi bem sucedida. Há ainda uma divergência no número de

5. EDUCAÇÃO NO TRABALHO: O (RE) ORDENAMENTO DAS CONDUTAS

O debate sobre a educação na nova organização do trabalho tem incidido, prioritariamente, sobre a questão da qualificação⁴³ do trabalhador, ou melhor, sobre a questão se os processos educativos desenvolvidos pelas empresas são capazes ou não de qualificar o trabalhador. Diversos estudos discutem se os processos de educação dos trabalhadores lhes permitem adquirir conhecimentos ou se apenas se constituem em treinamentos comportamentais.⁴⁴

No que tange à aquisição de conhecimentos, de saberes através da educação, estamos de acordo com Foucault, quando afirma que embora a educação se constitua em um instrumento através do qual todo indivíduo poderia ter acesso a qualquer tipo de discurso, ela distribui, por outro lado, os saberes segundo o que lhe é permitido ou impedido pelas oposições e lutas sociais.

“Todo sistema de educação é uma maneira política de manter ou modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que eles trazem consigo.”⁴⁵

Sob esse prisma, consideramos a educação do trabalhador como estratégia de poder. E, enquanto tal, ela não objetiva dar aos trabalhadores acesso a todo e qualquer tipo de conhecimento. O que pauta a distribuição dos saberes e dos poderes que lhes são inerentes, realizada pela educação, são as oposições no interior das relações de trabalho, que se constituem também em relações de poder.

Não podemos negar que a nova organização do trabalho exige dos trabalhadores determinados conhecimentos sobre o processo de produção e os equipamentos. No entanto, os que são transmitidos pelos cursos da empresa tendem a ter uma relação estrita

trabalhadores, pertencentes a este grupo, que foram dispensados pela empresa.

⁴³ Silvia Manfredi realiza uma revisão bibliográfica sobre a noção de qualificação e competência na revista **Educação e sociedade**, no. 64, setembro, 1998.

⁴⁴ Leite, M. P.; Phostuma, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. Texto apresentado no IV Encontro Nacional da Abet, setembro, 1995

⁴⁵ Foucault, M. **A ordem do discurso**. SP: Edições Loyola, 1996:p.44

com as necessidades do processo de produção. Isso significa que o acesso aos saberes pelos trabalhadores fica restrito às exigências dos postos de trabalho em que se encontram. Os depoimentos dos analistas de recursos humanos destacam que a organização dos cursos a serem oferecidos aos trabalhadores depende da necessidade de cada área e do planejamento estratégico da empresa:

“... muitas vezes algumas metas que tem no plano estratégico direcionam esta necessidade, por exemplo: “Este ano, vamos supor, o plástico lá onde eu te mostrei, este ano a gente vai ter que estar comprando uma injetora italiana nova e operar em tantos por cento da produção com ela, o que isto gera de necessidade para treinamento? A gente vai ter que treinar x por cento dos operadores do plástico para operar com ela.” (analista de recursos humanos 2)

O fato de o plano estratégico da empresa “*direcionar as necessidades*” de treinamento, implica distribuir os saberes em função das exigências da nova organização do trabalho. Além disso, foi-nos relatado durante os depoimentos que a partir de 1994 os cursos passaram por grandes mudanças. Alguns deles deixaram de ser oferecidos, porque foram considerados desnecessários devido ao fato de os trabalhadores não conseguirem aplicar seu conteúdo no processo de trabalho.

Conforme ressaltado anteriormente, entendemos que a educação é tomada pela nova organização do trabalho como um dispositivo para disciplinar os indivíduos, mediante a transmissão de determinados conhecimentos e através da normalização de seus comportamentos. Nesse sentido, é bastante elucidativo o que nos assinala um trabalhador:

“Porque ah! Mas o rapaz tem 4 anos de empresa, eu tô com 8, porque ele é mais acima de mim?” Ai vai chegar a hora, que o gerente, o coordenador vai chegar assim: “Ó, ele tá apto a tudo! Os cursos dele tá completo, é um rapaz dinâmico, nós precisa dele para lavar peça, ele lava peça, ah! Nós precisa dele para trabalhar na prensa – é diferente né você lavar uma peça e trabalhar numa prensa – ele vai lá e trabalha na prensa, tem que ficar de chefe hoje, a pessoa vai e fica, entendeu?”. (operador 2)

Explicitam-se dois níveis em que a educação se processa no interior da empresa, fazendo dos indivíduos trabalhadores multifuncionais. De um lado, conduzindo-os a terem acesso aos conhecimentos técnicos formalizados necessários ao atual processo produtivo e, de outro lado, (re) ordenando suas condutas em função dos comportamentos exigidos pela nova organização do trabalho.

Os chefes e gerentes, quando em seus depoimentos ressaltam a importância do processo educativo desenvolvido pela empresa para os trabalhadores, o fazem remetendo-se ao fato de que, se estes não fossem “qualificados”, seria impossível operar com as novas exigências do processo de trabalho. Salientam ser fundamental a educação do trabalhador para que esse consiga operar com equipamentos informatizados; assimilar os conteúdos dos programas de qualidade, identificar e resolver problemas de maneira mais autônoma, aumentar e efetivar sua participação em melhorias, conhecendo o processo de produção e o produto.

Depreende-se, pois, que a educação está sendo considerada pelos chefes e gerentes exclusivamente em seu primeiro nível, o de transmissão de conhecimentos. Com isto, se exclui o seu segundo nível, o de (re)ordenar as condutas dos trabalhadores, fazendo-os multifuncionais. Porém, ambos os níveis da educação dão-se concomitantemente, o que faz das novas funções, ao mesmo tempo, responsabilidades impostas aos trabalhadores pela nova organização do trabalho⁴⁶. A nova organização do trabalho requer tanto a transmissão de conhecimentos sobre o processo produtivo da área em que o trabalhador está adstrito, quanto dele requer determinadas condutas, explicitadas em sua disponibilidade, participação e iniciativa.

Portanto, na nova organização do trabalho não basta que o trabalhador tenha conhecimentos técnicos se o seu modo de conduzir-se não realiza as exigências do princípio da multifuncionalidade que, em última instância, é a própria produção desses dois níveis da educação enquanto estratégia do exercício do poder em sua positividade. Exemplo disso são os trabalhadores com mais tempo de casa e mais velhos, que não aceitam com facilidade a rotatividade de postos de trabalho:

⁴⁶ Rosa, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade**, no. 64, setembro, 1998.

