

Universidade Estadual de Campinas

**MUDANÇAS NO USO DE SI E
TESTEMUNHOS DE TRABALHADORES**
(Com Estudo Crítico da Sociologia Industrial
e da Reestruturação Produtiva)

Maria Inês Rosa

Tese apresentada à Faculdade de
Educação da Universidade Estadual de
Campinas, como parte dos requisitos para
o concurso público de Livre-Docência

Campinas 2002

*Em memória de meus pais,
Paulo Rosa e Maria Pereira Soares.*

Há tanto tempo...

Sumário

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Apresentação</i>	<i>v</i>
<i>Capítulo 1 - A herança sociológica nos estudos sobre o trabalho: a modernização social</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 2 - Novos contornos da modernização: a reestruturação produtiva</i>	<i>16</i>
2.1 - Encadeamento das três inflexões: da reestruturação produtiva à cadeia e rede produtivas	17
2.2 - A presença da herança sociológica: da reestruturação produtiva à cadeia e rede produtivas	31
2.2.1 - Senso comum e reestruturação produtiva.....	35
<i>Capítulo 3 - Trabalhadores, trabalho e pesquisa de campo</i>	<i>52</i>
3.1 - As atividades de trabalho da pesquisa de campo	56
3.1.1 - O encontro com os trabalhadores: primeiro momento	56
3.1.1.1 - Primeiro movimento	56
3.1.1.2 - Segundo movimento	61
3.2 - As fontes secundárias da pesquisa de campo: segundo momento	92
3.2.1 - Levantamento de dados no jornal da empresa	92
3.2.2 - Fitas de vídeo	94
3.3 - Discussão com trabalhadores – texto com base em depoimento: terceiro momento	98
3.4 - O [re] encontro com os trabalhadores: quarto momento	100
3.5 - Do quarto momento ao quinto: entrevista com o ex-proprietário da empresa	115
<i>Capítulo 4 - Repensando a norma no trabalho</i>	<i>118</i>
4.1 - A norma na concepção de poder foucauldiana	119
4.2 - O trabalho: impossibilidade de captura	128
4.3 - Reestruturação produtiva e normatividade: trabalho como execução e temporalidade econômica.....	140
4.4 - Trabalho e palavra no uso de si: testemunhos de trabalhadores	151

Capítulo 5 - Encontro com trabalhadores:	
testemunhos do uso de si	160
5.1 - “Antigamente”, “antes” e “hoje”:	
reconfigurações – mudanças	160
5.2 - No uso de si, nova modalidade: densificação da	
dimensão gestonária do trabalho	172
5.2.1 - “Ver o outro”, “contato”, “espaço mínimo”,	
“no mesmo instante”, na situação de trabalho	172
5.2.2 - “Fazer tudo”: “ver o outro”, no “contato”, no	
“ritmo maior” o ensino, aprendizagem, formação – trabalho	
como experiência e experiência do trabalho	181
5.2.3 - Conhecimentos formais e não formalizados:	
tensões, ambigüidades	203
Capítulo 6 - O não-vivível: antecipação do encontro conhecimento	
e experiência – a atividade humana	242
6.1 - Os imponderáveis no uso de si: interdições às ambições	
modeladoras das atividades de trabalho	242
6.2 - A busca impossível do não-retrabalho das normas – da	
não presença do “sujeito”	257
Epílogo - [Re] encontro com os trabalhadores	272
1. Pluralismo do modo de trabalhar, no uso de si: “transgressões	
civis”– renormalizações	276
2. Infidelidade do meio ou dos imponderáveis nas atividades	
humana e de trabalho: impossibilidade de aprisionamento	286
3. “Mas é impossível você fazer”, não-vivível	302
4. Com justiça e, para além dela, a promessa do novo:	
possíveis horizontes	332
Bibliografia	351
Outras fontes	365

Agradecimentos

Algumas pessoas estiveram presentes no decorrer deste trabalho. Queremos externar-lhes nossa gratidão.

A Dora Landa, nossa psicanalista, que na especificidade de sua atividade, acompanhou, passo a passo, os nossos sobressaltos, desânimo, cansaço, alegrias, prazer. Nesse percurso trocamos idéias na urdidura do nosso trabalho.

A Edith Benard, nossa professora de francês, pelo cuidadoso trabalho de revisão das traduções do francês para o português e pela amizade. Nos momentos, que pareciam intermináveis, da redação, digitação, conferência do trabalho, puxava-nos para o aqui e agora da feitura dessas atividades.

Aos nossos orientandos Edna M. Goulart Joazeiro, Jurema Rosa Lopes, Paulo Celso C. Gonçalves, Remi Castioni pelo ensejo de, nas orientações de suas pesquisas, podermos colocar nossas inquietações e reflexões. Também aos orientandos Dorival Pereira de Souza, Marlene Gonçalves, Marta R.G. F. Weber, que no Grupo de Estudo Trabalho, Cultura, Educação, por nós coordenado, compartilharam dessas reflexões.

A “velha” amiga Maria Elena S. Brioschi que, desde o curso de Ciências Sociais, na FFLCH, da USP, acompanha nosso trabalho, com atenção e carinho.

A minha família, nas pessoas de minhas irmãs e irmão, pelo reconhecimento, sempre, de nossa pessoa e trabalho.

A todos os trabalhadores, operários e não-operários, que nos concederam testemunho, sem o qual não teria sido possível a realização da pesquisa.

Ao Departamento d'Ergologie-APST, Universidade de Provence, na pessoa de Yves Schwartz, pela relação de trabalho e o ensejo de conhecermos a abordagem ergológica e dela partilharmos.

Aproveitamos para agradecer os organismos financiadores FAEP-UNICAMP, FAPESP, CNPq pelos auxílios concedidos. O primeiro, para a transcrição das fitas-cassetes das entrevistas; o segundo e o terceiro, para a realização de pós-doutorado no exterior, na EHESS, Paris, por meio de bolsa de estudo, que frutificou no presente trabalho. Nossos agradecimentos também à Coordenação da Pós-graduação da Faculdade de Educação, UNICAMP, onde trabalhamos, pela complementação do auxílio à referida transcrição.

Apresentação

Ao considerarmos as mudanças no trabalho como mudanças no uso de si, colocamos como centro de nossas preocupações a manifestação da presença de um “sujeito”, o SER vivo humano, na condição de trabalhador, do qual nos aproximamos através das atividades de trabalho que realiza. No seu fazer, escancara-se que o trabalho é uso de si por outro (s) e, no mesmo ato, uso de si por si; como tal, questiona a definição do trabalho como execução – suas normas antecipadoras (conhecimentos/valores), que se exprimem no trabalho prescrito, em seu **corpus** de conhecimentos vários materializados nos métodos, técnicas, organização e divisão do trabalho. Em suma, que se expressam nos modelos de funcionamento geral das atividades humanas de trabalho. Sem esse questionamento pelo trabalhador, que é o trabalho de renormalizar essas normas e atividade humana inescapável ao SER, ao si, a essa presença, nenhum trabalho se efetivaria. É esta presença que faz do trabalhar, de acordo com as normas, já um trabalhar de outro modo, que modelo algum captura em sua atividade de conceituação, inclusive o de poder, bem como as atividades dos prescritores do trabalho e das gerências.

É constitutiva dos modelos sobre o trabalho a definição do trabalho como execução pela qual é ele delimitado, circunscrito, racionalizado, podendo, assim, ser quantificado, contabilizado e reduzido à temporalidade econômica e seus valores mercantis, onde os atos humanos são tidos sob o crivo estrito de “um método de matematização da experiência”. Sejam os modelos desenvolvidos por F.W. Taylor e seus seguidores, o taylorismo, sejam os que se

desenvolveram no último terço do século passado até o presente, eles têm em comum essa definição. Ela se funda em uma visão e representação do homem – do SER vivo humano – que não faz uso da língua, do pensamento, do conhecimento na relação consigo e com outrem no meio, na situação, em que vive e trabalha e, além desse meio, onde têm lugar relações sociais de subordinação econômica, política e cultural. Essas visão e representação se desdobraram, ao longo do século XX, na visão e representação do trabalhador, operário e operária, como SER que não fazia uso de si por si e, por conseguinte, de suas faculdades humanas de pensar, de conhecer, de experiência. Elas perduram até hoje, visto aquele solo comum entre os modelos explicativos do funcionamento geral do e sobre o trabalho, ou seja, eles se construíram e se constroem mediante aquela definição, a do trabalho como execução.

Os testemunhos dos trabalhadores, operários e não-operários, particularmente dos primeiros, expõem o uso de si por outro (s) e suas mudanças, que vieram se configurando nos últimos trinta anos. Pudemos, sobretudo, através dos testemunhos, acompanhar mais de vinte anos dessas mudanças, desde meados da década de 70, décadas de 80 e 90 e ano 2000, em uma empresa de grande porte, do ramo metal-mecânico da cidade de São Paulo. Eles expõem as mudanças enquanto processo: as normas econômicas, técnicas, humanas, no que tange à esfera do trabalho, são reconfiguradas por outras normas, que, em última instância, reconfiguram quer esse uso, quer o uso de si por si nessa esfera.

Os trabalhadores dizem desses usos nos testemunhos, que já no ato da entrevista deixaram de ser depoimentos pela palavra, tornando-se testemunhos, porque é ela aproximação de si em direção ao outro

através de suas atividades de trabalho real onde têm lugar esses usos. É a palavra, pois, testemunha. Os testemunhos tematizam, explicam, diagnosticam o que é vivido naquele processo de reconfiguração do uso de si: a densificação da dimensão gestonária do trabalho. Esta é o núcleo reiterado em todos os testemunhos e organiza-os, ou seja: o uso de si. Portanto, o testemunho é história individual e também social, “história social individual” desses trabalhadores, porém não somente deles, mas de todos aqueles que, no uso de si, têm densificada a dimensão gestonária do trabalho, tendo em vista o fim da racionalidade e ~~tem~~ poralidade econômica capitalista: o **maximum** de rendimento e de lucro, com um número restrito de trabalhadores, sejam ou não operários.

O percurso da investigação constituiu seis capítulos e epílogo.

O capítulo primeiro enfatiza a herança sociológica dos estudos do trabalho no decorrer da década de 50 e das décadas de 60 e 70. Destacamos os autores representativos e a análise que efetuam da sociedade brasileira com base em modelos duais; de um lado, a sociedade tradicional, de outro, a moderna. Esses modelos remetem, por sua vez, aos processos de urbanização e industrialização. A empresa é o pólo irradiador desses processos. Ela se modernizando, modernizar-se-á a sociedade brasileira. É a passagem de um tipo de sociedade para outro que está em questão. O dualismo desses modelos se desdobra em noções dicotômicas: adequação/não-adequação; ajustamento/não-ajustamento; integração/não-integração do trabalho e do capital à modernização. Esta última é entendida como mudança social. A análise da clássica questão indivíduo e sociedade, do poder e de história desenvolvida por N. Elias permitiram-nos problematizar o dualismo e as polarizações que lhes correspondem.

No capítulo segundo, preocupamo-nos em mostrar a presença dessa herança nos estudos sobre o trabalho, sob a égide da noção reestruturação produtiva, nos últimos trinta anos do século XX. Neles, todavia, não há a preocupação com a mudança social. A empresa é o “sujeito” nesses estudos. Eles se desenvolvem mediante o dualismo de um padrão, modelo, ou ainda, paradigma de gestão do trabalho e de produção para outros. O dualismo remete às noções dicotômicas de adaptação/não-adaptação; adequação/não-adequação; implantação/não-implantação; difusão/não-difusão; transferência/não-transferência; inovação/não-inovação do padrão ou modelo ou, ainda, paradigma então existente na empresa. Trata-se da passagem de um padrão de produção e gestão do trabalho para outro, que é, contudo, moderno em relação aos anteriores. Apresentamos os estudos através de três inflexões que se entrelaçam, tornando-as um pensamento único, conferindo-lhe representatividade e hegemonia. Destacamos nas polarizações que efetuam a visão estática da sociedade, a qual lhes permite operar com a noção reestruturação produtiva. Também o trabalho é tido de modo estático, daí ser referido como modelo, padrão, paradigma, além de ele ser remetido ao campo das evidências ou do senso comum. N. Elias orienta nossas reflexões, quer mediante o que dele destacamos no capítulo primeiro, quer por meio de sua análise sobre esse campo na Sociologia. E aqui temos a companhia de P. Bourdieu, que também aponta a reinversão de termos referidos à esfera do trabalho, à qual contribui para a manutenção do senso comum. Esta reinversão, enquanto trabalho de inculcação, está presente nas inflexões dos estudos sobre o trabalho.

O capítulo terceiro destaca dos Cinco Momentos da pesquisa de campo, o Primeiro e Quarto Momentos, que correspondem ao

Encontro e [Re]encontro com os trabalhadores, operários e não-operários, por meio de entrevistas com uso do gravador. O Encontro iniciou-se em novembro de 1992 e terminou em março de 1994. Foram entrevistados vinte e três trabalhadores, a maioria em suas casas, especialmente os operários e os engenheiros; o coordenador do curso Supletivo (1º e 2º graus) freqüentado pelos operários. Já o [Re]encontro teve lugar junto a sete trabalhadores; desses, seis participaram daquele Encontro, ou seja, não tinham sido dispensados. Ele ocorreu de junho de 1999 a fevereiro de 2000. São centrais esses Encontro e [Re]encontro na exposição da pesquisa de campo devido ao fato de que eles são o caminho para a investigação, visto que é através deles e, por conseguinte, dos trabalhadores, que nos aproximamos das atividades de trabalho real e, nelas, das mudanças no uso de si. Os trabalhadores são por nós apresentados, porque são a manifestação da presença de “sujeitos”, e eles, por sua vez, vão dando a conhecer a empresa. Recorremos, sobretudo, às anotações do Diário de campo e, de modo tangencial, às entrevistas. Privilegiamos o percurso que fizemos, as dificuldades encontradas para ter acesso aos operários e a realização da entrevista como situação de trabalho, destacando os procedimentos adotados. Os outros três Momentos da pesquisa de campo constituíram Levantamento de fontes secundárias: jornal da empresa (vinte anos) e vídeos (cinco) produzidos pela direção da empresa; de Discussão com trabalhadores de texto elaborado com base em depoimento de um dos entrevistados; de Entrevista com o ex-proprietário da empresa. Cada um deles é explicitado, salientando-se suas especificidades para o entendimento do contexto em que se desenrolam as mudanças no uso de si. Os Cinco Momentos da pesquisa de campo permitiram-

nos acompanhar mais de 20 anos, conforme destacado, do processo dessas mudanças.

No capítulo 4, repensamos a norma no trabalho mediante a sua dupla dimensão: a de média e a de seu tempo criador e mostramos, ao mesmo tempo, a reorientação da pesquisa. Retomamos o referencial teórico da abordagem ergológica, desenvolvido por Y. Schwartz, particularmente a concepção de trabalho como uso de si por outro[s] e uso de si por si e essas dimensões das normas e desdobramentos, e a concepção de sociedade, de poder e de história de N. Elias. Nesse repensar, questionamos a concepção de norma e, portanto, a de “sujeito” embutidas na concepção de poder de M. Foucault e orientadoras de nossa pesquisa de doutorado. Nessas concepções domina a dimensão de média da norma, que mediante os conhecimentos/valores como dados prévios, preestabelece o SER, o “sujeito”, acabando por neutralizar o encontro entre conhecimento e experiência e, por conseguinte, o trabalho de renormalização dessa dimensão pelo “sujeito”. Este trabalho corresponde à dimensão do tempo criador da média, o qual é a atividade ergológica, a atividade humana. Privilegiamos a tensão entre ambas dimensão e a impossibilidade de captura do trabalho pelo **corpus** de conhecimentos, que configuram o trabalho prescrito. No retrabalho da norma sobressai a atividade de linguagem – o uso da língua, do pensamento, do conhecimento – e com ela o trabalhar de outro modo o trabalho prescrito. Aponta-se que essas atividades questionam a grotesca e brutal visão e representação cindida do homem que portam os modelos sobre o trabalho. Mais uma vez consideramos os estudos sobre o trabalho, sob a égide da noção reestruturação produtiva, destacando a sua normatividade fundada na definição do trabalho como execução, neles

ressaltando a prevalência da racionalidade e temporalidade capitalista. É neutralizada a “história social individual” e a historicidade do meio – sua “infidelidade” (diversidades, variabilidade, imponderáveis das ações humanas) –, de acordo com G. Canguilhem, onde vivem e trabalham seres vivos humanos. O repensar da norma no trabalho, que é o repensar da questão do “sujeito” e do poder, articula-se com a reflexão do depoimento não simplesmente como fonte empírica ou oral, mas sim que nele e por ele há a manifestação da presença de um “sujeito” que, pela palavra, torna-o testemunho. A palavra nos aproxima dele para que possamos conhecer o uso de si nas atividades de trabalho. A presença, a testemunha, não é tematizável, de acordo com E. Lévinas, mas sim esse uso que a palavra porta. Pontuamos que o testemunho é memória/história do **hic et nunc** e da já vivida, história que é a da testemunha, do trabalhador, mas também de outros que vivem as mesmas condições sociais no uso de si, sendo, pois, “história social individual”, conforme M. Pollak. Nela se debruça a investigação e a porta. Essa história reitera a densificação da dimensão gestonária no uso de si, como não- “relação de ‘saúde’”, de não-VIDA.

O capítulo 5 é a exposição da densificação da dimensão gestonária do uso de si dita nos testemunhos. Através deles tecemos a análise das mudanças no trabalho como mudanças no uso de si, sobressaindo a densificação. Mostramos o trabalho de organização da memória/história dos testemunhos, no qual não há nem linearidade nem ruptura e, portanto, nem começo e origem do processo de mudanças, de reconfiguração do uso de si. Mediante a interlocução entre nossa atividade de pensamento e a dos trabalhadores nos testemunhos, desenrola-se a investigação ancorada na abordagem ergológica e no que salientamos dos autores já referidos. Com essa

dupla atividade, que se interpenetram, há a aproximação estreita das atividades do trabalho real, já modificação das prescritas pela atividade humana a mais geral, a ergológica, que realiza o encontro entre conhecimentos formais e não-formalizáveis da “prática da arte” e a experiência. Assim, adentra-se no meio ou situação de trabalho como o lugar de debate e confrontos de normas, seus conhecimentos e valores, que manifesta a não-existência do exclusivismo da racionalidade e da temporalidade econômica capitalista, malgrado a sua dominância. É aí o trabalho experiência pelo qual se dá a experiência do trabalho. O ensino, aprendizagem, formação, postos pelas mudanças no uso de si, se fazem fundados nessas experiências, à medida que novos métodos e organização e divisão do trabalho são introduzidos, calcados nos modelos sobre o trabalho e sua gestão. Destacamos a tensão e ambigüidades entre esses conhecimentos, particularmente porque, para a atividade de conceituação do trabalho prescrito, seu **corpus** de conhecimentos, é impossível a apreensão dos conhecimentos da “prática da arte” e não formalizados porque eles se dão pela presença de um “sujeito”, do SER vivo humano, fazendo uso de si por si, pelo qual se autolegisla, e faz a sua história com e em direção a outros seres, o que a torna “história social individual” no meio em que vive e trabalha. Em suma, escapam a esse **corpus** o “sujeito” e a história.

No capítulo 6, prosseguimos a condução de adentrar-nos no meio de trabalho, conhecendo-se, pois, cada vez mais de perto, as atividades de trabalho e o uso que aí é feito do homem, no momento presente. É exposta a impossibilidade de ser antecipado o encontro entre conhecimento e experiência por ser a antecipação não-vivível pelos seres vivos humanos no trabalho. É destacado o encontro como

trabalho de renormalização ou trabalhar de outro modo as normas antecipadoras do trabalho, os conhecimentos, sendo isso próprio ao homem, porque “SER da norma”. Pontua-se que esse trabalho é uma outra antecipação e/ou atividade de conceituação que efetua o trabalhador em relação à do trabalho prescrito. Tem lugar, então, dupla antecipação, e em constante tensão, mediada pelas dimensões de média e do tempo criador da norma. A primeira busca antecipar a “infidelidade” do meio, que se manifesta no “fazer e conhecer tudo”, sem erro (“refugo”), imposto ao trabalhador na densificação da dimensão gestonária no uso de si, expressão da nova modalidade deste uso. Tenta-se engatar o homem à máquina. Ele não pode “parar” de trabalhar, porque a máquina não pode parar de funcionar. Destacamos a visão e representação do homem próprias ao governo do trabalho taylorista e seu modelo, como solos desse uso, fundadas na crença de que o trabalho é execução e não uso, malgrado a “infidelidade” do meio que convoca os seus protagonistas, trabalhadores, a fazerem uso de si por si. Prescritores, modeladores do trabalho e gerência empreendem capturar pela densificação esse uso e não somente os resultados da atividade de renormalização.

O epílogo é o [Re]encontro com os trabalhadores. Ele é organizado pelos seus testemunhos, previamente analisados, o que confere direcionamento ao alinhamento e à apresentação que deles fazemos ao leitor, o qual convidamos a prosseguir o trabalho analítico efetuado nos capítulos precedentes. Em nosso convite, estamos cientes de que haverá o retrabalho desses direcionamento e alinhamento, mas não dos testemunhos, porque são eles testemunha da “história social individual”, palavra interior enquanto manifestação da presença de um “sujeito” voltada para o outro, e para além de ambos. Permanece,

pois, em aberto, o trabalho de investigação que realizamos. Testemunhos/testemunha expõem as “transgressões civis” (renormalizações) pelo pluralismo do modo de trabalhar, os imponderáveis nas atividades e das ações e o “impossível, não-vivível”, nos uso/mau-uso do SER vivo humano no trabalho. Expõem também reclamos de justiça contra a deslegalização dos direitos do homem no trabalho e a prática sindical que converge com a prática do patronato. Nesse reclamo, porém, há um outro, o da promessa do novo, possíveis horizontes, para além desses usos. E acompanhados dos reclamos, despedimo-nos dos trabalhadores, agradecendo-lhes seus testemunhos por meio dos quais nos sentimos confrontados em relação a nós mesmos e em direção ao outro, no meio onde vivemos e trabalhamos, e para além desse meio.

CAPÍTULO 1

A HERANÇA SOCIOLOGICA NOS ESTUDOS SOBRE O TRABALHO NO BRASIL: A MODERNIZAÇÃO SOCIAL

Passados mais de trinta anos, debruçamo-nos na herança sociológica que foi legada pelos estudos sobre o trabalho, no decorrer de meados da década de 50 e das décadas de 60 e 70. Ela enfatizou o processo de mudança social na sociedade brasileira, enquanto processo de modernização. Mais especificamente, foi a problemática da mudança social que a orientou, considerada sob o prisma do processo de urbanização e de industrialização.

Seu contexto socioeconômico era o da consolidação da indústria brasileira, a par de uma política estatal voltada para seu desenvolvimento, juntamente com a internacionalização da economia. Em outras palavras, era o contexto do capitalismo monopolista, internacionalizando e/ou multinacionalizando a indústria e a economia brasileiras como um todo, mediante a introdução, já desde 1950, de novas normas de produtividade e de trabalho. Grandes unidades produtivas foram trasladadas e com elas essas normas e tecnologia, as quais superavam ou subordinavam as então existentes. O que significava que coexistiam e combinavam-se em uma mesma unidade produtiva e em setores produzindo o mesmo produto, a mesma mercadoria, diferentes processos de trabalho, contudo, sob a égide dessas normas¹.

1. ROSA, M. I. *A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade [de emprego]*. 1982. Dissertação (Mestrado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas cap. 2º, f. 52-62.

Esses estudos irão influenciar gerações de pesquisadores nessas décadas e nas que se lhes seguem, no decorrer das últimas décadas do século XX, ganhando a modernização novos contornos.

Examinaremos, a seguir, os autores representativos dessa herança, considerando a nossa pesquisa de mestrado, no que tange o seu primeiro capítulo², entretanto, estaremos trazendo outros aspectos analíticos mediante a concepção de história, que remete às noções de processo e de mudança, e a questão indivíduo e sociedade, desenvolvidas por N. Elias.

Nessa herança sociológica, os processos de urbanização e industrialização foram tidos como móveis modernizadores da estrutura da sociedade brasileira e, por extensão, das relações sociais e dos valores que se encontravam então referidos à estrutura de ação e de dominação paternalistas e patrimonialistas, próprios de uma sociedade tradicional.

A empresa industrial foi tomada como a unidade problemática de investigação sociológica e sua diversidade constituía-se em demonstração de sua duração e dinamicidade no tempo³. Enquanto tal, ela irradiava os seus efeitos sobre a “sociedade inclusiva”, sobre o todo social, arrastando-o às mudanças do espaço urbano, dos comportamentos e da mentalidade do homem – condutas, atitudes, motivações, interesses –, em suma, toda a sociedade brasileira, modernizando-a. Desse modo, constituía-se a empresa no núcleo gerador, irradiador das mudanças e de integração do tecido social, sendo eleita como o “sujeito” mediante o qual a nova ordem social configurava-se e consolidava-se.

2. Ibid., As relações de trabalho capitalistas na indústria brasileira: revisão crítica da bibliografia. cap. 1º, f. 1-51.

3. A disciplina Sociologia Industrial e do Trabalho, no Brasil, fundou-se como centro de estudos – Centro de Sociologia Industrial e do Trabalho – CESIT, junto à cadeira de Sociologia I da Universidade de São Paulo, em 1961, sob a coordenação do Prof. Florestan Fernandes. Teve como ponto de partida o projeto “A empresa industrial em São Paulo”, apresentado em 1962. Cf. FERNANDES, F. *A sociologia numa era de revolução social*. São Paulo: Zahar, 1976. Cf. ROSA, M. I. Ibid., cap. 1º, f. 1-2.

Saliente-se que, em nível analítico, solucionava-se a apreensão global, do todo, da sociedade, pela concepção e representação dual da estrutura da sociedade brasileira, porém sem desconsiderar as diferenças sociais nela existentes. Todavia, o quadro explicativo destas últimas girava em torno dessa concepção e desta representação, tendo como mediador o processo de industrialização e de urbanização.

Em virtude de centrar-se nessas categorias analíticas dicotômicas sobre o social, a problemática da mudança social terá como foco a adequação, o ajustamento, a integração, a incorporação, quer do trabalho, quer do capital, aos ditames da nova ordem urbano-industrial ou vice-versa. Seu contexto era o do novo estágio da indústria no Brasil, conforme foi mencionado anteriormente.

Os autores dos estudos sobre o trabalho, dessa época ou dessa herança sociológica que examinamos, apresentavam nuances quanto à análise da integração e/ou incorporação, adequação e/ou ajustamento dos trabalhadores, havendo distinção entre os termos integração e ajustamento. Destaque-se que a referência ao primeiro termo considerava a clássica questão das ciências sociais e, no caso específico da sociologia, a da relação indivíduo e sociedade e vice-versa.

Em L. M. Rodrigues⁴, essa relação apresentava-se pelos movimentos concomitantes de adequação do trabalhador assalariado, sobretudo o de origem rural, à empresa industrial e de integração à “sociedade inclusiva”. Nesta relação, a empresa fora colocada como **ethos** civilizatório de modernização – de mudança social –, modificando a mentalidade e o comportamento do trabalhador, em termos de motivações e atitudes, enquanto orientações valo-

4. RODRIGUES, L.M. *Conflito industrial e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1966.

rativas. Estabelecia-se uma tensão entre a sociedade tradicional (o sistema agrário e tradicional e seu sistema valorativo) e a sociedade moderna industrial (o sistema industrial moderno e seu sistema valorativo), visto o primeiro ainda ser o dominante, influenciando o segundo. Desse modo, o índice de integração e de adequação do trabalhador expressava-se pela aquisição de novo **status** social e profissional, próprio do sistema urbano-industrial, significando o seu ajustamento às exigências da nova ordem socioeconômica. Integração e ajustamento que exprimiam não mais esta tensão e eram reforçados pela inexistência de “tradição industrial” e de “luta” de grande parte do contingente operário, em virtude de sua origem rural, e pela institucionalização dos conflitos de classe.

Ressalte-se que o fato de privilegiar as noções integração e ajustamento, no quadro das relações de trabalho capitalistas, conduzia o autor a considerar o regime do salariado no nível de sua expressão jurídica, ou seja, o da relação de emprego. O específico desta relação é enfatizar esse regime como meio para obtenção de determinado fim – o salário –, possível pela contraprestação de serviços através do contrato de trabalho. E o trabalhador, sob essa relação, nada mais é do que o ator social que vivencia o trabalho como instrumento para aquisição do **status social** e profissional, próprio do modo e do estilo de vida da civilização industrial. Deste modo, passava-se ao largo da relação de dominação e subordinação do trabalho ao capital, no processo real de trabalho.

L. Pereira⁵, considerava a mudança social – a modernização – da sociedade através do desenvolvimento que se processava pela urbanização como **ethos** civilizatório, a qual preexistia à situação de trabalho da empresa industrial. Segundo o autor, ela continha já os “requisitos psicossociais básicos

5. PEREIRA, L. *Trabalho e desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1965.

da personalidade capitalista”, arrastando todos os indivíduos à realização da “estrutura de necessidades materiais e não-materiais” de seu sistema de valores. Assim, desenvolvia-se a divisão social do trabalho, sobressaindo o setor industrial, com suas funções, ocupações e especializações. Esses requisitos realizavam-se na “subpersonalidade-status do trabalhador” e na “subpersonalidade-**status** do capitalista”, nessa esfera. A concretização da primeira pelo trabalhador foi analisada enquanto processo de seu ajustamento ao sistema de trabalho, na empresa industrial. Aí, ele efetivava o sistema hierárquico de funções, ocupações e especializações, através do que nomeou sub-personalidade-status ocupações e/ou profissões ou ainda funções ou especializações. Para L. Pereira, de uma só vez, o trabalhador realizava o “ser operário”, ou seja, a “subpersonalidade-**status** operária”. Todavia, isto se dava porque, de fato, concretizara-se a “personalidade básica capitalista” e o seu sistema de valores – o modo e estilo de vida urbano-industrial. Dessa maneira, o trabalhador assalariado integrava-se a esse modo e estilo de vida e, do mesmo modo, outros “grupos ou populações” e os que estavam em via de serem integrados, graças ao **ethos** civilizatório da urbanização. Este constituía-se em padrão de avaliação, no sentido de afirmação daquele sistema de valores. Nessa integração e nesse ajustamento contemplava-se a relação indivíduo e sociedade, ao mesmo tempo em que, pela noção urbanização, recobria-se, em nível da análise, o social.

Segundo o autor, o ajustamento do trabalhador constituía-se também na satisfação/realização da “estrutura de necessidades materiais e não-materiais” do modo e estilo urbano industrial, que expressava a concreção da “subpersonalidade-**status** do trabalhador” e seus desdobramentos acima referidos, constituindo-se o trabalhador em “trabalhador-mercadoria”. Enquanto tal, ele buscava ascender no quadro hierárquico das “subpersonalidades-

status operária”, que se ancorava, para além do posto de trabalho, em uma estrutura ou sistema de papéis diferenciados ou de posições relativas. Isto porque a cada papel corresponderia “uma maior ou menor qualificação técnica do trabalho”, ascendendo o trabalhador dos papéis “mais inferiores aos mais superiores”. Era o trabalhador tido como um ser alienado, mas agora superior⁶, no contexto da etapa urbano-industrial da sociedade brasileira, na sua fase de “alienação superior capitalista”.

Saliente-se que, em L. Pereira, o trabalhador assalariado é também considerado sob o crivo da relação de emprego; por isso, a situação de trabalho transmuta-se nesse quadro hierárquico de papéis ou, como ele também designava, em “subpersonalidades-status operária”. Como tal, essa relação é instrumento de satisfação e de realização da “estrutura de necessidades materiais e não-materiais” da sociedade urbano-industrial.

J. R. Brandão Lopes⁷ considerava a sociedade brasileira em processo de mudança social, transitando de uma estrutura tradicional para uma estrutura moderna, graças ao processo de industrialização. A partir dessa consideração, desenvolveu a preocupação com o ajustamento do trabalhador assalariado de origem rural à empresa industrial, enquanto fixação ou não à mesma.

Chama-nos a atenção a ênfase na mudança de valores e normas tradicionais do trabalhador, à medida em que ele se fixava e ajustava-se à indústria e à nova sociedade, interiorizando a conduta econômica que lhes são próprias – os valores e normas utilitários e impessoais. Tem-se aqui contemplada a relação indivíduo e sociedade, na qual esta última inculca no indivíduo normas e valores.

6. PEREIRA, L. *Trabalho e desenvolvimento no Brasil*. cap. III, p. 79-133; cap. IV, p. 134-206.

7. BRANDÃO LOPES, J. R. *Sociedade Industrial no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1964. IDEM, *Crise do Brasil arcaico*. São Paulo: DIFEL, 1967.

Destaque-se que nesse quadro de transição há a ausência temporária de normas e valores sociais reguladores do comportamento do indivíduo, visto ele até então estar referido a uma estrutura social tradicional fundada na solidariedade mecânica, em virtude das normas e valores pessoais e paternalistas prescritos tradicionalmente, próprios da sociedade rural. Em consequência, inexistente a solidariedade entre os operários, inexistência esta que se vê reforçada por aquela interiorização da conduta econômica da sociedade moderna e pela ausência de “tradição industrial”. Além do que, para o autor, o sindicato, a legislação e o Estado constituíram-se em referências alternativas protetoras dos operários, face ao seu mundo subjetivo, dilacerado nessa transição e tidos como órgãos assistencialistas e de realização de seus “interesses pessoais”. Todavia, mesmo quando os operários já estão fixados na indústria, continuaria inexistindo a solidariedade, devido ao sonhado retorno ao seu mundo de origem pela realização do “negócio próprio”, mesmo que jamais efetivado. A solidariedade também inexistiria pelo fato de utilizarem-se de práticas restritivas de produtividades em benefício próprio, ou seja, de seus interesses individuais. Para J. R. Brandão Lopes, as relações de trabalho na indústria se caracterizar-se-iam pela permanência de relações tradicionais ou patrimonialistas, face à dualidade de sociedades e ações correspondentes. Já a fixação do trabalhador na indústria ressentir-se-ia da carência de normas e regras morais regularizadoras de seus “interesses pessoais”, implicando na não coesão do “grupo operário”, o que aqui corresponderia, vagamente, à não consciência de classe operária. O ajustamento do trabalhador na empresa industrial efetivar-se-ia pela existência dessas normas e regras, podendo vir a realizar a solidariedade orgânica.

Para esse autor, a modernização da sociedade brasileira estaria ainda em curso, havendo, pois, confronto de culturas, se assim podemos nos referir,

quanto à existência de dois sistemas de valores e, portanto, de ações. É sob este prisma que o autor considerou que o “patrão” também orientava suas ações pelas relações tradicionais prevalecentes na sociedade, o que explicaria a existência de relações de trabalho fundadas no tipo de dominação patrimonialista e de organização tradicional da empresa. A essas relações de trabalho e de organização de empresa contrapunham-se aquelas baseadas na dominação impessoal e na organização racional-legal da empresa.

Foi tendo em vista a necessidade de adequação ou de ajustamento do empresariado – de suas ações – aos móveis da conduta da sociedade urbano-industrial e de sua civilização que F. H. Cardoso⁸ considerou a modernização da sociedade brasileira. O móvel da adequação constituía-se na capacidade de inovar do capitalista, visto ele ser o empreendedor, que, com sua mentalidade empresarial racional, colocar-se-ia à frente na “luta” competitiva com os demais empreendedores, no que diz respeito ao controle e direção administrativa de seu empreendimento econômico, o que também o colocaria à frente de seus competidores no mercado. Para tanto, ele deveria desenvolver a gestão de seu empreendimento de modo impessoal, com base em regras racionais-legais, em contraposição à gestão tradicional do empreendimento econômico, onde as funções empresariais não eram inovadoras nem racionais. Ao contrário, eram tradicionais e irracionais. Haveria, então, o embate entre dois tipos ou dois padrões de empreendimento e a superação de um deles, no caso, o tradicional, conduziria ao desenvolvimento econômico e à modernização da sociedade. Contudo, a capacidade de inovar do empreendedor capitalista transcenderia o seu empreendimento, contribuindo para a criação e manutenção de condições sociais propiciadoras do seu êxito e o da própria economia

8. CARDOSO, F. H. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo: DIFEL, 1972.

capitalista. E isto, graças à sua ação de influenciar ou direcionar a política econômica, ou seja, de colocar o Estado como instrumento político à consecução do êxito ou lucro de seu empreendimento.

Nessa superação, a capacidade de inovar do empreendedor via-se modificada, porém ele jamais perderia a sua autoridade e o controle sobre o seu empreendimento. Ocorreria o exercício de uma dominação impessoal e o trabalho seria utilizado de forma eficiente e racional, com o recurso às modernas bases técnico-científicas, fornecidas pelo desenvolvimento e progresso da civilização industrial. Haveria o aumento da produtividade e a extração da mais valia, segundo o autor, seria um “problema técnico que se desliga da prática empresarial”⁹, pois o empreendedor capitalista, no novo padrão de empresa industrial, estaria liberado para coordenar e expandir o seu empreendimento econômico e o crescimento e desenvolvimento da sociedade, por intermédio do Estado ou da política econômica.

Saliente-se que, para a adequação ou ajustamento do empresariado ao padrão de gestão da empresa industrial moderna, a análise centrou-se no poder de coordenação, direção e controle do empreendimento econômico ou da empresa, fundado na capacidade gerencial administrativa, entendida como capacidade de inovar. Deste modo, sobleva na análise a expressão jurídica das relações sociais de produção capitalista, em que a empresa é definida como empreendimento econômico e, como tal, tem como fim a produção organizada de bens ou serviços, graças à atividade empresarial¹⁰. É elidida que, na empresa industrial, esse poder é direção e gestão sobre os trabalhadores assalariados em relação aos meios de produção capitalista. Com isso, o trabalho

9. Ibid., p. 150 e 194.

10. ROSA, M. I. *A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade [de emprego]*. cap. 1º, f. 40-41.

é tido como recurso a ser eficientemente e racionalmente utilizado, que contribui, tal qual a capacidade inovadora do empresariado moderno, ao desenvolvimento da empresa, ou seja, o do país e o da sociedade brasileira. Alcança-se, assim, a modernização da sociedade, configurando-se o novo estágio do desenvolvimento do capitalismo, destacando-se a empresa, como empreendimento econômico, na condição de sujeito desse processo. Isto porque, na perspectiva de F. H. Cardoso, se, no padrão de empresa tradicional, o poder centrava-se na pessoa do “patrão”, do empresário, e dele emanava, como sendo sua propriedade, tal qual o são os meios de produção e o dinheiro, constituindo-o no sujeito inovador, já no novo padrão deixou de sê-lo. Toma o seu lugar o sujeito empresa, pelo fato de, em nível analítico, deslocar-se os atributos de sujeito inovador, imputados à pessoa do proprietário, do capitalista, para a empresa industrial, sujeito indeterminado, que encapsula os efeitos destes atributos. Assim, confronta-se o modelo de empresa de dominação e controle – direção e gestão – pessoais, de tipo patriarcal, com um outro modelo, o de dominação e controle impessoais – direção e gestão modernas –, de tipo burocrático-racional. Se o empresário não acompanhar, não apresentar os novos atributos da capacidade de inovar, ele não estará ajustado, integrado às novas exigências do moderno capitalismo ou da empresa industrial moderna.

Se nos autores L. R. Martins, L. Pereira e J. R. Brandão Lopes¹¹ há a preocupação com a relação indivíduo e sociedade, em F. H. Cardoso ela não se apresenta, visto ser o sujeito-empresa e a sua mudança através desses

11. As obras desses autores constituem uma produção de conhecimento independente em relação ao CESIT. Isto quer dizer que elas não são oriundas diretamente deste centro. Haja vista a sua curta duração, impossibilitando-lhe de constituir-se em núcleo gerador sistemático de produção de conhecimentos no campo da Sociologia Industrial e do Trabalho no Brasil. Contudo, as obras desses autores procuraram desenvolver e analisar os problemas postos em pauta pelo projeto de estudo do CESIT. Chamamos a atenção para os livros de J. R. BRANDÃO LOPES que foram editados em 1964 e 1967, sendo que o trabalho de campo que resultou no primeiro desses livros foi efetuado em 1958, antes da criação do CESIT e desse seu projeto fundador .

deslocamentos e confrontos – a própria passagem de um tipo de direção e de empresa para outro tipo – que constitui a modernização da empresa industrial brasileira e, por extensão, da sociedade.