“Eles têm experiência, mas eles dificultam. Que a cabeça é diferente, eu já tive pessoas, que sempre ficou comigo, precisei uma vez transferir 3 dias na área de montagem. Esse homem veio de dia aqui, no outro turno, queria pedir a conta de qualquer jeito. Você acredita num negócio desse? Um puxa de um profissional, só que o que acontece? Você tem que gastar mais tempo, não que ele não mereça, mais tempo com ele, tudo você tem que explicar(...) Ele ficou com medo e aonde eu pôr este homem ele é excelente! Você precisa ver com que qualidade ele faz as coisas, só que todo trabalho, eu vou ter que chamá-lo e explicar o porquê eu estou colocando ele lá no outro posto, mostrar a importância daquilo. (...) E assim dificuldade em tudo, ir para o treinamento, ir para um novo posto, tudo para eles é um terror, é essa dificuldade que você tem.” (chefe 5)

A maneira de se conduzir dos trabalhadores mais velhos “dificulta” o trabalho das chefias, porque suas condutas não se dão segundo as exigências da nova organização do trabalho. Mesmo possuindo um alto nível de conhecimento técnico, muitas vezes adquirido pela prática, o que faz com que sejam considerados “excelentes”, esses trabalhadores correm o risco de não serem utilizados, por se contraporem ao (re)ordenamento de suas condutas, a partir das regras da nova organização do trabalho.

Nesse sentido, é elucidativa a análise que Rosa⁴⁷ realiza a cerca da dispensa de trabalhadores profissionais antigos de casa em uma empresa que buscava modificar as relações dos trabalhadores com o seu trabalho. Segundo a autora, eles são dispensados por não se sujeitarem à desconstrução, pela requalificação do seu dever ser, que lhes permitia ter seu sistema de trabalho, no qual prevalecia o tempo de trabalho qualitativo contra o tempo de trabalho abstrato, quantitativo e, por conseguinte, a não redução de si à força física, produtiva.

“Em uma palavra, são dispensados porque não se sujeitam às mudanças ou à requalificação de seu modo de ser antes (re)conhecido e legitimado pelas relações de trabalho que,

⁴⁷ Rosa, M. I. **Trabalho, subjetividade e poder**. SP: Edusp, Letras & Letras, 1994.

inclusive, o produziu, ou seja, que construiu a sua subjetividade enquanto trabalhador, dito profissional.”⁴⁸

Os depoimentos explicitam que a atitude dos trabalhadores mais antigos de casa de contrapõem-se ao (re)ordenamento de suas condutas justifica o fato de não serem mais utilizados, a despeito dos conhecimentos (reconhecidos pelos seus superiores) que possuem sobre o trabalho. Sendo assim, coloca-se a questão: na nova organização do trabalho são os conhecimentos formalizados ou o (re)ordenamento das condutas dos trabalhadores?

Acreditamos que a nova organização do trabalho exige determinados conhecimentos dos trabalhadores na medida que os torna multifuncionais. E para tornarem-se multifuncionais, os trabalhadores, conforme anteriormente salientado, precisam dominar os processos de diferentes máquinas e realizar o controle de qualidade (que implica, pelo menos, no conhecimento dos equipamentos de medição). Entretanto, tais conhecimentos só são utilizados se o trabalhadores modificarem suas condutas, o que significa que neles esteja atuando o exercício da educação como dispositivo normalizador do poder. Nesse sentido, é esclarecedor o incitamento feito aos trabalhadores para a realização do curso de Manutenção Total Produtiva (TPM). Em material produzido e impresso pela empresa, lê-se *“Para evitar que ela ‘adoeça’ (a máquina) devemos preservar sua saúde diariamente. Isto quer dizer limpeza, reposição dos óleos e graxas, inspeção cuidadosa quanto a vazamentos, ruídos estranhos, pequenos reparos, etc.”*

Essas ações direcionadas aos trabalhadores e deles exigidas para a realização da manutenção preventiva dependem de determinados conhecimentos sobre a máquina e seu funcionamento. Como fica explícito no trecho citado, o trabalhador deverá reconhecer os problemas até mesmo pelos ruídos produzidos pelo equipamento. Além disso, precisará interpretar dados estatísticos para avaliar se a produção da máquina está normal, deverá ter noções sobre lubrificação para analisar quando a máquina precisa trocar óleo ou ser engraxada.

⁴⁸ Rosa, M. I. Subjetividade e poder: trabalhador profissional, antigo de casa. **Anais II Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**. SP: ABET, 1991.

Saliente-se, porém, que todas essas ações dependem antes de uma forma de o trabalhador se conduzir no trabalho: com atenção, preocupação, cuidado com o desgaste dos equipamentos. Se o trabalhador não se conduzir dessa maneira, não executará a manutenção preventiva, ainda que possua todos os conhecimentos necessários à sua execução. Da mesma forma, a multifuncionalidade depende de determinados conhecimentos, mas a utilização desses passa, necessariamente, por uma mudança na maneira de se conduzir, ou seja, no (re) ordenamento de suas condutas que, como demonstramos antes, é recusada pelos trabalhadores antigos de casa.

Portanto, não se trata de negar que a nova organização do trabalho dê acesso a determinados conhecimentos aos trabalhadores, mas antes que a utilização dos saberes nesses novos modos de gerir o trabalho depende da mudança de conduta dos trabalhadores.

Assim como no taylorismo os trabalhadores deveriam (re)ordenar suas condutas para agir segundo as regras de seu modo de organização do trabalho, o mesmo ocorre na nova organização do trabalho, com a diferença de que esta forma de organizar o trabalho exige que os trabalhadores se tornem multifuncionais.

5.1. UMA NOVA MODELIZAÇÃO DAS CONDUTAS

Segundo Rosa⁴⁹, o taylorismo constituiu-se em uma forma de governo dos homens, na situação de trabalho, que se colocou como ideal político “*mudar os comportamentos dos homens como trabalhadores*”. Essa forma de governo proposta por Taylor se exprime com clareza no aumento da capacidade de carregamento de ferro gusa (de 12,5 toneladas para 47 toneladas), empreendido pelo operário Schimidt. Como destaca a autora, essa mudança só foi possível porque ele pôs em prática “*o governo de si mesmo pelo cumprimento das novas regras e usos de seu comportamento.*”

Em outras palavras, o trabalhador (re) ordenou sua conduta segundo as exigências contidas nas regras dessa forma de organização do trabalho. A nova organização do trabalho, por sua vez, impõe aos trabalhadores novas regras de condutas.

⁴⁹ Rosa, M. I. **Trabalho, subjetividade e poder**. SP: Edusp, Letras & Letras, 1994.

Na análise que vimos efetuando da nova organização do trabalho, sobressai o fato de que antes de novos conhecimentos requeridos aos trabalhadores, deles são exigidas novas condutas. E o processo educativo desenvolvido pela empresa se explicita em direção a essa exigência: produzir comportamentos nos indivíduos trabalhadores. Somente sob o crivo desse exercício de disciplinarização de suas condutas, os trabalhadores, pela educação, podem aceder aos conhecimentos. Por isso, e conforme apresentado anteriormente, a própria empresa divide o processo educativo em dois “tipos de formação”: treinamento e educação. Ao primeiro corresponderia a realização dos objetivos econômicos da empresa através de cursos de treinamento que visam o acesso pelos trabalhadores às habilidades operacionais e técnicas, aos conhecimentos técnicos. Já ao segundo “tipo” corresponderia a realização dos objetivos políticos mediante os cursos de educação que objetivam (re)ordenar as condutas dos trabalhadores, mudando seus comportamentos. Segundo os dados obtidos na empresa, nos anos de 1996 e 1997, o investimento em educação superou consideravelmente o investido em treinamentos⁵⁰.

Como salientado e confirmado pelos dados da empresa, a nova organização do trabalho, antes de novos conhecimentos, exige dos trabalhadores novas condutas, e tal só é possível porque essa exigência subordina a primeira, ou seja, os objetivos econômicos da empresa somente se realizam mediante a efetivação dos objetivos políticos.

Nesse sentido, é pontual um projeto educativo, cujo objetivo foi a mudança organizacional, desenvolvido pela própria empresa no final dos anos 80 e colocado em prática em inícios da década de 90.

Esse curso foi destinado a todos os níveis da empresa e tem como pano de fundo as mudanças provocadas pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização. Seu material demonstra que está havendo uma mudança no mundo todo, que impele cada indivíduo a também modificar sua conduta para se adaptar a tais mudanças.

“... só paramos para pensar em mudanças quando elas começam a mexer com nossas vidas e nos obrigam a mudar. Quando isso ocorre, somos obrigados a mudar nossa forma de

⁵⁰ Em 1996: 58,02 horas de treinamento por trabalhador e 93,5 horas de educação; no primeiro semestre de 1997: 20,85 horas de treinamento por trabalhador e 68,56 de educação.

pensar, de agir, de trabalhar e até de nos relacionar com as pessoas à nossa volta.” (material impresso do curso)

Segundo esse material, cada indivíduo desenvolve sua maneira de agir e interpretar o mundo através das experiências que viveu em sua vida e família, o lugar em que nasceu e cresceu. Todavia, destacam que, diante das mudanças do mundo, os indivíduos têm que mudar seus modos de pensar e agir, enfim, mudar sua maneira de se conduzir. Dessa mudança nas condutas individuais, depende a capacidade competitiva da empresa: “*Nós só vamos conseguir aumentar nossa capacidade competitiva se conseguirmos: **mudar nossa forma de pensar e agir.**” (material impresso do curso)*

As mudanças referidas no material do curso, principalmente a abertura do mercado nacional e as que resultam na diminuição dos postos de trabalho, são apresentadas como um processo inevitável que independe das pessoas, visto que não se concebe nenhuma possibilidade de dar novos rumos a essas mudanças. Portanto, resta a cada empresa e a cada indivíduo transformar as ameaças desse período de mudanças em oportunidades.

“As empresas que conseguem produzir mais e melhor, aumentam sua participação no mercado, ou seja, o número de consumidores dos seus produtos e garantem, ainda, sua sobrevivência e crescimento. As pessoas, por sua vez, ao serem melhores, garantem a manutenção do emprego, o crescimento profissional e uma melhor qualidade de vida.” (material impresso do curso).

Para que os indivíduos consigam “ser melhores”, precisam exercitar a nova modelização de condutas, que exige mudanças em seus antigos comportamentos construídos ao longo de sua vida de trabalho. Assim, regras de condutas são apresentadas especificando e juntamente direcionando as mudanças:

“As pessoas precisam:

- saber fazer mais coisas e melhor;*
- aprender muito rápido;*
- saber trabalhar em equipe;*
- conhecer técnicas de Qualidade e Produtividade;*

- *estar dispostas a dar o máximo de si para garantir a empresa e o próprio trabalho.” (material impresso do curso).*

Destaque-se que no interior dessas regras de comportamento, exige-se dos trabalhadores que modifiquem sua maneira de se conduzir em relação à sua saúde. Como expostos anteriormente, as mudanças ocorridas no exercício do poder no final do século XVIII fazem com que o corpo assuma uma significação totalmente diferente, ele deixa de ser o objeto de inscrição do suplício para se tornar o corpo formado, corrigido, que deve adquirir aptidões, qualidades. Em suma, deve qualificar-se como um corpo capaz de trabalhar, isto é, deverá ser um corpo útil.

Na nova organização do trabalho, a preocupação com a conservação dos corpos dos trabalhadores é bem mais enfática do que nos modos anteriores de organização do trabalho. Dentre as várias táticas utilizadas pela empresa, tendo em vista valorizar os cuidados que cada indivíduo deve ter com seu corpo, destacaremos a campanha de trânsito coordenada pela empresa, que inclusive envolveu o município no qual está situada. Durante o período da campanha, todos os trabalhadores receberam orientação sobre como se conduzir no trânsito de forma segura, evitando qualquer tipo de acidente. Além das orientações, a empresa implementou algumas ações um pouco mais incisivas sobre os trabalhadores, buscando que modificassem seus comportamentos, assim como exemplifica esta analista de recursos humanos:

“...nós temos um regra que nenhum funcionário de moto ou mobylete, por exemplo, se ele chegar sem capacete, ele não pode guardar a moto dele no estacionamento, pode até ser que ele coloque o capacete dele aqui na esquina, mas prá chegar no estacionamento, ele tem que estar de capacete, a bicicleta ele tem que deixar com trava, são coisas assim que ... são trocas na verdade, ‘vem de capacete que você guarda sua moto no estacionamento’, ‘trava sua bicicleta que você deixa ela no bicicletário...’. Mas são trocas educativas, e é para ir fazendo a pessoa ir de vez em quando... Nesta campanha tinha uma pessoa na portaria, um líder de segurança que ficava observando se o pessoal chegava de cinto; o que não chegava ele não tinha

nenhuma punição, mas tinha uma orientação: 'Usa o cinto, tá?...'. Foi feito o adesivo...' (analista de recursos humanos 2)

Todas as exigências sobre a maneira como o trabalhador deve se conduzir no trânsito tem relação com a significação que o corpo possui na sociedade de trabalho e agora, na nova organização do trabalho, busca-se potencializar ao máximo a utilidade dos indivíduos, de forma que, qualquer ação que coloque em risco a saúde do indivíduo trabalhador pode prejudicar sua plena utilização para o trabalho.⁵¹

Além da campanha de trânsito, há constantes cursos sobre prevenção de acidentes no trabalho. Nesses cursos, enfatiza-se que o trabalhador deve preocupar-se em conservar sua saúde, jamais tomando atitudes que poderiam acarretar risco ao seu corpo, tal como exemplifica o depoimento destes dois trabalhadores:

“Melhorou bastante..., aspectos de segurança mudou bastante também, porque hoje as pessoas são mais claras e mais bem esclarecidas para evitar que ... acidentes... porque primeiro a gente tem que pensar em sair bem dali, né? Entrar bem e sair bem, né? Não se preocupar tanto com máquina, equipamento, essas coisa valoriza a gente. Essas coisa mudou bastante.”(operador 1)

“Quando nós entramos lá, teve palestra, treinamento. Primeira coisa que eles falam: 'Ninguém é burro de carga! Tem que pegar peso? Tem, chama duas, três pessoas, divide o peso...' Para não ter consequência com o tempo, né?” (operadora 6)

Depreende-se dos depoimentos que os trabalhadores se referem a essas exigências de cuidado com o corpo como positivas, na medida em que os valoriza em sua humanidade.