Neste autor está presente, mais do que em J. R. Brandão Lopes, o que Elias analisa sobre o poder na teoria científica. Esta toma-o em sua acepção corrente, que é o de considerá-lo como uma coisa que alguém possui: “A idéia de temor e de suspeição que permanece ligado a este conceito repercutiu claramente no uso que dela fez a teoria científica. Aqui também adota-se espontaneamente este termo em sua acepção corrente. Qual seja, de alguém que “tem” o poder e o mantém, ainda que este termo conduza a um impasse pois faz aparecer o poder como coisa”¹². Graças a esta utilização do termo poder, é possível personificá-lo na pessoa do proprietário da empresa para, depois despersonificá-lo ao transferi-lo para a empresa como sujeito e, neste trânsito, mudando-se a gestão da empresa (o poder) de pessoal para impessoal. O que chama a atenção é que o poder tem um lugar previamente determinado, imóvel, como uma coisa, conforme aponta N. Elias, onde é ele simplesmente deslocado para um outro lugar, a empresa, a qual encapsulou os atributos da pessoa do proprietário, mantendo-se, pois, a acepção corrente do termo poder, o seu senso comum e a sua dualidade. Para esse autor, “este emprego é uma relíquia que data da era onde dominam as representações mágico-míticas. O poder não é um amuleto que um possui e o outro não; é uma particularidade estrutural das relações humanas – de todas as relações humanas”¹³.

12. ELIAS, N. *Qu'est-ce que la sociologie?* [S.I.]: Ed. de l'Aube, 1991. p. 108. Cf. notas: 13,14,15, 16 do presente capítulo. A análise do poder não como coisa, nem propriedade de alguém, e relacional, encontramos, posteriormente, em M. FOUCAULT na análise que efetua do poder, de sua microfísica: “(...) o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade mas como estratégia (...) a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos (...) que um privilégio que se pudesse deter (...). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977. p. 29. Tradução livre bem como as demais ao longo do presente trabalho. Com revisão técnica de Edith Benard.

13. ELIAS, N. *Qu'est-ce que la sociologie?* p. 85-86 (grifos nossos).

Particularidade esta ancorada nas interdependências e interpenetrações destas relações, as quais a constitui, ao mesmo tempo que essa particularidade faz parte dessas relações. E, segundo N. Elias, a sociologia oculta esta particularidade das relações humanas, o poder, devido “à extrema complexidade dos fenômenos sociais aos quais este conceito (o de poder) se refere (...). As dificuldades de entendimento que se encontra, quando se ocupa de problemas de poder, repousam sobre o caráter poliformo das fontes do poder¹⁴, sendo, pois, “resolvidas” estas dificuldades quando se o localiza num lugar, ao mesmo tempo que se o imputa a alguém ou a uma instituição a sua propriedade.

Assim como o poder é relacional, de acordo com a análise de N. Elias, porque ele se ancora e se constitui nessas interdependências e interpenetrações, delas fazendo parte, todo e qualquer fenômeno social também é constituído e interpenetrado por outros fenômenos e vice-versa, sem que haja uma causa ou origem dos mesmos. Configura-se uma rede relacional complexa ou “relações sociais como complexos funcionais autonômos, parcialmente submetidos à auto-regulação, independentes das intenções, dos fins e dos ideais dos homens”¹⁵. Porém, esse processo relacional é o próprio homem, pois é ele que esteve e sempre está em relação (ões) com o (s) outro (s), de modo [inter]dependente, sendo a sociedade este processo ou um conjunto de processos¹⁶. O que implica não haver, de um lado, o indivíduo, e, de outro, a sociedade, como entidades autônomas, separadas e em oposição. Para N. Elias, esta separação é empregada pela sociologia tradicional, quer devido a essa autonomia e à auto-regulação dos fenômenos ou relações sociais em interdependência, que escapam ao controle e direção de modo absoluto

14. Ibid., p. 107-108 (grifos nossos).

15. Ibid., p. 67.

16. Ibid., p. 144-145.

de indivíduos e grupos¹⁷, quer também pela existência na linguagem cotidiana – nas idéias e no pensamento – “da polarização mental da imagem de homem” (a do **homo clausus**, termo empregado pelo autor – voltado a si e fechado sobre si mesmo) . Essa polarização “nos força sem cessar a estabelecer duas imagens paralelas: aquela dos homens enquanto indivíduos e aquela dos homens enquanto sociedades”¹⁸, o que obnubila essas interdependência e interpenetração e, nelas, as coerções que os homens exercem uns sobre os outros e, aqui, como grupos e classes sociais por meio delas configurados. A sociologia tradicional para o autor, impregna-se da linguagem cotidiana para poder se fazer compreensível, como, no caso, mediante essa polarização. Entretanto, isto se constitui em limites para a análise de seu objeto – a sociedade – através de “*noções comuns tidas como evidentes e que são totalmente inadaptadas ao estudo dos complexos funcionais especificamente sociais*”¹⁹.

Essa polarização está presente, como ressaltado, na herança sociológica que examinamos. Nela se imbricam as polarizações duais: sociedade tradicional/sociedade moderna; sociedade agrária/sociedade industrial; sistema agrário tradicional/sistema urbano-industrial; empresário ou ações empresariais tradicionais/empresário ou ações empresariais modernas. Polarizações estas que se desdobram nas dicotomias de ajustamento/não ajustamento ou adequação/não adequação do trabalhador de origem rural; ajustamento de populações rurais/ou não ajustamento de populações rurais ao segundo pólo dessas polarizações, o mesmo ocorrendo com a dicotomia empresário tradicional/empresário moderno.

17. Ibid., p. 92-95.

18. Ibid., p. 156 (grifos nossos).

19. Ibid., p. 132 (destaques em itálico do autor).

Ressalte-se que foi através destas polarizações que os autores buscaram analisar as mudanças sociais na sociedade brasileira pela mediação da industrialização, da urbanização e da empresa industrial como **ethos** civilizatório, ou seja, tidos como origem e causa transformadoras dos homens e das relações sociais. Desnecessário dizer que é aquela polarização mental da imagem do homem, herança da sociologia tradicional – saberes que a constituíram como disciplina científica (epistêmica) –, que norteou a análise. Esta, por sua vez, coloca, de um lado, o indivíduo, e, de outro, a sociedade, quer dizer, a polarização entre ambos – indivíduo ou sociedade –, cuja união se dá através dessas mediações. A imagem, pois, das relações humanas – da sociedade – é a de serem até então imutáveis e estáticas, deixando de sê-lo pela ação do progresso embutida no **ethos** da civilização industrial e da urbanização, que, externo às relações sociais existentes, impõe-se a todos os indivíduos, mudando-os. Deste modo, uma outra imagem da sociedade se sobrepõe àquela. É a de uma sociedade agora em movimento, não mais estática. Esta imagem, poderíamos dizer representação, opera na análise como manifestação de ruptura de uma estrutura social atrasada para uma outra não atrasada, que se desenvolve modernizando a sociedade.

Há que se reter que os estudos de L. M. Rodrigues, L. Pereira, J. R. Brandão Lopes e F. H. Cardoso fundam-se num patrimônio sociológico, ou seja, nessa herança sociológica tradicional legada por autores como E. Durkheim e M. Weber. K. Marx se faz presente, tangencialmente, em L. Pereira. Esses autores buscaram entender as mudanças sociais da configuração histórica de seu tempo. Esta preocupação também norteou-os e explicitou-se em suas análises, nas quais subjaz a tentativa de apreensão da sociedade brasileira como um todo, de sua totalidade, sob o crivo do processo de mudança social enquanto modernização social. E isso mesmo que o termo processo tenha sido

considerado enquanto recurso para operacionalizar a passagem ou saída de um tipo ou modelo ou ainda padrão de uma sociedade para um outro tipo, modelo ou padrão; por isso implicando em ruptura de um em relação ao outro e numa apreensão estática e, portanto, não em processo da sociedade – das relações sociais ou das relações humanas, nas palavras de N. Elias. Não obstante, ressalte-se que permanecia no horizonte dos autores a sociedade como objeto de investigação. Ela fora por eles considerada, como já salientado, em relação de oposição e separada dos homens, repropondo, assim, a polarização mental da imagem do homem existente na linguagem cotidiana. A polarização mental gira em torno de uma causa ou origem explicativas das mudanças, que, nos autores considerados, foram a industrialização e a urbanização. Estas originaram a modernização da sociedade brasileira, entendido o termo modernização como sinônimo de mudanças no sentido de desenvolvimento econômico e social capitalista.

CAPÍTULO 2

NOVOS CONTORNOS DA MODERNIZAÇÃO: A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Esses novos contornos que se fincam, como veremos, na herança sociológica examinada no capítulo precedente, colocam-se através de três inflexões, presentes na produção de conhecimentos sobre as atuais mudanças na esfera da produção e dos processos imediatos de trabalho. Elas se desenvolvem junto com as mudanças que vêm ocorrendo, desde meados da década de 70 e das décadas de 80 e 90, e que reorganizam a divisão e organização do trabalho capitalista pela introdução de maquinário, à base de técnicas microeletrônica e informática, e de novos métodos de trabalho. O contexto econômico é o da expansão e aprofundamento da internacionalização das relações econômicas capitalistas, sob a égide do capital financeiro, que intervém acirradamente nas direções das políticas econômicas dos países subdesenvolvidos. Dentre as conseqüências desse processo, destaque-se, no Brasil, a privatização de empresas estatais de serviços públicos e de infra-estrutura e a desnacionalização da indústria nacional. Esta última ocorre também devido tanto a uma política estatal orientada para a abertura do mercado interno, suspendendo o subsídio e a proteção então existentes à indústria nacional, quanto à competição das empresas industriais estrangeiras¹.

1. Cf. IANNI, O. O mundo do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n. 1 (8), p. 2-12, jan.- mar. 1994; BRUNO, L. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão democrática da educação*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 15-45; MARTELAERE, J. De l'hegemonie planétaire occidentale à la mondialisation. *L'Homme et la Société* (Figures Actuelles du Capitalisme), [S.I.], n. 113, p. 19-31, s.d.; LEFEBVRE, A. B. De la mondialisation à la mondialité, *L'Homme et la Société* (Figures Actuelles du Capitalisme), [S.I.], p. 33-45, s.d..

Essas três inflexões de conhecimentos sobre essas mudanças apresentam nuances entre si, o que justifica considerá-las separadamente. Todavia, há entre elas um encadeamento explicativo, tornando-as, assim, um pensamento coeso, conferindo-lhes hegemonia no interior dessa produção de conhecimentos.

2.1 Encadeamento das três inflexões: da reestruturação produtiva à cadeia e rede produtivas

A primeira inflexão centra a análise em torno das dicotomias adequação/não adequação; adaptação/não adaptação da empresa industrial brasileira ao “modelo” japonês ou à forma do trabalho toyotista. Como desdobramentos dessas dicotomias tem-se a implantação/não-implantação; difusão/não-difusão; transferência/não-transferência do “modelo” – de suas técnicas e métodos de trabalho, o trabalho prescrito.

Colocam-se muitas aspas no termo modelo com o intuito de chamar a atenção para a sua não pureza, quando de sua aplicabilidade na empresa, isto significando que já não seria o modelo de origem. Se, nos estudos anteriormente examinados, tratava-se, para o trabalhador, na maioria de origem rural, de adequar-se/adaptar-se/ajustar-se à moderna empresa industrial, já nos estudos sob esta inflexão, é a própria empresa que deve realizar essas adequação, adaptação, ajustamento, ou seja, modernizar-se. Ao trabalhador, já ajustado, cabe [re]qualificar-se e/ou profissionalizar-se pela aquisição de conhecimentos², de acordo com os ditames do novo tipo ou modelo de trabalho e de sua gestão, vale dizer, da remodelização industrial.

2. Cf. LEITE, E.M. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. In: GITAHY, L. (Org.). *Reestructuracion productiva, trabajo e education en America Latina*. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires: REDCIID-CENEP, 1994. p. 215-225; IDEM, Renovação tecnológica e qualificação do trabalho: efeitos e expectativas. In: CASTRO, N. A. de (Org.) *A máquina e o equilibrista (Inovações na indústria*

É nesse quadro de preocupações que se indaga sobre a introdução dos ccqs (círculos de controle de qualidade) na indústria, no início da década de 80, excetuando-se o caso de algumas empresas que os introduziram em meados da década de 70, conforme mostra M. S. Salerno³. Porém, o que chama a atenção nesta primeira inflexão é a preocupação com a continuidade ou não da gestão do trabalho taylorista, de seus métodos e de sua forma de exploração. Ou seja, segundo esse autor, “há um claro aprofundamento da racionalização tradicional”⁴, podendo-se entender que não mais se apresentaria a dualidade taylorista/não-taylorista. Todavia, ela perpassa a análise desta inflexão, na medida em que a adaptação dos métodos de trabalho ccqs, kanban e do jit (just-in-time)⁵ pelas empresas, demonstram a não aplicação do novo modelo em sua pureza, ou seja, de sua moderna racionalidade econômica. Nesse sentido, H. Hirata também aponta a adaptação dos ccqs à indústria brasileira, em relação aos originais japoneses: “todas essas modalidades de adaptação são necessárias, dadas as diferenças profundas nas condições sociais e histórica no país de origem e nos países “receptores” dessas formas participativas”⁶ (esses métodos), no caso Brasil e França. E prossegue a autora: “O sucesso da exportação de práticas industriais como o ccq depende, de um lado, das empresas saberem fazer uso em seu proveito de características próprias do

automobilística brasileira). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 159-177; CASTRO, N. A. Trabalho e organização num contexto de crise e reestruturação produtiva. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n. 1 (8), jan.- mar. 1994. p. 122.

3. SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. (Orgs.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 179-202.
4. *Ibid.*, p. 201.
5. SALERNO, M. S., Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: EDUSP-Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993. p. 139-152.
6. HIRATA, H. Transferência de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. In: SOARES, R. M. S. de. (Org.). *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p. 145.

país receptor dessas práticas. Depende, de outro lado, da capacidade do movimento operário e sindical local em utilizar a sua tradição de luta e de organização nas relações com a direção da empresa”⁷. No Brasil, como salienta E. B. Silva, essa utilização talvez tenha se colocado mais no sentido de negociar-se os “conteúdos do trabalho”, o que já teria ocorrido, tendo como contrapartida o “acesso a programas de formação e treinamento, disponibilidade de outros postos de trabalho, segurança no emprego, relações no local de trabalho e procedimentos para lidar com questões de mudanças”⁸. Apesar de que, como assinala H. Hirata, tiveram lugar oposições dos sindicatos dos metalúrgicos de São Bernardo, Diadema e Monlevade, opondo-se este último por meio de “campanhas virulentas contra os ccqs”⁹. De qualquer modo, acompanhando-se o pensamento dos autores, com ou não oposição, “adaptação(ões) é (são) necessária(s)”, dos ccqs e, por extensão, da nova forma de gestão do trabalho na indústria brasileira. As colocações de E. B. Silva são feitas tendo em vista uma de suas preocupações, a da implantação da forma de trabalho toyotista e, mais especificamente, os “sistemas flexíveis” de trabalho, tendo ou não estes as mesmas características que os originais. Isto porque, na ótica da autora, trata-se para as empresas de adotar os métodos de trabalho que se generalizam em todas as indústrias, não só no Brasil, e que vão no sentido de uma “renovação” do modelo fordista¹⁰.

A preocupação é de mostrar que essa implantação e ou adoção é diversa, já que diz respeito à readaptação ou readequação da forma do modelo original

7. Ibid., p. 145 (grifos nossos).

8. SILVA, E. B. Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: EDUSP-Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993. p. 229-230.

9. HIRATA, H. Transferência de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. p. 146.

10. Silva, E. B. Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980. p. 236.

às condições históricas e sociais de cada país, conforme acima apontamos. E aqui se nuança a primeira inflexão, o que resulta na segunda inflexão da produção de conhecimentos sobre as mudanças na esfera imediata do trabalho.

Nesta segunda inflexão, não se trataria mais para as empresas de adequar-se ou não, de adaptar-se ou não ao “novo modelo” de organização do trabalho e de sua gestão, mas sim da maneira pela qual ele vem sendo utilizado, visto já encontrar-se em curso. Em A. C. Posthuma, essa utilização ou readaptação caracteriza-se pelo “ecletismo”, por apoiar-se em diversos “modelos mais conhecidos de organização de produção – o fordismo, o toyotismo, a produção enxuta, a especialização flexível e o modelo sueco”¹¹. Porém, a autora preocupa-se com a readaptabilidade dos métodos cep (controle estatístico de processo) e jit. Estes podem ou não ter os mesmos efeitos do modelo original, em termos de um novo patamar de racionalidade e de eficiência produtivas, referido pela autora como “cosmético” ou “estrutural”.

Para M. P. Leite essa diversidade encontra-se em todas as economias dos países industrializados e não somente no Brasil, visto que o “processo de reestruturação produtiva” deu-se em âmbito mundial. Nesse processo, não houve univocidade da utilização dos “novos métodos e técnicas de produção como kaizen, jit, kanban, controle estatístico de processo, celularização da produção e círculos de controle de qualidade”¹². Ou seja, conforme a autora, o novo “modelo ou padrão de uso do trabalho”, ou o “padrão de gestão”, não é “universal”. Contudo, ele se efetiva, e de modo diferenciado, em “apenas alguns

11. POSTHUMA, A. C. Técnicas japonesas de organização nas empresas de autopeças no Brasil. In: CASTRO, N. A. (Org.). *A máquina e o equilibrista (Inovações na indústria automobilística brasileira)*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 304-305.

12. LEITE, M. P. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. A. (Org.). *A Máquina e o equilibrista (Inovações na indústria automobilística brasileira)*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 336 e 339. Cf. nota 3 acima citada quanto a esses métodos que são explicados pelo autor.

setores de mão-de-obra de algumas empresas, em alguns ramos industriais”, o que implica a existência segmentada do mercado de trabalho.

Chama-nos a atenção que a não “universalização” em questão significa a readaptação desses métodos de trabalho, os quais acabam por se constituir em referentes – em padrão, modelo ou paradigma – para a indústria ou empresa dos países que reorganizam os mais diferentes trabalhos. Estas os reestruturam em função de suas necessidades econômicas, políticas e de competição no mercado (nacional/internacional). No Brasil, segundo M. P. Leite, essa reestruturação, que corresponde à do padrão taylorista e fordista então existente, deu-se em três fases, referidas também como períodos. A 1ª fase corresponde à “difusão dos círculos de controle de qualidade”¹³, permanecendo a mesma forma de organização do trabalho desse padrão. Essa fase abrange fins da década de 70 até início da de 90, quando tem início a 2ª fase. Esta é a de “difusão dos equipamentos, bem como pela alocação de várias outras técnicas japonesas como o *just-in-time*, CEP, celularização da produção, *kanban*”¹⁴. A 3ª fase corresponde ao início dessa última década, quando as empresas “começaram a optar por uma estratégia mais sistêmica de modernização”, ou seja, aplicam-se as “técnicas e métodos japoneses, assim como em novas formas de gestão da mão-de-obra mais compatíveis com os princípios de flexibilização do trabalho e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade”¹⁵. M. P. Leite considera ser esta fase a “última etapa do processo de modernização tecnológica”¹⁶. Assinala o desmembramento de atividades de trabalho da empresa, as quais são terceirizadas. Destaca a busca de inovação pelas empresas de “formas de gestão de mão-de-obra” que dispensam

13. Ibid., p. 345 (grifo nosso).

14. Ibid., p. 345-346 (grifo nosso).

15. Ibid., p. 346 (grifos nossos).

16. Ibid., p.347.

trabalhadores ocupantes de postos hierárquicos, sendo estes extintos. Trata-se, nas palavras da autora de: “enxugar as estruturas de cargos e salários, bem como as estruturas hierárquicas (...) abandonando-se, portanto, os padrões anteriores de uso de mão-de-obra”¹⁷, ao mesmo tempo em que se busca manter o vínculo empregatício dos trabalhadores na produção, ou seja, “estabilizar a força de trabalho”¹⁸. Assim, para a autora, o “novo padrão de gestão” do trabalho reestrutura o antigo “padrão de gestão” do trabalho, o taylorista, exprimindo o “profundo processo de inovação” da indústria brasileira. M.P. Leite preocupa-se em apresentar dados que comprovem esse processo de reestruturação, sendo este o próprio processo de readaptação das empresas ao novo padrão. Pontua que esses dados, quando comparados com os da indústria internacional, mostram o descompasso da reestruturação produtiva ou modernização da indústria brasileira. Porém, também apontam para “o esforço que as empresas brasileiras vem fazendo para adquirir competitividade e acompanhar o processo de reestruturação produtiva em nível mundial não é pequeno”¹⁹.

Essa diversidade da modernização da indústria brasileira ou reestruturação produtiva ou ainda renovação industrial, assinalada por M.P. Leite, é reiterada por N. A. Castro²⁰. Esta considera dados referentes à introdução de equipamentos, à base da técnica microeletrônica, e de mudanças na organização do trabalho e em sua gestão, nos setores da indústria automobilística, metal-mecânica e da petroquímica. É central na análise da autora a preocupação em ressaltar que a modernização se consolida, mas que há o descompasso

17. *Ibid.*, p. 347.

18. *Ibid.*, p. 347.

19. *Ibid.*, p.354.

20. CASTRO, N. A. Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reestruturação produtiva. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n. 1(8), p. 116-132, jan.- mar. 1994.

assinalado por aquela autora. Isto significa que a indústria desses setores está atrasada e sem condições de competir com as já modernas indústrias dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

É salientado, desse modo, que o setor automobilístico tem a mais baixa produtividade do mundo, sendo também “baixos os padrões de qualidade dos veículos fabricados”²¹. Há também defasagem em relação aos padrões internacionais no “plano organizacional”. Disso tudo, resulta que “as chances de competitividade das montadoras brasileiras tornaram-se extremamente reduzidas”²². Ressalte-se que a autora constata o aumento da “produção de veículos por trabalhador”, quer na década de 90, quer durante os anos anteriores. Outra constatação feita refere-se à existência de pouco “re-trabalho” após a montagem. Com isto, constata-se que há “pouca área de reparo pós-montagem”²³.

A autora coloca ainda a modernização como necessária, enquanto meio para contra-atacar o autoritarismo das chefias visto que, sob o novo padrão de gestão e de produção, prescinde-se das chefias intermediárias, adotando-se os métodos de trabalho apontados pelos autores anteriores. Pois esses métodos, conforme assinala, requerem dos “chão de fábrica (operadores)”²⁴ que decidam durante o processo produtivo. Constata-se ainda que, sob a modernização, há a “sistemática redução de postos de trabalho”, a qual também é expressa como “enxugamento da força de trabalho”²⁵. Junto com essa “sistemática redução de postos” tem lugar uma nova composição da classe trabalhadora, a qual se dá em torno da escolarização formal. Os trabalhadores que possuírem esta

21. *Ibid.*, p. 118.

22. *Ibid.*, p. 118.

23. *Ibid.*, p. 119.

24. *Ibid.*, p. 126.

25. *Ibid.*, p. 121.

última terão chances de conseguir emprego: “é hoje evidente que a nova composição da força de trabalho tende a beneficiar aqueles indivíduos com mais alta escolarização formal. Dessa forma, observa-se a tendência a selecionar trabalhadores mais experientes e confiáveis para operar os novos equipamentos”²⁶.

A modernização do setor metal-mecânico é constatada mediante os métodos de organização e de gestão do trabalho assinalados por M. P. Leite, que “passaram a incorporar uma nova forma de uso do trabalho: os operadores polivalentes, responsáveis pelo conjunto da célula/ilha”²⁷. Essa modernização, com a introdução da máquina CNC, traz o desemprego. Contudo, N. A. Castro preocupa-se em destacar como o setor vai vencendo o seu atraso pela “incorporação tecnológica”, por parte de empresas de grande porte, com vistas a “adequar[-se] a um padrão internacional de qualidade”²⁸. E afirma que são essas empresas que apontam em “direção a formas mais avançadas de modernização, incorporando tecnologias e organização num novo padrão de gestão da produção e do trabalho”²⁹.

A autora faz um balanço, como o fez em relação aos setores anteriormente citados, do processo de modernização do setor petroquímico, que se dá à medida em que se processa a política de privatização. Desse balanço, interessa-nos destacar que, na reorganização da administração e na gestão do trabalho, dispensas são efetuadas, abrangendo trabalhadores da produção e da administração hierárquicas intermediárias. Essas dispensas são referidas como: “enxugamento e racionalização do pessoal”, “enxuga-se a própria

26. Ibid., p. 122.

27. Ibid., p. 123.

28. Ibid., p. 124.

29. Ibid., p. 124.

hierarquia administrativa”, “enxugamento do quadro administrativo”³⁰. Na perspectiva que está sendo enfatizada por N. A. Castro, a da modernização, elas apontam para a existência de um outro “padrão de sistema fabril” no setor. Para a autora, as mudanças na reorganização do trabalho na esfera produtiva mostram a consolidação de um “novo paradigma de gestão da produção e dos recursos humanos”³¹. Consolidação esta constatada por M. S. Salerno³², por meio da aplicação da noção flexibilidade. Este autor, através desta noção, recobre – tal qual a noção reestruturação produtiva ou a noção renovação industrial – essas mudanças, tanto em nível da esfera produtiva como fora desta, por exemplo, na esfera dos direitos sociais. Chama-nos a atenção o fato de que o autor propõe-se a conceituar essa noção flexibilidade, termo diria N. Elias, que como aquela tornou-se linguagem cotidiana, incorporada por ele e pelo pensamento corrente dos estudos sobre o trabalho, como ele próprio constata. Nesta busca de conceituação, o termo “flexibilidade” é tido como categoria analítica e/ou conceitual, constituindo-se no “novo paradigma ou padrão de gestão do trabalho”, de sua organização e divisão, em oposição ao “padrão” taylorista e fordista. Destaca M. S. Salerno que esse “padrão” prescrevia e antecipava o trabalho. Já o “novo padrão de gestão do trabalho e da produção”, ou seja, a flexibilidade, é a constatação de que isso não é mais possível. Um outro aspecto a ser ressaltado refere-se à convergência do autor com os autores M. P. Leite e N. A. Castro, quanto à diversidade ou não homogeneidade na aplicabilidade e funcionamento do “novo padrão”, apreendido pela noção flexibilidade. Além disso, M. S.

30. Ibid., p. 128.

31. Ibid., p. 130.

32. SALERNO, M. S. Flexibilidade e organização produtiva. In: CASTRO, N. A. (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 53-83.

Salerno tenta fazer com que esta noção opere como categoria analítica, tornando-se também um instrumento pragmático e/ou estratégico para as empresas adequarem-se ao “contexto econômico-financeiro social e político instável”³³. Em suma, a noção flexibilidade é a manifestação, tal qual as noções reestruturação produtiva ou renovação industrial, do fim perseguido pela indústria brasileira, qual seja a modernização. Ela se constitui, em si e por si mesma, na referência e na explicação das mudanças na esfera da produção.

Já em R. Q. Carvalho, essas referências e explicações estão na capacitação ou inovação tecnológica da indústria brasileira e no uso que ela faz do trabalho, para alcançar “as economias mais avançadas”³⁴. Para o autor, trata-se da indústria brasileira não mais usar de modo “predatório” o trabalho; isto se dá porque este último é tido como “componente de custo”³⁵ e, como tal, predomina “o trabalho com pouca qualificação, barato e descartável”³⁶. Com isto, segundo ainda o autor, o trabalho não é usado de modo racional pela indústria. E, para que ocorra isto, há que se considerar o novo “papel” do trabalho. Este “papel” é o de “fonte de recursos”, próprio do “novo paradigma tecnológico”. O trabalho, sob este novo “papel”, faz com que o processo de produção capitalista tenha como fim a produção de inovações: “produzir é cada vez mais produzir inovação”; “produzir avanços tecnológicos”; “inovação é o principal produto que vendem”³⁷. Como assinala R. Q. Carvalho, a indústria brasileira, ciente deste novo “papel” ou “natureza” do trabalho, estará valorizando o “desen-

33. Ibid., p. 55.

34. CARVALHO, R. Q. Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho de terceiro? *Estudos Avançados*, São Paulo, 7 (17), p. 35-76, 1993.

35. Ibid., p. 36.

36. Ibid., p. 36.

37. Ibid., p. 41-42.

volvimento e aproveitamento da inteligência da produção”³⁸, próprios deste paradigma, tal qual o fazem os países de “economias mais avançadas do mundo”. Disso resulta que ela avançará no “progresso técnico”³⁹, usando de modo racional o trabalho, uso este que é o seu atributo, como também o é a sua capacidade de inovar, fazendo do processo de produção capitalista um “processo inovativo” e não mais um processo de trabalho⁴⁰. Isto porque, para o autor, esse processo remete àquele uso não racional, “predatório”, do trabalho, característico do taylorismo.

Nesse modo ou “padrão de uso do trabalho”⁴¹, enfatiza R. Q. Carvalho que “há tendência generalizada de maior exigência de raciocínio, abstração e capacidade de decisão”, em relação ao “operário limitado, de gestos mecanizados e pouco discernimento, típico do modelo taylorista/fordista de organização da produção”, o qual “deixa de ser funcional para os objetivos gerenciais dentro da nova etapa aberta com a recente aceleração do progresso técnico”⁴². Frente à essas exigências, é imprescindível, salienta o autor, a escolarização formal do trabalhador, pois os seus “grau e a qualidade (...) terminam por ter impacto direto sobre a produtividade do trabalho”⁴³, fazendo com que o trabalho preencha o seu “novo papel” no “novo paradigma”. A escolarização formal constitui-se, a par com o “investimento em treinamento para a operação de novos equipamentos ou desenvolvimento de funções dentro das novas funções técnicas japonesas”, em “ativo”. “Ativo” este que deve ser preservado, tal qual ocorre com o “interesse em preservar as **cabeças** e as

38. Ibid., p. 36.

39. Ibid., p. 36.

40. Ibid., p. 44.

41. Ibid., p. 45.

42. Ibid., p. 50.

43. Ibid., p. 51.

idéias desenvolvidas e acumuladas ao longo de anos num laboratório de pesquisa”⁴⁴. De acordo com este autor, isto significa, portanto, preservar o “estoque de trabalhadores”⁴⁵, mediante a “estabilidade do vínculo empregatício”⁴⁶. Em suma, esse “novo padrão de uso do trabalho”, pelo qual se produz o “processo inovativo”, é a superação, por parte da indústria brasileira, do “padrão de uso de trabalho predatório”, que ainda nela predomina, ou seja, da gestão do trabalho taylorista e de seus métodos. É mediante essa superação, remodelização da indústria brasileira, que esta se verá instrumentalizada para competir e realizar o “novo paradigma tecnológico”.

A terceira inflexão nos estudos sobre o trabalho engloba as duas inflexões examinadas, ao mesmo tempo em que delas decorre. Igualmente a estas últimas, ela veio se delineando e se colocando numa perspectiva de dominância. Por isso, prescreve o que deve ser investigado no campo de estudos do trabalho e como a investigação deve ser conduzida por nós, pesquisadores⁴⁷. Para tanto, tal qual a segunda inflexão, tem como suposto que já se realizou aquela modernização ou reestruturação produtiva ou ainda o “novo paradigma tecnológico” ou ainda o “novo padrão ou paradigma de gestão do trabalho e de produção”. Contudo, diferente dessa segunda inflexão, é assinalado que trata-se agora de considerar como está se dando a modernização sob o tripé empresa/mercado de trabalho/processo de trabalho⁴⁸. Estes elementos do tripé encontram-se interligados em cadeia e rede produtivas⁴⁹. Quanto à empresa,

44. Ibid., p. 53 (destaques do autor).

45. Ibid., p. 67.

46. Ibid., p. 53.

47. GUIMARÃES, N. A. Tempo e espaço: antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. In: SEMINÁRIO REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO EM DIFERENTES CADEIAS PRODUTIVAS NO BRASIL: DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA, São Paulo: CEPRAP/USP/UNICAMP, p. 1-16, 1999. Disponível em internet.

48. Ibid., passim.

49. Ibid., passim; GITAHY, L. Redes e flexibilidade: da mudança das práticas cotidianas a uma nova trama produtiva. In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. OS ESTUDOS DO TRABALHO:

ela é situada em uma cadeia produtiva, para aí se apreender as suas especificidades em relação às demais empresas que integram essa cadeia. Através da noção cadeia produtiva recobre-se uma gama de empresas, com suas diferenças produtivas e de organização do trabalho e de políticas e estratégias gerenciais, assim como se constrói “trajetórias de mudanças” das empresas⁵⁰. Mediante esse recobrimento, apreende-se e prende-se os outros dois elementos do tripé: mercado de trabalho e processo de trabalho. Porém, primeiro deve-se considerar o segundo elemento e, através dele, adentrar-se no terceiro elemento.

Assim, a noção cadeia produtiva toma o lugar da noção reestruturação produtiva nos estudos sobre o trabalho. Contudo, diferente desta última, ela tem uma outra “dimensão espacial”, segundo N. A. Guimarães. Isto porque ela engloba a “análise de segmentos da **cadeia** situados em **complexos** distintos”⁵¹, e não só o “mercado de trabalho” e o “processo e gestão do trabalho”. Esta noção permite ainda englobar, conforme a autora, a “dimensão temporal” ou “tempo”, esta sendo entendida como “movimento das trajetórias dos indivíduos no mercado de trabalho”⁵², ou seja, enquanto “(re) inserção ocupacional” dos trabalhadores dispensados na “cadeia”, na qual trabalharam ou sua “(re)inserção” em uma outra ⁵³.

NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS METODOLOGIAS E NOVAS ÁREAS DE PESQUISA, São Paulo: CEBRAP/USP/UNICAMP, p. 1-10, 1999. Disponível em internet.

50. GUIMARÃES, N. A. Tempo e espaço: antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. In: SEMINÁRIO REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO EM DIFERENTES CADEIAS PRODUTIVAS NO BRASIL: DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA, São Paulo: CEBRAP/USP/UNICAMP, p. 1-16. Disponível em internet.

51. Ibid., p. 11 (destaques da autora).

52. Ibid., p. 13.

53. Ibid., p. 14.

Chama-nos a atenção que N. A. Guimarães propõe a investigação deste “movimento”, tal qual fez com as “trajetórias de mudanças das empresas”. Ou seja, sob a ótica da autora, há que se considerar “a análise da mobilidade, uma vez incorporado o tempo como uma variável endógena, constitutiva dos nossos modelos de análise (...) amplia para o âmbito do estudos dos indivíduos no mercado de trabalho a mesma estratégia que já havíamos passado a adotar na análise das firmas: a ênfase em **trajetórias** (...). Trajetórias de empresas, sim, mas trajetórias de trabalhadores, também”⁵⁴.

Atrela-se um dos resultados das mudanças na esfera da produção e nos processos imediatos de trabalho – o das estratégias de sobrevivência do trabalhador e suas possíveis escolhas –, segundo nossas palavras, às “trajetórias das empresas”, além daquelas estratégias serem reduzidas às trajetórias de mudanças das empresas. É em torno da empresa, porém não mais sob a égide da noção reestruturação produtiva, mas sim da noção cadeia produtiva em relação a uma outra noção delineada, a de rede, que se deve, na ótica de N. A. Guimarães, considerar este resultado. Pressupõe-se que já está posta e/ou realizada o fim das mudanças que ocorreram na indústria brasileira, a partir de meados da década de 70, o fim de sua remodelização, entendida como reestruturação produtiva. Trata-se de perseguir os seus efeitos sobre o trabalhador, contudo, em termos de oportunidades ocupacionais por ela criada ou não. Daí a autora salientar que “acredito que um dos elementos fundamentais para entendermos as chances de re-inserção ocupacional dos indivíduos vem da análise dos tecidos industriais, da natureza da reestruturação das firmas”⁵⁵.

54. Ibid., p. 14 (destaque da autora).

55. Ibid., p. 14.

2.2 A presença da herança sociológica: da reestruturação produtiva à cadeia e rede produtivas

É [re]corrente nas três inflexões, como salientamos, a preocupação com a modernização, que se recoloca em torno da dualidade: um “tipo” ou “modelo” de trabalho, o taylorista e fordista, para um outro que estaria em “processo”. Os nomes para este último variam: “novo paradigma de gestão da produção”, “novo paradigma tecnológico”, “novo padrão de gestão do trabalho e da produção”, “sistemas flexíveis” ou “flexibilidade” do trabalho. Nestes nomes ou termos, está embutido o pressuposto de que são mais avançados ou modernos que o anterior, tal qual a dualidade estrutura tradicional/estrutura moderna da sociedade brasileira da herança sociológica sobre os estudos do trabalho, ou da Sociologia Industrial e do Trabalho, no Brasil, examinada no capítulo precedente, através de seus autores representativos. Todavia, se nesta herança a passagem fazia-se pela urbanização e industrialização e respectivos **ethos** da ordem urbano-industrial, nos atuais estudos representados por essas inflexões, ela se dá pela noção reestruturação produtiva, que na terceira inflexão é abarcada pelas noções cadeia e rede produtivas. Mediante estas noções, há a operação de [re]cobrimento das mudanças na esfera da produção e dos processos imediatos de trabalho. Contudo, estas últimas noções ultrapassam esta esfera e processos, pois tem em vista a alcançar a totalidade do real ou o todo social, convergindo com essa herança, que assim também operava mediante aquele **ethos**. Entretanto, se na herança sociológica havia a preocupação com a mudança social, sob a noção reestruturação produtiva ela inexistente. Dá-se como suposto a efetivação desta mudança, enquanto a passagem de uma sociedade tradicional (atrasada) para uma sociedade moderna (adiantada), ou seja, como modernização social realizada.

Deste modo, desloca-se do social para a empresa a preocupação com a modernização, que se exprime por meio daquela dualidade: de um “tipo” ou “modelo” ou “paradigma” produtivo e gestão de trabalho para um outro.

Ressalte-se, porém, que neste deslocamento a empresa, como em F. H. Cardoso, é investida do estatuto de sujeito indeterminado, cujas ações – empreendedora, inovadora, moderna – efetivarão a sua remodelização. Ou seja, ela reestrutura o que nela já se encontraria realizado ou estruturado – o modelo de trabalho taylorista e fordista que teria se generalizado para toda a indústria brasileira. Sob esta ótica, sendo a empresa o sujeito catalizador e inovador desse processo, essas ações também se generalizam pela adaptação, readaptação do “novo modelo” de trabalho e de produção, de modo diverso, simultaneamente ou não, no tempo e espaço, resultando na reestruturação produtiva ou reestruturação da indústria brasileira. A terceira inflexão simplesmente dá continuidade à empresa, enquanto esse sujeito indeterminado, que, como anteriormente destacado, encapsulara os atributos do sujeito inovador, que se localizava na pessoa de seu proprietário, o capitalista. Essa inflexão propõe-se a verificar os efeitos deste encapsulamento no social.

Subjaz nessa dualidade a apreensão da forma taylorista do trabalho ou do governo do trabalho taylorista, como estática e que foi posta em movimento ou modificada, graças à ação remodelizadora do sujeito empresa. É esta, pois, que realizará o “novo padrão” ou “modelo” de produção e trabalho. Nesse movimento, já está previsto o seu resultado, um fim, a própria remodelização da empresa e/ou reestruturação produtiva. Chama-nos a atenção que, igualmente à herança sociológica dos estudos sobre o trabalho, opera-se com a idéia de progresso, embutida nas ações empreendedora, inovadora, moderna do sujeito empresa, sendo que essa reestruturação é a realização desta idéia. Vale dizer, esta última materializa o progresso mediante

essas ações do sujeito empresa. Se nessa herança, por meio desta idéia, manifestava-se a ruptura de um tipo de estrutura social para outro tipo, aquela, até então, estática e posta em movimento pelo **ethos** civilizatório do mundo urbano-industrial, nas três inflexões examinadas a ruptura manifesta-se pela noção estrutura. Esta é referida à esfera produtiva que será remodelizada e/ou reestruturada por essas ações.

Essa modernização, na primeira inflexão, que se constitui nessa ruptura, exprime-se em torno das dicotomias adequação/não adequação; adaptação/não adaptação da empresa industrial ao “modelo” japonês ou à forma de trabalho toyotista, desdobrando-se, por sua vez, nas dicotomias da implantação/não-implantação; difusão/não-difusão; transferência/não-transferência desse “modelo”. Cabe às empresas “saberem fazer uso em seu proveito de características próprias do país receptor dessas práticas”, ou seja, dessas adequação e adaptação, remodelizando-se.

Esse uso, na segunda inflexão, realiza-se através da readaptação e/ou readequação ou, ainda, do reajuste da empresa ao modelo de trabalho e de produção mais avançado e moderno, manifestando-se em sua diversidade e diferenças de desenvolvimento e de aplicabilidade na indústria brasileira. Deste modo, é salientado que “o esforço que as empresas brasileiras vêm fazendo para adquirir competitividade e acompanhar o processo de reestruturação produtiva em nível mundial não é pequeno”. Com isto, dá-se a passagem do antigo modelo ou tipo de produção e gestão do trabalho para os atuais, efetivando-se o fim perseguido, a remodelização da empresa ou da indústria brasileira. Fim este posto em prática pelas ações do sujeito indeterminado empresa. Consolida-se, pois, o “novo modelo” ou “paradigma” de gestão da produção e do trabalho, ou seja, este fim pela empresa.