Apesar de todas essas ações para preservar o corpo do trabalhador de eventuais acidentes, que poderiam inviabilizar sua utilização, a empresa se depara com um grande obstáculo: o corpo do trabalhador só a ele pertence e, portanto, não se encontra circunscrito única e exclusivamente ao local de produção.

⁵¹ É apropriado destacar que no interior da fábrica há um espaço para os trabalhadores fumantes; trata-se de um semi-círculo de cadeiras, com cinzeiros, e de frente para as cadeiras, encontra-se um

*“...eu vou confidenciar aqui, no nosso caso hoje. Nós estamos com um índice bastante alto de absenteísmo aqui na empresa. Por vários motivos... Mas isso não significa que também não exista a falta de comprometimento, né? Mas isso nos preocupa porque... de alguma forma... Alguns casos, são casos efetivos de saúde e em outros casos, não que não seja de saúde, mas eu diria que é por displicência. Eu vou citar um exemplo: o pessoal normalmente... nós temos um clube, então sempre vai ter um joguinho de amigos, e daí a pessoa num jogo de bola torceu um pé. Evidentemente na Segunda-feira ela não vai vir trabalhar. Se for uma lesão um pouco mais séria vai vir 10, 15 dias, e isso conta no absenteísmo. (...)Eu diria que um dos grandes motivos(do absenteísmo) hoje é isso, e corrigir isso é uma coisa complicada, **porque quer queira quer não, a pessoa tem o direito de lazer, tem que ter o seu momento de direito ao lazer. Mas em contrapartida, se acidentando ou se machucando ele pode prejudicar a empresa ou a sua atividade, e isso é uma coisa bastante complicada de você administrar...**” (gerente 1)*

O que se apresenta é a impossibilidade de a empresa dirigir a vida dos trabalhadores. Trata-se do limite colocado ao exercício do poder disciplinar que pretende transformar todo o tempo de vida dos indivíduos em tempo de trabalho. Nesse caso, o limite é imposto pelo direito do trabalhador ao lazer, o direito de fazer o que deseja com seu corpo enquanto não está aplicado ao trabalho.

Na realidade, a empresa não pode garantir que efetivamente as regras de condutas estejam sendo cumpridas pelos trabalhadores, como a própria analista de recursos humanos destacou a respeito da utilização de capacetes: *“se ele chegar sem capacete, ele não pode guardar a moto dele no estacionamento, pode até ser que ele coloque o capacete dele aqui na esquina...”*.

Portanto, diante dessa impossibilidade de controlar todas as condutas dos trabalhadores, as mudanças em suas condutas não são apenas orientadas através dos cursos, elas são exigidas e avaliadas pelo plano de desenvolvimento da empresa. Através desse plano, a empresa construiu uma grade de possíveis comportamentos a serem apresentados no decorrer do ano pelo trabalhador. O trabalhador, agindo segundo essa busca da

mural sobre os males do fumo para a saúde. Portanto, enquanto fumam, os trabalhadores lêem sobre o quanto estão prejudicando sua própria saúde através daquele hábito.

padronização de suas condutas, recebe uma “nota” que poderá levá-lo a uma promoção de cargo, ou pelo menos, à sua continuidade no posto de trabalho.

As condutas dos trabalhadores são analisadas em vários aspectos, tais como relacionamento, disciplina, segurança, higiene e arrumação, eficiência. Em cada um desses aspectos, são descritos cinco níveis de comportamentos que devem ser apresentados pelos trabalhadores. A cada um dos níveis corresponde uma nota que vai de 1 a 5.

Exemplificaremos com os itens solução de problemas e comprometimento:

Fatores	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	COMPROMETIMENTO
Nota 1	Identifica os problemas e comunica os mesmos à chefia imediata.	Apenas cumpre o que prescreve sua descrição de cargo, não se preocupando em colaborar nas situações atípicas da área.
Nota 2	Identifica os problemas, comunica os mesmos à chefia imediata e resolve se solicitado.	É necessário solicitar-lhe ajudar para a participação na solução de situações atípicas da área.
Nota 3	Identifica os problemas, comunica os mesmos à chefia imediata, analisa e dá sugestões.	Interessa-se e preocupa-se com os problemas de sua área e mostra-se disposto a ajudar quando solicitado.
Nota 4	Identifica os problemas, comunica os mesmos à chefia imediata, analisa, dá e realiza sugestões	Compromete-se com os objetivos, metas e tarefas da sua área, visando atingir os resultados. Propõe ajuda espontaneamente.
Nota 5	Identifica os problemas, comunica os mesmos à chefia imediata, analisa, dá sugestões e também age preventivamente.	É comprometido com os objetivos de sua área e da empresa. Canaliza toda sua energia para cumprir as metas /tarefas com esforço acima do exigido.

Depreende-se que a cada item as exigências aumentam para chegar o mais próximo possível da conduta exigida pela nova organização do trabalho. Os comportamentos apresentados devem se caracterizar pela intensificação máxima da utilidade dos indivíduos, mediante seu total envolvimento com o trabalho. A empresa exige do trabalhador uma total disponibilidade tanto física quanto de seus interesses que devem estar voltados à “vontade de colaborar”. Nesse sentido, o depoimento de um operador é muito elucidativo:

*“O que eu acho também, que lá (a fábrica) vai estar crescendo bastante e a empresa dá sempre oportunidade para pessoas subirem de carreira. Porque eu posso ser um gerente ali, se eu quiser, se eu tiver esforço, né ... posso também ser um coordenador, ou técnico de processos, ou um técnico de segurança do trabalho, ou um técnico mecânico, um mecânico, um eletricista ... entendeu? Depende de mim, entendeu? Depende de mim e do meu esforço e do meu desempenho e da minha colaboração também ... Tem que estar sempre preparado para aquelas determinadas função, **sempre ... dizer um sim, né?** Para que eu vou subindo cada vez mais.” (operador 1)*

Como expressa esse trabalhador, as possibilidades de promoção dependem de sua total disponibilidade, seu interesse, depende de “*sempre... dizer um sim*” para a empresa em suas exigências de conduta. O trabalhador que se recusar a se conduzir segundo tais exigências não apenas deixará de ser promovido, mas poderá ser excluído da empresa. Destaque-se, todavia, que a anuência do trabalhador exprime a ação do poder sobre ele, direcionando seus interesses e conferindo-lhe satisfações e sentidos à modelização de suas condutas, vale dizer, ao exercício do poder disciplinar do qual é objetivo. Nesse sentido, explicita o gerente:

*“Aquele exemplo que eu te dei da escada rolante, que ele (o trabalhador) está de costas na escada rolante, ele tem que andar ou vai para trás ... ele tem que andar! Se ficar no mesmo posto hoje, se ele não progredir, vem um pessoal mais novo, com mais conhecimento que ele, com mais bagagem que ele ... **a gente é atropelado!**” (gerente2)*

Destaque-se que o gerente, em seu depoimento, inicialmente remete-se às mudanças que o trabalhador (operador) deve se submeter para que não perca seu posto de trabalho. Entretanto, quando finaliza esse trecho, se inclui entre os trabalhadores que podem “*ser atropelados pelo pessoal mais novo, com mais conhecimento*”.