A nuance dessa segunda inflexão está em torno da noção flexibilidade, pela qual a empresa realiza esse fim, na condição de sujeito indeterminado. Há, porém, além dessa nuance, uma outra, que se refere à noção “capacitação ou inovação tecnológica” da indústria brasileira. Ela exprime também a efetivação desse fim desejado e previsto pelo sujeito empresa. As ações deste, mediante essa noção, transmutam o processo de produção capitalista – que, na análise crítica e teoricamente consistente de K. Marx, é não só processo de produção de valores de uso, igual a todo e qualquer processo de produção econômico, como também processo de produção de valor, de mais valia –, em processo de inovação, sendo esta “o principal produto”. Esta transmutação é feita porque o processo de produção econômico capitalista é considerado de modo externo à materialidade desse duplo aspecto, desaparecendo, assim, o processo real de trabalho e os seres vivos humanos que vivem e realizam este processo. No lugar desses processo e seres, tem-se o processo “inovativo”, que usa o trabalho de modo “racional” e não mais irracional e/ou “predatório”, efetivando aquele fim. Saliente-se que o “espírito empreendedor” e “inovador” do sujeito empresa, presentes em F. H. Cardoso, fazem aqui suas reentradas triunfais. Eles ganham “corpo” mediante esse uso do trabalho, convergindo para o que esse autor assinalara quanto a esse uso. Esta convergência refere-se às ações “inovadoras empreendedoras”, “modernas” do sujeito empresa, que utilizariam eficientemente e de modo racional o trabalho, graças aos recursos das modernas bases técnico-científicas, conforme ressaltado no capítulo precedente. Disso resultaria o aumento da produtividade e a extração da mais valia nada mais seria do que um “problema técnico que se desliga da prática empresarial”. Essa externalidade, que é a abstração feita das relações sociais de produção e de trabalho, ocorre sob a égide dessa transmutação, onde as ações do sujeito empresa direcionam, controlam, planejam o processo

de produção no sentido de que se produza o “novo paradigma tecnológico”. Vale dizer, é este “novo paradigma” o meio para se atingir o fim da indústria brasileira, a sua remodelização.

2.2.1 - Senso comum e reestruturação produtiva

Nas três inflexões representativas, constituindo um pensamento único e hegemônico dos estudos atuais sobre o trabalho, o termo reestruturação produtiva apresenta-se como uma categoria explicativa das mudanças na esfera da produção e dos processos imediatos de trabalho e, portanto, da diversidade de situações de trabalho que aí têm lugar. Deste modo, ela se coloca abarcando a totalidade das múltiplas atividades humanas de trabalho dessa esfera e desses processos.

Nesses estudos há a recorrência desse termo nas constatações, descrições e análises que são efetuadas dessas mudanças. E igualmente, isto ocorre nas referências feitas a estas últimas pela imprensa escrita e falada, pelos meios de comunicação de massa, pelos diretores, gerentes de recursos humanos e de produção, lideranças do patronato e sindicais e os órgãos técnicos que os representam.

Nessa recorrência tem-se como suposto a convergência de um mesmo entendimento e compreensão dessas mudanças, sob o termo reestruturação, elegendo-o como categoria analítica das mesmas. Sobre este termo não pairam quaisquer dúvidas ou interrogações, visto esta eleição e dominância. Ele tomou-se dominante na linguagem cotidiana, no senso comum, colocando-se como evidência para todos os indivíduos, das mais diferentes classes e grupos sociais. Todos a ele se referem, tal qual o fazemos em relação ao termo sociedade⁵⁶.

56. ELIAS, N. *Société des individus*. Paris: Fayard, 1991. cap. I, p. 1-108, particularmente p. 37-40.

Tal qual este termo, o termo reestruturação naturalmente diz e explica por si mesmo as mudanças. Isto se dá porque o termo reestruturação produtiva, nessas três inflexões ou nesse pensamento, eleva-se a essa categoria explicativa e externa às relações sociais de produção existentes, operando como entidade supra-individual e, nas palavras de Elias, enquanto idéia mágico-mítica explicativa, característica da linguagem cotidiana, do senso comum. Este tem como hábito eleger dada idéia, da qual provém a origem e a causa das mudanças na sociedade, impondo-se a todos os indivíduos. A noção reestruturação produtiva tem essa característica, à semelhança das noções urbanização e industrialização, na herança sociológica dos estudos sobre o trabalho.

Desse modo, é recolocada a polarização mental da imagem de homem, presente também nessa herança, que separa e opõe, de um lado, indivíduo, e, de outro, sociedade. Destaque-se, porém, que sobreleva na análise um dos pólos, a sociedade, sendo esta, entretanto, travestida, sob o termo reestruturação produtiva. Indiscriminam-se os termos ou noções sociedade e reestruturação, visto ambos significarem aquela entidade supra-individual que direciona, como uma vontade invisível, o fim do sujeito indeterminado empresa, ou seja, a sua remodelização, que é o da indústria brasileira. Mesmo que para a concreção deste fim haja dispensas maciças e generalizadas dos trabalhadores, o desemprego crônico, e no limite, o não-trabalho para segmentos vários e expressivos da classe trabalhadora, como constata, por exemplo, a segunda inflexão quando assinala: “sistemática redução de postos de trabalho” também referida pelos termos “enxugamento da força de trabalho”, própria da linguagem cotidiana. Este fim, todavia, a tudo sobrepuja, pois as empresas ou a indústria brasileira colocam em prática os novos móveis da modernização industrial, com vistas a “adequar[-se] a um padrão internacional de qualidade”, em “direção a formas mais avançadas de modernização, incorporando

tecnologias e organização num novo padrão de gestão da produção e do trabalho”.

A recolocação desta polarização e, no seu interior, essa indiscriminação exprimem uma visão, não de processo mas sim estática da sociedade. Esta deixa de ser estática graças à reestruturação produtiva, que passa a ser o próprio sujeito indeterminado empresa, confundindo-se com a sociedade. Nas palavras de H. Arendt, o econômico se estende por todo o social. Por isso, ao referir-se ao último contempla-se, ao mesmo tempo, o primeiro⁵⁷. Vale dizer, o espaço privado estende-se ao espaço público e o abrange, indiscriminando-os. Nessa ação, os indivíduos e, por conseguinte, a sociedade, são tomados como suportes dos interesses estritos da esfera privada, do econômico e de sua administração.

Essa visão estática da sociedade é a representação de alguma coisa, no caso uma estrutura, enquanto um conjunto já dado, mais ou menos harmonioso, com contornos bem definidos, tendo forma tangível e visível⁵⁸. Por isso, em nível do pensamento, mediante a noção reestruturação produtiva, a sociedade deixa de ser estática, passando a ter movimento, expresso este pela passagem de um “tipo de modelo” ou “padrão” ou “paradigma” para um outro. Nas três inflexões dos estudos das mudanças na esfera da produção e do trabalho ou dos estudos sobre o trabalho nestes últimos quase 30 anos, essa representação exprimiu-se em torno da dualidade: antigo modelo ou tipo ou ainda padrão taylorista/fordista de produção e de trabalho/novo modelo ou tipo ou padrão de produção e de trabalho, à base da técnica da microeletrônica e da informática e de métodos e processos de trabalho, organizados sob moldes toyotista ou similares, porque readaptados e/ou readequados, à realidade do país.

57. ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981. cap. II, p. 31-88.

58. ELIAS, N. *La société des individus*. p. 39-60.

Saliente-se que, mediante essa representação, busca-se ter, de acordo com N. Elias, uma visão de conjunto das relações humanas, no caso as de produção e de trabalho e nelas, as mudanças, contendo uma ordem também visível, cujo fim é previsto, ou seja a sua reestruturação enquanto modernização. Contudo, as relações humanas, quaisquer que sejam, “são sempre conjuntos mais ou menos inacabados: qualquer que seja o ponto de vista de onde são observadas, elas permanecem na esfera do tempo, isto é, abertas sobre o passado e sobre o futuro”⁵⁹. O que significa que o movimento – as mudanças – é interno a essas relações, não havendo uma coisa determinada, acabada, no caso uma estrutura, que sofre ruptura, porque até então esteve estática, e que, por força dela mesma, passa a [re]cobrir e a [re]direcionar este movimento.

A terceira inflexão dos estudos sobre as mudanças na esfera da produção e do trabalho, ao assinalar que a noções cadeia e rede produtivas permitem considerar a “dimensão tempo”, continua a exprimir essa visão estática e, portanto, essa representação de uma estrutura. Isto porque ela ainda permanece, à semelhança das outras duas inflexões que se centraram na noção reestruturação produtiva, na representação de uma estrutura como um dado localizável em uma ordem visível, mais ou menos harmoniosa, que ignora tanto a esfera do tempo quanto a esfera do espaço. Essas esferas remetem a uma ordem invisível, oculta, que tem uma estrutura específica em cada sociedade, não sendo criação de indivíduos isolados, de grupos, mas sim dessa própria ordem ou estrutura⁶⁰. Esta é a rede de interdependência de funções que se interpenetram, a qual já nos referimos, no primeiro capítulo. No “interior delas os indivíduos fixam constantemente seus objetivos e agem”⁶¹, opõem-

59. Ibid., p. 47-48 (grifos nossos).

60. Ibid., p. 50.

61. Ibid., p. 50.

se, lutam, impõem-se uns sobre os outros, individualmente e em grupos. Saliente-se que esta interpenetração, para N. Elias, constitui-se em um fenômeno, porque arrasta às mudanças das relações humanas, sociais, no caso, as de produção e de trabalho, e para além destas, as demais relações. E ainda segundo esse autor, esse fenômeno não só é interno a essa interdependência funcional como também a constitui, impossibilitando ao observador e ao pesquisador, em nível analítico, isolar a mudanças, prever o seu curso e pré-determiná-las. Ou seja, desconhece-se a configuração que terá a estrutura, não sendo possível prescrevê-la e, sobretudo, nela embutir-lhe dado fim⁶².

Como destacado anteriormente, essa ordem ou estrutura é sempre mais ou menos inacabada, tanto quanto o são essas relações sociais, visto permanecerem na “esfera do tempo”; é história, que “é sempre história de uma sociedade, mas sempre também a história de indivíduos”⁶³, que se relacionam mediante aquela rede de interdependência e de interpenetração de funções. Deste modo, é sob essa estrutura invisível das relações humanas, da sociedade, na confluência do tempo e espaço, que se dão as mudanças. Aí não há um projeto, mas vários projetos, que porém nascem sem projeto, “animado por múltiplas finalidades, mas sem finalidade”⁶⁴. O contrário é a prevalência, em nível do pensamento e da linguagem cotidiana, da existência de uma ordem ou estrutura visível, que opera com aquele isolamento. Como tal, ela é possível de ser reordenada para um dado fim, pois se tem como horizonte um único projeto, como, no caso que examinamos, as mudanças atuais, na esfera da produção e do trabalho, sob a ótica e a égide da noção reestruturação produtiva, englobada pela noção de cadeia e rede produtivas. Fim esse que é o da

62. Ibid., p. 62-77.

63. Ibid., p. 86.

64. Ibid., p. 108.

remodernização da indústria ou empresa brasileira. Suspendem-se, pelo pensamento, a história – o tempo e espaço – visto que esse fim já está se realizando. Inspirando-nos em J. Derrida⁶⁵, podemos considerar que esse fim, já previsto sob a noção reestruturação produtiva e nos modelos conceituais que a exprimem, guarda analogia com o fim da história, noção presente no pensamento dos representantes do pensamento neoliberal. Esses representantes, através desse pensamento, conjuram a herança do pensamento de K. Marx, a qual também transcende este pensamento. Essa herança é a promessa do que ainda não foi realizado, o novo, a justiça, ou o político ou ainda o bem comum. Conjuram-se, pois, o que está ainda por vir, o que virá, e vindo, as possibilidades de sua concretização e, por conseguinte, a própria concretização. Conjuram-se, em suma, o pensamento do acontecimento que porta essa promessa de justiça para além da ordem ou estrutura visível⁶⁶, e com ela a transformação daquela ordem invisível, de seus complexos funcionais e autônomos interdependentes. Transformações essas que existem, malgrado toda e qualquer previsão e antecipação que o pensamento, acadêmico ou não, possa delas fazerem. E isto, como salientado, graças à interpenetração de seu complexo funcional, o que interdita ao pensamento conceber o seu fim e, por conseguinte, o dessa ordem – a história. Daí, essa ordem ser sempre também promessa do novo, da qual se desconhece sua configuração, sendo sempre mais ou menos inacabada, como o é a própria ordem⁶⁷. Por isso tudo, ela é história, o próprio acontecimento, possibilidade e impossibilidade de sua chegada e realização⁶⁸. A não ser assim, está-se no campo da idealidade, onde é possível prever e predeterminar o curso dessa ordem e, portanto, da história.

65. DERRIDA, J. *Spectres de Marx*. Paris: Galilée, 1993. cap. 1, p. 19-85, cap. 2, p. 87-127.

66. *Ibid.*, cap. 2, p. 87-127. O autor se refere para além do direito. Nós o parafraseamos.

67. Sobre o inacabado da ordem remetemos o leitor a N. ELIAS. Cf. notas 59-64 do presente capítulo

68. DERRIDA, J. *Spectres de Marx*. cap. 2, p. 87-127.

Sob a noção reestruturação produtiva, essa idealidade e esse determinismo apresentam-se como telos, que a indústria ou a empresa brasileira deve realizar, sendo esse telos a sua remodelização. A história é circunscrita em torno dessa finalidade e, por conseguinte, do capitalismo hoje, na concreção da forma mercadoria, que liga os homens entre si pelos valores de troca⁶⁹. É ela que, como representação fantasmagórica, porque autonomizada do “mundo material do trabalho, da produção, e da troca”, nas palavras de Derrida, subsume os complexos funcionais interdependentes e autônomos da ordem invisível, deles fazendo a sua expressão.

Essa representação fantasmagórica, em nível da linguagem cotidiana, ganha estatuto de verdade, graças, como analisa P. Bourdieu⁷⁰, ao trabalho de inculcação simbólica por parte de muitos intelectuais, ligados ou não à academia, dos meios de comunicação de massa, particularmente da imprensa eletrônica, mídia, e da grande imprensa escrita. Esse trabalho centra-se em torno da idéia de transformar em evidente essa representação, pela inevitabilidade e determinismo do capitalismo. Disso decorre que “o crescimento máximo, portanto, a produtividade e a competitividade, é o fim último e único das ações humanas, ou que não se pode resistir às forças econômicas”⁷¹, ou seja, à racionalidade econômica capitalista, à forma valor. Essas idéias “são pouco a pouco tornadas evidentes”⁷² e pressupõem, para tal, a reinversão de

69. Ibid., p. 245. Cf. cap. 5, p. 201-278.

70. BOURDIEU, P. *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*. Paris: Liber-Raisons d'Agir, 1998.

71. Ibid., p. 35 (grifos nossos).

72. Ibid., p. 35. Sobre a questão das ciências sociais permanecerem no campo das evidências confrontar desse autor: Os doxósofos. In: THIOLENT, M. (Org.). *Crítica metodológica, investigação social e enquête operária*. São Paulo: Polis, 1980. p. 153-167; BOURDIEU, P. Introdução a uma sociologia reflexiva. In: _____. *O poder simbólico*. Lisboa: DIFEL, 1989. cap. II, p. 17-58. Ainda sobre essa questão confrontar: ELIAS, N. *Qu'est-ce que la sociologie*. cap. II, p. 55-81, cap. IV, p. 123-161; IDEM, *Engagement et distanciation*. Paris: Fayard, 1993. cap. 1, p. 7-68.

termos da própria linguagem cotidiana, que permitem, sem esta reinversão, atravessar a fantasmagoria e situar os indivíduos na “realidade como efetividade prática”⁷³ isto é, naquele “mundo material do trabalho, da produção e da troca”, onde as relações humanas configuram-se, como nos demais espaços, numa mútua interdependência e interpenetração. P. Bourdieu considera nesse trabalho de reinversão termos como “forças vivas da nação”, no lugar do termo patronato, “enxugar”, no lugar do termo dispensar. Essa reinversão acompanha-se de “todo um jogo com as conotações e as associações de palavras como flexibilidade, leveza, desregulação (“dérégulation”)⁷⁴ do trabalho, de suas relações e do mercado de trabalho, estando nele embutido “uma mensagem universalista de liberação”⁷⁵. Esse trabalho de reinversão e, portanto, esse jogo e mensagem objetiva realizar antigos “sonhos patronais”, como o do código de fábrica, que faz dos direitos do homem mera quimera, na perseguição da [re]produção da forma valor, como já analisara K. Marx em *O Capital*⁷⁶. Desse modo, produz-se aquele trabalho de inculcação simbólica, mediante um discurso de autoridade, de poder, que pressupõe como universal o capitalismo, sendo ele também eterno. A consequência disso é a suspensão da história, visto que com o capitalismo a história realiza-se, sendo ele o seu fim. Já G. Canguilhem apontava que “A ilusão capitalista está em acreditar que as normas

73. DERRIDA, J. *Spectres de Marx*. p. 209.

74. BOURDIEU, P. *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*. p. 36.

75. *Ibid.*, p.36.

76. MARX, K. *O capital (Crítica da Economia Política)*. Livro 1: O processo de produção capitalista. Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971. p. 485; ROSA, M. I. *A indústria brasileira na década de 60: as transformações no trabalho e a estabilidade [de emprego]*. f. 70-119. Aí é focado o código de fábrica: ou seja, a “desregulação” dos direitos do trabalhador regulados pela CLT (Consolidação da Leis do Trabalho), cujo significado político desta prática é a deslegalização do estatuto jurídico desses direitos, ou seja, a ilegalidade patronal. Para a prática atual da desregulação/deslegalização legetimando esta ilegalidade, patronal e sindical, confrontar o Epílogo do presente trabalho. Cf. também ROSA, M. I. Mudanças no trabalho e desregulamentação: negação da cidadania e dos limites do poder. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO (ABET), Belo Horizonte: IRT/PUC, 6-8/10/1999. Anais VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Belo Horizonte, Vol. I, 1999. p. 673-688.

capitalistas são definitivas e universais”⁷⁷. Ilusão esta que se desdobra em uma outra, a de acreditar que haja “uma única racionalização”, a dessas normas, e não “racionalizações” e, portanto, outras normas⁷⁸. Como diria N. Elias, “não há um projeto, mas vários projetos”⁷⁹.

Essas evidências tornadas doxa, como se refere P. Bourdieu⁸⁰, conformam o senso comum e, de acordo com N. Elias, a linguagem cotidiana. Elas impregnam o pensamento da ciência social, que termina por tomá-las não como objeto de suas interrogações mas como pensamento ou idéias que por si mesmas explicam o “real relacional”, segundo palavras de P. Bourdieu, ou que explicam a mútua interdependência e interpenetração dos fenômenos sociais, conforme refere N. Elias. No caso considerado, trata-se das mudanças no “mundo material do trabalho, da produção e da troca”.

Nas três inflexões dos estudos sobre o trabalho, tem-se a reiteração da reinversão do termo “produção enxuta” no lugar de produção capitalista, que se efetua por um número cada vez mais estrito de trabalhadores, graças aos novos métodos de trabalho e às bases técnicas da microeletrônica e da informática, objetivando a [re]produção do valor, que ampliam, mais uma vez, o poder de dispensa do capital.

Os termos “especialização flexível” e “flexibilização do trabalho” e “flexibilidade” remetem àquele jogo de conotações e de associações de palavras, salientado anteriormente, o mesmo ocorrendo com o termo “cosmético”.

77. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, vol. III -Cahier double, 2ème année, 1947, p. 135. Publicado: *Pro-posições*, Campinas, vol. 12, n.2-3 (35-36), p. 109-121, jul.- nov./2001. Tradução de Conceição Vigneron, Revisão técnica de Maria Inês Rosa.

78. *Ibid.*, p. 125.

79. Cf. nota 64 do presente capítulo.

80. BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: DIFEL, 1989. cap. II, p. 17-58. Cf. nota 72 do presente capítulo.

Estes termos tomam o lugar não somente da análise e da explicação dessas [re] produção e construção sociais, como também desse poder. Caminham no mesmo sentido os termos: “enxugar as estruturas de cargos e salários” ou “estruturas hierárquicas”, “enxugamento da força de trabalho”, “enxugamento e racionalização do pessoal”, “enxuga-se a própria hierarquia administrativa” ou “enxugamento do quadro administrativo”. Eles também são reinversão do termo dispensas por obra desse jogo, obnubilando esse exercício de poder, além de substancializar termos como: estrutura, cargo, salários, racionalização. Os termos “estabilizar a força de trabalho”, “preservar estoque de trabalhadores”, nesse jogo de conotações e associações de palavras, obnubilam o fato de que são poucos os trabalhadores que, hoje, mantém o vínculo empregatício, frente ao poder de desligamento do capital. Afora isto, esses termos conotam uma representação do homem como fator de produção – res, coisa. Como tal, é o homem, na condição de trabalhador, agregado aos outros fatores de produção.

Há uma outra reinversão de termo que ancora as demais reinversões e, sobretudo, estas últimas que apontamos. Ela se refere ao termo “chão de fábrica (operadores)”. Este termo naturaliza essa representação do homem no processo produtivo e, por conseguinte, o subsume à condição de res, de coisa, identificando-o e fusionando-o, assim, a este termo. Naturalização esta que é corroborada, antes de tudo, pela reinversão da atividade humana industriosa⁸¹ e, nela, a atividade de trabalho concreta dos homens, em “papel” a ser desempenhado por cada trabalhador. O trabalho sendo isto, ele, tal qual o dinheiro,

81. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992. Por atividade humana industriosa o autor pontua que “ (...) este termo reenvia a uma realidade muito mais ampla que a “indústria” tal como ela tem poderosamente modelado a civilização, mas dentro de uma duração bem modesta com relação à história da humanidade passada senão por vir”. p. 50. Publicado *Pro-posições*, Campinas, vol. 11, n. 32 (32), p. 34-50, jul.-2000. Tradução de Maria Lúcia da R.Leão, Revisão técnica de Maria Inês Rosa.

por mais que se o [re]vire, não porta nenhum traço do processo histórico de relações humanas que o constituiu, o da configuração histórica capitalista⁸². Há, pois, a fetichização tanto do trabalho quanto dessas relações e da história passada e a da atual, do **hic et nunc**, vindo isto tudo ao encontro dessa naturalização.

Esse trabalho do pensamento, de reinversão dos termos da linguagem cotidiana ou do senso comum, que circula, impregna e instala-se, na produção dominante de conhecimentos sobre o trabalho e suas mudanças, exprime também a dificuldade das ciências sociais, no caso específico da sociologia, na criação ou na produção de conceitos inteligíveis para essa linguagem, para explicar os fenômenos sociais. Produção e criação essas que não abstraíram as singularidades das ações e inter-relações individuais – humanas –, que são modificadas por estes fenômenos e também os mudam⁸³. Frente à essa dificuldade, há o trabalho ou a atividade de linguagem, por parte do pesquisador, para tornar comum ao entendimento de seus pares e do mundo social, à linguagem cotidiana, termos tomados de empréstimo do universo ou do código comum e partilhado por dado segmento social. É o que ocorre com essa produção de conhecimento representada pelas três inflexões examinadas, que, em nível do pensamento, opera com o universo ou código comum da gerência, dos quadros técnicos, das empresas, disseminados entre os trabalhadores e por todos compartilhados, o qual toma o lugar desse difícil trabalho do conceito⁸⁴. Disso resultam tanto aquelas reinversões quanto a padronização ou homogeneização da linguagem e, por conseguinte, do entendimento,

82. MARX, K. *O capital (Crítica da Economia Política)*. Livro 1: O processo de produção capitalista. Vol. 1., cap. I, p. 79-93.

83. ELIAS, N. *Teoria simbólica*. Oeiras: Celta Ed., 1994. p. 58-65; IDEM, *Engagement et distanciation*. Paris: Fayard, 1993. cap. 1, p. 7-68.

84. IDEM, *Teoria simbólica*, p. 58-83; SCHWARTZ, Y. Une science du sujet singulier est-elle possible? In: _____. *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*. p. 215-236.

constituindo-se em pensamento realista ou substancialista⁸⁵ do “real relacional” e da representação fantasmagórica que o envolve e, nele, do “mundo material do trabalho, da produção e da troca”. Em conseqüência, há a prevalência da temporalidade econômica⁸⁶, cujo substrato é o valor de troca, ou seja, os valores mercantis. Sendo o termo reestruturação a representação de “uma ordem visível, como um conjunto mais ou menos harmonioso, com contornos bem definidos, tendo forma tangível” e, como tal, tendo um fim previsto, o da remodelização da empresa ou indústria brasileira, é a substancialização tornada evidência dessa temporalidade e de sua realização.

A prevalência da temporalidade econômica, nas três inflexões dos estudos sobre o trabalho, faz-se através dessa ordem visível que se realizou pelo taylorismo, apresentando-o como uma ordem também acabada, tendo efetivado também o seu fim: o de tomar o trabalho como objeto racionalizável e antecipável, plenamente, “uma variável que não desestabiliza a função onde intervem”, segundo Y. Schwartz⁸⁷. Este autor salienta que essa apreensão do trabalho ancora-se na idéia de que ele é “simplificável, divisível, simplificado e dividido”⁸⁸, já presente no século XVIII, por exemplo, na economia política com A. Smith. Mediante esta idéia, ou seja, em nível do pensamento, intenta-se restringir o trabalho à mensurabilidade mercantil, à sua temporalidade e, aí, à racionalidade que a caracteriza, a do mercado. Como tal, é o trabalho uma mercadoria – valor de troca – que se determina estritamente em torno do cálculo

85. BOURDIEU, P. *O poder simbólico*, p. 28.

86. SCHWARTZ, Y. Temporalités, sens et valeurs. *Performances Humaines & Techniques*, [S.L.], n. hors série, p. 69-73, sept.-1995; IDEM, Travail, activité et économie. Aix-en-Provence: APST-Université de Provence, p. 1-14, [1998]. Mimeografado; IDEM, Concordances des temps? Le travail, le marché, le politique. Aix-en-Provence: APST-Université de Provence, p. 1-11, 1998. Mimeografado. Publicado In: SCHWARTZ, Y. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares, 2000. p. 505-516.

87. SCHWARTZ, Y. Travail, activité et économie. p. 2.

88. Ibid., p. 6.

econômico, de custos e benefícios, em sua utilização, no interior dos processos produtivos⁸⁹. Sob esse pensamento, acredita-se que o trabalho pode ser capturado em suas múltiplas manifestações, nas mais diversas situações de trabalho. Em consequência, ele é definido e operado através de “modelo”, “tipo”, “padrão” ou “paradigma”, que mudam para um outro “modelo”, “tipo”, “padrão”, “paradigma” de gestão de trabalho e de produção. Interno a esse trânsito e constituindo-o, está essa idéia sobre o trabalho, visto ele ser tomado como objeto, que pode ser repertoriado, antecipado absolutamente, sob regras e ordens prescritivas – normas antecedentes, constitutivas desses modelos. Deste modo, o trabalho poderá ser dirigido e controlado, pois sua ação é entendida não como atividade mas como gestos, “transformação visível, segmentária tendo um início e fim”⁹⁰. Como tal, é ele enquadrado sob essas normas e por elas regulado, ao mesmo tempo em que essas normas são tidas como estrita manifestação da temporalidade econômica capitalista. E, sob o “novo modelo”, essa temporalidade realiza-se simplesmente, de outra maneira, pela adequação aos novos métodos de trabalho e à base técnica da microeletrônica e da informática. Aí, cabe ao trabalho, como objeto analisável, modelar-se a essa temporalidade, realizando o novo patamar da indústria no Brasil, a sua remodelização. Por isso “é hoje evidente que a nova composição da força de trabalho tende a beneficiar aqueles indivíduos com mais alta escolarização formal. Dessa forma, observa-se a tendência a selecionar trabalhadores mais experientes e confiáveis para operar os novos equipamentos”; ou “a incorporar uma nova forma de uso do trabalho: os operadores polivalentes, responsáveis pelo conjunto da célula/ilha”; ou, ainda, “há a tendência generalizada de maior exigência de raciocínio, abstração e capacidade

89. Ibid., p. 2 e 6.

90. Ibid., p. 5.

de decisão” em relação ao “operário limitado, de gestos mecanizados e pouco discernimento, típico do modelo taylorista/fordista de organização da produção”, visto que ele “deixa de ser funcional para os objetivos gerenciais dentro da nova etapa aberta com a recente aceleração do progresso técnico”; ou, então, sob o “novo paradigma tecnológico”, o trabalho é “fonte de recursos” e haverá o “desenvolvimento e aproveitamento da inteligência da produção”. Isto requer “investimento em treinamento (dos trabalhadores) para a operação de novos equipamentos”, constituindo esses trabalhadores em “ativo” ou “estoque a ser preservado”, tal qual ocorre com o “interesse (pela empresa) em preservar as **cabeças** e as **idéias** desenvolvidas e acumuladas ao longo de anos num laboratório de pesquisa”⁹¹.

Toma-se, pois, o trabalho como evidência e enquanto objeto manipulável e amoldável graças a concepção do mesmo como execução, que configurou o governo do trabalho taylorista. Mediante essa concepção, o que está em jogo é que o trabalho, sendo esse objeto, nada mais é do que aquela “variável que não desestabiliza onde intervem”, porque passível de, em sua “visibilidade” – nessa evidência – ser submetido às normas antecedentes ou antecipadoras que o prescreve, normatiza-o, regula-o, direciona-o, planeja-o. Submissão do trabalho, quer a estas normas, quer à temporalidade econômica e sua racionalidade, as quais constituem também essa concepção.

O específico dessa temporalidade e racionalidade é neutralizar uma outra temporalidade, a ergológica, que é a própria atividade humana no trabalho⁹². Neutralização que se ancora nessa concepção do trabalho e evidência, as quais

91. Respectivamente notas 26, 27, 42, 37,38, 44, 45 do presente capítulo. Na primeira citação, o destaque é nosso; na última citação os destaques em negrito são do autor.

92. Cf. nota 86 do presente capítulo. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? In: COURTS-SALIES, P. (Coord). Paris: Ed. Syllepse, 1995. p. 99-149.

a garantem contra a não ordem da medida, da não quantificação, do não cálculo, específicos da temporalidade ergológica e que põem em questão, em debate, em tensão sempre, em sua invisibilidade, essa concepção e essas temporalidade e racionalidade. Porque a temporalidade ergológica é da ordem do “sujeito”, do SER, do homem, ou seja, da manifestação de sua presença, jamais enquadrável e capturada por modelações – “tipos”, “padrões”, “paradigmas” conceituais sobre o trabalho. Por isso é a temporalidade ergológica também “a relação do homem com sua própria atividade”⁹³, ou seja, ela é essa atividade no trabalho, que ele tece para a realização desse último. Essa atividade ergológica é a do recentramento ou do retrabalho ou ainda da renormalização ou da ressingularização das normas antecedentes, mesmo que de modo parcial ou infimamente, o que a faz confrontar-se com aquela concepção e aquelas temporalidade e racionalidade. Essa especificidade da atividade ergológica – o próprio processo e a temporalidade ergológica em processo – constitui o trabalho como uso de si por outro (s). Isto significa que jamais o trabalho é execução, mas sim esse uso⁹⁴.

A atividade ergológica desenrola-se no aqui e agora do uso de si, nas mais diversas situações de trabalho. Este si, o “sujeito”, aquela sua manifestação, fazendo uso de si por si mesmo, nesse uso que é dele feito, em relações de subordinação econômica, política e cultural, ou seja, em relações heterônomas. Por isso, “há na atividade humana, de todas maneiras, alguma coisa de irreduzível a nenhuma previsão, a nenhuma prescrição, a nenhuma regularidade **stricto sensu**; qualquer atividade sendo a cada instante um **compromisso a encontrar** entre uma intenção inscrita em uma história e um projeto, solicitações

93. SCHWARTZ, Y. Travail, activité et économie. p. 3.

94. IDEM, Travail et usage de soi. In: _____. *Travail eth philosophie. Convocations mutuelles*. p. 53; IDEM, De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? p. 99-149.

e coerções, ao mesmo tempo exógenas (proveniente do ambiente material e relacional mais ou menos estável) e endógenas (proveniente do estado funcional imediato não estável)”⁹⁵. Compromisso este que é a temporalidade e atividade ergológicas, construindo-se de modo diferenciado por cada trabalhador, a partir de sua singularidade, saberes, biografia, em suma, de sua história.

É ainda esse compromisso encontro entre normas antecedentes – seus conhecimentos prescritos antecipadores da atividade humana de trabalho –, no uso de si por outro(s), e o retrabalho ou renormalização destas normas pelo uso de si por si mesmo, o que faz desse compromisso encontro entre conhecimento e experiência. Compromisso/encontro dando-se já por esses usos, que se movem no campo de valores e escolhas tanto individuais quanto coletivas.

A modelação do trabalho ou o seu enquadramento em “modelos”, “tipos”, “padrões”, “paradigmas” realiza a separação, em nível do pensamento, desses dois pólos: o das normas antecedentes e o do retrabalho das mesmas, individualmente e pelo coletivo, em toda e qualquer situação de trabalho; isto é, o pólo da atividade de retrabalho das normas antecedentes por todo e qualquer ser vivo humano. Pólos esses que na atividade humana de trabalho são interdependentes e interpenetram-se. Com essa separação, o primeiro pólo aparece em relação de exterioridade ao segundo pólo, porque suspensas essas interdependência e interpenetração pelo trabalho do pensamento, de conceitualização. Desse modo, torna-se o primeiro pólo consígnias de racionalização internas a essas normas, devido à prevalência da temporalidade econômica. Buscam, assim, neutralizar o irreduzível, o imprescritível, o não regulável da atividade humana na atividade do trabalho, isto é, o segundo pólo – o processo

95. SCHWARTZ, Y. Travail, activité et économie, p. 7 (grifos nossos; o destaque em negrito na palavra compromisso é do autor).

ergológico e sua temporalidade – esse retrabalho, que varia e é singular para cada ser vivo humano, que é a (sua) história, conforme salientamos anteriormente. Esse processo e essas temporalidades colocam sempre para esse SER aquele compromisso/encontro, malgrado a separação que intenta interdita-los. Tentativa de interdição essa que é, em última instância, dessa atividade que escapa do primeiro pólo porque não é capturada e enquadrada, quer por modelos conceituais sobre o trabalho, quer por estratégias ou táticas de poder, internas ou não aos conhecimentos destes modelos.

CAPÍTULO 3

TRABALHADORES, TRABALHO E PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo constituiu-se de cinco momentos. Nós os exporemos, situando-os no tempo em que ocorreram e destacando a especificidade de cada um deles para nossa atividade de trabalho de investigação. Recorreremos para isso às anotações de nosso Diário de campo, as quais tiveram lugar ao iniciarmos o [re]conhecimento de nosso universo de investigação. Também serão consideradas as entrevistas realizadas junto aos trabalhadores, operários e não-operários, porém, somente, de modo tangencial.

O Primeiro Momento é o encontro com os trabalhadores. Ele se estende desde o acesso a eles até a realização das entrevistas. Privilegiaremos o percurso que fizemos, as dificuldades encontradas para conseguirmos este acesso e a situação de entrevista como situação de trabalho. Este momento iniciou-se em novembro de 1992 e terminou em março de 1994. Houve o [re]encontro com os trabalhadores entre junho de 1999 a fevereiro de 2000, constituindo-se no quarto momento. Estes encontros aproximaram-nos do “objeto” de nossa pesquisa, o trabalho. Esta aproximação nos permitiu conhecê-lo mais de perto, por meio dos trabalhos concretos e particulares dos trabalhadores entrevistados e, assim, apreendermos as suas mudanças e “*o que com eles (trabalhadores) ocorria*”, segundo palavras de um trabalhador, operário, entrevistado, no decorrer da entrevista.

Apresentaremos todos os trabalhadores entrevistados à medida que vai se dando nosso percurso de acesso a eles e a subsequente realização das entrevistas. Esta apresentação não é comum no campo de estudos sobre o trabalho. Habitualmente, o que se faz é apresentar a empresa como se fosse ela “o sujeito” e não os anônimos trabalhadores que nela vivem e trabalham, com suas histórias particulares e suas singularidades. Deste modo, retribuímos esta norma antecedente apresentando os trabalhadores e através deles daremos a conhecer a empresa, fazendo vir à luz relações de trabalho que se desenrolam entre trabalhadores na situação de trabalho da entrevista: de um lado, os trabalhadores entrevistados, de outro o pesquisador, entrevistador. Já aí, tal qual em toda situação de trabalho, tem lugar a interdependência entre ambos, a partir de suas respectivas e específicas atividades de trabalho situadas no complexo funcional constitutivo das relações sociais e constituindo-as¹. Esta interdependência tanto quanto essas relações de trabalho, sob essa norma, ficam obscurecidas, senão negadas. Todavia é através desta interdependência e destas relações que há o encontro com quem realiza as atividades humanas de trabalho, no setor de Produção, da empresa. Encontro este que permite a nós, pesquisadores, [re]conhecermos estas atividades. Por tudo isto este encontro constitui-se no primeiro e fundamental momento da pesquisa de campo.

O Segundo Momento refere-se a fontes secundárias que são constituídas de jornais da empresa, editados mensalmente, de vídeos e de documentos como prospectos e “folders” sobre a empresa.

O Terceiro Momento diz respeito ao texto por nós elaborado a partir de entrevista efetuada junto a um operário profissional, Ajustador-Mecânico, da Área de Apoio, Ferramentaria, Coquilharia, Fiação, Mecânica, e de sua

1. Cf. notas 58-61 do capítulo 2.

posterior discussão com ele e outro operário profissional, Ferramenteiro, entrevistado, sendo também dessa área, e ainda com mais dois trabalhadores: um operário, Fresador-Ferramenteiro, e um não-operário, Técnico de Métodos e Processos, não pertencentes diretamente ao universo da pesquisa de campo e nossos sobrinhos. As duas situações de discussão foram gravadas com autorização de cada um deles.

Houve uma outra discussão do texto, mas no âmbito acadêmico, junto aos Seminários de Pesquisa do CERU (Centro de Estudos Rurais e Urbanos), no Departamento de Sociologia, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo. Essas discussões ocorreram entre maio e junho de 1994.

O Quarto Momento, conforme mencionado anteriormente, é o [re]encontro com os trabalhadores entrevistados no Primeiro Momento, que, neste meio tempo, não foram dispensados pela direção da empresa. Nesta situação de [re]encontro reaproximamo-nos dos seus trabalhos e pudemos acompanhar nuances das mudanças neles ocorridas, ou seja, no próprio uso de si do trabalhador, desde o primeiro encontro ocorrido no Primeiro Momento.

Ocorreu um Quinto Momento, no decorrer deste Quarto Momento. Refere-se à entrevista junto ao ex-proprietário da empresa. Nós o entrevistamos porque neste [re]encontro dois trabalhadores, um operário e não-operário, reportaram-se à venda da empresa para uma empresa estrangeira, em julho de 1996, e deixaram entrever que esta última sempre fora associada à empresa em questão e, em decorrência disto, desde a sua fundação a empresa compradora se constituía num de seus proprietários. Um outro motivo, entretanto, que nos conduziu a entrevistá-lo foi o modo como os operários

se referiam ao nome ou razão social da empresa atual. Eles não diziam jamais o seu nome completo nem o anterior; de ambos escolhiam exatamente o nome que remetia ao ramo industrial da empresa, o metal-mecânico, o qual aludia aos seus trabalhos imediatos no setor de Produção. Com isto, também aludiam aos seus afastamentos de um tempo onde suas experiências e competências humanas industriais² foram vividas sob outra modalidade de uso de si e um outro governo de si, no trabalho³.

Esses sucessivos momentos permitiram-nos acompanhar mais de 20 anos do processo de mudanças no trabalho desde meados da década de 70, décadas de 80 e 90 e ano 2000, processo este experimentado e experienciado pelos trabalhadores, no uso de si por outrem (ou outro [s]), em uma das unidades dessa empresa, na capital de São Paulo, sendo a empresa daquele ramo e de grande porte. No ano de 1984, ela tinha nesta unidade cerca de 4500 empregados, entre Produção e Administração. No início da década de 90, em fevereiro de 1994, havia cerca de 2100, destes cerca de 1500 no primeiro setor, e 600 no segundo. Em 1996, quando da venda da empresa, esta contava aproximadamente com 1200 empregados, destes quase 900 no primeiro setor e 300 no segundo. Em julho de 1999, a empresa tinha cerca de 1477 empregados, dentre os quais, 1177 na Produção e aproximadamente 300 na Administração. Ressalte-se que este aumento do número de empregados na Produção cremos que se deve, sobretudo, à introdução de postos de trabalho hierárquicos que haviam sido extintos no sistema produtivo da fábrica, como os de encarregados e líderes. Nesta data, havia 22 encarregados, 75 líderes, também denominados de preparadores, e 1080 operadores.

2. Cf. nota 81 do capítulo 2.

3. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso a novos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, p. 130-147, set.-1998.

3.1 As atividades de trabalho da pesquisa de campo

3.1.1 - O encontro com os trabalhadores: primeiro momento

Este momento ou encontro desdobrou-se em dois movimentos. Nós o exporemos privilegiando as dificuldades encontradas para conseguirmos ter acesso aos trabalhadores para entrevistá-los, particularmente aos operários, e a situação de entrevista, conforme já salientado.

3.1.1.1 - Primeiro movimento

Ele se desenrola ao realizarmos a 1ª entrevista junto ao 1º trabalhador, não-operário, Chefe de Manufatura. Ele trabalhava havia mais de 30 anos na empresa. A entrevista teve lugar na sua casa, em 12/11/1992, tendo tido a duração de 1 hora. Em seu transcurso, havia a interferência do barulho proveniente da rua, o qual era captado inteiramente pelo gravador. Solicitamos-lhe, duas vezes, se podia fechar a janela, objetivando, assim, abafá-lo. O entrevistado, porém, achou-o desnecessário. Foram condições de trabalho difíceis para nós: em seu transcurso e depois para a transcritora das fitas da entrevista.

Entrevistamos este trabalhador por ser antigo de casa, ou seja, tinha mais de 30 anos de trabalho na empresa como destacado: aposentara-se e fora recontratado, tendo assim acompanhado e vivido, desde o início, o desencadear do processo de mudanças nas atividades de trabalho. Também julgávamos que através dele teríamos acesso aos trabalhadores, operários e não-operários, visto manter ele relações de conhecimento com membros de nossa família. Contudo, este trabalhador, ex-operário, que ascendeu na hierarquia funcional e salarial da fábrica, encontrava, então, ocupando cargo

e Processos do setor de Usinagem, no decorrer da entrevista. Aí as máquinas homogêneas estavam agrupadas de 2 a 3, formando um conjunto de máquinas, e cada um cooperando com os demais conjuntos, mediante diversas e semelhantes operações, graças às atividades de trabalho dos operários⁷. Em torno das máquinas, havia uma esteira, chamada de “*bica*” pelos operários, diferenciando-a da designação da esteira da linha de trabalho fordista. Pela esteira deslizava, num engradado de plástico, de porte médio, as peças a serem trabalhadas que se deslocavam de um conjunto de máquinas para outro. Cada um deste conjunto era operado por um único operário. Havia poucos operários e diversas máquinas. O barulho na fábrica toda era ensurdecedor enquanto o calor, por sua vez, era intenso. Mesmo nós estando com o EPI (Equipamento de Proteção Individual) auricular, permanecia em nossos ouvidos um barulho, como um chiado surdo e constante, exigindo de nós concentração aumentada para ouvir as explicações que o Técnico nos transmitia.

Nessa nossa primeira visita, pudemos aproximarmo-nos um pouco de nosso objeto de pesquisa: o trabalho e as atividades humanas industriais de uma dada situação de trabalho. Nesta tem lugar, como em toda situação de trabalho, o encontro de conhecimentos prescritos e não prescritos graças às experiências dos trabalhadores, fincado este encontro em seus processos e temporalidades ergológicas, em suas atividades de trabalho⁸.

Realizamos junto ao 3º trabalhador não-operário, Engenheiro-químico a 3ª entrevista. Ele trabalhava havia 18 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua sala, no Laboratório Químico-Metalúrgico, e sua duração foi de 30 minutos. Ao seu término, o entrevistado nos conduziu ao Centro Tecnológico

7. Cf. MARX, K. *O capital (Crítica da Economia Política)*. Livro 1: O processo de produção capitalista. Vol. I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. cap. XIII, passim.

8. No capítulo subsequente, retomaremos esses encontro e processo/ temporalidades ergológicas.

para que pudéssemos conhecê-lo. Esta foi a 2ª visita efetuada no interior da empresa. No decorrer da visita, ele discorria sobre as atividades desenvolvidas no Centro Tecnológico. Retivemos em nossa memória algo que muito nos impressionou: a certeza, da parte do Engenheiro-químico, de que as atividades desenvolvidas no Centro e, portanto, as que também realizava, não guardavam nenhuma relação com as desenvolvidas no espaço fabril. Entretanto, o específico destas atividades, se bem o apreendemos e anotamos, na medida do possível durante a visita, consistia, por meio de pesquisas, em controlar a qualidade do material de todas as peças e de simular, através de um sistema computadorizado altamente complexo, o que poderia ocorrer com este material e, em decorrência disto, também o que poderia advir com as peças, no sistema produtivo. Ainda por simulação, mas mediante imagens, representava-se a resistência do material com vistas ao seu controle, havendo também o seu exame quanto à sua composição, ligamento, rachaduras, ou não. Para tanto aumentava-se em até 50% a sua magnitude. Todos estes controles, todavia, mostravam que estas atividades do Centro Tecnológico só existiam em função dos trabalhos reais, concretos, que têm lugar no espaço fabril, estando, portanto, estes trabalhos e estas atividades numa relação de interdependência e, por isto mesmo, de interpenetração. Saliente-se que estes controles buscavam antecipar, em nível da produção de conhecimentos, as modificações que o objeto de trabalho, o material, poderia sofrer. Esta busca, porém, dava-se abstraindo estes trabalhos e as condições de sua realização, como, por exemplo, a temperatura ambiente (o calor) que altera as medidas das peças, ocorrências de imprevistos com os instrumentos de trabalho na transformação do material, o que pode implicar em erros em sua composição.

Realizamos junto a 4ª trabalhadora, não-operária, Inspectora de Treinamento, a 4ª entrevista. Ela trabalhava havia 1 ano e meio na empresa. A

entrevista teve lugar no setor de Recursos Humanos, em dezembro de 1992, tendo tido a duração de 1 hora. No início da entrevista, acabamos por não nos referirmos à sua data, e ao dia e deixamos de anotá-la no Diário de campo. Eis os motivos de este dia não ser especificado.

Um feliz acaso ocorreu, por ocasião de nossa visita ao Centro Tecnológico. Foi o encontro, mais ou menos rápido, com uma colega do curso de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Química, ela realizava as atividades de trabalho no Laboratório Químico-Metalúrgico, havia mais de 20 anos. Neste encontro, conversamos sobre o que cada uma de nós estávamos fazendo em termos de trabalho. Expliquei-lhe que nos encontrávamos no Centro, conhecendo-o um pouco, tendo em vista a nossa pesquisa e expusemos-lhe, brevemente, sobre ela. Interessada na pesquisa, nossa colega imediatamente indicou outro entrevistado, seu marido, que trabalhava na Área de Normalização de Processos e Métodos. Esta indicação resultou na entrevista seguinte.

Realizamos junto ao 5º trabalhador, não-operário, Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, a 5ª entrevista. Ele trabalhava havia 20 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 31/03/1993, e teve a duração de 2 horas. Ao término da entrevista ele foi jantar e convidou-nos para acompanhá-lo, juntamente com a sua mulher. Aceitamos. Estávamos ambos exaustos. Ele, por conceder-nos entrevista após a jornada de trabalho e nós devido à própria situação de entrevista que nos exige atenção plena em seu desenrolar, aos ditos e não-ditos do entrevistado, à explicitação de seu pensamento e explicações, e às intervenções por nós feitas que, por vezes, podem inibi-lo, se interrompem o que ele está dizendo. No decorrer da entrevista, o entrevistado apresentou-nos quadros explicativos do organograma da empresa e da reorganização do espaço físico-fábrica em 8

minifábricas, inclusive apontando os produtos fabricados em cada uma delas. Ele reportava-se a estes quadros à medida que transcorria a entrevista, propiciando-nos uma visão geral das mudanças em curso. À semelhança dos trabalhadores já entrevistados, nós lhe havíamos salientado, antes do início da entrevista, o resguardo dos nomes de todos os entrevistados, da própria empresa e de seu produto. Tivemos este procedimento com todos os entrevistados. Tal qual fizemos com os outros trabalhadores até então entrevistados, aos quais apresentamos a síntese de nosso projeto (exceção feita com o 1º entrevistado, a quem apresentamos o projeto de pesquisa e falamos-lhe sobre o mesmo), também apresentamos para este entrevistado esta síntese. Contudo, deixamos a síntese de lado e discorremos sobre o projeto, fazendo alguns comentários. Tal se deu porque, além da entrevista estar se desenrolando em sua casa e não na empresa, ele demonstrara interesse em relação à pesquisa.

3.1.1.2 - Segundo movimento

Este movimento refere-se ao percurso feito e às dificuldades encontradas para ter acesso aos operários para entrevistá-los e à realização das entrevistas.

Não mais recorremos ao 1º entrevistado com quem mantiverámos contato desde a entrevista com o intuito que nos indicasse um operário, possivelmente do setor de Usinagem, de Fundição, de Galvanoplastia e da Área de Apoio, ao qual, por seu intermédio, pudéssemos concretizar este acesso e começarmos as entrevistas. Isto porque já havia transcorrido mais de 6 meses, e até então ele não se dispusera a fazer esta indicação, conforme mencionamos anteriormente.

Relutamos muito em procurar um outro trabalhador, no caso o engenheiro, Técnico de Métodos e Processos do setor da Usinagem (doravante não nos referiremos a este setor), a quem conhecíamos desde jovem graças ao fato de ser amigo de membros de nossa família. A nossa relutância devia-se a dois aspectos: primeiro, concernia às suas atividades de supervisão, indireta, do trabalho dos operários, e segundo, porque receávamos que sua indicação pudesse acarretar viés ao universo de pesquisa. Isto porque o operário indicado poderia não se sentir em situação de confiança conosco frente às atividades hierárquicas que implicam a supervisão e a este nosso conhecimento. Em todo caso, conversamos com este trabalhador e o colocamos a par de nossas dificuldades em ter acesso aos operários para entrevistá-los para a nossa pesquisa. Ele, de imediato, indicou-nos um operário para entrarmos em contato.

Fizemos contato com este operário por telefone. Sentimos que estava reticente em nos conceder entrevista e logo imaginamos que a causa fosse esse primeiro aspecto. Então, propusemos-lhe nos conhecermos pessoalmente antes de dar a sua resposta sobre a concessão ou não da entrevista. Marcamos encontro no portão da fábrica, em sua hora de almoço entre 11 às 11h45 minutos. Nós o aguardamos sentados em um banco desde cerca de 15 minutos antes da hora que combináramos, ou seja, as 11 horas. Havia uma catraca, pela qual passavam os operários para irem almoçar. Observava-os. Chamou-nos à atenção um operário, meio que disfarçando como se não tivesse procurando ninguém. Olhou-nos. Nesse momento, conversávamos com uma operária. Em seguida ele desapareceu de nossa visão. Quando não passava mais nenhum operário pela catraca vestido com seu macacão cinza, ou seja, todos já tinham se dirigido ao refeitório, ele surgiu, novamente. Pensamos: “só pode ser ele”, visto vir em nossa direção. Inquietos, antecipamo-nos e, dirigindo-nos a ele, perguntamos-lhe: “*É o senhor?*” Ele, então, passa a catraca,

e permanecemos ao lado dela, onde havia uma espécie de guichê. Finalmente, apresentamo-nos e enfatizamos a independência de nosso trabalho de pesquisa e de nossa pessoa em relação à empresa e ao sindicato, pois é conhecido que ambos, habitualmente, indicam os trabalhadores a serem entrevistados. As conseqüências são vieses nos depoimentos obtidos através de entrevistas devido aos entrevistados indicados reafirmarem os pontos de vista da empresa e do sindicato. Dissemos-lhes que não conseguíamos, até aquele momento, ter acesso a nenhum trabalhador, operário, para ser entrevistado em razão desta independência. Ele riu, pois fôramos enfáticos e disse-nos: “*Eu sei*”. O Técnico de Métodos e Processos já lhe havia dito sobre nossa pessoa, pesquisa e dificuldades em relação ao acesso aos operários. Falou-nos que o Técnico era muito querido entre os operários com os quais mantinha relações de trabalho e sendo também, conforme suas palavras, “*prestigiado na empresa*”. Como fizemos com o 1º e 5º entrevistados apresentamos-lhe o projeto de pesquisa que tinha como título: “A [re]qualificação do SER trabalhador: educação e reeducação moral”, e sobre ele discorremos um pouco, destacando nossas preocupações e o que pretendíamos pesquisar.

Assim, procedemos com todos os operários que entrevistamos, bem como com um não-operário, no caso aquele Técnico de Métodos e Processos, como já observado. Frisamos-lhe que, se aceitasse ser entrevistado, o seu nome seria resguardado bem como o dos demais operários, e que nos referiríamos somente à nomenclatura de suas atividades, isto é, à função. Esclarecemos-lhe também que o nome da empresa e os produtos fabricados não seriam citados em nosso trabalho de pesquisa quando esta estivesse escrita. Acentuamos que a entrevista não seria apresentada em seu todo, mas dela somente trechos, longos ou pequenos, que esclarecessem essas preocupações, e que só gravaríamos com o seu consentimento. Também explicamos-lhe que a entrevista não era baseada num

questionário com questões diretas, curtas, requerendo respostas imediatas, a qual poderia ser aplicada junto a ele, “*ao pé da máquina*”, mas ao contrário. Ela era conduzida através de temas que seriam colocados, sob forma de questões (abertas) ou de solicitações, para ele discorrer a respeito e que a medida em que fosse falando outros temas e questões iriam surgir, e que seu tempo de duração seria de, no mínimo 2 horas, tempo este dependendo também de sua disposição em falar. Por tudo isto, a realização da entrevista requeria um lugar onde houvesse tranqüilidade. Pontuamos que este lugar poderia ele mesmo indicar, mas nós lhe dissemos que, se ele aceitasse ser entrevistado, poderíamos ir a sua casa para realizarmos a entrevista. Após todas estas explicações, disse-nos que iria pensar e telefonar-nos-ia. Desnecessário dizer de toda a nossa inquietação ao aguardar o telefonema deste operário, particularmente porque receávamos que não desse sua anuência para a entrevista.

Esses procedimentos e explicações foram feitos junto a todos os trabalhadores, operários, no momento que entrávamos em contato com eles, e reiterados antes de iniciarmos as entrevistas. Para os entrevistados, não-operários, cujas entrevistas foram realizadas na empresa, os procedimentos e explicações foram os mesmos que tiveram lugar junto aos 2º, 3º e 4º entrevistados antes da realização das entrevistas com os mesmos, para os quais também salientamos o resguardo de seus nomes, o da empresa e de seus produtos.

Realizamos junto ao 1º operário, Preparador de Máquinas, a 6ª entrevista. Lembramos que ele fora aquele operário acima indicado. Ele trabalhava havia 18 anos na empresa. A entrevista foi em sua casa, em 08/10/ 1993, e teve a duração de 2 horas e meia. Fomos muito bem recebidos pelo entrevistado e sua mulher presente na entrevista, a qual além de acompanhá-la, oferecia-nos, no decorrer da mesma, café. O entrevistado indicou-nos um outro operário

para entrevistarmos. Pouco tempo depois de realizada a entrevista, entregamos-lhe as cópias da mesma em fita-cassete e assim procedemos com todos os entrevistados. Nessa ocasião, contou-nos que falara sobre o operário que nos indicara para o Técnico de Métodos e Processos que fora conversar com este operário explicando-lhe sobre nossa pesquisa a fim de que ele concedesse a entrevista. Sentimos, mais um vez, o quanto estava difícil fluírem as entrevistas, formando-se o que se designa por corrente, ou seja, um entrevistado indicando outro, meio pelo qual vai se dando o acesso aos entrevistados para a coleta de dados empíricos obtidos mediante a técnica de entrevista com uso do gravador.

Realizamos junto ao 2º operário, Operador de Máquina Universal, a 7ª entrevista. Ele trabalhava havia 18 anos na empresa. A entrevista foi fruto dessa indicação. Ela teve lugar na casa do entrevistado, em 30/10/1993, tendo tido quase 2 horas de duração. Ele era membro da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e também da Comissão de Fábrica que se constituía, *ad hoc*, e era formada, no que tange a representação dos trabalhadores, pelos operários que integravam a CIPA. Ele era militante da Força Sindical. Ele já nos “conhecia” e sabia sobre o nosso trabalho, graças a referência do último entrevistado a respeito. Isto lhe permitira tecer uma imagem de nossa pessoa e antecipar-se às possíveis colocações e perguntas que poderíamos fazer-lhe, tudo isto numa tentativa de se preparar para a situação de entrevista. Conosco também ocorria esta tentativa mediante a análise geral de cada entrevista efetuada, conduzindo-nos a familiarizarmos com o nosso universo de pesquisa e irmos conhecendo-o melhor de modo a, antes de cada nova entrevista, explorar novos aspectos, considerar outros temas e questões deles decorrentes, até então não-contempladas.

No decorrer da entrevista, este operário mostrou-se preocupado com a nossa titulação e com a singeleza de seu lar, tal qual o entrevistado anterior.

Porém, diferentemente deste, procurava mostrar domínio da situação de entrevista e familiaridade em dar entrevista. Isto emperrou o seu desenrolar, pelo menos nos primeiros 30 minutos. Havia, ao mesmo tempo, uma outra preocupação: a de falar bem a língua portuguesa, tendo nos dito, logo que se apresentara, que “*não dominava o português*” e que estava fazendo supletivo da 2ª Série do 1º grau, e que não quis “*entrar na 3ª (série)*” porque achava difícil a língua portuguesa. Momentos difíceis para nós, pesquisadores e para o entrevistado, ambos vivenciando a diversidade de universos e posições sociais e culturais clivada pelas hierarquias sociais⁹. Essas preocupações permaneceram no transcurso da entrevista. Ao seu término, enquanto a sua mulher preparava café para tomarmos, pediu para ouvi-la. Ouviu somente um trecho. Apreendemos que estava contente em ouvir-se, pois falara, como nos disse, claro e bem, procurando falar devagar, porque, conforme pontuou, sendo do estado do Ceará falava rápido. Por estar falando muito rápido, em dado momento, pedimos-lhe que falasse devagar porque dificultaria o trabalho de entendimento e de transcrição da entrevista. Esse nosso pedido, parece-nos, veio ao encontro de suas preocupações em dominar, de certo modo, a situação de entrevista e de não cometer erros enquanto falasse. Também pareceu-nos que estas preocupações o remetiam aos momentos de negociação com a direção da empresa em que devia se situar, quanto ao código da língua, sob a mesma condição de seus interlocutores: de igualdade, expressa no falar corretamente. Levantamos esta hipótese pois, no decorrer da entrevista, manifestou, ora explícita, ora implicitamente, a preocupação de não errar enquanto falava. Um dos operários, o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, no Quarto Momento da pesquisa de campo, reportou-se a este operário como representante do sindicato, dizendo que ele não tinha o domínio da língua

9. BOURDIEU, P. (Org.). *La misère du monde*. Paris: Seuil, 1993. p. 903-925.

portuguesa, sendo isto imprescindível nesses momentos de negociação. Em relação a esse não domínio expressou-se da seguinte maneira: “*porque você tem um estudo maior, você tem uma capacidade de discutir um assunto de igual para igual, com qualquer diretoria (de empresa) (grifos nossos)*”.

Ao término da entrevista solicitamos a esse 2º operário que nos indicasse outro a fim de que pudéssemos dar continuidade às entrevistas. Reticência. Não atinamos os motivos pois nos dissera que conhecia “*todo mundo na fábrica*” graças ao seu trabalho de militância. Em todo caso, disse-nos que apresentaria um outro membro da Comissão de Fábrica, entenda-se da CIPA, pois ela não existia formalmente na fábrica conforme destacado anteriormente. No ato deu-nos o número do ramal do telefone deste operário na fábrica, para que com ele falássemos de sua casa. Fez o telefonema e conversou em voz baixa com ele antes de nós, depois chamou-nos para que com ele conversássemos, e, na verdade, não era o mesmo operário o qual dissera que nos indicaria, visto ter nome diferente do que mencionara. Todavia, mesmo percebendo esta mudança de indicação, não hesitamos em falar-lhe. Ele aceitou conceder-nos entrevista. Afinal eram os entrevistados, os operários, que estavam nos auxiliando e formando a corrente que mencionamos anteriormente e sob este aspecto deles dependíamos. Apesar desta dependência, todavia, gentilmente, recebiam-nos em suas casas, dispendo de seu tempo para a entrevista, antes ou após a jornada de trabalho, alguns bastante cansados, tal qual o Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, quando o entrevistamos.

Realizamos junto ao 3º operário, Operador, a 3ª entrevista. Trabalhava havia 20 anos na empresa. Ele também integrava a CIPA e era militante da Força Sindical. A entrevista foi realizada na Associação Amigos de Bairro, frente a sua casa, em 06/11/ 1993, e teve a duração de 3 horas e meia. Ao

término da mesma estávamos exaustos não somente devido a sua longa duração mas porque houvera momentos de forte tensão e emoção como, por exemplo, aquele em que o entrevistado reportou-se ao número de acidentes de trabalho que aumentara com as mudanças no modo de trabalho – no uso de si –, em razão do excesso de trabalho. Um outro momento. Foi quando ele evocou a morte de seu pai que ficara em sua terra natal, no nordeste, e ele aqui, na capital, trabalhando e vivendo, não podendo usufruir de seu convívio. Ele, igualmente à maioria dos operários entrevistados, exceção feita a dois deles, era migrante da região do nordeste do Brasil. Este operário indicou-nos um outro para entrevistarmos.

Realizamos junto ao 4º operário, Fomeiro Oficial, a 9ª entrevista. Trabalhava havia 6 anos e 7 meses na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 15/11/1993, tendo tido duração de 2 horas e 20 minutos. No seu transcurso disse-nos que fora difícil para o entrevistado anterior convencer aos operários aceitar serem entrevistados. Eles alegavam que a casa deles era pobre. Porém, deixou-nos entrever outro motivo: o receio de darem entrevistas e serem dispensados pois sentiam-se ainda inseguros quanto à independência de nossa pesquisa. E isto mesmo tendo-a reiterado em todos os encontros com os operários já entrevistados, desde o contato ao telefone até o momento da entrevista. Dizíamos que a pesquisa não tinha sido encomendada pela empresa e que ela consistia numa escolha de nossa parte pessoal e política, além de ela fazer parte de nossas atividades de trabalho na universidade. No decorrer da entrevista foi bastante presente a linguagem não-verbal – os não-ditos: expressão do rosto, sorrisos, ironia do entrevistado. Ele nos fez o desenho da disposição das máquinas no setor em que trabalhava, quando nos explicava a redistribuição dos postos de trabalho sob o sistema não mais de linha, mas de célula, e o agrupamento de máquinas,

e para cada um, o número de trabalhadores que as operavam. Este operário comprometeu-se em nos ajudar na indicação de um outro operário. Nesse ínterim, prosseguindo em nosso percurso de acesso aos operários, tivemos contato com um outro operário.

Realizamos junto ao 5º operário, Operador Universal e Preparador de Máquinas, a 10ª entrevista. Ele trabalhava havia 19 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 20/11/1993, e teve a duração de 2 horas e 30 minutos. Tivemos-lhe acesso graças ao 1º operário. Ele marcara a entrevista de manhã e morava bastante longe, o que nos levou a nos levantarmos bem cedo. Sabedor disso pelos operários já entrevistados, ao chegarmos em sua casa ofereceu-nos o café da manhã. Já o tínhamos tomado e o fizemos de novo. Ao término da entrevista almoçamos com a família: a mulher e os dois filhos. Antes de almoçarmos, conduziu-nos à sala de visita já que fizéramos a entrevista na cozinha. Lá, sobre uma estante, estavam diversos troféus que havia ganho representando a empresa nos torneios desportivos promovidos pelo Grêmio da mesma. Em sua entrevista rememorou, com nostalgia, esse tempo em que ele cuidava de seu corpo, e não era voltado exclusivamente para o tempo produtivo.

Foi através deste entrevistado que tivemos acesso a um operário da Área de Apoio. Quando o contactávamos ao telefone, dissemos-lhe que estava sendo difícil de os operários concederem entrevistas. Tranqüilizou-nos dizendo que não nos preocupássemos, que nos ajudaria, afirmando: *“o importante é você fazer o seu trabalho”*. E assim, ele e alguns dos operários entrevistados se dispuseram a nos auxiliar para que tivéssemos garantido o nosso acesso junto aos operários afim de os entrevistarmos. Graças a estes operários estava firmada a corrente mencionada anteriormente e assegurada a continuidade da atividade de pesquisa de campo, o nosso *“trabalho”*.

Realizamos junto ao 6º operário, Operador de Forno e Fusão, a 11ª entrevista. Ele trabalhava havia 10 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 27/11/1993. Ela se efetivou graças à indicação do 4º operário entrevistado. Dentre todas as entrevistas efetuadas com operários, esta foi a que teve menor tempo de duração: 1 hora e 30 minutos. Chamou-nos à atenção que, igualmente ao 2º operário da 7ª entrevista, no decorrer da entrevista, ele tinha cuidados com as palavras a serem ditas e não fez qualquer crítica às mudanças no trabalho e às dispensas. Ao findar a entrevista, até então estávamos na cozinha, fomos para a sala. Por um momento ficamos a sós e, então, tomamos ciência que este operário era delegado sindical na fábrica pois vimos um certificado fornecido pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de São Paulo (doravante denominado de Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo), num quadro pendurado na parede. Os seus dizeres o parabenizavam pela sua atuação nesta representação. O certificado era datado de 03/05/1993. No momento que o entrevistado nos recebeu pareceu-nos que não estava disposto a falar durante a entrevista porque, quase de imediato, dissera que iria trabalhar, o que de fato ocorreu. Porém, meia hora depois do término da entrevista falou-nos sobre os acidentes de trabalho que estavam ocorrendo na fábrica, acentuando que há a preocupação com os acidentes pelos empregados do setor de Segurança. Esta preocupação, segundo ele, se dá em relação ao que os acidentes podem causar à máquina e não ao operário e se reporta à explosão de uma máquina a óleo que lançou o trabalhador para longe: a preocupação foi com a primeira, se ela tinha sido ou não danificada, e não com o trabalhador. Referiu-se também que há ênfase, por parte desses empregados, com o uso dos EPI (Equipamentos de Proteção Individual) e não com a melhoria das condições de trabalho. Exemplificou a partir de si e demais trabalhadores que

usavam o EPI auricular, que ele inflamava o ouvido devido ao suor provocado pela “*caloria*”, como disse, do setor em que trabalha, o de Fundição, onde há uma seção cuja temperatura é de 700° graus Celsius.

Realizamos junto ao 7° operário, Operador de Célula de Manufatura, a 12ª entrevista. Ele trabalhava havia 3 anos e meio na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 05/12/1993, e teve a duração de 2 horas. A casa estava em construção e tinha o estritamente necessário. Veio à nossa mente a preocupação dos operários de não nos concederem entrevistas em suas casas por elas serem “*pobres*”, conforme suas palavras. No decorrer da entrevista, para explicar-nos a “teoria das restrições”¹⁰, desenhou-nos a distribuição de máquinas especificando o número de trabalhadores adstritos a elas. Apontou qual a máquina que para esta “teoria” jamais deve ficar parada, por ser ela considerada restritiva. Em sua entrevista, dá explicações, em detalhes, sobre este método de trabalho.

Realizamos junto ao 8° operário, Inspetor de Qualidade e Instrutor, a 13ª entrevista. Ele trabalhava havia 8 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 11/12/1993, e teve a duração de 2 horas e 30 minutos. O entrevistado enfatizou suas atividades de trabalho de Instrutor, ou seja, as de ensino, que se realizavam durante a jornada de trabalho. Ele ensinava as disciplinas, denominadas de cursos, de Matemática, Desenho e Metrologia. Como nas demais entrevistas que se realizavam nas casas dos entrevistados, as mulheres, em sua maioria, estiveram presentes, acompanhando-as. Elas, ao findá-las, convidavam-nos ou para jantar ou almoçar e aceitávamos. Esse era o momento em que o operário comentava algum aspecto que deixara de falar ou retomava o que já havia dito acrescentando outros aspectos ou ainda frisava a importância de referir-se a dado aspecto. Assim, almoçávamos com este

10. No capítulo 5, traremos a “teoria das restrições” mediante os depoimentos dos trabalhadores e a analisaremos.

entrevistado e a mulher, quando num dado momento, ele se reportou aos trabalhadores aposentados, alguns recontratados e dispensados mais ou menos recentemente pela empresa. Disse-nos que teve notícias de que alguns deles, passados dois meses da dispensa vieram a falecer, e que não estavam doentes quando foram dispensados. Contou-nos a situação de um dos trabalhadores aposentados, recontratado e dispensado: todo os dias, ele ia até o ponto do ônibus onde estão operários aguardando o ônibus fretado pela empresa que os levaria ao trabalho, perguntava-lhes se já haviam terminado a peça, nomeava-a bem como a empresa que a comprava; também perguntava-lhes se nela haviam feito isto ou aquilo. Diz-nos o entrevistado: “*ele procurava saber tudo o que se passava lá*”, na fábrica e na empresa. Nesse momento, deu-nos a entender que este trabalhador estava desequilibrado mentalmente, segundo suas palavras, “*lelé da cuca*”, mas que ele também estava tendo imensa dificuldade de aceitar que não mais trabalhava. Vivia o trabalhador tanto a perda dos laços afetivos construídos ao longos de anos no trabalho, na mesma empresa, quanto a do trabalho, exteriorização de si como trabalhador¹¹. Outros ex-trabalhadores viviam também estas dificuldades e perda. Eles possuíam o cartão magnético do banco em que a empresa depositava em suas contas o salário, e com este cartão podiam ir em qualquer agência bancária para retirarem seus vencimentos sob forma de aposentadoria. Porém continuavam, após dispensados, a utilizarem a agência situada no interior da empresa.

Após esta entrevista ocorreu a dispensa de 250 operários de uma só vez. Entretanto, antes de ela consumir-se, houve uma situação de grande insegurança em toda a fábrica após os operários tomarem somente conhecimento do número de operários que seriam dispensados. Isso resultou na

11. Cf. ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP-Letras & Letras, 1994. cap. 2, p. 55-112; cap. 4, p.155-200.

mobilização dos operários com o apoio do sindicato, exigindo-se a divulgação, por parte da direção da empresa, dos nomes daqueles que seriam dispensados. Soubemos desta situação porque ficamos em contato com um dos operários entrevistado que dela nos inteirou por telefone.

Passado esse momento, contatamos outro operário para entrevistarmos.

Realizamos junto ao 9º operário, Ferramenteiro, a 14ª entrevista. Ele trabalhava havia 17 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 18/12/1993, e teve a duração de 3 horas e 20 minutos. No decorrer da entrevista, fez-se presente a valorização dos “*estudos*”, palavras do entrevistado. Ele enfatizava o seu interesse em manter-se a par dos acontecimentos nos âmbitos nacional e internacional. Ao término da entrevista, enquanto almoçávamos, disse-nos ser assinante de dado jornal de grande circulação, no país, e que, somente ele em seu setor lia jornal: “*ninguém se interessa em se informar*”. Ele lia durante o horário de almoço, no Grêmio, enquanto os demais operários, segundo ele, preferiam jogar dominó. O entrevistado, narra, teve uma infância bastante atribulada e difícil. Seu pai, em plena capacidade física, mental e intelectual, mais ou menos aos 35 anos de idade sofreu um derrame. Este acontecimento obrigou-o aos 15 anos a trabalhar, impedindo-o de continuar os “*estudos*”. Tanto que realizara somente o 1º Grau e, só agora, aos 33 anos, retomara o 2º Grau Supletivo e, no contexto, como veremos, das mudanças no trabalho, na empresa. Todavia, efetuara os “*estudos*” profissionalizantes no SENAI (Serviço Nacional da Indústria). Estes aspectos de sua biografia talvez expliquem essa valorização e ênfase e suas retomadas, constantes, pelo entrevistado, no decorrer da entrevista. Afora isto, havia o fato de nós representarmos, pelas nossas atividades de professora e de pesquisadora, o universo dos “*estudos*” que era tão caro e desejado pelo entrevistado e ao qual ele não tivera acesso.

Destaque-se que no mês de janeiro de 1994 telefonamos-lhe, conforme combinado, para nos indicar outro operário profissional: o chamado operário qualificado da Área de Apoio mencionada. Nesse momento, como num desafo, disse-nos sobre a situação de insegurança, “*clima*”, nas suas palavras, vivido por todos os operários face à eminência de mais dispensas além das acima referidas. Pontuou que não havia mais como confiar na empresa, a qual afirmara que não mais ocorreria dispensas e, no entanto, em seguida as efetuara. Os sentimentos que expressava eram os de desolação e o de choque pela desconsideração com relação a pessoa do trabalhador que era dispensado, como pontuou, sem qualquer justificativa. Ele dizia-nos do sentimento de descarte de si, de suas experiências no trabalho e, junto disso, o de seu modo de SER trabalhador¹².

Realizamos junto ao 6º trabalhador, não-operário, Técnico de Métodos e Processos, a 15ª entrevista. Ele trabalhava havia 6 anos na empresa. Foi ele que nos ajudou no acesso aos operários, conforme salientamos anteriormente. A entrevista teve lugar em sua casa, no dia 13/01/1994, tendo tido a duração de 2 horas. Sua mãe nos aguardava e recebeu-nos de modo acolhedor, oferecendo-nos chá e bolachas enquanto esperávamos o entrevistado vir do trabalho. Para a realização da entrevista, ele separara, deixando ao alcance da mão, uma caixa a qual continha documentos de sua carreira profissional, iniciada como estagiário na empresa. Antes de começarmos a entrevista, dela retirou um diploma de um dos “*clientes*”, segundo suas palavras, da empresa, que promovera concurso de certificação de qualidade, sendo ela a vencedora com os funcionários da área de Apoio Técnico onde trabalhava o entrevistado. Foi como um dos vencedores que me mostrara o diploma que recebera, o

12. ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. cap.4, p.155-200; (In) conclusão: de algumas possibilidades, p. 201-216.

“Annual Quality Improvement Award”, equivalente ao “Prêmio Anual de Melhoria da Qualidade”. A seguir mostrou-nos o jornal da empresa no qual havia uma fotografia do 5º operário, o 10º entrevistado. Ele recebia o troféu deste “cliente” pela certificação mencionada. O troféu representava o trabalho deste e dos demais operários do setor da Produção. Esse momento da entrevista remeteu-nos ao 6º operário, o 11º entrevistado, que tinha pendurados na parede da sala de sua casa, o certificado fornecido pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e o certificado do “Programa de Educação para Qualidade”, este integrante da política da empresa no âmbito das mudanças do modo de trabalho. Este programa fora desenvolvido sob forma de palestras proferidas para todos os operários, perfazendo um total de 20 horas, distribuídas em 2 horas por dia, durante a jornada de trabalho diária. Saliente-se que os trabalhadores, tanto operários quanto os não-operários, expressavam mediante os certificados o reconhecimento de suas competências humanas industriais, nas atividades de trabalho que realizavam. Desse modo, os certificados que representam a padronização destas atividades sob o prisma da noção de qualidade ou do trabalho com qualidade, para os trabalhadores ganhavam outra representação e significados.

Realizamos junto ao 10º operário, Comparador de Medidas, a 16ª entrevista. Ele trabalhava havia 7 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 23/01/1994, e teve a duração de 3 horas. Como os 2º e 3º operários entrevistados, respectivamente as 7ª e 8ª entrevistas, ele integrava a CIPA e era militante da Força Sindical. Chamou-nos à atenção a sua gentileza em esperar-nos no portão de sua casa, com receio de que não a encontrássemos, dado a numeração salteada das casas. Ao seu término, enquanto almoçávamos com a mulher e as duas filhinhas, reportou-se aos ex-Diretor de Relações Humanas, o qual, na ocasião de deixar o cargo, em dezembro de 1993, convocou todos os

operários integrantes da CIPA para reunião. Esta durou, mais ou menos, 40 minutos. Em seu decorrer, o diretor emocionou-se e chorou, incitando-os a continuarem o trabalho que iniciara, o de diálogo e de negociação direta com a direção da empresa, se bem entendemos, sem a intermediação do Sindicato.

Realizamos junto ao 11º operário, Preparador de Galvanoplastia, a 17ª entrevista. Ele trabalhava havia 21 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, no dia 24/01/1994, e teve a duração de 2 horas. Por desconhecermos o bairro onde moravam os operários e com vistas à respeitar o horário combinado com eles, chegávamos sempre de 15 a 30 minutos mais cedo. Assim procedemos com este entrevistado. Chegamos frente à sua casa. O portão estava totalmente aberto e havia uma criança, uma menina em torno de 10 anos frente à porta da casa. Dirigimo-nos a ela para confirmarmos se lá morava o entrevistado, visto que não havia seqüência na numeração das casas, apesar de que o número, fornecido pelo entrevistado, coincidir com o da casa. A criança confirmou, dizendo ser o seu pai. Solicitamos-lhe que chamasse a sua mãe. Chamou-a, ela veio, e que situação constrangedora vivenciamos! A mulher não acreditou que fôssemos professora e pesquisadora bem como se de fato havíamos marcado entrevista com o seu marido. Tentamos conversar com ela, apresentarmos a nossa identidade funcional, agressiva e irredutível, entretanto, questionou-nos se de fato éramos pesquisadoras. O marido não estava em casa. Mandou-nos aguardá-lo na rua, se quiséssemos entrevistá-lo. De modo algum desistiríamos de entrevistá-lo, sobretudo agora que o acesso aos operários se consolidara formando-se entre eles a corrente, através da qual trocavam informações sobre nossa pesquisa, nosso trabalho e pessoa. Permanecemos do outro lado da rua, frente à casa, sob um sol escaldante, aproximadamente 20 minutos. Nesse ínterim, da casa vizinha da mulher do entrevistado sai uma mulher, e para ela dirigimo-nos e perguntamos-lhe se ali

morava de fato o entrevistado. Confirmou interrogando-nos o porquê de o procurarmos. Explicamos-lhe. Disse-nos ser a concunhada do entrevistado e acabou justificando a atitude da mulher ao dizer: “*you know, men have a house*”. Hesitou um pouco e, a seguir, convidou-nos para aguardá-lo na área de sua casa, onde havia uma cadeira. Sentamos e aí permanecemos por cerca de 2 horas. Ela deu-nos água, já que lha pedimos. Cansados de esperar o entrevistado, dispunhamo-nos a irmos embora, quando ele passa na calçada da casa em que estávamos, suado. Ele tinha ido fazer “cooper”, como dissera a vizinha. Chamamos-lhe e fomos nos apresentando. Espantou-se pois esquecera completamente que marcara entrevista conosco e, em razão disso, nada falara a respeito com a mulher. Pediu-nos que aguardássemos um pouco. Após cerca de 15 minutos, sua própria mulher chamou-nos para entrar em sua casa, para realizarmos a entrevista. No decorrer desta mostrei a nossa carteira funcional ao entrevistado e à sua mulher pois apreendêramos ser necessário fazê-lo, mesmo tendo sido convidados para entrar na casa e já estarmos trabalhando com o entrevistado, o qual sabia quem éramos e o que fazíamos graças à corrente acima mencionada. Terminada a entrevista e antes de retirarmo-nos, a mulher do entrevistado dirigiu-se a nós. Com o braço meio esticado, estendeu a mão despedindo-se e, muito baixo, pediu-nos desculpas. Nós, por nossa vez, não sabendo o que lhe dizer, também pedimos desculpas. Nesse momento, num impulso beijamos o seu rosto e talvez porque ela não só viera pessoalmente nos convidar para entrarmos em sua casa, a fim de que pudéssemos entrevistar seu marido, como manifestara hospitalidade. Arrumara, nos fundos da casa, a mesa e cadeiras para a realização da entrevista. Em seguida, enviara pela filha de 10 anos, uma jarra de suco de abacaxi e 2 copos, evidentemente um deles para nós. Hoje, cremos saber que com o nosso gesto reconhecíamos a ambiguidade da situação: hostilidade que gerou o constran-

gimento de todos nós, dela, do entrevistado e nosso e, junto, a hospitalidade. Afinal, esta última sempre guarda a primeira, na penumbra, ou seja, acompanham-se, podendo a hostilidade tomar o lugar da hospitalidade. E isto ocorre quando esta é suspensa, seja por razões objetivas ou subjetivas por quem a realiza, aquele que acolhe o outro – o dono da casa, o anfitrião, razões estas que, aliás, jamais estão separadas pelo fato de se processarem no campo de valores. Disso resulta sempre àquele que é acolhido o sentimento de ser o estrangeiro, o outro, cuja alteridade e diferença estão constantemente postos à prova necessitando, de modo permanente, serem reafirmados pela hospitalidade do outro – do dono da casa. Isto leva também àquele que é recebido – o acolhido – a reafirmar a hospitalidade. Todavia, nesta tensão, quem acolhe também vê-se reafirmado em sua alteridade¹³, mesmo que disso não tenha consciência. Por isso esse gesto mútuo, da mulher e nosso, na despedida.