O que pudemos apreender dos depoimentos é que a nova organização do trabalho exige dos chefes e gerentes que também se modifiquem em suas condutas. Se entendemos que o objetivo da nova organização do trabalho é minimizar os custos políticos e

econômicos do exercício do poder no interior das relações de trabalho ao mesmo tempo em que aumenta a utilidade e docilidade dos indivíduos, a mudança nas relações hierárquicas na fábrica torna-se um importante fator para garantir o cumprimento desse objetivo.

Na nova organização do trabalho, chefes e gerentes devem assumir a responsabilidade de garantir a produtividade mediante o estabelecimento de relações menos violentas e mais eficazes com seus subordinados. Assim como expressa este gerente:

“Agora é evidente, se você tem um ambiente de trabalho que não te dá satisfação, que de alguma forma é muito rígido, enérgico, daí é óbvio que você não vai ter comprometimento nenhum” (gerente 1)

Em busca do comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, chefes e gerentes procuram modificar sua atuação junto aos subordinados, considerando diversos aspectos da vida dos trabalhadores, tais como problemas de ordem pessoal. Nesse sentido, a fala deste gerente nos parece elucidativa:

“A gente dá toda uma assistência também aos operadores, questões às vezes pessoais que a gente possa ajudar, isso importante para efeito de produtividade deles, ninguém produz se não estiver bem... não é verdade? Se não se sentir protegido por ninguém. Então esse é o nosso papel, então verificar todo o processo, estar junto a eles constantemente, verificando se as operações estão OK! E dando toda aquela retaguarda administrativa. Todos os problemas que a gente puder, a gente vai encaminhar ou vai ajudá-los a fazê-lo...”(chefe 5)

De uma maneira geral, chefes e gerentes, em seus depoimentos, demonstraram a preocupação em agir em conformidade com as exigências da nova organização do trabalho, abandonando o estereótipo de chefe agressivo e arbitrário pela representação de um indivíduo que procura ser um “facilitador” do trabalho dos operadores.

“...aquele chefe de antigamente, que não se modernizou, não tentou se modernizar, seja através de novas técnicas, na parte de técnica, na parte de relacionamento, que esse é um aspecto fundamental, hoje tá difícil dele se manter no mercado. Eu já fui chefiado por alguns e com certeza... se fosse hoje eles, não diria que não estariam chefiando, mas teriam um grande problema nas mãos, teriam que passar por uma reciclagem...”(chefe 2)

“... hoje é impossível você administrar sem o envolvimento do operário, do funcionário, eu diria que é impraticável, até mesmo porque as pessoas estão mudando. Existe ainda hoje o medo, existe ainda um bloqueio, mas é impossível hoje você administrar sem a participação. Na verdade a figura gerente hoje é um bicho em extinção. Nós, gerentes, somos um bicho em extinção. Nós vamos ser facilitadores, nós já somos hoje facilitadores, e vamos ser cada vez mais. Você vai ser um cara a mais na equipe, que vai ter um cargo, tem uma qualificação a mais, tem uma preparação diferenciada, e que vai facilitar, você vai ser um facilitador. Essa é a idéia....” (gerente 3)

O gerente expressa em seu depoimento que se considera “*um bicho em extinção*”, uma vez que as funções de gerência, como são conhecidas até então, serão substituídas por uma nova forma de se conduzir no trabalho, onde ele será apenas “*um cara a mais na equipe*”.

Para que desenvolvam outra maneira de se conduzir na função de chefe ou gerente, esses trabalhadores também têm sido submetidos a um processo de formação que visa construir neles os comportamentos exigidos pela nova organização do trabalho. Assim como expressa este chefe:

“...eles (a empresa) fizeram inclusive um treinamento (direcionado às chefias) que chamava liderança situacional, ou seja, você tem que liderar pessoas de acordo com a situação, de acordo com o nível de capacidade da pessoa. Existe inclusive algumas... alguns quadrantes, Q0, Q1, Q2 e Q3. O Q0 é aquele chefe autocrático, é o autoritário; ele sempre fala a forma que tem que trabalhar e vai cobrar o resultado. E daí tem algumas pessoas que você tem que lidar sempre neste quadrante. Tem que ser autoritário, tem que estar lá cobrando, senão não vira, não sai, não dá resultado; são pessoas de capacitação muito baixa, que acabaram de entrar, por exemplo, na empresa. Você fala como é que elas têm que trabalhar e cobra resultados.

Existe depois aquela pessoa um pouco mais democrática; ela dá as diretrizes, fala como a pessoa tem que trabalhar, e depois ela só vai lá para ver o resultado. Se o resultado está de acordo, ela mantém, se não está, ela corrige a direção da forma de trabalho.

E existe aquela pessoa totalmente democrática, aquele quadrante que você: Olha, o trabalho é este, faz da maneira que você acha que tem que ser, e depois só que você vai ter que me apresentar o trabalho. Não mostra nem a forma que a pessoa tem que trabalhar, a pessoa define como ela trabalha e ele cobra resultado.

E existe depois alguns níveis, mais a nível de chefia, que nem nível de chefia talvez não seja assim, mas que a pessoa nem fala como tem que trabalhar, e nem cobra resultado, que a pessoa que está lá sabe o resultado que ela tem que dar. Então uma pessoa que tem total autonomia, né!

Então em cada nível que você trabalha, tem que aplicar uma forma de trabalho (...). Não há nenhuma condição de você aplicar a mesma forma de liderar pra todos os níveis, seria impossível.” (chefe 1)

Portanto, as chefias deverão discernir em que situações precisarão ser mais ou menos autoritários, ou ainda, “democráticos”, delegando aos trabalhadores a maioria das decisões sobre o processo de trabalho. Entretanto, segundo outros depoentes, a maneira de se conduzir da chefia deverá se aproximar ao máximo de relações “democráticas”, uma vez que isso poderá resultar na criação de novos sentidos e interesses para o trabalhador em seu trabalho, assim como explicita o gerente:

“Eu concordo (com a idéia de que na nova organização do trabalho o trabalhador é mais comprometido), só que eu acho que não é só pela forma de trabalho. Eu acho que é pela forma de como o funcionário é tratado, e de como ele, ser humano, é visto pela empresa. Então... você tá falando de Ford e de Taylor estes caras foram importantíssimos! Se não existissem, acho que a gente não estaria onde está hoje... Se você pegar Taylor, até hoje, dentro de tempos e métodos, se usa Taylor, não tem como ser diferente! Agora é de uma forma um pouco mais humana. Os movimentos mecânicos existem, são monitorados, são cronometrados, isso não tem como! (...). O comprometimento do trabalhador, do meu ponto de vista, não está só na forma como ele trabalha, acho que está na relação chefe-subordinado, relação com a empresa, o que a empresa... como a empresa enxerga aquela pessoa, o ambiente que você tem de trabalho, até os próprios benefícios que essa empresa

pode estar oferecendo, mas não é só o benefício de ter uma assistência médica, uma cesta... benefício de progresso, benefício de oportunidade de crescer dentro da empresa; é aí que eu acho que exista o compromisso, o comprometimento...