Realizamos junto ao 12º operário, Ajustador Mecânico, a 18ª entrevista. Ele trabalhava havia 5 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 06/01/1994, e teve a duração de 3 horas. O entrevistado, por morar em um lugar de difícil localização, combinou conosco de nos encontrar em uma das portarias da fábrica pois esse dia não estava trabalhando. Conduziu-nos em seu carro até sua casa, e quando terminou a entrevista, após tomarmos café junto com sua mulher e filhos, levou-nos, em seu carro, ao ponto de ônibus, para que não nos perdêssemos. No decorrer da entrevista seu pai chegou para visitá-lo (era sábado). Ele pediu-lhe para aguardá-lo porque estava concedendo entrevista, como disse, “*para uma professora, uma pesquisadora*”. Antes, porém, já no trajeto da fábrica até sua casa, no momento em que lhe

13. Inspiramo-nos em DERRIDA, J. SEMINÁRIO: QUESTIONS DE RESPONSABILITÉ. IV-HOSTILITÉ/HOSPITALITÉ. Paris: École des Hautes Études en Sciences Sociales, ano letivo 1995-1996. Publicado, não na íntegra. In: DUFOURMANTELLE, A. (Org.). *Jacques Derrida à répondre: De l'hospitalité*. Paris: Calmann-Lévy, 1997.

agradecíamos pela confiança em nos conceder entrevista e, mais ainda, em sua casa (assim procedíamos com todos os entrevistados, mesmo com aqueles, cujas entrevistas não foram em suas casas), disse-nos que era “*ele que agradecia por ter alguém para ouvir o que com eles (trabalhadores) ocorria*”. Ficamos ainda mais tocados pois já o estávamos por sua gentileza de nos buscar na fábrica num dia em que não trabalhava, para que o entrevistássemos. Ao término da entrevista, enquanto tomávamos café, o entrevistado referiu-se a um “velho trabalhador”, profissional como ele, que trabalhava na fábrica havia 40 anos, “*sempre no turno*”, segundo suas palavras. Ao longo desses anos, este trabalhador recusara promoções de chefia porque não queria deixar de trabalhar “*no turno*”. O entrevistado e demais operários comentavam entre si o fato de esse trabalhador não ter sido dispensado até o momento, pois a atual política da empresa era a dispensa dos trabalhadores aposentados, recontratados, sendo ele um deles. Deixou-nos entrever que o motivo era a sua relação de proximidade com um dos proprietários da empresa. Esse trabalhador retorna das férias e retoma o seu trabalho “*no turno*”. Nesse dia foi chamado pela direção da empresa, e na sala da diretoria, este proprietário lhe dissera que “*agora não podia nada mais fazer por ele*”, no sentido de que ele pudesse continuar trabalhando “*no turno*”. E ele foi dispensado.

O entrevistado falou-nos longamente, enquanto tomávamos café, sobre este “velho trabalhador”. Isto porque, a nosso ver, ele representava o baluarte de um modo de trabalho organizado pela especialização e/ou pelo trabalho profissional¹⁴ cujas relações assentavam-se em contrato de trabalho por prazo indeterminado¹⁵, conferindo tanto a estabilidade no emprego quanto a ga-

14. ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. cap. 2, p. 55-112, cap. 4, p. 155-200.

15. IDEM, Tentativas de limitação ao poder de desligamento do capital. In: _____. *A indústria brasileira na década de 60: as transformações na relações de trabalho e a estabilidade [de emprego]*. 1982. Dissertação (Mestrado). Instituto de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas. Campinas. cap. 4, f. 225-271.

rantia das condições de vida. A sua dispensa mostrava aos operários e não somente ao entrevistado, o quanto seria raro futuramente o vínculo empregatício estável pelo qual se mantinha estas estabilidade e garantia frente às mudanças no modo de trabalho de todos os trabalhadores, operários profissionais e não-profissionais. Estas mudanças que, por sua vez, acenavam para a precariedade do contrato de trabalho – sua desregulamentação e deslegalização¹⁶.

Realizamos junto ao 13º operário, Ferramenteiro, a 19ª entrevista. Ele trabalhava havia 21 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em 28/01/1994, tendo tido a duração de 3 horas. Ao seu término, fomos convidados para jantarmos. Acompanhou-nos a mulher e a filha. Nesse momento, o entrevistado contou-nos que a empresa mantinha uma locadora em seu interior e que a fechara porque, segundo ela, os operários “abusavam”, pois ao irem retirar os filmes durante a jornada de trabalho lá permaneciam muito tempo. Entretanto, segundo o entrevistado era o espaço físico da locadora muito

16. ROSA, M. I. Mudanças no trabalho e desregulamentação: negação da cidadania e dos limites do poder. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO (ABET), 6-8/10/1999, Belo Horizonte. Anais vol. I, Belo Horizonte: IRT/PUC, 1999. p. 673-686; BÓGUS, L.; PAULINO, A. Y. (Orgs.). *Políticas de Emprego, Políticas de população e direitos Sociais*. São Paulo: EDUC, 1997. p. 151-246. O “império” do código de fábrica para o qual não há os limites da lei, conforme mostramos nesse nosso artigo, visto não haver a representação do homem sujeito de direito, mas a de um corpo reduzido a força física, produtiva e dócil, o que caracteriza o ilegalismo patronal, está prevalecendo na desregulamentação dos direitos do homem na condição de trabalhador, regulado pela CLT. A par disso, prevalece nessa representação do homem que orienta a desregulamentação a definição do trabalho como “objeto” racionalizável, delimitado, circunscrito, calculável, quantificável porque é o trabalho tido como execução. É esse “objeto” que ele não é que faz do direito do trabalho uma área específica do direito e, ao mesmo tempo, não sendo enquadrado em suas normas antecedentes, porque quem escapa em ser tido como “objeto” é o SER vivo humano nas atividades do trabalho. É isso que faz problema nas tentativas em curso dessa “desregulamentação”, ou seja, desse ilegalismo já sendo praticado, no que tange, por exemplo, ao direito de pagamento de hora extra e de descanso semanal remunerado, os quais não são cumpridos através da prática do denominado banco de horas. Esses direitos serão [des]regulamentados, ou seja, [des]legalizados, de acordo com as tentativas em curso de se mudar a CLT (Jornal Folha de S. Paulo, 29/11/2001, p. B 1; 05/12/2002, p. B 1). Veremos este ilegalismo com a anuência do sindicato no Epflogo do presente trabalho. Esta prática e termo “banco de horas” é também reinversão desse ilegalismo, sendo esta reinversão entendida conforme explicitado no capítulo 2, nota 76. Cf. SUPIOT, A. *Critique du droit du travail*. Paris: PUF, 1994. O autor considera as mudanças do direito do trabalho à luz da tensão dessa sua especificidade e em relação com as mudanças atuais no “mundo do trabalho” e as diversidades de situações postas por elas.

pequeno o que causava a demora no atendimento aos operários, fazendo-os esperarem para retirarem os filmes, e isto, acentua, não foi considerado pela direção da empresa. Porém, deixou-nos entrever que, de fato, um ou outro operário demorava para escolher filmes, mas que para ele isto não justificava o fechamento da locadora. Observam-se, portanto, interesses diferentes e em tensão no meio em que vivem e trabalham os seres vivos humanos, quando aí se tenta fazer prevalecer, sobre o tempo de vida, o da produção, submetido que está a racionalidade quantitativa do cálculo econômico. Assim, neste meio o tempo há que estar voltado a esta racionalidade produtiva.

Realizamos junto ao 14º operário, Afiador Ferramenteiro de Precisão, a 20ª entrevista. Ele trabalhava havia 19 anos na empresa. A entrevista teve lugar em sua casa, em janeiro de 1994, e teve a duração de 3 horas. Não podemos precisar o dia porque quando foi mencionado, no momento do teste do gravador antes de iniciarmos a entrevista, ele ficou inaudível e acabamos por não anotá-lo em nosso Diário de campo. Mas ela foi realizada em seqüência à entrevista anterior. Como em toda entrevista, portávamos um gravador não-pequeno que mencionamos anteriormente. Ele era um tanto quanto pesado para o segurarmos nas mãos no decorrer da entrevista. Contudo, foi o que fizemos. Nós o segurávamos mais ou menos próximo da boca do entrevistado, caso contrário a gravação ficaria prejudicada, pois o entrevistado se movimentava na cadeira, ia para trás, para os lados, enquanto falava... Lá íamos nós, com o gravador em punho, acompanhando-o em seus movimentos. Isto foi muito cansativo e não nos sentimos à vontade para solicitar-lhe que não fizesse estes movimentos. Cremos que não o fizemos pelo caráter interpessoal da relação de trabalho, na situação de entrevista. Este caráter levava-nos a pensarmos se o entrevistado não estaria percebendo as dificuldades em que nos colocava, em termos de condição de trabalho, para a realização da

entrevista. Na dúvida, não intervimos. Ao término da entrevista, almoçamos juntamente com sua mulher e, em seguida, ele saiu para o trabalho. A sua mulher prosseguiu conversando conosco e, em desabafo, falou de sua vida pessoal. Se o 12º operário, da 18ª entrevista, retribuía ao nosso agradecimento “*por ter alguém para ouvir o que com eles ocorria*”, ela, com sua hospitalidade, colocava-nos, e consentimos, enquanto esse “*alguém*”, o outro, que em sua diferença, quer como pessoa, quer como entrevistadora, poderia também ouvi-la. Assim, na condição deste outro, respondíamos às suas “perguntas” sobre nossa vida pessoal, ao mesmo tempo que, situando-nos como entrevistador, ela falava de si. Ao fazermos menção a irmos embora, insistiu, mais de uma vez para que ficássemos. Quando, finalmente, fomos embora, ela nos acompanhou até o ponto do ônibus a fim de que continuássemos a ouvi-la. Ele demorou para chegar. Ela permaneceu de nosso lado até a vinda do ônibus, o que lhe propiciou a continuarmos a “conversa”.

Realizamos junto ao 7º trabalhador não-operário, Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, a 21ª entrevista. Era a segunda vez que o entrevistávamos, decorrido um ano da primeira entrevista. A entrevista teve lugar na empresa, em 07/12/1994, e teve a duração de 1 hora e 30 minutos. Voltamos a entrevistá-lo com o intuito de balizarmos algumas informações obtidas mediante as entrevistas já efetuadas. Ressalte-se que no decorrer da primeira entrevista o entrevistado deixara transparecer um certo entusiasmo em relação às mudanças no modo de trabalho e à política da empresa. Isto porque, segundo ele, a empresa priorizava a aprendizagem do operário através dos chamados cursos de treinamento e dos cursos Supletivos de 1º Grau (últimas três séries) e 2º Grau. Já na segunda entrevista, estas mudanças foram expressas pelo sentimento de sua inevitabilidade, no sentido de não ter como não aceitá-las, bem como às suas conse-

qüências. Dentre estas, referiu-se o entrevistado às dispensas dos operários sem qualquer previsão, quando a maioria deles havia realizado estes cursos. De novo vem à tona estes sentimentos, quando ao findar a entrevista, perguntamos-lhe se tinha filhos. Disse-nos “*não é fácil*”, querendo dizer que também ele, e não somente os operários, tinha receio de ser dispensado mesmo que todos eles, segundo o seu ponto de vista, procurassem acompanhar estas mudanças no sentido de a elas se adequarem.

Realizamos junto ao 8º trabalhador, não-operário, Gerente Geral de Manufatura, a 22ª entrevista. Ele trabalhava havia 1 ano e dois meses na empresa. A entrevista teve lugar em sua sala, situada em uma das unidades da fábrica, em 10/02/1994, e teve a duração de 1 hora e 30 minutos. Elaboramos um roteiro de questões que requeriam respostas diretas porque ao entrarmos em contato com ele por telefone para solicitarmos-lhe que nos concedesse entrevista, disse-nos que o tempo que poderia dispor para a sua realização era exíguo. Este roteiro foi elaborado a partir da análise geral das entrevistas até então efetuadas, particularmente as dos operários, das quais consideramos sobretudo as mudanças em seus trabalhos. Fomos conduzidos para a sua sala por um funcionário do setor de Recursos Humanos. Enquanto aí o aguardávamos, notamos que estava escrito, no quadro pendurado na parede, a frase: “A única coisa que não pode mudar é a vontade de mudar”. Foi com esta frase que demos início a entrevista, abandonando, inicialmente, aquele roteiro anteriormente mencionado. Contudo, recorriamos a ele, mas fazendo-lhe modificações em algumas questões conforme o desenrolar da entrevista.

Isto nos aponta que o trabalho prescrito, no caso o roteiro que conduziria a entrevista, é modificado em função do que ocorre ou se faz presente na situação ou meio de trabalho, pelo trabalhador, no caso, nós, entrevistadores. O tempo de duração da entrevista foi o bastante, levando em conta a não

disponibilidade acima mencionada do entrevistado para a sua realização. Exploramos, como fizéramos com todos os entrevistados, a sua trajetória ocupacional e também o tema Dispensa articulado ao novo modo de trabalho. No momento em que nos encaminhávamos para este tema “algo” ressoou na sensibilidade do entrevistado. Alterou-se, tratou-nos de modo estúpido dizendo-nos ser de nossa área de conhecimento, de especialistas, o que faláramos e não do campo em que atuava. O que faláramos consistiu num preâmbulo sobre o tema Dispensa, antes de colocarmos a questão relativa ao mesmo com o intuito de não suscitar conflito junto ao entrevistado, tendo em visto as suas atividades de gerência do trabalho nas duas unidades fabris. Refizemos, então, totalmente o preâmbulo. De início, dissemos-lhe que de fato faláramos a partir de nossa linguagem e, portanto, de nossa formação específica, do mesmo modo que ele o fazia através de sua linguagem e formação específicas ao nos responder e dar-nos explicações sobre as mudanças no trabalho. Entretanto, pontuamos que retomariamos a questão da dispensa a partir do universo da empresa, ou seja, de sua linguagem, destacando que nela sobressaía a reestruturação produtiva. A partir daí perguntamos-lhe se esta reestruturação influía na diminuição da estrutura ocupacional. Nesse momento, aspectos daquele “algo” que ressoara na sensibilidade do entrevistado vieram à tona. Eles concerniam à situação de tensão e de insegurança vividas por todos os operários na fábrica frente à dispensa, o que incidia na realização de seus trabalhos. Além desses aspectos, havia um outro: o entrevistado, na condição de gerente, exigia que as atividades de trabalho fossem feitas segundo as normas prescritas. Isto aumentava a pressão sobre os operários. Estas normas diziam respeito, sobretudo, à denominada “teoria das restrições”, método de trabalho “implantado” por este gerente, no setor de Produção da empresa e no da empresa em que anteriormente trabalhara. Estavam, pois, em jogo, a efetivação

destas normas por parte dos trabalhadores e, cremos, o seu próprio posto de trabalho de gerência nas duas unidades fabris, no sentido do modo como se daria esta efetivação.

Antes de efetuarmos a entrevista seguinte, conforme combinado, fomos até a portaria da fábrica entregarmos as cópias em cassete, das fitas aos operários entrevistados como vínhamos fazendo regularmente. Essas situações de tensão e insegurança se estenderam ao momento em que entregávamos as cópias ao 13º operário da 19ª entrevista: não quis recebê-las nem levá-las consigo para o setor em que trabalhava, preferindo deixá-las no compartimento onde o operários deixavam seus objetos pessoais situado na recepção. Todavia, estávamos tranqüilos porque as cópias das fitas das entrevistas, como de hábito, estavam dentro de envelopes lacrados com o nome dos entrevistados. Reafirmamos-lhe o não compromisso de nossa pesquisa com a empresa, mas, na verdade, não era desconfiança que ele estava tendo de nossa pessoa. Ele vivia essas situações e, juntamente, a de opressão moral¹⁷. Isto apreendêramos quando pedimos a este operário que, por gentileza, chamasse o 9º operário da 14ª entrevista a fim de que lhe entregássemos as cópias de sua entrevista. Sentíamos-nos inseguros mesmo colocando as fitas nos envelopes lacrados, de deixá-las, na recepção, apesar de aí haver uma recepcionista. Este outro operário foi avisado e encontrou-nos na portaria e, quando lhe entregávamos as cópias das fitas, a recepcionista aproximou-se de nós, verificando o que estávamos fazendo. Dirigiu-se a nós, perguntando-nos se éramos vendedores, observando-nos que antes já conversáramos com o outro operário. O operário, dissera-lhe tratar-se de assunto particular. Ela, como que se desculpando, disse-nos que o chefe a havia mandado verificar o que fazíamos. Então, o operário falou-lhe:

17. Cf. WEIL, S. *Condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. p. 111-145.

“*você está certa, regra é regra*”. E ela lhe disse que pensou que nós estivéssemos vendendo perfume. Saliente-se que era o horário de almoço. O operário, despediu-se de nós discretamente e da mesma maneira levou consigo para o setor que trabalhava tanto as suas fitas quanto as do outro operário, que as deixara naquele compartimento. Antes de irmos embora, resolvemos ir até à recepção para despedirmo-nos da recepcionista que aliás, lá não se encontrava, estando na sala da chefia. Viu-nos, e dirigiu-se a nós e desculpou-se pelo engano. Lembramo-nos que procuramos dela nos despedir porque iríamos voltar ainda na mesma portaria da fábrica para entregarmos as demais cópias das fitas-cassete das entrevistas. Acreditávamos, assim, que com o nosso gesto não pairaria nenhuma dúvida sobre o que ali estaríamos fazendo, ou seja, que estávamos tratando de “*assunto particular*”: o nosso trabalho de pesquisa graças à confiança e colaboração dos operários entrevistados.

Realizamos junto ao 9º trabalhador, não-operário, Supervisor de Célula de Manufatura, a 23ª entrevista. Ele trabalhava havia 8 anos na empresa. A entrevista teve lugar na sala, em uma das unidades fabris em 29/03/1994, e teve a duração de quase 2 horas. A indicação para entrevistá-lo foi feita pelo Gerente Geral de Manufatura, após findar a entrevista, e quando contatamos o Supervisor para que nos concedesse uma entrevista lhe falamos sobre esta indicação. Antes de iniciarmos a entrevista mencionou isto, e disse-nos que aceitaria ser entrevistado mesmo que aquele entrevistado não o houvesse indicado e lhe falado a respeito da entrevista. Foi extremamente atencioso e cortês, apesar de estar sobrecarregado de trabalho, como nos havia dito antes de começarmos a entrevista. Apresentamos-lhe a síntese do projeto de pesquisa para ler, tal qual fizemos com alguns dos trabalhadores não operários entrevistados, conforme apontado anteriormente, entre os quais o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, a Inspetora

de Treinamento e o Gerente Geral de Manufatura. Após lê-lo discordou de sua 5ª hipótese que considerava ser o trabalhador descartável e portanto supérfluo, sob a nova organização do trabalho, materializada no novo modo de trabalho. Para ele, tratar-se-ia de mudanças no trabalho às quais o trabalhador deveria adaptar-se, adequar-se. Somente no caso de não se adequar, frisou, é que seria dispensado, ou seja: o próprio trabalhador, ao não se adequar/adaptar-se é que se colocaria como descartável, como supérfluo. Nesse momento, lembramo-nos da frase, melhor dizendo, da consígnia “a única coisa que não pode mudar é a vontade de mudar” escrita no quadro pendurado na sala do Gerente Geral de Manufatura. Já nessa ocasião, a associáramos e, de imediato, à consígnia de F.W. Taylor: a da necessidade de “completa revolução na atitude mental e nos hábitos de todos os comportamentos da direção como também dos operários”. Ambas consígnias convergiam, sendo que a primeira repropunha o ideal-político da segunda¹⁸. A 5ª hipótese foi retomada no decorrer da entrevista, tanto pelo entrevistado quanto por nós.

Realizamos junto ao 10º trabalhador, não-operário, Professor e Coordenador dos Cursos 1º e 2º Graus Supletivos, a 24ª entrevista. A entrevista teve lugar na escola em que trabalhava, em 30/03/1994, e teve a duração de 1 hora e 20 minutos. Esta escola, particular, situava-se nas imediações da empresa com que mantinha convênio através de recursos advindos da Bolsa de Auxílio à Educação do Ministério da Educação desde 1991. As atividades de coordenação do entrevistado estavam voltadas à consecução deste convênio. Mediante este último, os operários cursavam as 3 últimas séries do 1º Grau e o 2º Grau Supletivos antes ou depois da jornada de trabalho diária. Estes cursos, quer em seus conteúdos, quer em seus horários, foram organizados de acor-

18. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso a novos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, p. 130-147, set.-1998.

do com as necessidades da empresa. Segundo o entrevistado, isto significava que na transmissão destes conteúdos o professor deveria ressaltar sempre a importância de seu caráter pragmático e utilitário para o novo modo de trabalho. Estas foram uma das razões que nos conduziram à realização desta entrevista, pois o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, em sua última entrevista, havia-nos informado sobre esse aspecto dos cursos, cuja organização, planejamento e formação preenchiam essas necessidades. Outra razão foi o cansaço que os operários entrevistados afirmavam sentir no decorrer das entrevistas pelo fato de estudarem antes ou após a jornada de trabalho diária, bem como devido a sobrecarga de trabalho. Deste modo, um dos temas explorados durante a entrevista foi o do cansaço dos operários no decorrer das aulas.

Todas as entrevistas realizadas, com exceção das 22ª e 24ª, foram conduzidas conforme anteriormente referido, ou seja, organizamo-las previamente em torno de temas. Observe-se, porém que estes temas estavam presentes, sob forma de questões semi-diretivas na 22ª entrevista. Já na 24ª entrevista estes temas orientaram a formulação de questões específicas voltadas à formação do trabalhador ministrada nos cursos Supletivos 1º e 2º Graus e a sua relação com as exigências da empresa .

Os temas constituíram-se em tópicos que se iam desdobrando em questões e, por vezes, indicando-nos outros temas, sendo uns e outros explorados na entrevista. Isto significa que esta organização prévia, enquanto trabalho prescrito, antecipa, somente parcialmente, este momento de trabalho, ou seja, a situação de entrevista, visto defrontarmos-nos, já, com o encontro que cada “sujeito”, entrevistado/entrevistador, fará entre conhecimento e experiência. Ressalte-se que estes temas estavam mediados pelo objeto de nossa pesquisa – o trabalho e mudanças –, porém considerando-se estas últimas

sob o crivo da [re]qualificação do SER trabalhador e/ou a reconstrução de seu modo ou dever SER moral, enquanto expressão da subjetividade do homem, do SER na condição de trabalhador, no contexto de relações sociais mercantis capitalistas e, nelas, as de trabalho¹⁹. O referencial teórico orientador, então, no que tange ao nosso entendimento desta [re]qualificação ancorava-se na concepção de poder/sujeito de M. Foucault.

Como se verá, no próximo capítulo, houve de nossa parte reorientação da análise de todos os depoimentos obtidos pela entrevista que fundou-se na problematização desta concepção e da norma nela embutida, a qual, por sua vez, remete à questão do “sujeito”. Essa [re]qualificação deixa de constituir-se em nossa preocupação contudo dela permanece esta questão e a preocupação com a condição humana no trabalho, porém sob outra perspectiva da norma e, por conseguinte, do “sujeito”. E podemos dizer também do poder, contudo guardando o seu caráter relacional, como toda e qualquer relação social, como analisou N. Elias.

Estes temas foram: i) Itinerário do trabalhador; ii) Trabalho, mudanças e seu cotidiano [trabalho/prescrito e trabalho real]; iii) Condições de trabalho, “Saúde”/Corpo; iv) Formação do trabalhador: escolarização, cursos técnicos e outros [“qualificação”]/ensino-aprendizagem pelo e no trabalho real; v) Chefia [hierarquias]; vi) Trabalho: laços pessoais/afetivos.

O nosso encontro com os 23 trabalhadores, operários e não-operários, deu-se mediante a técnica da entrevista com uso de gravador. Situamos nos quadros a seguir a distribuição destes trabalhadores, considerando-se o uni-

19. No capítulo subsequente, abordaremos a reorientação efetuada de nossa pesquisa que, então, se conduzia pela questão da [re]qualificação do SER trabalhador. Entretanto, as outras questões, a do “sujeito” e a do poder, tendo no horizonte a condição humana, permaneceram nessa reorientação.

verso da pesquisa empírica. Para os trabalhadores, operários, a distribuição é feita em relação à inserção de suas atividades de trabalho, segundo o fluxo da produção: setores Fundição, Usinagem, Galvanoplastia, Inspeção de Qualidade, Área de Apoio. Já para os trabalhadores, não-operários, consideramos a ordem de entrevistas.

Quadro I
Trabalhadores, operários:
inserção atividades de trabalho, segundo fluxo produtivo

Operário / Setor	Entrevista	Tempo de trabalho na empresa (anos)
Fundição		
3° - Operador	8°	18
9° - Forno Oficial	9°	6 anos e 7 meses
6° - Operador de Forno e Fusão	11°	10
10° - Comparador de Medidas	16°	7
Usinagem		
1° - Preparador de Máquinas	6°	18
2° - Operador de Máquina Universal	7°	18
5° - Operador Universal e Preparador de Máquinas	10°	19
7° - Operador de Célula Manufatura	12°	3 anos e meio
Galvanoplastia		
11° - Preparador de Galvanoplastia	17°	21
Inspeção		
8° - Inspetor de Qualidade e Instrutor	13°	8
Área de Apoio		
9° - Ferramenteiro	14°	17
12° - Ajustador Mecânico	18°	5
13° - Ferramenteiro	19°	21
14° - Afiador Ferramenteiro	20°	19
Total: 14		

Quadro II
Trabalhadores, não-operários:
segundo ordem de entrevista

Não-operário Setor / Área / Laboratório	Entrevista	Tempo de trabalho na empresa (anos)
Setor Produção Chefe de Manufatura	1 ^a	+ de 30
Setor de Recursos Humanos Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento	2 ^a	4
Laboratório Químico Metalúrgico Engenheiro-químico	3 ^a	18
Setor de Recursos Humanos Inspetora de Treinamento	4 ^a	1 ano e meio
Área de Normalização Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos	5 ^a	19
Setor de Produção, Usinagem Técnico de Métodos e Processos	15 ^a	6
Setor de Recursos Humanos Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento (*)	21 ^a	5
Setor de Produção Gerente Geral de Manufatura	22 ^a	1 ano e meio
Supervisor de Célula de Manufatura	23 ^a	8
Total: 9		

(*) Entrevistado duas vezes.

Considerando-se os 23 trabalhadores entrevistados, 14 operários e 9 não-operários, há 12 que são antigos de casa, ou seja, que tinham mais de 10 anos de trabalho na mesma empresa, na época das entrevistas. Destes 12, 9 são operários e 3 são não-operários. Entretanto, se tomarmos como critério 5 anos de trabalho na mesma empresa como referência de trabalhadores antigos

na empresa, em vista da abrangência do desemprego para todos os segmentos da classe trabalhadora e o seu caráter crônico graças à nova modalidade de uso de si, o número destes trabalhadores se amplia. Assim, o número eleva-se para 17 trabalhadores antigos de casa. Destes, 12 são operários e 5 são não-operários, num total de 23 trabalhadores. Em números absolutos, isto aponta para uma situação de trabalho na qual a experiência do trabalho acumulada ao longo de anos de trabalho na empresa ainda se colocava como imprescindível no processo de [re]configuração ou de mudanças no trabalho.

3.2 As fontes secundárias da pesquisa de campo: segundo momento

3.2.1 - Levantamento de dados no Jornal da Empresa

Este levantamento foi efetuado considerando-se do início do ano de 1977 até o mês de dezembro de 1993, data da última edição do jornal, o qual era publicado mensalmente. A escolha, a partir desse ano, deveu-se ao fato de que é nesse período em que se desencadeia o processo de mudanças da organização do trabalho taylorista. Incitavam-se e convocavam-se os operários e não-operários do setor de Produção a trazerem à luz seus conhecimentos, os saberes não prescritos, conforme artigo do jornal: “Aproveitar as experiências e idéias frutíferas”²⁰. Paulatinamente foi-se introduzindo o novo modo de trabalho através dos CCqs (Círculos de Controle de Qualidade). Sugeria-se a demonstração desses saberes pelos operários mediante o dispositivo prescritivo, interno à política da empresa, intitulado Plano de

20. Jornal da Empresa (*), n. 120, maio/1977, Ano XVI, p. 5 (o grifo é nosso). (*) Nome fictício para que não haja identificação da empresa.

Sugestões. Os CCqs são finalmente postos em prática no mês de março de 1977²¹.

Esta fonte de dados secundários foi de fundamental importância para o conhecimento da empresa, e nela, sobretudo, da situação de trabalho no setor de Produção, que havíamos elegido em nossa investigação como representativa do processo de mudanças na esfera do trabalho.

Foi sob o prisma das mudanças no trabalho e, portanto, do modo de trabalho até então prescrito e vigente, estando as primeiras mudanças ainda sob o prisma da [re]qualificação do SER trabalhador que organizamos os temas que orientaram o levantamento de dados secundários no jornal da empresa. Estes temas, tal qual as entrevistas realizadas, foram mediados pelo nosso objeto de estudo – o trabalho e mudanças – e, como observado anteriormente, considerando estas últimas ainda sob o prisma da [re] qualificação do SER trabalhador²², objeto este que, como já ressaltado, será reorientado. Foram considerados os seguintes temas: i) Trabalho e sua [re]organização; ii) [Re]qualificação do SER trabalhador e/ou nova “atitude”, decorrente do tema anterior; iii) Acidentes de trabalho e o corpo do trabalhador; iv) Introdução de novas “tecnologias”: novos meios de produção à base da técnica microeletrônica e da informática; v) Antiguidade (Tempo de trabalho na empresa) e Certificação (Prêmio de senioridade); vi) Cursos; vii) Certificados de qualidade; viii) Organograma da empresa.

Observe-se que este levantamento foi efetuado paralelamente ao Primeiro Momento acima exposto, ou seja, quando de nosso encontro com os trabalhadores através das entrevistas, o que nos permitiu mediante a análise

21. Jornal da Empresa, n. 135, Ano XVII, dez./1978, p. 2.

22. Cf. nota 18 do presente capítulo.

geral de cada uma delas, irmos selecionando os dados dos jornais em torno destes temas à medida em que os líamos.

3.2.2 - Fitas de vídeo

Foram assistidas 5 fitas, destas as 3 primeiras no interior da empresa, na biblioteca, que tinha sido fechada. Na biblioteca encontravam-se tanto livros técnicos quanto de literatura, que eram retirados pelos trabalhadores, operários e não-operários, regularmente, conforme nos dissera a funcionária que nos acompanhou até lá. Não sabemos precisar a data de seu fechamento, mas podemos inferir que, desde então, já havia decorrido um certo tempo devido aos livros, alguns empilhados nas mesas, estarem empoeirados como os das estantes, num sinal visível que eles não mais ganhavam vida com aqueles leitores.

Estas fitas de vídeo, que doravante chamaremos somente vídeos, foram elaboradas pela direção da empresa como suportes ao “Programa de Educação para a Qualidade” instituído em janeiro de 1990. A tônica deste programa era a preparação do trabalhador às mudanças do modo de trabalho que lhe exigia “*fazer tudo*”, segundo palavras dos operários entrevistados. Ou seja, trabalhar em diversas atividades, a chamada multifuncionalidade, e não somente nas que cada operário até então realizava e acrescida da ênfase no trabalho em equipe.

□ 1º vídeo

Ele foi assistido em 01/06/1994. Essa tônica o conformava. O apresentador chama a atenção para a reorganização do trabalho sob o método de trabalho do sistema de célula, não mais de linha, acentuando a economia de tempo de traslado da peça entre os postos de trabalho e a economia do estoque intermediário. Ao mesmo tempo enfatiza a realização da inspeção da

peça pelo operário com vistas a salientar a inexistência do “refugo” (o defeito nas peças) segundo palavras dos operários, no decorrer das entrevistas, explicitado como garantia da qualidade do que está sendo produzido. Para tanto, o filme se desenvolve mostrando o fluxo dos processos de trabalho do sistema de produção, ou seja, a interdependência entre os setores, desde a entrada da matéria-prima no setor de Fundição e o seu processo de transformação em peças. Estas são transportadas deste setor para o de Usinagem; depois de trabalhadas vão para o setor de Galvanoplastia e em seguida para o setor de Embalagem. Não há mais o setor de Inspeção porque, conforme foi apontado acima, cabe ao operário no processo de trabalho imediato, fazer a inspeção. O filme termina com a imagem da peça, já produto acabado com vistas ao mercado, reluzente, tomando toda a extensão da tela, sendo que em seu início se apresentava a montagem do nome ou razão social da empresa. Este filme teve a duração de 30 minutos.

□ 2º vídeo

Ele foi assistido no mesmo dia do primeiro. A tônica é a da utilização dos EPI (Equipamentos de Proteção Individual) pelos operários do setor de Fundição. Contudo, como no vídeo anterior, há a constante referência à garantia da qualidade do que se produz, no decorrer do processo de trabalho imediato, desde que seja utilizado de modo adequado os EPI. Este seu uso vem de encontro também à economia de tempo de trabalho: o operário com os equipamentos previne possíveis acidentes e, juntamente, trabalha segundo as normas de segurança, suas prescrições, o que, sob este ponto de vista, significa não dispêndio de tempo de trabalho. Este filme teve o seu tempo de duração menor que o anterior, porém, deixamos de o anotar no nosso Diário de campo. Eis o motivo de não o especificarmos.

Estes dois vídeos, conforme nos foi dito pelo Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, também tinham como objetivo fazer com que os operários de toda fábrica conhecessem outros trabalhos além dos que efetuavam, tendo assim uma visão de conjunto das atividades do setor de Produção, ainda segundo o Coordenador.

□ 3º vídeo

Ele foi assistido em 24/06/1994. Ele inicia com aquela imagem da peça, o produto principal e o mais vendido da empresa, na tela. No topo desta, há a imagem de um operário. Sobre estas duas imagens há a montagem do nome da empresa. Em seguida, apresenta-se o discurso do Diretor-Superintendente que fala da “*nova era da empresa*”, segundo suas palavras, explicitando-a. Esta “*nova era*” é a das mudanças no modo de trabalho objetivando garantir o lugar daquela no mercado nacional e internacional. Ele enfatiza a necessidade da constante busca por todos os trabalhadores, não só operários, em melhorar os “seus” trabalhos: “*melhorar o resultado de nosso trabalho significa aprender coisas novas; reciclar conhecimentos; aceitar treinamento; praticar o aprendido e, sobretudo, facilitar a comunicação e trabalhar em equipe*” (o grifos são nossos). O seu discurso é o de anúncio oficial destas mudanças, que ele demarca ao dar início, segundo suas palavras, ao “*Programa denominado de Qualidade Total da (nomeia a empresa) de caráter permanente*”.

Há um outro segmento do filme em seqüência ao discurso apresentando a relação empresa/cliente e/ou empresa/consumidor. Ou seja, enfoca-se a esfera da circulação de mercadorias e pessoas comprando-as. Estas pessoas são apresentadas como clientes ou fregueses e lhes são feitas perguntas do tipo: “*o que os levam a escolher dado produto?*”. É uma encenação de pesquisa de opinião com o recurso do microfone. Todas elas ressaltam que a escolha é feita em função da qualidade, durabilidade e preço compatível do produto.

Ressalte-se que este segmento do vídeo tinha relação com os dois primeiros vídeos, no que tange à ênfase, a partir do sistema produtivo, nas características da mercadoria escolhida sob os prisma da economia de custos de tempo de trabalho onde a qualidade se referia à inexistência de peças com “*refugo*”.

O tempo de duração do vídeo foi de aproximadamente 30 minutos. Porém, ele requereu de nossa parte mais tempo de trabalho. Lembramo-nos, nesse dia, que almoçamos na empresa, não no restaurante “*dos horistas*”, segundo palavras de operários entrevistados. Este era destinado aos operários. Almoçamos no restaurante “*dos mensalistas*”, dos trabalhadores não-operários, também assim referido por estes operários. Cremos que ambos os termos eram empregados habitualmente pela direção da empresa exprimindo hierarquias funcionais e salariais, internas ao setor de Produção, as quais se materializavam nestes espaços diferenciados. Depois do almoço voltamos à assistir ao filme, na biblioteca.

À medida que assistíamos aos filmes dos vídeos íamos anotando o que nos era possível porque havia o tempo do transcurso das imagens, o do discurso que as apresentava e o nosso tempo para transpor para a linguagem escrita os dois primeiros tempos. Desnecessário dizer que nessa atividade de transposição a linguagem visual ficou secundarizada, visto ela não ser nossa preocupação.

Para assistirmos aos três primeiros vídeos tivemos a permissão do Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos. Ele nos deu os 4º e 5º vídeos, cujos filmes versam sobre o sistema produtivo na fábrica. Estes vídeos foram assistidos em nossa casa.

□ 4º vídeo

Ele nos permitiu acompanhar o fluxo produtivo entre os dois setores da fábrica, o de Fundação e o de Usinagem. Igualmente ao 2º vídeo mencionado anteriormente, este vídeo possibilitou-nos ter uma visão da interdependência

dos diferentes trabalhos de ambos os setores. Ele tem como duração cerca de 20 minutos.

□ 5° vídeo

Ele consiste na apresentação de cada EPI (Equipamento de Proteção Individual) em relação às atividades de trabalho que o requer. Teve como objetivo instruir os operários a usarem os equipamentos. Quando o assistíamos veio à lembrança que o 3° operário, Operador, integrante da CIPA, cuja entrevista foi a 8ª, no seu decorrer mencionara o aumento do número de acidentes e que tinha dados, números, que os comprovavam. Nessa ocasião, atribuiu a maior incidência de acidentes tanto à pressão sobre o operário no sentido dele estar trabalhando muito mais sob o sistema de trabalho de célula do que no sistema anterior, o taylorista, quanto ao fato de haver operários que ainda estavam aprendendo a operar a máquina. Devido a isto não tinham experiência em operá-la e se acidentavam.

3.3 Discussão com trabalhadores – texto com base em depoimento: terceiro momento

O texto “Reorganização do trabalho e a [re]qualificação do ser trabalhador”, foi elaborado considerando o depoimento do 12° operário, Ajustador Mecânico, correspondente à 18ª entrevista. A escolha desta entrevista foi feita porque ela nos permitia apreender a [re]qualificação em questão, a qual ocorre também com o operário profissional, o chamado qualificado, e não somente com os ditos semi e não-qualificados²³.

23. Cf. NAVILLE, P. *Essai sur la qualification du travail*. Paris: Librairie Marcel Rivière et Cie, 1956, passim O autor interroga sobre o trabalho qualificado e, a partir dele, aponta as hierarquizações / classificações que são efetuadas, através das quais se denomina os demais trabalhos de não-qualificados.

O texto em questão foi discutido com este operário e com o 9º operário, Ferramenteiro, correspondente à 14ª entrevista, sendo ambos operários profissionais. A discussão teve lugar na casa deste último, no dia 27/07/1994, e teve a duração de 1 hora e 30 minutos. Os operários receberam o texto com antecedência para que pudessem efetuar a leitura. Eles solicitaram que a discussão fosse gravada mesmo avisados que o gravador estava quebrado no local onde se coloca a fita-cassete. Ele quebrara na véspera, ao cair no chão. Nós o levamos para mostrar-lhes que não seria possível gravar devido a este imprevisto. Todavia um deles fez uma “gambiarra”, o que significa conserto provisório, nas palavras dos operários, que eles fazem em máquinas e ferramentas obsoletas. O gravador funcionou e pudemos, assim, gravar nossa discussão.

Chamou-nos a atenção que o 9º operário, Ajustador-Ferramenteiro, no decorrer da discussão e bastante emocionado, disse-nos que havíamos escrito de fato o que os operários viviam. Ambos os operários durante a discussão, retomaram as mudanças em seus trabalhos e na organização do trabalho. Num dado momento, fizeram severas críticas ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo no que tange, particularmente ao fato de serem postos à margem do processo de discussão que ele travava com a empresa por ocasião de reivindicações, estando-se ou não em greve.

Este texto também foi discutido com mais dois trabalhadores, um operário profissional, Fresador-Ferramenteiro, e outro, Técnico de Métodos e Processos, ambos irmãos e não integrantes diretamente de nosso universo de pesquisa e nossos sobrinhos, como já foi observado. A discussão teve lugar em

Pontua que tudo isso é uma construção social, o que significa ser esta construção econômica, política e cultural, a qual se dá em função dos interesses em jogo nessas esferas. Cf. CASTIONI, Remi *Da qualificação à competência: dos fundamentos aos usos – O PANFLOR como dissimulador dos novos conceitos em educação* [2003]. Tese (Doutorado). Versão. Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. cap. 2.

nossa casa, em 01/09/1994, e teve a duração de 2 horas. Eles, como os dois operários acima, não se ativeram especificamente à análise presente no texto, mas através dela, reportaram-se a essas mudanças e também fizeram críticas ao sindicato acima mencionado. Saliente-se que este surge nas discussões, no momento que estão falando sobre as dispensas e sobrecarga de trabalho.

Nas duas situações de discussão a tônica foi o descarte do trabalhador, ou seja, a invalidação de suas competências humanas industriais e experiência do trabalho, conseqüências das referidas mudanças, pelas dispensas cada vez mais freqüentes nas fábricas e não somente naquelas onde trabalhavam, generalizando a situação para todos os setores.