Agora uma coisa é certa (...), no meu ponto de vista, o que mais pesa é a relação pessoa-pessoa; com certeza é isso que vai mais pesar... Se o relacionamento não é adequado, ou como a gente fala aqui 'alguns aí andam com o nariz empinado', essa relação (entre chefias e operadores) acaba quebrando...' (gerente 1)

Os trabalhadores apontam essas mudanças como benéficas para o desenvolvimento do trabalho e as entendem enquanto valorização no trabalho; sentem-se considerados em sua humanidade, como apontam estes depoentes:

"Mudou bastante também os modos dos gerentes agirem, tá sempre nas reunião com a gente, quando tem alguma mudança, tem reuniões. Aí ele fala tudo para gente as coisa, como tá, como não tá." (operador 1).

"Foi bom porque uniu mais assim tanto o operador como o gerente, entendeu? Como o diretor geral, como o gerente do setor, então ... A gente tem acesso direto com eles. A gente vai fazer um trabalho que vai envolver outra área, no caso, a gente manda uma carta para ele (para o gerente) avisando que tem uma reunião. A gente pede o comparecimento dele, ele vai, numa boa, entendeu? A gente é muito atendido,(...) a gente se envolve muito mais com as pessoas, com a gerência, coordenador..." (operador 2)

Assim como os comportamentos dos trabalhadores são avaliados, a empresa, naquele momento, procurava desenvolver mecanismo de avaliação dos níveis de chefia e gerência. Tal avaliação seria feita pelos subordinados e se encontrava em fase de implantação nas áreas administrativas, como nos relata este gerente:

"Uma outra coisa que a gente está fazendo também, e isso eu estou fazendo, é a avaliação 360°. O que é a avaliação de 360°? É a avaliação que o teu funcionário te avalia. Então é uma avaliação que você dá para o funcionário e ele fala de você. Daí eu fiz um questionário, escolhi três caras: um cara crítico; um cara mais ou menos bonzinho; e um cara médio. E dei o questionário para falar

sobre mim. Aí eu peguei os pontos fracos e coincidiu, coincide, um vai dar 5, outro vai dar 3, mas sempre naquele bloco. Aí eu peguei meus pontos fracos e fiz um plano de ação e e entreguei para eles: se eu agir assim vai melhorar para você ? 'Vai!' Então tá!. Uma vez por mês eu sento com o cara e o cara me avalia: 'Olha (...) aqui você tá mal, aqui você melhorou...' Isso não me subjuga de maneira nenhuma...

Isso vai acontecer na fábrica também. A gente tá treinando agora, em nível de chefia e de pessoas da área administrativa, o cara vai chegar e vai falar pro chefe. Essa é uma forma de você abrir o cana. Então os canais são a coisa mais complicada.”
(gerente 3)

Essa metodologia de avaliação, além de estabelecer um maior controle sobre as condutas dos chefes e gerentes que deverão se submeter à avaliação de seus subordinados, cria um novo sentido para o trabalhador em seu trabalho, na medida em que amplia seu campo de atuação, permitindo-lhe avaliar seus superiores.

Entendemos que tais táticas também se inserem no empreendimento que a nova organização do trabalho realiza, para reduzir os custos econômicos e políticos do exercício do poder disciplinar nas relações de trabalho. Essa redução de custo só é possível na medida em que a nova organização do trabalho realiza mudanças no exercício do poder, tendo em vista gerir a vida dos indivíduos. E certamente, esse dispositivo, que coloca todos os indivíduos sob uma avaliação ininterrupta de seus atos, faz com que cada um procure (re)ordenar suas condutas, segundo as exigências que lhes são impostas continuamente pela nova organização do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não pretendemos aqui retomar a trajetória da investigação mediante a recapitulação da análise efetuada em cada capítulo, apontando possíveis conclusões. Lançaremos apenas, algumas hipóteses que não se encontravam no início do nosso trabalho de pesquisa e que foram surgindo em seu percurso, aprofundando ainda mais nossas inquietações.

Acreditamos que no interior das relações de trabalho, entendidas também como relações de poder, há um movimento constante do exercício do poder disciplinar que procura, ininterruptamente, sujeitar os trabalhadores às exigências do trabalho capitalista. Na nova organização do trabalho, como já observamos, esse movimento do poder disciplinar tem tomado diferentes formas, dependendo dos dispositivos que coloca em curso. Dentre elas, destacaremos o movimento do poder que tem procurado constituir, através dos jovens trabalhadores, uma “nova” classe operária, impondo-lhes uma certa maneira de se conduzir em relação ao trabalho, aos outros trabalhadores e à empresa. Essa hipótese, que já nos inquietava, tornou-se mais marcante após termos tomado conhecimento das situações que marcaram o primeiro semestre deste ano na empresa.

O início do ano de 1999, para a empresa, foi marcado por uma abrupta queda nas vendas, situação que a levou a cogitar a possibilidade de dispensar cerca de cem operadores, que durante esse período foram considerados “excedentes”.

Diante desse quadro, a empresa retomou a discussão em torno do “banco de horas” que já havia sido realizada no ano anterior. O “banco de horas” constitui-se em um acordo no qual os operadores trabalham mais horas quando as vendas estão em alta para alcançar as metas de produção, sem receber horas-extra e, nos períodos de baixa venda, recebem pelas horas trabalhadas anteriormente embora a produção seja paralisada. Portanto, evitam-se tanto as possíveis dispensas quanto o pagamento de horas-extra ou a contratação de mais trabalhadores nos momentos de grande produção. Esse acordo pode ser proposto de outra forma e foi o que fez a empresa: no início do ano a produção seria paralisada por alguns dias e as horas não trabalhadas deveriam ser repostas no momento em que aumentassem as vendas e a produção.

No ano anterior, essa proposta já havia sido feita aos operadores e, na votação realizada pelo sindicato, foi recusada pela maioria deles. No início deste ano, novamente as negociações entre sindicato e empresa não chegaram a um consenso, e a empresa tomou a iniciativa de realizar um debate direto com os trabalhadores a fim de convencê-los a aprovar a proposta do “banco de horas”. Diferentemente da votação secreta, efetuada no ano anterior, a empresa realizou votações abertas na fábrica, por meio de “contraste”¹, nas quais a proposta foi aprovada, embora o sindicato tenha mantido sua posição de discordância. Devido a essa decisão, no mês de março, cada turno ficou paralisado por dez dias².