3.4 O [re] encontro com os trabalhadores: quarto momento

Este [re]encontro deu-se, como no encontro anterior, Primeiro Momento da pesquisa de campo, através da realização de entrevistas com os trabalhadores. Dos 23 trabalhadores então entrevistados, 11 trabalhadores não tinham sido dispensados. Tivemos acesso a este número no decorrer das entrevistas. Dentre estes trabalhadores não-dispensados, entrevistamos 7 trabalhadores porque o 6º operário, Operador de Forno e Fusão, o da 11ª entrevista, morrera vítima de um assalto. Outros dois, o 2º operário, Operador de Máquina Universal, o da 7ª entrevista, e 3º operário, Operador, o da 8ª entrevista, já não mais pertenciam ao quadro do operariado da empresa, mas ao do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, estando já distantes do que ocorre na situação de trabalho, em seu cotidiano, lugar no qual vivem e trabalham os operários. O 3º trabalhador não-operário, Engenheiro-químico, nós não o contatamos, visto havermos centrado este momento da pesquisa

nas atividades de trabalho do setor da Produção. O 10º operário, Comparador de Medidas, da 16ª entrevista, recusou-se a nos conceder, de novo, entrevista. Ele o fez de modo extremamente indelicado quando conversávamos com ele ao telefone durante a sua jornada de trabalho. Alegou que a nossa pesquisa “*era da empresa*”, segundo suas palavras. Desnecessário dizer que isto nos causou mal estar porque ele já sabia de nosso trabalho e pelo fato de que ele integrava a CIPA, que também funcionava, **ad hoc**, enquanto Comissão de Fábrica, sendo militante da Força Sindical, conforme já ressaltamos anteriormente. Além disso, nós o havíamos antes contatado por telefone em sua casa, ocasião em que conversamos sobre este nosso [re] encontro mediante a realização de entrevista com uso do gravador. Este contato deu-se em 15/03/1998. Nessa ocasião, ele lembrara, quer de nossa pessoa quer da pesquisa que desenvolvíamos. Disse-nos de sua especificidade, comentando-a. Informou-nos sobre as mudanças em curso na empresa em relação à implantação do banco de horas²⁴ e a sua não aceitação pelo operariado. Depois disso, durante mais de dois meses, entre maio e julho de 1999, tentamos entrar em contato com ele. Deixamos, diversas vezes, recados em sua casa, os quais não tiveram retorno. Finalmente, quando conseguimos lhe falar ao telefone novamente, ocorreu essa situação, em tom acusatório e justamente para nós, leve-se em conta a nossa escolha do tema, desde 1976, sem qualquer injunção institucional, seja de compromisso com tendências políticas do movimento operário e sindical, seja, muito menos, com a classe patronal, ou ainda com a academia. Quanto a esta última no sentido de que, já nessa época, havia a tendência da recorrência aos temas de estudo Trabalho e Sindicato como objetos de pesquisa. Esta recorrência, a nosso ver, acaba influenciando a

24. O banco de horas será retomado no Epílogo do presente trabalho por meio dos depoimentos dos trabalhadores, operários e não-operários. Cf. nota 15 do presente capítulo e nota 76 do capítulo 2.

escolha, por parte do pesquisador, de seu objeto de pesquisa. Nossa escolha fôra feita no imbricamento de nosso interesse intelectual e afetivo com o “objeto” Trabalho, guardando independência quanto à estas injunções. Desse modo, a alegação do operário rebateu, imediatamente, em nosso ser, nossa pessoa. Passado o impacto, telefonamos-lhe, de imediato, para o setor em que trabalhava, na fábrica. Ele, de pronto, nos atendeu, parecendo-nos que aguardava que assim o fizéssemos. Dissemos-lhe, com a maior franqueza possível, que a nossa pesquisa consistia numa opção pessoal e política de nossa parte, que não “*era da empresa*”, nem da CUT (Confederação Única dos Trabalhadores) nem da Força Sindical, entidades representativas dos trabalhadores, e mais: que disso tudo ele tinha conhecimento. Desculpou-se, e como já fizera no telefonema anterior, disse-nos que “*agora era o desemprego*” a ser considerado e não mais as mudanças no trabalho. Frisamos-lhe que estas mudanças resultavam no que assinalara – no desemprego. Disso deduzimos que ele, como cipeiro e militante sindical na fábrica, talvez estivesse, verdadeiramente, preocupado com o problema social do desemprego crônico de segmentos expressivos da classe trabalhadora, e não somente com o do segmento operário. Em todo caso, ao ouvirmos o seu pedido de desculpas não lhe dissemos que o aceitávamos e ele, muito menos, se dispôs a conceder, de novo, entrevista. Transcorridos cerca de 3 meses, no decorrer de nossas atividades de realização de entrevistas, tomamos conhecimento através de um dos operários que entrevistávamos que este operário continuava empregado da empresa porém trabalhando no Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, o qual ele representara na condição de militante na fábrica através da CIPA e na Comissão de Fábrica, conforme acima mencionado. Isto significava que este trabalhador, agora ex-operário, não mais estava sob a ameaça do desemprego vivida pelos operários da empresa, dia-a-dia, alguns faltando somente

alguns anos, mas não muito, ou pouco tempo de serviço para aposentar-se, conforme se depreende de entrevistas efetuadas e por nós analisadas, inclusive a deste trabalhador, que estava também nesta primeira situação²⁵.

Esse [re]encontro com os trabalhadores, operários e não-operários, nos permitiu conhecer mais de perto, através de seus trabalhos concretos e particulares, mudanças no trabalho apreendidas quando do primeiro encontro, Primeiro Momento da pesquisa de campo. Pudemos, assim, acompanhar [re]configurações ou mudanças ocorridas no trabalho.

Ressalte-se que neste [re]encontro, as entrevistas foram conduzidas pela reorientação do objeto da pesquisa quanto à concepção de norma/“sujeito” e, por conseguinte, de poder, conforme salientamos anteriormente, no Primeiro Encontro com os trabalhadores. Esta reorientação, como veremos no capítulo subsequente, se articulou com a concepção de trabalho como uso de si, do homem, na condição de trabalhador, e as mudanças deste uso em relações sociais heterônomas e, aí, nas de trabalho, as quais se materializam nos novos métodos de trabalho, na introdução de maquinário à base da técnica microeletrônica e informática e em modificações do maquinário já existente.

Saliente-se que a especificidade destas relações heterônomas está no caráter mercantil capitalista e sua racionalidade, com tendência à dominância em relação à outras racionalidades e a valores que não os deste caráter. Isto nos faz, recorrendo a N. Elias, situarmos o trabalho, objeto da pesquisa,

25. CF. ROSA, M. I. Relação sindicato e empresa. In: _____ *Trabalho, subjetividade e poder*. cap.3, p. 113-153. A autora analisa, considerando as relações de trabalho como relações de poder ancorada na concepção de poder foucauldiano, a relação política e de poder do sindicato com a empresa e desta com ele, não priorizando a ótica de que o sindicato é uma organização burocrática criada no bojo da institucionalização dos conflitos entre capital e trabalho, freqüente nos estudos sobre sindicato e trabalho no Brasil.

tendo como horizonte estas relações configuradoras da sociedade capitalista, de seu complexo funcional, onde sobrepõe, sobretudo, aquele caráter e racionalidade na reconfiguração do uso de si, ou seja: as mudanças, em razão desta tendência, o que aponta para as relações de poder internas a esta tendência, neste uso. Estas relações, igual a toda e qualquer relação humana, nas palavras desse autor, são relacionais e construídas mediante este complexo ao mesmo tempo que o constitui²⁶. Deste modo, o trabalho é o lugar, o espaço em que se desenrolam tensões, conflitos entre racionalidades/valores em debate e confronto protagonizados pelos seres vivos humanos que aí vivem e trabalham, situados, historicamente, em grupos e classes sociais, no interior deste complexo²⁷. A reconfiguração desse uso se dá, portanto, mediante estas relações sociais e, nelas, as de poder, enquanto processo, cuja tendência a dominância é a da racionalidade e valores mercantis capitalistas. Esta racionalidade se manifesta como uma nova modalidade no uso do homem, do SER, no trabalho, que se materializa nos novos métodos de trabalho, de maquinário e de modificações no já existente, conforme acima destacado.

Ressalte-se que neste [re]encontro a atividade de trabalho da pesquisa de campo, concentrou-se na situação de trabalho da entrevista. Esta situação orientou-se pelos procedimentos já destacados por ocasião do Primeiro Encontro com os 23 trabalhadores, onde recorremos, sobretudo, às anotações do Diário de campo. A apresentação dos trabalhadores entrevistados, dá-se, igualmente, sob o prisma do retrabalho da norma antecedente acadêmica, especificada na exposição desse encontro.

26. Cf. notas 12, 13, 14, 15, 16 do capítulo 1.

27. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992. p. 43-66; CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, vol. III - Cahier double, 2ème Année, p. 120-136, 1947; ROSA, M. I. Trabalho-nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Proposições*, Campinas, vol. 11, n.2 (32), p. 51-60, jul.-2000.

Realizamos junto ao 1º trabalhador, não-operário, Chefe de Recursos Humanos, a 1ª entrevista. Ele trabalhava havia 3 anos na empresa. A entrevista teve lugar no setor de Recursos Humanos, em 27/07/1999, tendo a duração de 1 hora. O acesso ao entrevistado foi bastante difícil, quer porque ele trabalhava, ao mesmo tempo, nas três unidades fabris da empresa no setor de Recursos Humanos, quer devido às normas antecedentes, manifestas nas regras racionais-legais – burocráticas. A secretária, ao telefone explicou-nos que este acesso só seria possível se escrevêssemos uma carta para o Chefe de Recursos Humanos explicando o teor de nossa pesquisa e solicitando-lhe que nos concedesse entrevista. A carta podia ser encaminhada através de fax. Como estas normas obstaculizavam este acesso, procuramos entrar em contato, por telefone, diretamente, com o Chefe de Recursos Humanos. Quando, finalmente, conseguimos-lhe falar, mostrou-se reticente, dizendo-nos que “*não podia dizer segredos da firma*”. Após esta conversa, encaminhamos-lhe essa carta, onde reiteramos esta sua preocupação, solicitando-lhe a gentileza de prestar-nos informações que julgasse necessárias quanto às novas exigências de formação e de treinamento do trabalhador postas pelos novos métodos de organização do trabalho, palavras estas integrantes do código das empresas.

A entrevista foi bastante difícil porque quando iniciávamos as questões ou pedíamos ao entrevistado esclarecimentos, ele falava ao mesmo tempo. Isto dificultava a condução da entrevista por nós e o seu desenrolar, tendo conseqüências para a transcrição da mesma. Nesta há bastante lacunas que, felizmente, não chegaram a prejudicar o seu entendimento.

Realizamos junto ao 1º operário, Coringa, a 2ª entrevista. Ele foi o 5º operário, Operador Universal e Preparador de Máquinas, da 10ª entrevista, do Primeiro Encontro. Ele trabalhava já havia 26 anos na empresa, e fora recontratado por esta última. A entrevista teve lugar na sua casa, em 13/08/

1999, e teve a duração de 2 horas e 45 minutos, dando-se após a sua jornada de trabalho. Ele estava muito fatigado, e ainda iria trabalhar no dia seguinte, sábado, cujas horas de trabalho seriam “descontadas”, como disse-nos, do banco de horas, ou seja: elas não seriam remuneradas como horas extras, pois mediante este dispositivo considera-se que o operário já as teria recebido como horas regulares, não extras, “pagas” sob forma de descanso, conforme explicações de alguns dos entrevistados. Ao término da entrevista, tomamos lanche com ele, sua mulher e os dois filhos, ocasião em que tomamos conhecimento que ela estava procurando emprego como Auxiliar-Técnico de Enfermagem. A mulher enfatizou que conseguir emprego consistia em realizar-se pessoalmente no que havia se formado. Todavia, no decorrer da entrevista e mesmo nesse momento em que lanchávamos, seu marido demonstrara preocupação com a sua situação de trabalhador antigo de casa, modo indireto de dizer que não era mais jovem, podendo ser dispensado e substituído pela contratação de trabalhador jovem. Tinha, então, 45 anos de idade. Junto a esta preocupação, ele acentuava a imprescindibilidade de sua experiência no encontro com o jovem trabalhador, no sentido deste aprender a fazer o trabalho que ele ensinava em suas atividades de trabalho.

Um acidente de trabalho obrigou-nos a entrevistá-lo de novo. A transcritora, antes de transcrever as fitas-cassete da entrevista, copiou-as, em outras fitas-cassete e, neste momento, apagou cerca de 1 hora de 20 minutos da gravação da entrevista. Ela copiava todas as fitas, pois entregávamos as cópias para todos os entrevistados, conforme salientado. Diante deste acidente ficamos transtornados, e ainda sob o efeito do acidente, telefonamos para o entrevistado, em sua casa, à noite. Já eram mais de 21 horas. Relatamos-lhe o acidente e dissemos-lhe que nos sentíamos, verdadeiramente, embaraçados por solicitar-lhe, de novo, entrevista, lamentando que o momento que tanto ele quanto nós

havíamos experienciado no desenrolar da entrevista e o trabalho de construção desta última jamais se reapresentariam.

O operário concedeu-nos, prontamente, outra entrevista. Ela teve lugar em sua casa no dia 15/09/1999 e teve a duração de 2 horas e 30 minutos. Ressalte-se que para a realização da entrevista, recorremos ao nosso trabalho de memória no sentido de lembrarmos o que ele dissera na entrevista anterior, e podermos considerá-lo, de novo, nesta entrevista. Conseguimo-lo muito parcialmente pois já era outro momento de atividade de entrevista e de trabalho de memória do entrevistado, que na segunda entrevista se explicitavam. Além do que, dela nós tínhamos feito somente uma primeira análise com vistas a dar continuidade ao trabalho de entrevista.

Ao findar a entrevista novamente lanchamos com ele, mulher e os dois filhos. Porém, antes de lancharmos, e já tendo guardado o gravador, ele disse-nos que *“graças a Deus, nenhum operário, com ele, sofreu acidente”*. De imediato, pedimos-lhe que nos explicasse o que isto queria dizer, entretanto encetou outro assunto. Fizemos-lhe este pedido porque estas suas palavras nos evocaram a entrevista com o 3º operário, a 8ª entrevista, quando do Primeiro Momento e encontro com os trabalhadores. Este se referira ao aumento do número de acidentes devido ao excesso de trabalho no processo de mudanças do modo de trabalho e na realização deste último. Também o fizemos porque ele, no transcurso desta entrevista e no da anterior, dissera que o operário, hoje, *“é um escravo”*, apontando que a linha organizada sob a forma de célula tem 7 operários, diminuindo para 5 em função do tipo de peça a ser produzida. Em nosso Primeiro Encontro, tomamos conhecimento pelos entrevistados, operários e não-operários, que já tinha sido reduzido drasticamente o número de trabalhadores ao se reorganizar a linha em célula.

Realizamos junto ao trabalhador, não-operário, Técnico de Métodos e Processos, a 3ª entrevista. Ele trabalhava havia 11 anos na empresa. Este trabalhador foi o 15º entrevistado, quando do Primeiro Encontro com os trabalhadores. A entrevista teve lugar em sua casa, em 21/08/1999, e teve a duração de 2 horas. Nesta ocasião, fazia as atividades de Técnico de Métodos e Processos do setor de Fundição e também as “*não-técnicas*”, segundo suas palavras: as atividades de comercialização e vendas do produto. Ao dizer isto entrevistamos nele sentimento de insatisfação pois estas atividades o distanciavam de sua formação e profissão, um engenheiro e técnico que conhecia todo o fluxo do processo produtivo e os métodos de trabalho prescritos, desse setor e os do setor de Usinagem. Ele, depois de um mês da entrevista, demitiu-se da empresa. Onde trabalha agora, numa empresa de auto-peças, desenvolve, exclusivamente, atividades técnicas que requerem sua formação e experiência adquirida ao longo desses anos de trabalho.

Realizamos junto ao 2º operário, Preparador de Galvanoplastia, a 4ª entrevista. Ele trabalhava havia 25 anos na empresa. Este trabalhador foi o 11º operário da 17ª entrevista, quando de nosso primeiro encontro. A entrevista teve lugar em nossa casa, em 02/09/1999, e teve a duração de 2 horas e 10 minutos. Em 03/08/1999, fomos a sua casa para a realização da entrevista, porém isto não foi possível. Infelizmente, o som altíssimo do rádio e quando não este o da serra elétrica provenientes da casa ao lado da sua, levou-nos a não continuarmos a entrevista. Era o seu início. Para tanto, pedimos ao entrevistado que ouvisse a gravação inicial da entrevista que registrara os dois barulhos, podendo, assim, constatar não haver condições de trabalho para as atividades de entrevista, as dele como entrevistado e as nossas como entrevistador. Isto porque ele hesitara, naquela ocasião, em parar a entrevista. Antes disso, porém, ele havia pedido para a pessoa da casa vizinha que

diminuísse o som do rádio. Ela o fez, e não demorou muito, começou o barulho da serra; depois de um certo tempo parou e ligou de novo o rádio, deixando o som bem alto. Foi constatada **in locu** a ausência de condições de trabalho para realizarmos a entrevista. Eis porque a entrevista foi realizada em nossa casa, poupando-nos de nos deslocarmos até a sua casa, novamente. Já havíamos terminado a entrevista e desligado o gravador quando ele começou a falar sobre o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e, imediatamente, perguntei-lhe se podia religá-lo. Esses 10 minutos registrados correspondem a esse momento em que o entrevistado exprimiu sentimento de desamparo moral frente ao tratamento dispensado pelo sindicato ao operário, desempregado e aposentado. Destacamos deste momento palavras do operário exprimindo este sentimento: *“me refiro o seguinte, você desempregou, você não, não é mais o mesmo. O seu sindicato não olha mais você como o mesmo, entende? Você chega lá, o tratamento é outro completamente. Isso tem colega, não só um (...) foram lá, e nem deram nem bola para ele, porque estão desempregado, não entra mais dinheiro. E outra, o sindicato também deveria batalhar sobre esse negócio: você aposentou numa empresa, tem um convênio médico, trabalhou mais de 20 anos, então deveria manter aquele convênio médico, a gente não tem condição de pagar um convênio igual, seria o meu caso, que tenho família, muitos pai de família (grifos nossos)”*.

Realizamos junto ao trabalhador, não-operário, Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, a 5ª entrevista. Ele trabalhava havia 26 anos na empresa. Este trabalhador foi o 5º entrevistado quando do Primeiro Encontro. A entrevista teve lugar em sua casa, em 11/09/1999, e teve duração de 3 horas. Antes de efetuarmos a entrevista o contatamos em 25/09/1999 para sabermos se nos concederia de novo entrevista e também se poderíamos citar dada informação constante da entrevista anterior. Nesta ele se referira à

mesma como “*evidente, é confidencial*”, por isso pedíamos-lhe sua autorização para citá-la. Salientamos-lhe ser esta informação fundamental porque ela afirmava a nossa hipótese de que o descarte da experiência humana no trabalho tem como um dos efeitos o aumento do “*refugo*”, as peças com defeito, conforme dizem os operários. Deu-nos a sua anuência.

O entrevistado continua a fazer as atividades atinentes à normalização de processos e produtos e também controla a certificação de qualidade do produto. Havia mais ou menos um ano, fora transferido para outra unidade fabril da empresa, na região do grande ABCD. Como ressaltou antes de iniciarmos a entrevista, as mudanças no trabalho que aí tinham lugar também ocorriam na unidade fabril em que trabalhava, quando da primeira entrevista realizada. Igualmente àquela ocasião, fomos recebidos por sua mulher, que esperava-nos com o café já posto na mesa na sala de estar.

Realizamos junto ao 3º operário, Coringa, Preparador de Máquinas, a 6ª entrevista. Ele foi o 1º operário, Preparador de Máquinas, da 6ª entrevista. A entrevista teve lugar em sua casa, em 18/01/2000, e teve a duração de 2 horas e 15 minutos. No decorrer da entrevista, em dois momentos, insistiu que fizéssemos estágio na fábrica, para que “*conhecêssemos*”, como disse, o trabalho que fazia. E isto é colocado, justamente, quando ele explica o seu trabalho real, as injunções pelas quais está passando e vivendo, em que é obrigado a “*cobrir*”, como disse o 1º operário acima entrevistado no transcorrer da entrevista, as atividades do trabalhador que se ausenta ou porque está de férias, ou de “*folga*”, porque está com “*saldo de horas do banco de horas*”, ou faltou, ou foi ao banheiro, ou ainda ao banco, de modo que nenhuma máquina fique parada. Ou seja, faz toda e qualquer atividade, tal qual o 1º operário entrevistado, sendo isto expresso pelo termo Coringa. Momentos difíceis de serem ditos, verbalizados, acabando por sugerir-nos que fizéssemos o estágio.

Realizamos junto ao 7º trabalhador não-operário, Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção, Classificação Final e Embalagem. Ele trabalhava havia 15 anos na empresa. Este trabalhador foi o 23º entrevistado, Supervisor de Célula de Manufatura, quando do Primeiro Encontro. A entrevista teve lugar em uma sala do setor de Recursos Humanos em 04/02/2000, e teve a duração de 2 horas. O entrevistado, como da primeira vez em que o entrevistamos foi muito atencioso. Observe-se que quando entramos em contato com ele por telefone em 20/01/2000, com vistas a solicitar-lhe nova entrevista, disse-nos que só poderia não-la conceder após terminar o relatório que estava elaborando. E perguntou-nos, “naturalmente”, se não tínhamos “restrição”. Imediatamente, apreendemos que esta última palavra era empregada no âmbito da chamada “teoria das restrições”, que tanto ele como todos os operários e não-operários, por ocasião do nosso Primeiro Encontro da pesquisa de campo, haviam-nos explicado minuciosamente. No decorrer da entrevista, nós o interrogamos sobre esse relatório, que consistia no controle da produção diária do setor.

Nesse dia da entrevista, observamos nos muros internos da fábrica não estarem mais afixados os avisos relativos ao banco de horas, os quais havíamos notado quando da 1ª entrevista com o Chefe de Recursos Humanos na empresa. Isto chamou a nossa atenção porque nas entrevistas com os 3 operários e o 2 não-operários, apreendemos que o dispositivo econômico-político banco de horas estava gerando grande insatisfação junto aos operários e que a direção da empresa estava encontrando dificuldades em geri-lo devido ao acúmulo de horas, e mais ainda, diferenciado, de cada operário. Isto conduziu-a a defrontar-se com o pagamento sob forma de hora extras, mesmo que não integral, das horas de trabalho que ultrapassassem o acordado com o sindicato.

Todas as entrevistas foram organizadas através de temas, obedecendo aos mesmos procedimentos da situação de trabalho da entrevista por ocasião do Primeiro Encontro e Momento da pesquisa de campo, conforme foi salientado. Porém, houve novos desdobramentos dos temas considerados nesse encontro pois, no [re]encontro – Quarto Momento da pesquisa de campo –, buscávamos conhecer de perto, mais uma vez, o trabalho e acompanhar as mudanças nele apreendidas no Primeiro Encontro; ou seja, conhecer as mudanças no uso de si. Estes desdobramentos concerniram aos temas: ii- Trabalho, mudanças e seu cotidiano e iii) Condições de trabalho, “saúde”/ corpo. Tivemos a preocupação de explorar o tema ii- Atividades de trabalho do setor de Inspeção, Classificação Final e Embalagem, já que este setor fora extinto devido ao fato de os operários, operadores, realizarem as atividades de inspeção, no processo de trabalho, as quais eram feitas até então pelos operários desse setor, após a reorganização do espaço fabril em minifábricas e, nelas, “as linhas U (...) retorcido”, o sistema de célula. Esse setor “voltou”, quando “voltou tudo ao normal, aquela minifábrica acabou”, segundo palavras do Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa: ou seja, a fábrica foi reorganizada em duas áreas ou unidades, de acordo com o tipo de peças, separadas desse setor, como ver-se-á no Epílogo do presente trabalho. Já do “tema iii” exploramos a desregulamentação e a deslegalização dos direitos do homem na condição de trabalhador.

Foram realizadas 7 entrevistas com trabalhadores, operários e não-operários. Com o intuito de os situarmos no universo da pesquisa empírica e considerando o exposto, tem-se a distribuição a seguir:

Quadro III
Trabalhadores, Operários,
segundo a ordem de entrevista

Operário / Setor	Entrevista	Tempo de trabalho na empresa (anos)
Usinagem		
Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa (*)	2º	26 anos
Galvanoplastia		
Preparador de Galvanoplastia	4º	25 anos
Usinagem		
Preparador de Máquinas, Coringa	6º	26 anos
Total: 3		

(*) Entrevistado duas vezes.

Quadro IV
Trabalhadores, não-operários,
segundo a ordem de entrevista

Não-operário / Departamento / Setor / Área	Entrevista	Tempo de trabalho na empresa (anos)
Departamento de Recursos Humanos		
Chefe Recursos Humanos	1º	3
Setor de Produção, Fundição		
Técnico de Métodos e Processos	3º	11
Área de Normalização		
Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos	5º	26
Setor de Inspeção, Classificação Final e Embalagem		
Supervisor de Qualidade	7º	15
Total: 4		

Entrevistamos um total de 7 trabalhadores, destes 3 operários e 4 não-operários. Observe-se que dos 3 operários entrevistados, 2 se haviam aposentado antes de 35 anos de trabalho devido às condições perigosas de trabalho, e foram recontratados pela empresa. Estes operários são o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa e o Preparador de Máquinas, Coringa.

Em 07/05/2000, telefonamos para estes dois operários em suas casas. Nenhum dos dois se encontravam lá; atendeu-nos suas mulheres. Elas nos disseram que eles haviam sido dispensados: o primeiro, em fevereiro e o segundo, em março deste ano. No dia seguinte, conversamos com o Preparador de Máquinas, Coringa ao telefone. Relatou-nos que, quando de sua dispensa, mais de 250 operários haviam sido dispensados, em sua maioria aposentados recontratados como ele. Contudo, observou que entre os dispensados havia jovens operários que não tiveram os seus contratos de trabalho, a prazo parcial e com duração de 4 a 6 meses, renovados. Pontuou que a direção da empresa, simplesmente, afixou uma lista com os nomes dos trabalhadores que seriam dispensados. Frisou que o motivo da dispensa devia-se à mudança da empresa para outra cidade no interior de São Paulo, onde está sua matriz.

Disse-nos, ainda, que não mais será possível trabalhar porque a empresa, segundo suas palavras, “*não pega mais (não contrata trabalhadores) com 30 anos e, muito menos, de sua idade (tinha 47 anos)*”. E, imediatamente, nos diz que tem duas casas e um apartamento na capital e uma outra casa no interior de São Paulo, dando-nos a entrever que terá condições de viver de modo digno. É dessa maneira que ele alude a invalidação e o descarte de si, de seu ser trabalhador e à de todos trabalhadores, seja jovem e não-jovem, “*com estudo*”, como disse quando se referiu àquela dispensa de jovens operários. Essa invalidação e esse descarte os colocam sob uma mesma situação: a

de degradação das condições materiais de existência. Estas condições materiais eram até então [re]produzidas pelo estatuto do salariado, a partir do qual poderiam vir a questionar este estatuto e reivindicar a melhoria destas condições.

3.5 Do quarto momento ao quinto: entrevista com o ex-proprietário da empresa

Foi o [re]encontro com os trabalhadores, o Quarto Momento, que nos conduziu a entrevistarmos o ex-proprietário. Isto porque os operários no decorrer das entrevistas não se reportavam ao nome atual da empresa e quando o faziam, designavam-na por um dos termos nele constante, o qual remetia aos seus trabalhos imediatos no setor de Produção. Dois trabalhadores, um operário e outro não-operário, davam como suposto que a empresa estrangeira que comprara a empresa já seria desde a sua fundação, sua sócia-proprietária.

Nas leituras feitas sobre a empresa antes de sua venda, tal coisa não parecia corresponder à verdade, o que foi confirmado pelo ex-proprietário, seja no decorrer da entrevista, seja pelas novas leituras dos dois livros sobre a empresa. Tivemos acesso a estes últimos graças ao ex-proprietário, que nos emprestou um deles e deu o outro, como cortesia.

Foram esses motivos que nos levaram a efetuar a entrevista com o ex-proprietário. Nós o contactamos por telefone em 08/07/1999. Apresentamo-nos e explicamos-lhe que a empresa à cuja frente ele estivera desde a sua fundação, na década de 40, era representativa das atuais mudanças na divisão e organização do trabalho. Também mencionamos-lhe já haver efetuado os três momentos da pesquisa expostos anteriormente, estando em curso o Quarto Momento. Concedeu-nos, de imediato, a entrevista, e disse-nos que a empresa

“fora um marco na indústria brasileira, sendo predatória a concorrência que ela sofreu” da parte da empresa compradora. Ainda pontuou que sua empresa, segundo suas palavras, *“racionalizava”* mas que aquela *“colocava os seus preços mais baixos ainda”*. Foram *“três anos duros, difíceis, de perdas”*, e *“foi uma decisão difícil (a venda da empresa), a nível emocional”*. A seguir disse que *“racionalmente não tinha outra saída, mas emocionalmente não foi fácil”*.

Quando da realização de sua entrevista, nós a iniciamos com estas suas últimas palavras, que aludiam às dificuldades de sobrevivência da empresa nacional e, por conseguinte, à de sua empresa, que era de grande porte, comportando na ocasião de sua venda 1.200 empregados somente em uma de suas unidades, a situada na capital de São Paulo, universo de nossa pesquisa. Observe-se também que estas palavras exprimem o sentimento de ligação pessoal com o seu empreendimento à frente do qual ele esteve durante anos. Os trabalhadores, operários e não-operários, conforme acima assinalado, por sua vez, ao não se referirem à empresa atual pelo seu nome ou razão social, eles também aludiam a esta ligação, porém mediante seus trabalhos concretos e particulares, nos anos de trabalho que nela trabalharam.

A entrevista com o ex-proprietário foi marcada para o dia 04/08/1999, em seu escritório, às 9 horas. Contudo, ele chegou atrasado 1 hora e 30 minutos, concedendo-nos somente 30 minutos de entrevista. Combinamos, então, a sua continuidade para o dia 24/09/1999 e solicitamos à secretária que verificasse junto ao entrevistado se a entrevista poderia ser realizada em sua biblioteca. Telefonamos-lhe para saber de nossa solicitação. Ela fora aceita e a biblioteca era em sua própria casa, o que desconhecíamos.

A entrevista foi realizada neste local, nesse dia, e teve duração de 1 hora e 30 minutos. Antes, porém, de a realizarmos, houve a preocupação do ex-

proprietário no sentido de que nos inteirássemos da história da empresa, a qual tinha sido apresentada nos dois livros acima referidos, os quais não eram do nosso conhecimento. A eles tivemos acesso no primeiro dia marcado para a realização da entrevista. Após a sua interrupção, decorridos 30 minutos, o ex-proprietário nos deu um deles e o outro nos emprestou, conforme acima mencionado. Deste modo, quando voltamos a entrevistá-lo, algumas das questões que lhe fizemos basearam-se em informações contidas nestes livros. Além desse livro que nos deu como cortesia, ao terminamos esta segunda entrevista, deu-nos um outro, um belo livro de sua autoria. Com este livro ele recebera o Prêmio “Intelectual do Ano”, em 1998, da União Brasileira de Escritores.

A entrevista realizada com o ex-proprietário da empresa foi organizada em torno de periodizações das mudanças na mesma. Estas periodizações eram baseadas nas periodizações que foram apresentadas, ora direta, ora indiretamente, nos dois livros acima citados. Através delas seus autores mostravam a representatividade da empresa e sua história no contexto da história da indústria brasileira sob a perspectiva de sua modernização. Formulamos questões semi-abertas a partir da leitura destes livros e também da análise efetuada dos encontro/[re]encontro com os trabalhadores, operários e não-operários, mediante as entrevistas. À medida que se desenrolava a entrevista, outras questões se colocavam, levando-nos, inclusive, a abandonar algumas já feitas ou, então, a reformulá-las.

CAPÍTULO 4

REPENSANDO A NORMA NO TRABALHO

Observamos no capítulo precedente que a pesquisa de campo, particularmente o Primeiro Momento, o relativo ao encontro com os trabalhadores deu-se mediada pelo objeto de investigação a [re]qualificação do ser trabalhador. Entretanto, aí mencionamos que o referido encontro fora conduzido pelo referencial teórico de nossa pesquisa de doutorado no que tange especificamente à concepção de poder foucauldiana. Destacamos que nesta concepção está também embutida uma outra concepção, a de norma. Uma e outra, ao longo do desenvolvimento da presente pesquisa, foram problematizadas, resultando no questionamento da visão de “sujeito” que as constitui. A seguir mostraremos essa atividade de trabalho que nos conduziu à reorientação do objeto de pesquisa ou de investigação, em uma palavra, a repensarmos a norma no trabalho e para além dele, visto esta norma remeter-se, sempre, à presença de “um sujeito”, na atividade humana no social.

No [re]encontro com os trabalhadores, no Quarto Momento, e mesmo antes de sua realização, já nos interrogávamos sobre a concepção de norma interna a esta concepção de poder. Foi tendo em mente esta interrogação e buscando entendê-la que se deu a reorientação do objeto de pesquisa e posterior análise dos depoimentos obtidos por meio de entrevistas. Esta reorientação foi possível devido ao fato de que, no transcurso destas, como o fizemos na pesquisa de doutorado, quando da realização das entrevistas, tivemos a preocupação com o SER – com o homem – na condição de trabalhador. Dele

buscamos aproximarmo-nos nesse [re]encontro e no Primeiro Encontro, naquele Primeiro Momento.

Esta aproximação se deu a partir de sua atividade de trabalho, pois, conforme pontua Y. Schwartz, aceder ao “si”, em nossas palavras, – ao ser – a este “sábio desconhecido”¹ sem que se caia na especulação, dar-se-á desde que partamos desta atividade. Por isso o autor afirma que “nós acreditamos que as coisas são mais claras, a partir do momento onde a questão é colocada do ponto de vista de uma atividade, de uma prática, de uma experiência transformadora”². Está-se, pois, no âmago da problemática do “sujeito”, a qual, em última instância, nos conduziu, quer na presente pesquisa, quer naquelas que a precederam, a de doutorado e a de mestrado.

4.1 A norma na concepção de poder foucauldiana

A norma constitui o poder na concepção de poder de M. Foucault. E o poder, por sua vez, também constitui toda e qualquer relação social. Vale dizer: a norma constitui esta relação, o que significa que considerar o poder é, juntamente, considerar a norma e vice-versa.

Nesta concepção, o poder disciplinar, diferente do repressivo, se faz pelo saber, e este se faz também através dele. Por isso um e outro estão indissociados nesta concepção. Referir-se ao poder é, ao mesmo tempo, remeter-se ao saber e vice-versa, ou seja, o poder é saber, e este é poder. A positividade ou o caráter produtor do poder está, pois, nesta indissociação de

1. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992. p. 57. O autor cita F. NIETZSCHE. Publicado: *Pro-posições*, vol. 11, n. 2 (32), julho 2000, p. 34-50. Tradução de Maria Lúcia R. Leão, Revisão técnica de Maria Inês Rosa.

2. *Ibid.*, p. 57 (grifo nosso).

ambos, fazendo do poder fabricante ou produtor das “almas” dóceis, produtivas. O poder como tal não é externo às relações sociais, antes as constitui e é constituído por elas. Acentue-se, porém, que este caráter produtor e relacional do poder se faz pela norma. É esta o próprio poder/saber/poder. Na presente pesquisa, por ocasião da realização da pesquisa de campo em seus Primeiro, Segundo e Terceiro Momentos, respectivamente: “Primeiro Encontro”, “Fontes secundárias”, “Discussão com trabalhadores: texto, com base em depoimento” –, a exemplo da pesquisa anterior acima citada, pensávamos o ser, o “sujeito”, “almas”, nas palavras desse autor, ainda sob o crivo desta concepção de poder e, por conseguinte, de sua concepção de norma.

Y. Schwartz, analisando o pensamento de M. Foucault quanto à questão do “sujeito”³, ressalta que este nele inexistente. Em seu lugar, há, simplesmente, o “efeito sujeito”. Isto porque o que o “sujeito”, o ser vivo humano, venha a viver, a se experimentar, ou seja: o uso que ele venha a fazer de si por si em relações sociais heterônomas, no caso que nos interessa, as de trabalho, já está prescrito ou previamente determinado ou ainda antecipado. Cabe ao ser, pura e simplesmente, segundo este autor, ocupar os lugares no social, nas instituições, os quais são internos às relações sociais e neles desempenhar as regras e funções a eles adstritas. Há, então, somente submissão, sujeitamento, nas palavras de M. Foucault. Contudo, para este autor, o sujeitamento jamais é completado e/ou acabado, visto aquele “efeito sujeito”. Isto faz com que o seu pensamento, conforme salienta Derrida, oscile, ora sob o prisma dual, ora não, pelo qual o autor efetua um começo ou origem da história do cogito, em relação a sua “história geral”⁴.

3. IDEM, “L’empire du sens”. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Messidor/Ed. Sociales, 1988. cap. 9, p. 245-290.

4. DERRIDA, J. Cogito et histoire. In: _____. *L’écriture et la différence*. Paris: Seuil, 1967. p. 51-97; IDEM, Être juste avec Freud. In: _____. *Résistances. De la psychanalyse*. Paris: Galilée, 1996. cap. III, p. 90-146.

Exploramos em nossa pesquisa de doutorado a não completude do sujeitamento ou submissão, porém considerando-se o “sujeito” em sua relação com as normas e/ou regras. É esta relação signo, pois, de sua não-sujeição plena. Por isso salientamos e enfatizamos que o trabalhador tomava as regras do poder que constituíram o seu dever ser e/ou modo de ser profissional – sua subjetividade –, voltando-as contra ele. Aí estava embutido, o que não apreendêramos: a consideração das regras nos enunciados ou nos discursos do poder como dados preestabelecidos do SER. Nestas condições, as regras transmutam-se em normas, vale dizer, tornam-se dados prescrevendo ou antecipando o SER e suas condições de realização, ou seja: o uso que faz ou fará de si e o seu experimentar-se estão, de antemão, preestabelecidos.

Este preestabelecimento e esta prescrição constituem o SER como “efeito sujeito”, podemos dizer, em agente suporte destes “efeitos”⁵ e não a presença de um “sujeito”. Isto porque tudo dele é possível saber e, portanto, capturar e enredar na e pela norma, graças às regras tidas como estes dados, transmutados em normas. Os saberes aqui só têm o sentido do idêntico e da homogeneização onde a linguagem não se apresenta “como mediação entre a experiência e o saber”⁶, mas sim como esses dados nos quais se cristalizam as estratégias e táticas do poder.

Estas estratégias e táticas se constituem nos sentidos, também prévios ou já preestabelecidos, para o ser humano. Os saberes como tais, conforme destaca Y. Schwartz, fazem dos enunciados e discursos coisas, ou seja, são materiais em M. Foucault, porque “todo pensamento aqui ainda está apreendido pelas práticas reguladas via enunciados. A experiência não ensina nada porque

5. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, p. 139-141.

6. SCHWARTZ, Y. *Expérience et connaissance de travail*. p. 278.

o querer dizer verdadeiro sobre ela já está tomado em uma dinâmica de poderes”⁷. Não há o ser vivo humano e suas experiências mas sim esses dados prévios das normas, do poder – de seu discurso –, “sujeito anônimo” e/ou “o sujeito do enunciado” para o qual tudo converge e do qual tudo dele emana. “O sujeito do enunciado” é o autor, em suma, dos enunciados e regulador de seus sentidos, nada lhe escapando. Por fim, o poder é não somente o telos, como, a nosso ver, a origem dos acontecimentos e da vida dos indivíduos e de suas ações já previamente instituídas/ prescritas graças às normas, ou seja, aos seus dados.

A norma, deste modo, é submetida à média⁸, sobressaindo o seu papel de sanção homogeneizadora ou de padronização, quer dos homens, quer dos acontecimentos, negando-se “a prioridade ao tempo criador da norma”⁹, quer dizer, à sua dimensão criadora, em relação a este papel. Esta dimensão, por sua vez, está ancorada na história coletiva e nas histórias singulares de cada indivíduo, experimentando-se e construindo a experiência e conhecimento em dada situação social. Isto significa que o ser vivo humano cria a norma e a recria, mesmo que ínfima ou parcialmente. Ao fazê-lo, sobrepõe esta dimensão criadora àquele papel e à normatização da norma, a qual, nesta dimensão, nega estas [re]criações. Nestes atos criadores há “sempre uma confrontação concreta entre dado ser vivo e dado meio de vida” pois nada está absolutamente dado de antemão”¹⁰. Deste modo, o ser vivo humano, o vivente, a [re]cria e/ou renormaliza a norma a partir mesmo desta relação da norma como média ou

7. Ibid., p. 283.

8. Cf. sobre a dupla dimensão da norma SCHWARTZ, Y. Des concepts d’ “horizon”. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 20, p. 679-741: especificamente p. 695-712. IDEM, *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. In: MAGGI, B. (Org.). *Manières de penser: manières d’agir en éducation et en formation*. Paris: PUF, 2000. cap. 1º, p. 33-67.

9. IDEM, *Expérience et connaissance du travail*. p. 705.

10. Ibid., p. 706.

desta sua dimensão, aí desenrolando-se a sua história. Estes atos se realizam por serem antes de tudo condição vital para o ser vivo. “Se se pode dizer do homem normal (...) é porque existem homens normativos, homens para quem é normal implodir as normas e instituir outras”, conforme afirma G. Canguilhem, citado por Y. Schwartz¹¹.

Em M. Foucault, a norma é apreendida subordinada à média. Ela deixa de ser um conceito de horizonte porque mediante esta subordinação é negada a sua dimensão [re]criadora¹². A norma enquanto este conceito não nega esta dimensão visto não ter referentes absolutos¹³. Ela não pode antecipar e preestabelecer a relação singular que cada ser vivo poderá vir a entreter com ela e estabelecer o que dela fará e como fará. Isto significa que não há como antecipar e preestabelecer o uso de si por si mesmo que o ser vivo humano faz e se fará naquela confrontação.

Como a norma na concepção foucauldiana não é um conceito de horizonte, o SER nela é tido como “corpo sem alma”, nas palavras de M. Foucault, reduzido que está à sua fisicidade e sujeitado à dinâmica do poder.

11. Ibid., p. 706.

12. Cremos que M. FOUCAULT vê-se enredado nessa dimensão de média da norma, tal qual o médico Jean ITARD, tutor do “garoto selvagem”, perante o Estado francês, no início do século XIX. Ambos os autores estão mergulhados na tradição de conhecimento da disciplina epistêmica no que tange ao fato de seus protocolos e seus procedimentos, sob essa dimensão, coincidirem com a realidade bastando aplicá-los. Assim, procedeu o médico em relação ao “garoto selvagem”, educando-o e tentando conduzi-lo a adquirir a linguagem humana e a desenvolvê-la, segundo os conhecimentos científicos de seu tempo, na área de seu domínio. Do mesmo modo, apreendemos isso em M. Foucault no que tange à aplicabilidade das regras/conhecimentos nos cuidados ou práticas de si tomados, particularmente, da filosofia grega e sua presença no pensamento filosófico ocidental. Cf. ITARD, J. Relatório I: Da educação de um homem selvagem ou dos primeiros desenvolvimentos físicos e morais do jovem Selvagem do Aveyron; Relatório II: Relatório feito a Sua Excelência o Ministro do Interior sobre os novos desenvolvimentos e o estado atual do Selvagem do Aveyron. In: BANKS-LEITE, L.; GALVÃO, I. (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo, Cortez, 2000. p. 123-177; 179-229, respectivamente. FOUCAULT, M. *História da sexualidade 3. O cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 1985. IDEM, *L'Herméneutique du sujet. Cours au Collège de France. 1981-1982*. Paris: Gallimard/Le Seuil, 2001. p. 3-26; p. 121-143; p. 163-179; p. 180-196; p. 237-259.

13. SCHWARTZ, Y. *Expérience et connaissance du travail*. p. 679.

Neste sentido, este “corpo sem alma”, “força física, produtiva” ou “corpo produtivo e dócil”, palavras também do autor, move-se sempre no idêntico devido aos dados prévios das regras ou normas do poder, movimento este que se dá através destes dados. O SER poderá, no máximo, tentar atuar nos vazios ou lacunas das regras¹⁴. Contudo, mesmo assim estas regras são, novamente, o absoluto, a abstração do SER, “sábio desconhecido”, da presença de um “sujeito”, do “corpo-si”, de acordo com Y. Schwartz, que se experimenta e, no mesmo ato, faz o retrabalho da norma, sua renormalização no meio em que vive e trabalha e ainda além deste meio onde também vive.

E é este retrabalho aquela condição vital para o ser vivo. O “império da média” em M. Foucault, parafraseando esse autor¹⁵, é a negação desta condição. Não obstante, é esta condição que impele o ser e o move para outros usos de si por si mesmo, nos usos de si que dele se empreendam fazer em relações sociais heterônomas.

Em nossa pesquisa anterior, como salientado, preocupávamo-nos com o SER – o homem, na condição de trabalhador assalariado. Buscamos aproximarmo-nos dele através de sua atividade de trabalho. Foi esta aproximação que nos conduziu a não assumirmos plenamente a visão ubíqua da norma interna à concepção de poder foucauldiana. Dela priorizamos a sua ambivalência que se exprime naquela não-completude do sujeitamento do Ser, malgrado ele estar já previamente, antecipadamente, sujeitado aos seus saberes e, portanto, ao poder e, aí, constituindo-se já em “efeito sujeito”.

14. EWALD, F. Anatomie et corps politique. *Critique*, Paris, XXI(343), p. 1228-1265, dez.-1975. IDEM, Foucault e a norma. In: _____. *Foucault, a norma e o direito*. Lisboa: Vega, 1993. parte II, p. 77-125.

15. SCHWARTZ, Y. “L’empire du sens”. In _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 20, p. 245-290. Nesse capítulo o autor analisa a questão do “sujeito” em M. FOUCAULT.

Esta ambivalência nós a trabalhamos mediante dois outros conceitos de horizonte: o de força de trabalho e o de trabalho real ou concreto¹⁶. Este último, que consiste na própria atividade de trabalho era dita pelos trabalhadores nos seus depoimentos, ou seja, por meio das palavras nos aproximávamos do homem na condição de trabalhador e, simultaneamente, desta atividade. Os trabalhadores ao dizerem desta última, era de si mesmo que diziam – do SER que é¹⁷ –, em tensão permanente com o trabalho abstrato, o qual remete ao prescrito nessa atividade, a do trabalho real¹⁸.

Destacamos nessa pesquisa duas temporalidades em confronto: a do trabalho real e a do trabalho abstrato, geral, humano e elas foram por nós referidas como qualitativa e quantitativa, respectivamente. Acentuamos nessa pesquisa que a atividade de cada trabalhador desenrolava-se mediante este confronto e tensão e jamais, em nossa análise, fora sobrepujada, quer pelo tempo de trabalho abstrato, quer pela norma, um e outra, tentando reduzir o trabalhador à força física, produtiva e dócil. Todavia, estes confrontos e tensão remetiam-se ao já preestabelecido pela norma – às regras do poder –, em sua dupla dimensão e racionalidade: à do jurídico-discursivo e à do discurso disciplinar, ou seja, à dimensão e racionalidade do poder repressivo e à do poder disciplinar. Daí, então, o retorno das ações contra o poder através mesmo

16. ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo, EDUSP-Letras & Letras, 1994, passim. NAVILLE, P. *Le nouveau Léviathan 1. De l'alienation à la jouissance*. La genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels. Paris: Ed. Anthropos, 1970. 2ª parte, caps. XI-XVI, p. 397-499. Cf. nota 8 do presente capítulo: Y. SCHWARTZ, Des concepts d' "horizont". In _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 20, p. 679-741. Aí o autor analisa esses conceitos enquanto conceitos de horizonte, ou seja, sem referentes absolutos porque são história, ou seja, se constroem considerando o encontro entre conhecimento e experiência.

17. CF. LÉVINAS, E. *De l'existence à l'existant*. Paris: J. Vrin. 1993. IDEM, *Liberté et commandement*. Paris: Fata Morgana, 1994. IDEM, *Le temps et l'autre*. Paris: Quadrige/PUF, 1994.

18. Nessa ocasião, sem perder de vista a análise marxiana do trabalho, consideramos esses conceitos de horizonte, através da análise de P. NAVILLE. Cf. nota 16 do presente capítulo.

de suas regras, ao já dado, que, como tal, nas palavras de M. Foucault, produz, fabrica ou constrói o SER. Para este autor, como destacado, o poder não somente é interno às relações sociais¹⁹ mas também as transmuta em poder, o que nos levou a considerar o trabalho e as relações de trabalho como poder. Como tal, elas constroem ou produzem ou ainda fabricam o dever ser e/ou o dever ser moral, entendidos como subjetividade – o SER – do trabalhador. Eis, pois, a ambivalência por nós experienciada, tensão permanente em nossa atividade de trabalho de pesquisa de doutorado.

Dois aspectos sobressaem desta eleição, feita pelo autor do poder como construtor da subjetividade, pela solução desta transmutação.

Nega-se, primeiro, que a subjetividade é uma construção social numa configuração histórica dada cujas relações, aí compreendidas as de poder, convergem para esta construção através de suas funções interdependentes e que se interpenetram. Isto coloca ao pensamento a impossibilidade de imputar um começo ou origem à construção social do SER. Não obstante isso, em M. Foucault, como toda e qualquer relação social é transmutada em poder, este é tido como este começo ou origem, como salientamos anteriormente, por ser ele o “sujeito anônimo” ou “o sujeito do enunciado”, o telos, nas e das práticas e experiências individuais e coletivas. Deste modo, isto não está distante recorrendo-se à perspectiva de N. Elias, de se colocar a religião e ideais no lugar do pensamento, do conhecimento e da linguagem, obliterando o entendimento das configurações históricas e dos seres humanos.

19. ELIAS, N. Cf. capítulo 1, notas 12-16. Aí mostramos que esse autor analisa o caráter relacional de toda e qualquer relação social e, portanto, a de poder, referido à interpenetração e interdependência do complexo funcional da sociedade, ou seja, das relações humanas (sociais) e, por conseguinte, do movimento, sempre, do indivíduo em direção ao outro e vice-versa. É este caráter relacional que interdita ao pensamento, de acordo com esse autor, de considerar o poder como uma coisa e propriedade de outro(s).

Quanto ao segundo aspecto, este se refere à permanente impossibilidade para a norma e/ou poder de construir o SER – a subjetividade –, o “sujeito”, porque é condição vital do ser vivo humano “implodir as normas e instituir outras”, de [re]criá-las. Este retrabalho ou retratamento das normas, conforme ressaltado, é o uso de si por si mesmo que os seres fazem de si, no confronto entre si e o meio de vida, no caso considerado o meio de trabalho. Há aí “os debates dos indivíduos com eles próprios – fórmula enigmática que vale como simples índice de um problema a elaborar – são tecidos com os atos cotidianos do trabalho”²⁰. Estes debates também se dão no pesquisador na busca de pensar e de compreender estas experiências subjetivas porque nesta atividade do pensamento ele também as experiencia, ou seja, encontra-se já aqui a sua experiência subjetiva²¹. Esta como aquelas são, outrossim, expressões de debates de valores e de conhecimentos. Isto coloca para os homens outros sentidos e práticas que não, exclusivamente, os dos enunciados da média. O exclusivismo destes últimos apresenta-se, em nível analítico, em M. Foucault.

Neste debate por nós experimentado reorientamos, no sentido de repensarmos em nível teórico, o objeto de investigação da pesquisa. Preocupávamo-nos em considerar estes “debates dos indivíduos com eles próprios” (...) como “problema a elaborar”²², mediante os conceitos de horizonte: a norma, o trabalho real, debates e conceitos estes ancorados no encontro entre experiência e conhecimento, aí onde a linguagem se apresenta como mediação entre uma e outro. Por tudo isto a linguagem é atividade de

20. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*. p. 51 (grifos nossos).

21. IDEM, De l'incorfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? In: COURTS-SALIES, P. (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. p. 253. IDEM, Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia. p. 54-59.

22. IDEM, Travail et l'usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 51.

trabalho, tendo “níveis de elaboração laboriosa que reenviam às experiências singulares tomadas em patrimônios implícitos”, no nível cultural e simbólico, significando o “trabalho que exercem os homens, fazendo uso de sua língua, para interpretar a experiência”²³, na atividade de trabalho como uso de si por outro(s) e uso de si por si.

4.2 O trabalho: impossibilidade de captura

Nos dois aspectos da norma, o de construção social do SER e o de sua impossibilidade, ao mesmo tempo, de construí-lo, acima salientados, sobressai a relação tensa, conflituosa, entre o seu caráter antecipador pela dimensão da média e o de sua dimensão criadora que a ressingulariza, a renormaliza, a modifica graças àqueles debates mantidos pelos indivíduos nas atividades de trabalho. Isto coloca para a norma, nesse seu trabalho de antecipação ou de conceituação, com vistas à generalização, que os seres não vivem na pura heteronomia. Estes, em sua atividade, sempre retomam a norma, que por sua vez, finca-se em outras normas passadas, as quais já sofreram este retrabalho de ressingularização ou de renormalização de outros seres. Em outras palavras, as coerções e sanções normativas são renormalizadas, mesmo que ínfima ou de modo parcial, isto “porque a vida em geral e, particularmente a vida humana e social, na sua espessura cultural e simbólica, não pode ser aceitável sob o

23. IDEM, *Expérience et connaissance du travail*. p. 267 (grifos nossos). Essa citação é de G.-G. GRANGER feita pelo autor referindo-se ao livro *Essai d'une philosophie du style*. Paris: A. Colin, 1968, através do qual ele destaca a distinção entre sentido e significado do código da língua. O significado é relativo ao uso ou retrabalho do código pelo “sujeito”; ou seja, é o retrabalho do sentido. Cf. ELIAS, N. *Teoria simbólica*. Oeiras: Celta Ed., 1994, passim. Ao longo do livro o autor analisa o uso da língua pelos seres humanos no desenvolvimento cultural, social, biológico no processo de longa duração, na história, das relações humanas. Cf. SCHWARTZ, Y. Ibid., *Le langage en travail*. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 8, p. 211-243.

regime da pura heteronomia”²⁴. Por outro lado, este retrabalho das normas antecedentes ou antecipadoras pelos indivíduos – seres vivos humanos –, na relação consigo e com os outros, vale dizer o uso de si por si, aponta que entre estas duas atividades, a de antecipar e a de renormalizar, não é possível a distinção absoluta, prenehe que estão de historicidade.

Ocorre o mesmo com aqueles dois aspectos da norma, expressões destas duas atividades humanas. “A distinção entre as duas esferas, aquela das normas heterodeterminadas e à endógena dos seres em condição de renormalizar, não pode ser absoluta, ela é evolutiva em função mesma do produto dos debates que suscita este afrontamento em função da reapropriação transformadora de segmentos da primeira pela segunda”²⁵. Deste modo, o que advirá deste encontro entre conhecimento formalizado pela dimensão da média da norma e experiência, conhecimentos dando-se pela dimensão ou tempo criador da norma, é desconhecido do trabalho de conceituação, esteja este voltado ou não à atividade humana de trabalho. Nesta tem lugar este encontro, já atividade humana, a de retrabalho da norma (de seus conhecimentos e valores).

Assim, é impossível de definir, de antecipar as atividades humanas de trabalho, o trabalho de modo absoluto, visto ele ser este encontro fincado na pluralidade de experiências singulares aí se desenrolando. Este trabalho/encontro coloca, sempre, aos seres, aos indivíduos “escolhas do uso de si a fazer, cujas modalidades, a amplitude no meio considerado contribuem a redesenhar – ressingularizar – as configurações futuras: da mais negligenciável à mais reestruturante, todas as modificações são possíveis”²⁶. Como ressalta

24. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 100-101.

25. Ibid., p. 101 (grifos nossos).

26. Ibid., p. 101.

Y. Schwartz, o trabalho assim considerado e, por conseguinte, a própria atividade humana, põe sempre no horizonte a parcialidade e, portanto, a provisoriedade dos conhecimentos elaborados sobre a atividade humana e o trabalho²⁷. Mesmo que isto gere desconforto intelectual, a admissão disto já é o situar-se do SER neste encontro e, por conseguinte, na dupla dimensão da norma, sem o exclusivismo de uma sobre a outra, conforme destacamos.

O trabalho não é, pois, aprisionado pelo trabalho de conceituação, sua atividade de antecipação. Isto porque ele se faz mediante estes debates/afrontamentos dos indivíduos com as normas antecedentes ou antecipadoras e jamais são esses debates/afrontamentos previsíveis e capturados por esta atividade de trabalho. Portanto, considerar que o SER – o existente²⁸ – jamais é capturado pelo poder da norma ou por qualquer teoria ou modelo de conhecimento²⁹ é [re][a]firmar a impossibilidade de se antecipar as experiências e competências humanas industriais, frutos que são elas destes debates/afrontamentos graças à manifestação da presença de um “sujeito”. Este, aí, faz uso industrioso de si por si mesmo através desse retrabalho ou retratamento das normas, configurando-se “dramáticas” de uso de si “onde escolhas e valores se tecem inextricavelmente com as atividades”³⁰.

Por tudo isso, trabalhar conforme ao prescrito, de acordo com as normas antecedentes, já implica estas “dramáticas”, estes usos de si por si possíveis, visto este trabalhar encerrar, de imediato, para a sua realização esse retrabalho, materialização, portanto, da atividade humana. Ou seja, é este retrabalho, na

27. Ibid. Cf. nota 21 do presente capítulo.

28. LÉVINAS, E. Cf. nota 17 do presente capítulo. IDEM, *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*. Paris: J. Vrin, 1994.

29. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, p. 133-134.

30. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 105. Para o entendimento da expressão “dramáticas de uso de si” confrontar no presente capítulo notas 20 e 50.

atividade humana do trabalho real o trabalhar de outro modo – escolhas e valores ou debates/afrontamentos – e sem ele não haveria atividade humana. É o próprio “tempo criador da norma”³¹ em processo confrontando-se com sua outra função ou dimensão, a de média ou de padronização e/ou homogeneização. É esta última dimensão constitutiva do trabalhar conforme às normas, ao prescrito: ou seja, à sua racionalidade e eficiência, ou seja, à média. Este confronto, portanto, que se dá no campo de valores e conhecimentos, aponta para a existência de outras racionalidades, eficiências que portam outros valores e conhecimentos no interior deste confronto.

Esta atividade de retrabalho da norma, segundo Y.Schwartz, é a herança própria da humanidade, “enigma imemorial da atividade viva como deslocamento de normas” ou “o debate imemorial entre o ser vivo e seu meio”, que se configura por esta dialética antropológica, nas palavras do autor, entre normas antecedentes, conhecimentos e valores e/ou patrimônio cultural e simbólico, e sua renormalização. Esta dialética é semelhante a “do conceito e da vida” (...) que permite ao homem transformar totalmente o que faz para ele ‘meio’”. Nessa dialética, “a vontade de “fazer experiência” move o saber como o saber desloca os horizontes de experiência”³².

Deste modo, trabalhar de outro modo graças ao retrabalho do trabalho prescrito, de suas normas, é a renovação sempre de ambas as dialéticas e, por conseguinte, dessa herança nos seres vivos humanos no meio em que vivem e trabalham. Esta herança “é de certa forma para cada sujeito uma convocação, aquela de habitar normativamente o mundo(...). Mas esta convocação não tem mais a relativa estabilidade caracterizando as trocas entre as espécies animais

31. Cf. nota 9 do presente capítulo.

32. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 120-121.

e seus meios. Os meios humanos distendem progressivamente mas vertiginosamente as aderências locais, e, portanto, a significação mesmo das “normas”; e os “meios” são então saturados de história, de cultura, de símbolos. Da mesma forma esta convocação é produção e imersão na história, nos processos de transformar em patrimônio e de comensurabilidades mais ou menos amplas onde se situam agora, por um lado, as possibilidades de vida”³³.

Esta convocação do ser vivo humano, do vivente, ao uso industrioso de si retrabalhando as normas antecedentes ou antecipadoras, nas atividades de trabalho exprime um outro tempo, o da temporalidade ergológica, “tempo criador da norma”. É esta temporalidade a do recentramento que faz o humano por meio das normas e em torno delas, que vimos apontando. Este recentramento tem lugar, no momento mesmo desses debates/afrontamentos e/ou ressignificações das mesmas, portanto, é esta temporalidade a própria atividade humana, a ergológica, em processo.

Saliente-se que este momento ou “instante” é o da ocasião favorável – kairós – o qual não é previsto “ao contrário se decifra, se lê, na atualidade do instante”³⁴. É, pois, impossível de ser transmitido porque é a própria dimensão histórica se processando, “ou seja, [história] singular, dos fatos, do presente”³⁵ sendo feita pelo ser vivo humano, nos atos de trabalho, atestando sua “technè”, sua competência técnica, o próprio “kairós”. Aliás, este “instante”, realização do “kairós”, é o da consecução da atividade criadora da norma e também daquelas relações dialéticas, da atividade humana ou ergológica. Este trabalho, portanto, de [re]normalização escapa ao enquadramento da norma como média, no caso, das regras ou normas prescritas do trabalho. Por isso é o “kairós” este

33. Ibid., p. 122-123 (grifos nossos).

34. IDEM, *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. p. 35 (grifos nossos).

35. Ibid., p. 36.

trabalho, instante, constantemente renovado pelo ser vivo humano, em situações variáveis. Ele requer “recursos, patrimônios de saber imersos nos fluxos de atividade para aí instilar normas operatórias, dos modos de fazer (com) que nenhuma instância antecedente não pode mais por definição fornecer”³⁶. É o “kairós”, então, um saber imprescritível, não formulável e não antecipável pela norma ou conceito, exprimindo “verdadeiras ‘dramáticas de uso de si’, pois cada um é reenviado em parte a si mesmo para tratar estas variabilidades, cujas fontes são inextricavelmente materiais, técnicas, humanas”³⁷.

Ressalte-se que mediante estas “dramáticas” ou uso industrioso de si por si há a gestão do instante. Esta gestão “supõe, por exemplo, escolhas direcionadas de atenção, de vigilância, de relações preferenciais aos outros, de escolhas de comunicação ou de transmissão, em suma, a criação de esboços de mundos e de bens comuns, no coração das atividades, que, por outro lado, poderão ser enquadrados pelas normas econômicas, regulamentares, hierárquicas, jurídicas...”³⁸. Contudo, a estas escapam, como já foi acentuado, o “kairós”, a temporalidade ergológica de cada ser vivo humano, que reenvia sempre àquela convocação do ser, “a de habitar normativamente o mundo” ou ainda ao “debate imemorial entre o ser vivo e o seu meio”, herança própria da humanidade por ele renovada pelo/no uso industrioso que faz de si, nas atividades de trabalho. A partir daí toda atividade humana, aí compreendidas estas atividades, se faz por esta herança, (re)habitada pelo “kairós”, competência humana, “inteligência kairique”, que “faz inelutavelmente aparecer toda atividade humana como um debate de normas; não atividade sem imersão no mundo de valores em debate que o histórico da situação (do

36. Ibid., p. 44 (grifos nossos).

37. Ibid., p. 44.

38. Ibid., p. 44 (grifos nossos).

meio) conduz a “retratar” (“retraiter”) à reavaliar, na medida das experiências concretas”³⁹.

A atividade de trabalho é, deste modo, debate de normas/valores, desafiando a atividade de trabalho do conceito em definir, circunscrever, delimitar o trabalho sob a égide das normas antecedentes, como vimos examinando. Neste sentido, o trabalho não é execução mas uso de si por outro(s) e uso de si por si mesmo imersos, um e outro, neste debate. Ele é, portanto, “lugar de um problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar: há não execução mas uso, e isto supõe um espectro contínuo de modalidades”⁴⁰. Neste uso, é “o indivíduo em seu ser que é convocado, são, mesmo no inaparente, recursos e capacidades infinitamente mais vastos do que os que são explicitados, que a tarefa cotidiana requer, mesmo se este apelo possa ser globalmente esterilizante em relação às virtualidades individuais. Há uma demanda específica e incontornável feita a uma entidade a qual supõe de algum modo uma livre disposição de um capital pessoal. Tal é a justificação da palavra “uso” e tal é aqui a forma indiscutível de manifestação de um “sujeito””⁴¹.

O governo do trabalho taylorista ambicionou definir e circunscrever o trabalho e, nele, a atividade humana, sob a eleição exclusiva da dimensão de média ou de padronização da norma explicitada pelo “the one best way” e/ou trabalhar conforme as normas, o trabalho prescrito. O “trabalho” pôde, assim, ser elevado em nível de conceito como aquele “objeto” racionalizável, delimitável, circunscrito e definido como execução. Mediante esta norma-

39. Ibid., p. 44 (grifos nossos).

40. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 53 (grifos nossos).

41. Ibid., p. 53 (grifos nossos).

tização, os conhecimentos/experiências individuais e coletivas, e as já acumuladas como patrimônio histórico estavam não somente postos como também [pre] estabelecidos, porque imutáveis, como dados a serem repetidos pelos seres humanos, no trabalho, em suas atividades. Em suma, estes conhecimentos e experiências e os já acumulados, de antemão, já estavam antecipados pela norma. Assim, este governo tentava “usurpar o prestígio da norma” – a dimensão do tempo criador da mesma – o recentramento que dela fazem os seres vivos humanos através daquele debate, herança imemorial entre o ser vivo e o meio: o processo ergológico e sua temporalidade.

É “propriamente usurpar o prestígio da norma o fato de pensar a atividade dos seres a partir de modelos gerais de funcionamento fazendo abstração de seu esforço em ser[em] normativos nas circunstâncias que são as suas; ou de os pensar como não sendo também sujeitos de atos “práticos”(no sentido moral da filosofia) interpelando, em conseqüência, o universo de seus semelhantes. Salvo, em dispor de um padrão universal de valores, o encontro das atividades humanas é uma interpelação indefinida que não autoriza nenhum domínio a priori por modelos conceituais ou dispositivos de avaliação extemporâneos, que neutralizam “as condições não estandardizadas onde nossos “semelhantes”, individualmente e coletivamente tem – tiveram que – tentar viver”⁴².

Nesta “usurpação do prestígio da norma” pelo governo do trabalho taylorista, estas abstrações do esforço normativo dos seres e a neutralização “das condições não estandardizadas” são as tentativas feitas por este governo para anular aquela herança imemorial do ser vivo humano e aquelas relações

42. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 111 (grifos nossos).

dialéticas, antropológicas, herança e relações estas sempre renovadas pela “inteligência do kairós” – pelo ser –, na “gestão do instante”. Esta gestão produz conhecimentos, não sendo nem ela e nem estes conhecimentos prescritíveis e capturados pelo saber formalizado, ou seja, pela atividade de conceituação da norma em sua dimensão de média. Destaque-se que a “gestão do instante” e, por conseguinte, seus conhecimentos estão presentes em toda e qualquer atividade humana, como foi salientado, significando que uma e outros têm lugar na própria atividade de elaboração do conceito⁴³. Isto atesta a inelutável manifestação da presença de um “sujeito” em debate com normas (conhecimentos/valores), na relação consigo, com outrem e no meio em que vive e trabalha, sendo este meio sempre “infel”⁴⁴, ou seja, irredutível à norma, quer já por sua variabilidade preche de história, quer porque modificado através deste debate.

Estas tentativas de anulação destas heranças e, por conseguinte, do “kairós”, são, enfim, tentativas de anular e não somente de neutralizar a manifestação da presença de um “sujeito”. Elas disseminaram uma visão dos atos de trabalho como exclusivamente de execução, querendo significar que, de fato, a divisão hierárquica do trabalho e dos conhecimentos, fíncados no trabalho prescrito, encontraria nestes atos “o trabalhador como uma massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir”⁴⁵. E isto se dando graças àqueles modelos gerais de funcionamento das atividades de trabalho, no caso o do taylorismo ou do governo do trabalho taylorista.

43. IDEM, *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. Aqui o autor faz distinção entre disciplina epistêmica e disciplina ergológica e analisa a especificidade de cada uma e o entrecruzamento de ambas, a partir da norma antecedente. IDEM, *Introduction - Travail et ergologie*. In: _____. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 1-37.

44. SCHWARTZ, Y. *De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines?* p. 126.

45. IDEM, *Travail et usage de soi*. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 53.

Então, o homem, na condição de trabalhador, na perspectiva deste modelo não faria “uso de sua língua para interpretar a experiência” e os conhecimentos das normas antecedentes, ou seja: o Registro I (RI) ou Pólo 1, imerso no patrimônio cultural e simbólico, [re]elaborando-os, mesmo que ínfima ou parcialmente, e criando outras normas – outros conhecimentos –, mediante “níveis de elaboração laboriosa que reenviam às experiências singulares tomadas em patrimônios implícitos”⁴⁶, ao Registro II (RII) ou Pólo 2, uso este que é a manifestação da “gestão do instante”.

Negou-se ao trabalhador a sua condição de ser vivo ou sua condição vital: a atividade de retrabalho ou renormalização ou ainda recentramento do RI, conjuminado à atividade de trabalho da língua nos atos de trabalho. Ora esta condição nele pulsa e o impele sempre para esta dupla atividade, a de renormalização e a de linguagem no encontro entre conhecimento, Pólo 1(RI) e experiência, Pólo 2 (RII), nestes atos. Como ressalta G. Canguilhem ao analisar o livro *Problems humains du machinisme* de G. Friedmann: “As reações operárias à extensão progressiva da racionalização taylorista (p.245-258), revelando a resistência do trabalhador às “medidas que lhe eram impostas de fora” (p.275), devem, portanto, ser compreendidas quer como reações de defesa biológica quer como reações de defesa social, e nos dois casos como reações de saúde”⁴⁷, isto é de vida, dessa condição. Deste modo, tanto essas tentativas de anulação quanto esta negação comportam uma representação e visão do homem – do SER –, na condição de trabalhador, como “um feixe de forças” ou “corpo físico, produtivo e dócil”, nas palavras de M. Foucault, ou

46. Cf. nota 23 do presente capítulo. SCHWARTZ, Y. Le travail requestionne les modes d’élaboration des savoirs. *Éducation Permanente*, [S.I.], n. 129, p. 85-97, avr.-1996.

47. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III - Cahier double, 2^{ème} année, 1947, p. 128-129 (grifos nossos).

ainda aquela “massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a realizar”. Isto corresponde a um SER sem o “livre jogo das faculdades de pensar e agir” e, portanto, sem o uso da língua, executando mecanicamente os atos de trabalho, sob a estrita heterodeterminação das normas antecedentes do trabalho prescrito. Além disso, estas normas capturariam o meio ou a situação de trabalho – suas variabilidades.

O taylorismo, modelo de funcionamento do trabalho, das atividades humanas, do mesmo modo que esse autor, elevou ao nível do conceito a subordinação da norma à média, cujos conhecimentos/valores como dados prévios, pré-estabelecidos – os das normas antecedentes – tomam o lugar dos seres vivos humanos e de suas experiências – suas histórias e da história ao mesmo tempo que as neutraliza. O “sujeito anônimo” e/ou o “sujeito do enunciado”, sendo o trabalho prescrito ou estas normas, se materializaria, definitivamente, na separação: de um lado, este trabalho, de outro, o trabalho real. Com isto faz aparecer o primeiro trabalho, o prescrito, em sua realização mesma, ou seja, nesta atividade do trabalho de antecipação ou de conceituação e não como efetivação de um trabalho real, particular, concreto, que visa a abstração destas experiências ao buscar antecipá-las, plenamente, e estandarizá-las, padronizá-las, homogeneizá-las através de métodos e processos técnico-operatórios.

Deste modo, é esse trabalho o de “usurpação do prestígio da norma”, estando dissociado da outra dimensão da norma, a do “tempo criador”, a da temporalidade ergológica, expressão dos debates/confrontos dos seres vivos humanos com este trabalho de conceito da norma nas mais diversas situações sociais, aí compreendidas as de trabalho. Intentou-se eliminar “a inteligência do kairós”, a competência humana no encontro entre Pólo 1 e Pólo 2, efetuado pelos seres nos atos de trabalho. Ele aí dá “a si próprio uma lei no uso de si

mesmo – nenhuma norma explícita ou prescrição operativa técnica não podendo exonerá-lo neste mundo do futuro desta autolegislação – ordenada aos valores como o sentido da “ordem” (taxis), do “ajustamento harmonioso”(harmottein, prepon)”⁴⁸. Isto significa uma “transgressão civil”⁴⁹ silenciosa das “leis” – das normas antecedentes nesta autolegislação, exprimindo o “trabalhar de outro modo”, vale dizer também do gerir-se a si mesmo neste encontro entre conhecimento e experiência.

Esta autolegislação, feita por cada ser vivo, nenhum outro ser vivo, seja ou não trabalhador, pode por ele fazer, nenhum modelo geral do funcionamento das atividades humanas de trabalho pode antecipá-las e [pre]estabelecê-las, porque esta autolegislação ou gerir-se – dramáticas de uso de si –, são o ato mesmo de sua presença viva no mundo: “porque viver exige ter de (se) “gerir”, renormalização e variabilidade são infiltradas em toda situação; mas porque a normalização que tornaria fiel o meio é impossível, viver e trabalhar implicam, sem escapatória, ter de (se) gerir. Assim, o não-vivível é também impossível. Cada um dos termos realimenta o outro em instabilidade. Os indivíduos e as entidades coletivas indecisas não podem escapar a dramáticas, onde tem lugar o **hic et nunc**, seus usos de si mesmos”⁵⁰.

48. SCHWARTZ, Y. Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia. p. 45 (grifos nossos).

49. IDEM, Le juridique et l'industriel: une topologie, mise en histoire de leurs rapports. p. 1-31. Mimeografado. In: BOULARD-YOUB, J.; MELKEVIK, B.; ROBERT, P. (Orgs.). *L'amour des lois: crise de la loi moderne dans les sociétés démocratiques*. Presses de l'Université de Laval/ L'Harmattan. Mimeografado. p. 113-137, 1996. O autor refere-se à “transgressão industrial” das normas antecedentes nas “dramáticas de uso de si” na situação de trabalho, retraindo essas normas; “transgressão”/retrabalho aí operando, a nosso ver, como “lei” inescapável a toda atividade humana e de trabalho e, segundo o autor, de “construção de um espaço jurídico-ético”. Cf. especificamente p. 10-14. ROSA, M. I. Mudanças no trabalho e desregulamentação: negação da cidadania e dos limites do poder. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO (ABET), 6-8/10/1999. Anais, vol. I, p. 673-686, Belo Horizonte: IRT/PUC, 1999. A autora considera essa “transgressão” e a denomina de “transgressão civil” dessas normas, a qual se opõe ao caráter de infra-direito que portam as normas antecedentes, no contexto das mudanças na esfera do trabalho.

50. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 126 (grifos nossos). Cf. notas 20 e 30 do presente capítulo.

4.3 Reestruturação produtiva e normatividade: trabalho como execução e temporalidade econômica

Os estudos sobre o trabalho no Brasil, examinados no capítulo 2, apresentam o taylorismo enquanto um modelo geral de funcionamento das atividades do trabalho que se explicita através da dualidade e dicotomias com as quais operam, sob a noção reestruturação produtiva. Vimos que esta dualidade gira em torno da passagem do modelo taylorista e/ou taylorista-fordista ou ainda padrão de gestão taylorista da força de trabalho para um outro, o atual, o modelo pós-taylorista ou pós-taylorista-fordista ou flexível ou, ainda, nova gestão da produção e do trabalho ou, então, novo paradigma tecnológico ou de gestão da produção e do trabalho. A discussão desta passagem tem lugar, por sua vez, em torno das dicotomias adaptabilidade/não-adaptabilidade; adequação/não-adequação; transferência/ não-transferência do novo modelo para a indústria brasileira, nos últimos trinta anos do século XX. Esta passagem significa a remodelização da indústria para competir e consolidar o seu lugar no mercado interno em concorrência com produtos estrangeiros, e com estes no mercado internacional. Nestes estudos está em jogo um novo patamar de desenvolvimento econômico-capitalista da indústria brasileira.

Todavia um aspecto não foi salientado naquele capítulo. Este aspecto refere-se ao fato de que a noção reestruturação produtiva opera, em nível do conceito, com a norma subordinada à média. Isto porque nesta noção há o pressuposto de que as normas antecedentes do modelo anterior, o taylorista – modelo geral de funcionamento das atividades humanas de trabalho – realizaram-se, plenamente. Assim, a passagem deste modelo para outro, significa esta realização. Em outras palavras, as atividades humanas de trabalho ao

longo do século XX, realizaram-se de acordo com o trabalho prescrito deste modelo, tratando, com essa passagem, de realizar outras normas antecedentes: as dos novos modelos. Estas tomam o lugar daquelas, as do modelo anterior, então vigente.

A norma é, portanto, apreendida, de modo exclusivo, mediante uma de suas funções ou dimensão, a de média e, como já foi acentuado, esta dimensão além de subordinar a outra dimensão da norma, a do tempo criador, ela é a construtora desses modelos. Disso resulta ser esta apreensão a predominância da dimensão de média da norma, tal qual ocorreu com o modelo taylorista, predominância esta manifesta nas sanções e coerções normativas intentando a estandartização e/ou padronização ou homogeneização das atividades humanas de trabalho ao longo desse século. Este processo foi se configurando sob o “império do conceito”, de seu discurso normatizador excluindo aquela outra dimensão da norma.

Os estudos sobre o trabalho, sob a égide da noção reestruturação produtiva operam, portanto, a distinção entre as duas esferas que construiu o modelo taylorista e o seu governo sobre o homem na condição de trabalhador: “aquelas das normas heterodeterminadas e a endógena dos seres em condição de renormalizar”⁵¹, ou seja, estas duas dimensões da norma, a de média e a do tempo criador, respectivamente. Esta distinção, como salienta Y. Schwartz, “não pode ser absoluta” pois que é “evolutiva”, em razão mesmo destes debates/afrontamentos”, e “em função da reapropriação transformadora de segmentos da primeira pela segunda”. Com isso, mais um vez, tendências nas mudanças na esfera do trabalho – de normas antecedentes – são aprisionadas pelo discurso

51. Cf. nota 25 do presente capítulo.

normatizador do conceito⁵² que, segundo pontua este autor, apoia-se numa tradição de pensamento, o da disciplina epistêmica.

Os procedimentos e protocolos conceituais desta disciplina ao pensar e explicar seus “objetos” neutralizam as suas condições particulares. Assim procedendo neutralizam também a história que se desenrola, o **hic et nunc** e “as circunstâncias individuais, históricas, da demonstração e da validação experimental desaparecem face à generalização e a reprodutibilidade **urbi et orbi** da lei ou do modelo proposto”⁵³. Estas neutralizações são também a dos valores construtores das normas antecedentes, as quais constituem e exprimem esses procedimentos e protocolos, o modelo. Junto à estas neutralizações há ainda uma outra. Trata-se da neutralização do retratamento ou retrabalho do modelo, portanto, da neutralização do retrabalho ou renormalização da norma em sua dimensão de média, de seus saberes/conhecimentos, pelos seres vivos humanos no **hic et nunc**. Em suma, intenta-se neutralizar a presença de um “sujeito”, do ser vivo humano, que autolegisla, como ressaltado, no encontro que faz entre as duas dimensões da norma nas atividades de trabalho. Este encontro configura-se pelo “instante”, marca irrefutável da “inteligência kairique”, gerindo-o, sendo impossível de se eliminar, inelutável, tal qual essa autolegislação e/ou gestão de si por si ou autogestão.

52. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? p. 110-112; 136-137. No artigo é analisada a questão da tendência no entrecruzamento da “logique d’aval” e “logique d’amont”. A primeira “lógica” corresponde ao trabalho de conceituação na sua relação com a dimensão de média ou de generalização, padronização da norma; já a segunda “lógica” corresponde à dimensão do tempo criador da norma. O exclusivismo da “logique d’aval” pelos pesquisadores faz das tendências no acontecimento, no caso, as mudanças na esfera do trabalho, o próprio acontecimento realizado e consolidado, se não dominante. Com isso se neutraliza o trabalho de reconfiguração e de renormalização destas tendências pelos protagonistas que as vivem no encontro que delas fazem entre essa “logique” e a “logique d’amont”, colocando em prática outra “lógica” - racionalidade/valores - que não os da “logique d’aval”. Cf. GONÇALVES, Paulo C. C. *Formação do trabalhador e ensino profissional: A escola Profissional Masculina de Rio Claro*. 2001. 185 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. O autor analisa as mudanças na formação em relação ao trabalho e vice-versa em termos de tendências e não em termos de modelos que demarcam no tempo, na história, essas mudanças.
53. SCHWARTZ, Y. Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia. p. 48-49 (grifos nossos).

Nestes estudos sobre o trabalho, encontram-se essas neutralizações que se processam através de seus modelos gerais de funcionamento das atividades de trabalho. Já, então, sob o governo do trabalho taylorista, tivera lugar uma produção de conhecimentos das atividades de trabalho sob os marcos exclusivos de seu modelo⁵⁴ e, por conseguinte, processando-se através dessas neutralizações e abstração. Tanto nesta produção como na desses estudos as normas antecedentes dos modelos regulariam, prescreveriam, preestabeleceriam inteiramente, as atividades humanas de trabalho. Eis aí, novamente, a primazia do trabalho prescrito sobre o trabalho real e a de sua definição do trabalho como execução. Estas primazias são possíveis porque esta definição do trabalho como “objeto” racionalizável, circunscrito, delimitado se constrói conjuminada à representação e visão do homem – do SER, na condição de trabalhador, “como uma massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir”, estando estes atos já codificados pelos modelos, seus conhecimentos/valores. Observe-se que há diferença dos modelos atuais em relação ao do taylorismo no que tange aos conhecimentos requeridos do trabalhador. Entendemos estes conhecimentos como sendo os técnico-operatórios do novo modo de trabalho já mergulhados nas normas antecedentes do modo de trabalho então vigente. Segundo aqueles estudos sobre o trabalho fincados nestes modelos, estes conhecimentos exigiriam a inteligência do trabalhador até então não requerida já que somente seus músculos o eram no modelo anterior de trabalho, o taylorista⁵⁵.