Na segundo quinzena de abril, as vendas começaram a aumentar significativamente e a fábrica passou a produzir com mais intensidade. No mês de maio, a fábrica procurava alcançar a meta de 70 mil produtos ao mês e os operadores iniciaram a reposição de horas, aumentando meia hora por dia em sua jornada de trabalho.

O aumento da produção levou a empresa a contratar, no mês de maio, oitenta operadores. Contavam naquele momento com um total de 570³ trabalhadores diretamente ligados à produção, cuja escolaridade era a seguinte:

Ensino fundamental:

115.....completo

13.....incompleto

3.....cursando

Ensino médio:

218.....completo

75.....incompleto

125.....cursando

¹ Metodologia de votação geralmente utilizada em assembléias, onde cada participante estende a mão para o alto efetuando sua escolha e não se realiza a contagem dos votos, percebe-se a maioria visualmente.

² Vale dizer que foram paralisados somente os dois turnos que funcionam durante o dia, o “terceiro turno” (18:00-23:00) continuou a funcionar normalmente porque se dedica apenas à produção de peças, não ocorrendo o funcionamento da linha de montagem.

Nível superior (3º grau):

3.....completo

2..... incompleto

14.....cursando

Nessa seleção a empresa exigiu como escolaridade mínima o ensino médio (antigo segundo grau), porque no final do ano passado foi implantado um novo plano de desenvolvimento, no qual se exige que após um ano de ingresso na empresa o trabalhador conclua esse nível de escolaridade. Dada a dificuldade que muitos trabalhadores encontram em retornar e concluir os estudos, a empresa julgou ser mais coerente contratar indivíduos que já possuíssem o ensino médio completo.

Destaque-se que, anteriormente, essa exigência já havia orientado a contratação de um grupo de operadores que possuíam o ensino médio completo. Entretanto, as altas expectativas do grupo a respeito de promoções no interior da empresa levaram a várias situações de conflito. Tendo em vista minimizar os conflitos e resistências que os novos trabalhadores, com ensino médio completo, poderiam apresentar após sua contratação, a empresa procurou dessa vez esclarecer, já na seleção, as possibilidades e limites que esses terão que vivenciar no interior da empresa.

No início de nossa pesquisa, a empresa havia feito uma dispensa significativa (cerca de oitenta operadores). Segundo informações que obtivemos na coleta de dados, em princípio, seriam dispensados somente trabalhadores antigos de casa, uma vez que possuíam salários mais altos que os demais⁴. Após a intervenção da área de recursos humanos, a fim de alertar sobre os problemas que tal atitude poderia trazer à produção, que não pode prescindir dos conhecimentos, bem como dos comportamentos (profissionalismo, comprometimento e responsabilidade) desses trabalhadores, pouparam-se alguns destes antigos trabalhadores, dispensando também operadores com menos tempo de fábrica.

³ Note-se que, apesar da contratação destes oitenta trabalhadores, o número de postos de trabalho da fábrica diminuiu do início da pesquisa até esta data, em 1997 contavam com 614 trabalhadores.

⁴ Pensamos que essa opção em dispensar os trabalhadores antigos de casa poderia estar ligada também ao fato desses se contraporem às mudanças em suas condutas, exigidas pela nova

Quase dois anos depois, quando finalizamos nossa pesquisa, a empresa retoma a contratação de jovens trabalhadores, tendo todos eles o ensino médio completo. Entendemos que essa retomada de contratação e o retorno da exigência desse grau de escolaridade expressam o movimento realizado pelo poder disciplinar, tendo em vista que os novos trabalhadores ajam segundo as regras da nova organização do trabalho. Esse movimento, como todo e qualquer movimento de poder, na medida em que incide sobre os indivíduos, deixa também a possibilidade de seu retorno, ou seja, a possibilidade constante de ações de resistência e confronto. Portanto, trata-se de uma estratégia que inicia um outro processo, o qual não podemos saber aonde chegará e com que conseqüências.

O movimento que levou à saída de várias empresas dos pólos industriais, sobretudo da região do ABC, para o interior dos estados marca a busca do patronato em se desvencilhar da pressão dos sindicatos, bem como dos trabalhadores com tradição de organização e luta.

De acordo com o discurso da empresa, a nova fábrica, instalando-se no interior, deve romper os laços com seu passado, com o passado que “fracassou” e que deixou para trás os trabalhadores que o constituíram. Os esforços empreendidos para estabelecer essa ruptura levam chefes, gerentes e jovens trabalhadores a caracterizar a fábrica de São Bernardo como obsoleta, com relações violentas, chefes déspotas, trabalhadores ignorantes. Em seus depoimentos, os jovens trabalhadores se dizem diferentes dos antigos, se mostram naquilo que os distancia: escolaridade, qualificação técnica, novas relações com as chefias e com a empresa.

Imersos no campo de poder que os constitui como trabalhadores, esses jovens buscam continuamente romper, em seus discursos, com um passado que sequer conheceram e que, entretanto, estabeleceram contato através de um fato, que se apresenta quase como uma ameaça: se hoje trabalham na fábrica em questão é porque num determinado momento e lugar uma outra fábrica foi fechada, onde 2 mil trabalhadores perderam seus postos de trabalho.

organização do trabalho. Exemplo dessa contraposição é o fato da maioria deles se negar a participar dos cursos e treinamentos promovidos pela empresa.

É no interior dessas relações com as possibilidades e limites que lhes são impostos que os jovens trabalhadores (re)fazem as relações de poder, nos locais de trabalho.

Pensamos que o campo de poder estabelecido pelos antigos trabalhadores, através das minúsculas lutas cotidianas e dos embates coletivos, está sendo substituído por outras formas de resistência, ainda obscuras para os estudiosos do trabalho, que não encontram nesses jovens trabalhadores as formas de luta operária que até então conheciam. Entretanto, jamais as forças de insubmissão dos homens são completamente anuladas; dessa forma, a nova organização do trabalho e a educação, buscando disciplinar as condutas dos trabalhadores, tornando-os mais úteis e dóceis, abrem a possibilidade para diversas reações de insubordinação.

Disseminadas nas relações de poder, incidindo em diferentes espaços e situações, as resistências dos jovens trabalhadores à submissão de suas forças, de seus corpos e almas são, ainda, um campo desconhecido e, portanto, aberto a futuras investigações.

“É preciso aceitar o indefinido da luta... O que não quer dizer que ela não acabará um dia.”⁵

⁵ Foucault, M. **Microfísica do poder**. RJ: Graal, 1996:p.147

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, J.A.; RUAS, R.; ROESE, M. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil observações acerca de casos empíricos. In **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. Org. Helena Hirata, SP:Edusp, 1993.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. RJ: Editora Guanabara, 1987
- BRESCIANI, M. S. M. **Londres e Paris no século XIX: o espetáculo da pobreza**. São Paulo:Brasiliense. 1977
- CARVALHO, R. Q., SCHMITZ, H., “O fordismo está vivo no Brasil”, **Novos Estudos Cebrap**, n 27, julho, 1990
- CORIAT, B., **Pensar pelo avesso**, ed. UFRJ, RJ, 1995
- DONZELOT, J. **A polícia das famílias**. Graal, RJ, 1986
- DELEUZE, G. Do arquivo ao diagrama in **Foucault**. Lisboa: Vega [sd]
- EWALD, François. Anatomie et Corps Politique. **Revue Critique**, Paris, XXI (343).pp. 1228-1265, dezembro, 1975.
- ENGUITA, Mariano. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes médicas. 1989
- FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. Cadernos PUC/Rio de Janeiro, série Letras e Artes, junho – n16, 1974
- FOUCAULT, Michel. **Las redes del poder**. Editorial Almagesto, 1976
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder** Rio de Janeiro: Graal. 1996, 12 ed.
- _____ **A ordem do discurso**. Leituras filosóficas. Edições Loyola. São Paulo, 1996
- _____ O poder e a norma **Psicanálise, poder e desejo**. Editor Chaim Samuel Katz. Col. Ibrapsi, Trad. de C.S. Kataz e P. Viana Vidal. Rio de Janeiro, 1979, p. 46-54

- _____
Vozes. 1997, 15 ed.
- _____
História da Sexualidade 1 : a vontade de saber. Graal. 12ed.
1997b. Rio de Janeiro
- HIRATA, Helena, Alternativas suecas, italianas e japonesas ao paradigma fordista.
Cadernos Codeplan. Brasília, n1, 1992
- HOBBSAWM, Eric J. **Os trabalhadores: estudo sobre a história do operariado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981
- HUMPHREY, J., “O impacto das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira”, **Novos Estudos Cebrap**, nº 38 março, 1994.
- LEITE, M. P. PHOSTUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. Texto apresentado no IV Encontro Nacional da Abet, setembro, 1995.
- LOSCHAK, Danièle. A questão do direito. **Michel Foucault o dossier: últimas entrevistas.** Livraria Taurus Editora. Rio de Janeiro. 1984.
- MANFREDI, S. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e sociedade.** Número especial: Competência, qualificação e trabalho. 1998.
- MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Graal. 1996, 12 ed
- MARX, Karl. **O Capital.** livro I - capítulo VI (inédito). São Paulo: Livraria editora Ciências Humanas Ltda. 1978
- MARX, Karl. **O Capital.** Livro Primeiro, volume I, Capítulos: A Cooperação, Divisão do Trabalho e Manufatura, Maquinaria e Grande Indústria. Civilização Brasileira, 1970
- PETITAT, A. **Produção da escola, produção da sociedade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- PERROT, M. **Os excluídos da história** – operários, mulheres e prisioneiros. Paz e Terra. RJ, 1992.
- ROSA, Maria Inês Subjetividade e poder: trabalhador profissional, antigo de casa. **Anais II Encontro Nacional de Estudos do Trabalho.** ABET:SP, 1991

- _____ **Trabalho, Subjetividade e Poder.** Edusp: Letras & Letras. São Paulo. 1994
- _____ Do governo dos homens: "novas responsabilidades" do trabalhador e acesso aos conhecimentos. **Educação e sociedade.** Número especial: Competência, qualificação e trabalho. 1998.
- _____ et al. Trabalho, não-trabalho, trabalhadores: construindo um projeto coletivo em história oral. Texto apresentado no **Seminário "A história oral no sudeste: avaliação e perspectiva"** pelo grupo **Entrelinhas: estudos em história oral**, 1998.
- SHIROMA, E. **Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão: a educação da força de trabalho no modelo japonês.** Tese de doutorado, Faculdade de Educação, Unicamp, 1993
- SCHWARTZ, Yves. "Travail et usage de soi. **Je, Sur l'individualité. Approches pratiques/ouvertures marxistes,** Paris, Messidor/Ed. sociales, 1987, pp. 181-208.
- SCHWARTZ, Yves. Pensar o trabalho e seu valor, **Revista Idéias**, ano3, n 2, julho/dezembro, 1996.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração científica.** Atlas. São Paulo, 1978.
- THOMPSON, E. P. O tempo, a disciplina do trabalho capitalista", **Trabalho, educação e prática social.** org. Tomaz Tadeu da Silva, Porto Alegre: Artes médicas. 1991
- THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa.** Volume II. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- CASTRO, N. A. & COMIN, A.A. A alquimia organizacional: qualificação e construção do consentimento. **Tempo Social**, Revista de Sociologia. USP, n 10, pp. 113-144, outubro de 1998
- ERIBON, D. **Michel Foucault: uma biografia.** Companhia das Letras. São Paulo, 1990.

- FOUCAULT, M. **Tecnologías del yo**. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Universidade de Barcelona, 1990
- GITAHY, L.; CUNHA, A.; RACHID, A. Reconfigurando as redes institucionais: relações interfirmas, trabalho e educação na indústria de linha branca. **Educação e Sociedade**. n 61, dezembro/97
- HAROCHE, Claudine. Le gouvernement des conduites. **Histoire du visage**. Ed. Payot, 1994
- HUMPHREY, J. Adaptando o “modelo japonês” ao Brasil. In **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. Org. Helena Hirata, Edusp, 1993.
- JANINE, R. (org.) **Recordar Foucault**. Editora Brasiliense. São Paulo, 1985
- LALLEMENT, Michel. Comprendre Michel Foucault: comment se forment le savoir e les normes. **Sciences Humaines** . n 44, novembre, 1994
- MUCHAIL, S. T. A identidade normalizada. **Anais do I Encontro Interdisciplinar sobre identidade**. PUC/São Paulo, 1983.
- REYNAUD, J-D. O modelo e seu uso. In **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. Org. Helena Hirata, Edusp, 1993.
- ROSA, Maria Inês Relações de poder no trabalho de supervisão. **Revista Educação e Sociedade**. CEDES: Campinas. n 46, dezembro, 1993
- ROSA, Maria Inês A Velhice do trabalhador e relações de trabalho. **Tempo e Presença**. Publicação do CEDI, n. 264, ano 14
- SALERNO, M.S. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. Org. Helena Hirata, Edusp, 1993.
- SILVA, E. B. Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980. In **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho**. Org. Helena Hirata, Edusp, 1993.

TUMULO, P. S. Metamorfoses do trabalho: revisão de algumas linhas de análise. **Educação e sociedade**. Ano XVIII, no. 59, agosto, 1997

SHIROMA, E. O. O “modelo japonês” e a educação do trabalhador. **Pro-posições**, no. 5, agosto, 1991