54. IDEM, Taylorisme à double effet, incommensurabilité des paradigmes. In: _____. Expérience et connaissance du travail. cap. 2, p. 45-48.

55. Cf. capítulo 2. Aí depreende-se que R.Q. CARVALHO coloca essa visão e representação cindida do ser vivo humano, de modo lapidar. Neste sentido vide desse capítulo notas 38 e 42. Há autores que não se referem diretamente a essas visão e representação graças ao trabalho de reinversão que apontamos nesse capítulo. Mesmo quando enfatizam as exigências de escolarização, de “decisão”, de “trabalhadores responsáveis, confiáveis” isso é feito no âmbito desse trabalho de reinversão. Por exemplo, N. A. CASTRO, M. P. LEITE e E. M. LEITE, conforme foi salientado no referido capítulo. Porém nessas

Grotesca e brutal representação do SER vivo humano, constitutiva quer nesse modelo, quer nos desses estudos, neles o trabalho e, por conseguinte quem o realiza, estaria sob a pura heteronomia das normas do trabalho prescrito, visto estas serem apreendidas em estrita subordinação à média, às suas atividades de antecipação padronizadora ou homogeneizadora da “variabilidade inesgotável de situações de atividades”, neutralizando, pois, esta variabilidade. No mesmo ato, neutralizam-se o encontro entre experiência e conhecimento ou vice-versa do trabalhador, retrabalhando as normas no uso de si por si mesmo e dando-se aquela autolegislação, gerindo o “instante” imprescritível deste encontro que tem lugar no trabalho, em suas atividades. Assim, experiências singulares, individuais e coletivas são não somente desconsideradas, senão eliminadas por essa atividade de antecipação do conceito dos modelos de funcionamento geral das atividades humanas. Negam-se também que neste uso de si por si – debates/confrontos pelas normas/valores no uso de si por outrem e/ou por outros –, haja a atividade de pensamento, de entendimento, de interpretação, ou seja, usos da língua, neste encontro. E estes usos são expressões, quer dessa autolegislação ou gerir-se, quer do “livre jogo das faculdades de pensar e agir” e, por conseguinte, da “inteligência do kairós”, ou seja, são manifestações da presença de um “sujeito”. Ressalte-se que este processo ergológico dá-se, mesmo “nos regimes os mais rígidos onde, aparentemente, nenhum espaço não teria sido deixado, por princípio, à variabilidade das circunstâncias e à engenhosidade inventiva [como intentou, a nosso ver, o modelo geral de trabalho taylorista], uma profusão de gestões

visão e representação do ser vivo humano – do homem –, sejam elas colocadas de modo direto ou mediante esse trabalho de reinversão, sendo ambos modos expressos como evidência, o que está em jogo é o fato de que tanto esta visão quanto esta representação se fundam na concepção do trabalho como execução, a qual se dá pelo exclusivismo da dimensão de média da norma. Essa concepção e exclusivismo estão presentes nas três inflexões dos estudos sobre o trabalho no Brasil, nos últimos trinta anos: ou seja, uma e outro, as constituem, e estas inflexões, ao longo desses anos, constituíram-se como pensamento único e hegemônico, conforme analisamos no capítulo em questão.

individualizadas ou microcoletivas de procedimentos se abrem em benefício parcial, aliás, de gerentes que buscavam eliminá-las”⁵⁶.

Destaque-se ainda que essas eliminação e negação são também da própria história, ao longo da qual as normas antecedentes são modificadas no **hic et nunc** pelos seres vivos humanos em toda e qualquer atividade, aí se [re]configurando a relação antropológica e dialética entre estas normas – conhecimentos e valores e/ou patrimônio cultural e simbólico – e a sua renormalização. É esta relação, como foi salientado, semelhante “à do conceito e da vida que permite ao homem transformar totalmente o que faz para ele ‘meio’ ”.

É esta historicidade suspensa, senão negada, graças àquelas neutralizações, pelos modelos ou paradigmas ou padrões de funcionamento do trabalho, que lhes permite operar, em seu discurso conceitual, com a dualidade de um tipo de modelo de trabalho para um outro, mais avançado e/ou moderno, e com as dicotomias já apontadas. Nestes modelos, as normas antecedentes ou antecipadoras são tidas como estritamente locais e atinentes aos modelos e deles oriundas. Por isso, como pontuado, as normas do modelo anterior teriam sido, de fato, realizadas plenamente, e outras tomam o seu lugar. Em consequência, as normas de um e outro modelo(s) não adviriam e nem se ancorariam nesse patrimônio cultural e simbólico, já ele normas antecedentes. O paradoxo disso está em que aqueles que constroem esses modelos se reapropriam de segmentos desse patrimônio como todo e qualquer ser vivo humano e o modifica parcialmente ou de modo ínfimo, e neste ato realizam essa relação antropológica /dialética na atividade de trabalho do conceito, graças à dimensão do tempo criador da norma⁵⁷. Não obstante isto, os

56. SCHWARTZ, Y. *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. p. 43 (grifos nossos).

57. Sobre o tempo criador da norma, confrontar notas 9 e 31 do presente capítulo.

construtores de modelos e mesmo quem os difunde negam a historicidade de suas construções conceituais – dos modelos e/ou normas antecedentes – e nesta negação tem lugar uma outra: a deste ato e sua temporalidade, internos à atividade do trabalho de conceituação, à da disciplina epistêmica. Com isso, portanto, sobreleva a dimensão normativa da norma e a subordinação à média, ao padrão ou ao modelo ou paradigma, vindo ao encontro dessa suspensão da história. E a atividade de trabalho de antecipação ou “toda conceituação é também uma forma de apropriação, uma decisão de descrição da realidade, uma maneira de instituir as significações e os valores, uma suspensão do pensamento sobre seus contornos decretados pertinentes; às vezes um verdadeiro “hold up” sobre um meio de vida”⁵⁸. Isto aponta para a validade provisória do conhecimento e de suas categorias – ao desconforto intelectual mencionado, visto eles serem sempre erodidos por aquela dialética antropológica e pelas variabilidades deste meio. Estas dialética e variabilidades impelem à “descategorizar”, à “desperiodizar”, a “erodir as circunscrições que uma segurança intelectual muito presunçosa terá pensado poder definir como quadros para pensar”⁵⁹. Como foi o caso do modelo taylorista e, atualmente, os dos estudos sobre o trabalho, sob a égide da noção reestruturação produtiva e de sua nova inflexão, a de cadeia e rede produtivas.

Estes modelos, enquanto expressão deste pensamento, explicitam como únicas as normas técnico-industriais, as normas sociais produtivas com tendência à dominância. Fazem destas normas “momento de uma seqüência explicada por seu ponto de chegada”⁶⁰, o que lhes confere caráter universal e, portanto, de imutabilidade e de homogeneização das normas antecedentes.

58. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel ou, comment penser les activités humaines? p. 128-129 (grifos nossos).

59. Ibid., p. 127-128.

60. Ibid., p. 102.

Disso resulta que estas normas deverão ser seguidas por todos os protagonistas da esfera produtiva porque a eles se impõe esta “lógica”, que é também a de um único caminho. Ocorre, pois, heteronomia, podemos dizer, absoluta a estas normas e, mais uma vez, suspensão da história dado a inexistência da dimensão do trabalho que faz de “uma situação o cadinho de uma confrontação entre várias “lógicas”(…) (uma real reestruturação das normas produtivas) na sua maneira de reajustar as coerções e os patrimônios exógenos, de retrabalhá-los, de recentrá-los parcialmente”⁶¹. A consideração desta dimensão enquanto esta situação é a construção de outros caminhos que não os prescritos por esta única “lógica”, a qual é expressão de um determininismo social e de homogeneização da pluralidade de situações de trabalho.

Por fim, esta “única” lógica é a própria temporalidade econômica capitalista, sua racionalidade, em confronto com as racionalidades ou “lógicas” dos modos de trabalhar resultantes desse retrabalho e desse recentramento das normas pelos seres vivos humanos. Já salientara G. Canguilhem quando de sua análise do livro de G. Friedmann mencionado anteriormente: “Assim como não existe uma racionalização mas várias racionalizações, também não existe uma, mas várias normas. A razão profunda deste pluralismo de normas se encontra na pluralidade de valores a que está sujeita toda organização econômica”⁶². Isto mostra, mais uma vez, que a atividade humana de trabalho é debates/afrontamentos de conhecimentos e valores – é experiência –⁶³ e,

61. Cf. nota 60 acima citada (grifos nossos). Ibid, p. 102-103. O autor considera um estudo de caso, o da indústria de Mulhouse, séculos XVIII e XIX, cujos protagonistas renormalizaram as normas antecedentes do modelo geral de funcionamento do trabalho. Essas normas se colocaram como a expressão de uma “única lógica”, “um único caminho”, o da “logique d’aval”. Cf. nota 52 do presente capítulo.

62. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, Vol. III- Cahier double, 2ème année, 1947, p. 132 (os três últimos grifos são nossos).

63. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares, 2000. p. 333-358.

por isso mesmo, não há uma única racionalidade. Aqueles modelos, postos em torno da passagem de um para outro modelos(s) negam estes debates/afrontamentos – o trabalho como experiência – atestando, assim, uma “indiferença ao tempo como meio onde se desenvolvem dramáticas singulares de atividade”, indiferença que faz neles prevalecer o “tempo em economia”: o de “uma pura quantidade homogênea, um **quantum** entre os intervalos arbitrários, do qual se compara variações, se faz contas, balanços donde resultam arbitragens para as alocações de recursos, esta indiferença deve ser sempre questionada”⁶⁴ – indiferença ao meio. Este, segundo G. Canguilhem, não se impõe ao ser vivo, no caso ao trabalhador porque ele o recentra, ele o compõe, e esta atividade lhe é própria⁶⁵. Ele aí faz escolha, julga nestas dramáticas de uso de si de por si onde tem também lugar o uso de si por outrem. Esta indiferença dá-se também tanto em relação à temporalidade ergológica quanto em relação ao próprio tempo do meio, de sua “infidelidade”, nas palavras deste autor – de suas variabilidades, imprevistos, acasos, imponderáveis – que são geridos por estes recentramentos, escolhas, julgamentos, dramáticas, pela “inteligência do kairós”: “um tempo de acontecimentos para a compreensão do qual é bem provável que o tempo dos mercados deva negociar compromissos com outros tempos – valores que os seus”⁶⁶; ou seja, valores não-mercantis, sem dimensão, não quantificáveis.

Sobreleva estes tempos o tempo da economia, a temporalidade de sua “lógica” ou racionalidade: um tempo do calculável, do quantitativo fundados na abstração do trabalho real, de seu tempo qualitativo⁶⁷, que está fincado no

64. IDEM, *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. p. 41 (grifos nossos).

65. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, Vol. III - Cahier double, 2ème année, 1947, p. 123.

66. SCHWARTZ, Y. *Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia*. p. 42.

67. ROSA, M.I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP-Letras & Letras, 1994. cap. 2, p. 55-111; cap. 4, p. 155-200.

meio e no processo e temporalidade ergológicas. À prevalência da racionalidade capitalista e sua temporalidade econômica conjumina-se a definição de trabalho e, por conseguinte, da atividade humana, como execução. Já salientamos e aqui reiteramos que o trabalho humano reduzido à execução comporta a representação e visão do homem na condição de trabalhador, reproduzindo as normas antecedentes dos modelos sobre o trabalho porque estas representação e visão estão subsumidas à dimensão de média ou de padronização ou ainda de homogeneização da norma, subsunção que é levada a cabo pela atividade de trabalho do conceito, ou seja, dos modelos. Isto porque nestes modelos há ausência da presença de um “sujeito” que faz uso da língua, do pensamento e conhecimento, experimentando-se, julgando, interpretando estas normas, enfim renormalizando-as no uso de si por si.

Pontue-se que esta ausência é, pois, abstração desse processo e das temporalidades ergológicas cuja norma é a do tempo criador. Esta está sempre em debate e confronto com a dimensão de média da norma, ou seja, com a atividade de antecipação ou de trabalho do conceito, e a [re]questiona. Isto porque esta atividade tem como tendência pensar “os objetos escapando das revisões do tempo, portanto, isentos das coerções da inteligência “kairique”(…). Em um sentido mais amplo, se poderia falar de disciplina do conceito onde ela visa o projeto ou a ambição argumentativa usando arquiteturas regulares e coerentes, características de conjuntos conceituais”⁶⁸.

Esta ambição ou projeto faz dessa tendência o movimento de submissão da norma à média. Neste movimento, o que é tendência transmuta-se em modelos ou em sistemas, ou seja, em “arquiteturas regulares e coerentes” como foi o taylorismo, seu modelo, e os modelos atuais sobre o trabalho.

68. SCHWARTZ, Y. Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia. p. 48 (grifos nossos).

Separam-se, então, da própria atividade de trabalho do conceito, da disciplina epistêmica, o processo ergológico que, como ressaltado, é específico de toda atividade humana e, portanto, desta atividade. Esta separação também é feita em relação à disciplina ergológica, cuja norma é este processo e sua temporalidade. Deste modo, esses modelos em sua perseguição de explicações gerais e padronizadoras as quais os generalizam, obliteram o movimento singular da disciplina ergológica, que tem como próprio não escapar às “revisões do tempo” e ao “tempo do meio” – à história passada e a do **hic et nunc** – e neste processo ela interroga e questiona esta ambição e este projeto, ou seja, os modelos gerais de funcionamento das atividades de trabalho.

Nestes modelos soblevam a definição dessas atividades como execução, visto, como destacado, a abstração da norma da disciplina ergológica. Disso resulta, então, a dominância do tempo mercantil capitalista – de sua temporalidade econômica: de uma única racionalidade, de uma única norma, a do trabalho prescrito e da exclusividade de seus conhecimentos/valores. Assim, o que é tendência porque processo nesta temporalidade deixa de sê-lo, tal qual aquela tendência na atividade de trabalho do conceito dos modelos. Nesta atividade, ao abrigo da noção reestruturação produtiva, trata-se de adequar-se, adaptar-se, ajustar-se ao modelo, às normas, o meio onde vivem e trabalham homens e mulheres. Perseguição de adequação, de adaptação, de ajustamentos que, ao fim, significam a submissão destes seres, de suas temporalidades, à dos valores mercantis capitalistas e sua temporalidade, e, não obstante a isso, é o homem SER da norma. “Todo homem quer ser sujeito de suas normas. A ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio”⁶⁹.

69. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahier Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, vol. III- Cahier double, 2ème année, 1947, p. 135 (grifos nossos).

4.4 Trabalho e palavra no uso de si: testemunhos de trabalhadores

É no entrecruzamento da norma ergológica e norma epistêmica⁷⁰, na tensão entre uma e outra, que pensamos o nosso “objeto” de pesquisa: a atividade humana de trabalho, encontro entre experiência e conhecimento ou vice-versa, em que tem lugar o uso de si, do homem, na condição de trabalhador. É esta atividade, conforme ressaltado anteriormente, que permite aproximarmos do si, do SER, este “sábio desconhecido”, manifestação da presença de um “sujeito”. E a concepção de trabalho como uso de si por outrem/uso de si por si, nesta tensão, exprime a norma ergológica – a condição humana de “o homem querer SER sujeito de suas normas”, que a temporalidade econômica e seus modelos conceituais sobre o trabalho querem ter como privilégio. É esta condição humana que faz sempre do trabalho o lugar de debates/afrontamentos de normas antecedentes, conhecimentos/valores nos atos de trabalho. Confrontam-se o modo de trabalho prescrito com outros modos de trabalho, outras racionalidades ou “lógicas” e outros valores, atestando a impossibilidade de captura, no nível da norma epistêmica, do “objeto” trabalho. Vale dizer, há modos de trabalho, malgrado o trabalho prescrito pelas suas normas antecedentes ou antecipadoras que explicitam e impõem um único modo de trabalhar. É esta pluralidade de modos que retrabalham ou renormalizam, na mediação da atividade da linguagem, o trabalho prescrito nos atos de trabalho. Portanto, como vimos salientando, estes atos, a atividade humana de trabalho real, o trabalhar, já é trabalhar de outro modo o trabalho prescrito. Ao referirmo-nos, pois, ao novo modo de trabalho, o que está em jogo é uma nova modalidade de uso de si neste constante movimento da norma em sua

70. SCHWARTZ, Y. Discipline épistémique, discipline ergologique. Paidea et Politeia, passim.

dupla dimensão ou função. De um lado, a de média, que pela atividade do trabalho do conceito, expressa em modelos, tenta antecipar as atividades humanas – experiências – com a ambição de regulá-las, dirigi-las, controlá-las, prescrevê-las, normatizando-as. Criam-se normas antecedentes estandarizadas ou padronizadoras, objetivando generalizá-las nas atividades humanas de trabalho. De outro, tem-se a do tempo criador, a ergológica, que recentra ou ressingulariza, renormaliza, [re] cria estas normas, mesmo que de modo parcial ou minimamente. Ou seja, esse movimento da norma em sua dupla dimensão constitui o processo do encontro entre conhecimento e experiência, manifestação da presença de um “sujeito” no **hic et nunc** dos atos de trabalho e no meio onde este “sujeito”, homens e mulheres vivem e trabalham.

A aproximação do “sujeito” dá-se pela atividade de trabalho, que é por ele dita como uma nova modalidade de uso de si. Esta organiza o novo modo de trabalhar materializado em torno de novos métodos e maquinário à base da técnica microeletrônica e informática. Em seu dizer, o testemunho desse encontro, desta atividade e, nesta, a da atividade de linguagem, que renormalizam as normas deste novo modo no uso de si por outrem. Esta atividade de linguagem exprime a inadequação da língua na antecipação pelo conceito dos atos industriais de cada trabalhador em suas atividades de trabalho, pois “a experiência viva e ativa do trabalho não pode jamais ser adequadamente pré-descrita no instante por ajustamentos de palavras, de seqüências de frases, porque toda configuração de atividade é sempre em parte inédita”⁷¹. Ela convoca o ser em sua totalidade, o “sujeito”, que a gere, antecipa acontecimentos, acasos, variáveis não-antecipáveis, não-definíveis, não-formalizáveis, não-tematizáveis pelo conceito. O ser vivo humano realiza, portanto,

71. IDEM, “C’est compliqué”, activité symbolique et activité industrielle. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992, p. 74 (grifos nossos).

no encontro entre conhecimento e experiência, outra antecipação⁷². Esta antecipação é a própria atividade de conceituação, porém no entrecruzamento da dupla dimensão da norma, em processo neste encontro enquanto expressão do uso de si por si: a autolegislação ou auto-gestão, no “instante” imprescritível, já referidos. Esta outra antecipação é a própria atividade ergológica, a atividade humana mais geral, e, como vimos ressaltando, ela não é formalizável, definível, prescritível. Ela é não só imprescritível, mas também não tematizável, por ser da ordem do “sujeito” – de sua presença no mundo.

O encontro entre conhecimento e experiência já é, pois, esta atividade humana na atividade de trabalho. Um e outra, ao mesmo tempo, são ditos pelo trabalhadores em seus depoimentos, tornando-os, de imediato, testemunhos. Cada trabalhador em seu dizer – pela palavra – testemunha o uso de si/uso de si por si, essas antecipações, expressos nas mudanças de suas atividades de trabalho ao longo de mais de 20 anos. É ainda através da palavra que ele porta “O dizer sem dito” (“Le dire sans dit”), a testemunha que é⁷³ desse momento passado e o do **hic et nunc** – a história. Ele os julga, experimenta-os, tematiza-os, seleciona-os, organiza-os, fazendo-os inteligíveis na aproximação em direção ao outro, no caso nós, entrevistador. Esta aproximação é possível graças a sua atividade de trabalho, a qual somente se dá na relação com outro(s) semelhante(s), ser vivo humano na condição de trabalhador, que, nesta aproximação, é por ele trazido.

Dizer de si, pois, é dizer desta relação e desta condição, ou seja, de seu(s) semelhante(s). No dizer, na palavra, ressoa o que não é tematizável – a

72. DURRIVE, L. Formação, trabalho e juventude. In: PALESTRA FORMAÇÃO, ENSINO, TRABALHO: UMA ABORDAGEM ERGOLÓGICA, 27/03/2001. p. 1-13. Mimeografado. Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas; Revista *Pro-posições*. Campinas, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. No prelo.

73. LÉVINAS, E. Vérité du dévoilement et vérité du témoignage. *Archivio di Filosofia*. Padova, n. 1-2, 1972, p. 107.

testemunha –, o “sujeito”, o SER⁷⁴, este “sábio desconhecido”, que nesse trabalho ou atividade de organização do encontro entre experiência e conhecimento está também “organizando” a sua memória. Seleciona acontecimentos, fatos, interpretando-os e construindo, pela sua singularidade, a sua história e a de outros trabalhadores – a “história social individual”⁷⁵. Estes trabalhadores, como ele, também experimentaram e ainda experimentam aquelas mudanças, sendo delas testemunhas, construção esta que é pessoal, um “trabalho da própria memória em si”⁷⁶ mas que é também coletiva porque configurada nessa relação com outro(s). Deste modo, é também este trabalho esta “história social individual”, exprimindo, por sua vez, o processo e a temporalidade ergológicas – a manifestação da presença de um “sujeito” – no testemunho. Este é sua memória, sua história, é esta construção: ou seja, é “história social individual”. O trabalhador ao dizê-la nomeia, tematiza esta relação e condição comum, dele e dos demais trabalhadores. Assim, busca “definir seu lugar social e suas relações com os outros”⁷⁷.

Há, então, “um verdadeiro trabalho de organização” da memória⁷⁸ pela atividade de linguagem⁷⁹ no testemunho e aí se tecem debates e confrontos de conhecimentos e valores que transcendem à pessoa, ao grupo, ao presente⁸⁰,

74. Ibid., passim. Cf. notas 17 e 28 do presente capítulo. IDEM, *Le visage et l'exteriorité*. In: _____. *Totalité et infini*. Paris: Martinus Nijhoff/La Haye, 1961. p. 161-231.

75. POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1989, p. 13.

76. IDEM, Memória e identidade social. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, p. 207.

77. IDEM, Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1989, p. 13.

78. IDEM, Memória e identidade social. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol.5, n. 10, 1989, p. 204.

79. Cf. sobre atividade de linguagem na atividade de trabalho: FAÏTA, D; DONATO, J. Langage, travail: entre compréhension et connaissance. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. cap.6, p. 149-170; BOUTET, J. Activité de langage et activité de travail. *Éducation Permanente*. [S.I.], n. 116, p. 109-116, mars-1999; SCHWARTZ, Y. Le langage en travail. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 8, p. 211-242; FAÏTA, D. Mondes du travail et pratiques langagières. *Langages*. [S.I.], n. 93, p.111-123, mars-1989.

80. POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 2, n.3, 1989, passim; IDEM, Memória e identidade social. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, passim.

porque são história. E estes debates/confrontos estão ancorados “numa memória muito geral, a da humanidade, uma memória que não dispõe nem de porta-voz nem de pessoal de enquadramento adequado⁸¹, que é o próprio “Dizer sem dito” (“Le Dire sans dit”), inenarrável, não-tematizável, impossível de se colocar em palavras, conceitos. É ele aproximação em direção ao outro, aproximação que precede o dito pois já testemunho: “O Dizer antes de enunciar um Dito – e mesmo o Dizer de um Dito – é a aproximação do outro e já testemunho”⁸² (“Le Dire, avant d’enoncer un Dit – et même le Dire d’un Dit – est approche de l’autre et déjà témoignage”), é relação com o outro, em que cada um é “sujeito”, único, insubstituível. Essa aproximação/relação é exposição ao outro, que sou eu e outro(s), significando que ninguém responde em meu lugar, o mesmo se dando com o outro (s); é minha responsabilidade e do outro (s) – ordenamento ético –, não representável e, portanto, não-tematizável, porém obedecido⁸³.

Este ordenamento se exprime nos testemunhos dos trabalhadores mediante um tema comum a todos⁸⁴ e reiterado nesse trabalho de organização de memória, história. Este tema é o do uso de si, o uso feito do homem, do SER,

81. POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1989, p. 14.

82. LÉVINAS, E. Vérité du dévoilement et verité de témoignage. *Archivio di filosofia*. Padova, n.1-2, 1972, p. 107.

83. Cf. notas 17, 28, 74 do presente capítulo. O autor em sua obra reitera a relação em direção ao outro e a um terceiro, Outro, este último podendo-se também entender como “memória muito geral, a da humanidade”, referido por M. POLLAK. Também pode-se entender como “enigma inmemorial da atividade viva como mudanças de normas”, herança própria da humanidade, segundo Y. SCHWARTZ. Neste sentido, essa relação já é relação em direção ao Outro, exposição também a ele e, ao mesmo tempo, é esse ordenamento ético. Como tal, não há como o outro colocar-se no meu lugar e vice-versa, face a esse ordenamento, ao Outro, de acordo com E. LÉVINAS.

84. Sobre a questão do tema comum inspiramo-nos em M. POLLAK. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, p. 3-15, 1989. O autor em vez de se referir a tema comum reporta-se a “núcleo resistente, um fio condutor, uma espécie de *leit-motiv* em cada história de vida” (p. 13), o qual remete à memória/história do indivíduo, do grupo, à “história social individual” do “sujeito” que fala, testemunha que é dessa memória/história. Referiremos, ao longo do capítulo subsequente, em termos de núcleo reiterado ou núcleo reiterador.

nas atividades de trabalho. É este uso tematizado, julgado, interpretado, dito, de modos diferentes pelos trabalhadores, manifestando os debates/confrontos de conhecimentos e valores. É ele mal uso de si⁸⁵, este SI sendo ameaçado, agredido, ferido e que o testemunho não deixa no silêncio e no esquecimento⁸⁶.

Os modelos do funcionamento geral das atividades de trabalho e de suas mudanças, ancorados na dimensão de média da norma e, por conseguinte, na definição do trabalho como execução, organizam e constroem a história destas mudanças. Nestas organização e construção silenciam esses usos e também obscurecem-nos pelas padronizações/homogeneizações que encetam destas atividades, calcadas que estão nessa definição do trabalho. Recai sobre as memórias, histórias singulares dos trabalhadores – experiências – o esquecimento. É ainda sob o crivo dessas organização e construção que tendências nessas mudanças do trabalho são tidas como de fato realizadas⁸⁷. Desse modo, as atividades humanas de trabalho, estas experiências, são enquadradas nos/pelos modelos e delas restam, então, vestígios, se não sombras. Esse processo de produção de conhecimento tem como consequência a “anulação da história nas situações de trabalho”⁸⁸. Em seu lugar tem-se a prevalência da memória/história organizada e construída dos modelos antecipando as atividades humanas e, aí, as experiências. Uma memória/história oficial, diria M. Pollak, que se coloca sobre as memórias dos testemunhos, a “história social individual” – sua memória. Os testemunhos expõem o trabalho de organização e de construção desta história cujo tema reiterado é o do uso

85. SCHWARTZ, Y. Travail et l'usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 58; ROSA, M. I. Trabalho-nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Pro-posições*. Campinas, vol. 11, n.2 (32), jul.-2000, p. 56-57.

86. POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1989, passim.

87. Cf. nota 52; ROSA, M. I. Trabalho-nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Pro-posições*. Campinas, vol. 11, n. 2 (32), jul.-2000, p. 51-52.

88. SCHWARTZ, Y. Concepts, expérience, travail et langage. *La pensée*. [S.I.], n. 275, mai.-juin.-1990, p. 63.

de si, do SER, nas atividades de trabalho e suas mudanças. Em jogo estão a disputa de memórias e, portanto, de entendimento, julgamento, interpretação, análise destas mudanças, na qual insere-se nossa pesquisa.

Escolhemos os testemunhos dos trabalhadores para organizarmos e construirmos o nosso testemunho como pesquisadores. Privilegiamos nestes testemunhos a seleção feita pelos trabalhadores: a desse tema. O uso de si é considerado em tensão com os usos de si por si mesmos e os possíveis usos de si, dando-se em relações sociais heterodeterminadas nas situações de trabalho, e estas se [re]configuram nestas mudanças. Fazemos, portanto, dessa seleção ou tema o nosso tema de investigação, “objeto” de estudo, e, através dele, exprimimos e manifestamos a não-indiferença ao outro⁸⁹, à diferença, ao “Dizer sem dito”(Le Dire sans dit”), à testemunha, àquele ordenamento ético, no entrecruzamento dos múltiplos testemunhos: o dos trabalhadores e o nosso que se tece através deles. Deste modo, o “objeto” de investigação é a atividade humana de trabalho, o trabalho real e, nela, o encontro entre conhecimento e experiência. Através dela se dão os usos de si/mau uso, em outras palavras: estes usos se dão em uma nova modalidade ou configuração que se materializa nos novos métodos e divisão e organização do trabalho. Na seleção e reiteração desse tema pelos trabalhadores em seus testemunhos, eles testemunham, pois, esta modalidade, ou seja, esses usos tendencialmente dominantes.

É em função dessa escolha que consideramos da pesquisa de campo somente o Primeiro e Quarto momentos, ou seja, o Encontro e [Re]encontro com os trabalhadores permanecendo, porém, em nosso horizonte os demais momentos no sentido de suas contribuições ao entendimento do contexto em

89. Inspiramo-nos em E. LÉVINAS,. Cf. notas 17, 28, 82 do presente capítulo. Remetemos o leitor ao livro de MÜNSTER, d’A. (Org.). *La Différence comme non-indifférence*. Paris: Ed. Kimé, 1995.

que se desenrola essa nova modalidade do uso de si. Privilegiaremos do Primeiro e Quarto Momentos os testemunhos dos trabalhadores, operários, visto portarem estes essa seleção e tematização na inflexão e tensão das atividades do trabalho real com as do trabalho prescrito, e, por conseguinte, aquele encontro. Entretanto, testemunhos de trabalhadores, não-operários, serão destacados à medida em que venham ao encontro desta escolha. Dos testemunhos dos operários, recortamos os dos operários que trabalhavam no setor de Produção, na usinagem e na fundição. Isto porque este tema – o uso de si – se materializa, lapidadamente, em suas atividades, organizando-as. Esta organização dá-se por essa tensão e como uma nova modalidade de uso si, exprimindo o novo modo de trabalho.

O momento da entrevista foi o ensejo de manifestação de um duplo trabalho, o da linguagem e da memória, em que a palavra é exposição do uso de si – do SER –, sua testemunha, do que é dele feito naquelas relações. Nesse momento, nós, pesquisadores, reiteramos o código comum, o das normas prescritas ou antecedentes do trabalho, partilhadas por todos os trabalhadores, a partir de sua inserção na situação de trabalho e, aí, na hierarquia de atividades e de conhecimentos a elas internas. Nessa reiteração, modo de partilhar desse código, nos aproximamos do encontro entre conhecimento e experiência, vale dizer, do SI, dos trabalhadores, pela atividade do trabalho real e nela pela atividade de linguagem.

Há nos testemunhos a presença maciça desse código, por vezes obscurecendo o trabalho que esse encontro sobre ele enceta. Isto se dá porque sem o recurso ao código, suas normas antecedentes várias – o Pólo 1 ou Registro I –, o “sujeito”, o SI ou SER não efetiva este encontro e, por conseguinte, nem o trabalho real, já que este é em processo este código, porém renormalizado ou retrabalhado, como já observado. A colocação em palavras deste encontro

no decorrer da entrevista, é expressão desta atividade de renormalização e de linguagem, pois as palavras são portadoras dos depoimentos.

Por tudo isso reiteramos que os depoimentos são testemunhos, já na situação de trabalho da entrevista. Acrescente-se ainda que, no ato mesmo de nossa aproximação mediante esses encontros, é a linguagem – a palavra – que faz a aproximação de um e outro, entrevistador/entrevistado, na situação de entrevista, um em direção ao outro e em exposição recíproca⁹⁰. A palavra, aí já é atividade de trabalho. Acentue-se, de novo, que esta atividade é o trabalho de conceituação, inescapável a todo “sujeito”, aliás, sua manifestação. Assim, este trabalho de conceituação é específico a toda e qualquer situação de trabalho e configura-a, aí compreendida a situação de trabalho de entrevista. Porém há uma especificidade própria a esta situação. Ela se refere ao trabalho de organização da memória, da “história social individual”, fincado num patrimônio cultural e simbólico e/ou em normas antecedentes ou antecipadoras (Pólo 1 ou Registro I). Remetendo-nos à palavras de M. Pollak, é este patrimônio “memória muito geral, a da humanidade, uma memória que não dispõe nem de porta-voz nem de pessoal de enquadramento adequado”, transcendendo o **hic et nunc**, porém o integrando. Os testemunhos portam esse passado e o presente, “o debate imemorial entre o ser vivo e o seu meio”, herança própria da humanidade, o Outro⁹¹, pela palavra, a qual os tornam testemunhas desses tempos e encontro.

90. Cf. nota 82 do presente capítulo.

91. Cf. nota 83 do presente capítulo.

CAPÍTULO 5

ENCONTRO COM TRABALHADORES: TESTEMUNHOS DO USO DE SI

5.1 “Antigamente”, “antes” e “hoje”: reconfigurações – mudanças

Porque antigamente era o seguinte, antigamente o cara, o... a pessoa só usinava a peça, o preparador só preparava, o inspetor o que que fazia? O inspetor media a peça e via o defeito que tinha, se tinha ou não tinha. Só que, no final, depois do final da linha tinha o controle final, que tinha duas ou três mulheres lá, olhando a mesma coisa. Então, a mulherada pegava, fazia aquela parte dela, dava para outra que fazia também outra de...uma outra parte individual, uma outra via uma outra parte individual, e aí tinha uma outra que olhava geral. Tudo manual. Então, a possibilidade de se passar alguma coisa grosseira, algum defeito meio grosseiro, era bem menor. Hoje, não (...) não vai ter ninguém para ver aquilo ali. Isso aí que está acontecendo hoje. Hoje, a pessoa que acaba a canaletinha (pequeno canal que tem um anel que impede o desprendimento da peça) ela tem que soltar na medida.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

“Antigamente” e “hoje” são palavras pelas quais se desenrola o núcleo reiterador dos testemunhos: o uso de si e sua nova modalidade, ou seja, a mudança ou reconfiguração desse uso. Esse desenrolar se dá a partir da atividade de trabalho real, concreto. Já aqui o tema da Dispensa se faz presente, quando o inspetor diz que “hoje não (...) não vai ter ninguém para ver aquilo ali”, para fazer as atividades de inspeção – controle de qualidade ou ver se há defeito na peça – visto ter sido extinto o setor de Inspeção no qual as

“mulheres”, operárias, trabalhavam. Por isso é cada “pessoa”, o operário do setor de Usinagem, no decorrer do processo produtivo, que realiza essas atividades: “*tem que soltar na medida*”.

Por meio desse tema, o da Dispensa, o Inspetor de Qualidade e Instrutor explica essa mudança no uso de si pelo trabalho prescrito, modo de trabalho então vigente que prescrevia, preestabelecia, a cada operária, dada “*parte*”, tarefa, dessas atividades, nos postos de trabalho, aos quais elas estavam adstritas, postos esses distribuídos em linha:

aquele estirão, uma linha reta igual a uma avenida.

(Operador de Máquina Universal)

Nesse tema entrevê-se um outro, o do “*Fazer tudo*”, segundo as palavras dos operários.

Porque o... o operador, ele tinha tudo nas mãos, ele só estava ali para apertar o botão e mais nada. Ele tinha o preparador para preparar a máquina, tinha o ajudante para trocar óleo, pegar ferramenta para ele, para... fazer a faxina da máquina dele, quer dizer, ele... era um operador, um trabalhador... só para um tipo de serviço só. Hoje, não. Ele tem que ser um operador para... para fazer tudo, dentro da fábrica. Desde a parte da limpeza até os... o outro trabalho de administrar o seu próprio ferramental, ele administra tudo, lá dentro, não é?

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Operador de Célula de Manufatura, ex-ajudante-geral, era quem fazia as atividades de trabalho por ele arroladas: “*trocar óleo*”, “*pegar ferramenta*”, “*fazer a faxina da máquina*”, as quais, na nova modalidade de uso de si, como explica, hoje são feitas pelo operador. Ele também faz uma outra

atividade, a de montagem de ferramental na máquina e sua preparação, ou seja, a da regulagem das medidas para a fabricação de outro tipo de produto na utilização da mesma máquina pelo operário. O Operador de Célula de Manufatura condensa essas atividades pelas palavras “*administrar o seu próprio ferramental*”. Além de todas essas atividades de trabalho, o operário continua a fazer as atinentes ao seu trabalho de usinagem das peças, na produção. Todas as atividades que ele faz são assim expressas: “*ele administra tudo lá dentro, não é?*”. O Operador de Célula de Manufatura, ao declinar o pronome pessoal “*ele*”, está falando de si e dos demais trabalhadores, visto que, como aponta N. Elias, esse declinar já implica a relação com outro (s), sem a qual ele não existiria na língua.¹

Já no testemunho pelas palavras “*fazer tudo*” e/ou “*administra tudo lá dentro*”, no processo produtivo, é dito outro tema, o da Densificação do Uso de Si, do SER, do homem na condição de trabalhador – de suas competências humanas industriais² – pelo novo modo de trabalho. Esse modo intensifica aquele uso e amplia o campo de gestão de trabalho de todo trabalhador e isto se dá pela redistribuição das atividades nos postos de trabalho, onde o operador não faz mais “*um tipo de serviço, só*”, graças também, como veremos, à redistribuição dos postos nas linhas, que ganham uma outra espacialidade. Não há mais a do “*estirão, uma linha reta igual a uma avenida*”, mas a com

formato de uma linha (...) em U. É um U meio, às vezes, retorcido.

(Técnico de Métodos e Processos)

1. ELIAS, N. *Teoria simbólica*. Oeiras: Celta Ed., 1994. p. 45-49.

2. SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. p. 1-25, [1997]. Mimeografado. Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Éducation Permanente*, [S.I.], n. 133, avr.-1994, p. 9-34. Tradução de A. P. François, Revisão técnica de Maria Inês Rosa. Publicado: *Educação & Sociedade*. Campinas, n. 65, p. 101-139, dez.-1998.

Na empresa³ onde esses operários trabalhavam, a densificação no uso de si é nomeada através do termo multifuncionalidade, ou seja, ela sofre reinversão por meio deste termo, num claro trabalho da atividade de linguagem do código do trabalho prescrito, de suas normas, de não se conotar esse uso. Outras empresas utilizam os termos “polivalência” ou “trabalhador flexível”, conforme consta de estudos no campo de trabalho, inclusive aqueles estudos considerados no capítulo 2. Por vezes, as empresas utilizam os termos “trabalho integrado” ou “flexível”. Estes termos convergem e se relacionam com o termo “produção enxuta”, que é reinversão, como apontado nesse capítulo, de o trabalho estar sendo realizado com um número reduzidíssimo de trabalhadores, mantendo-se o mesmo nível de produtividade. Saliente-se que todos esses termos não são senão aquele “*fazer tudo*” – a densificação –, dando-se no uso de si do trabalhador, materializando-se no/pelo novo modo de trabalho⁴, reconfigurando-se por essas redistribuições que se dão pelas dispensas de operários e operárias. Estas redistribuições são explicitadas quer pelo Operador de Célula de Manufatura, quer pelo Inspetor de Qualidade e Instrutor.

Porque antigamente também a gente tinha gente que trabalhava em 2 máquinas, dependendo do (nomeia a peça, ou seja, o tipo da peça a ser produzida). Agora não. Você está trabalhando numa máquina, está trabalhando em 2 máquinas (...) Antigamente, não. Se o chefe não mandasse você ir, você não ia. Ah, você não ia: ‘ah, não vou lá não, deixe ele se virar’ (...). Era um negócio, estava nem aí o cara... cada macaco em seu galho (...). Agora, está em jogo todo mundo.

(Preparador de Máquina, grifos nossos)

3. Cf. capítulo 3 onde é apresentada a empresa por meio dos Primeiro, Segundo, Terceiro, Quarto e Quinto Momentos da pesquisa de campo, particularmente através do Primeiro Momento ou Encontro com os Trabalhadores.
4. No capítulo 4, item 4. 4 -Trabalho e palavra no uso de si: testemunhos de trabalhadores, explicamos a referência ao novo modo de trabalho em relação ao uso de si, do homem, no trabalho, uso este enquanto expressão de uma nova modalidade.

São aquelas redistribuições das atividades do trabalho real, fincadas nas dispensas de trabalhadores, bem como estas últimas que configuram a densificação do trabalho: cada operário “*está trabalhando em 2 máquinas (...) Antigamente, não*”. Isso é reiterado pelo Preparador de Máquinas, ex-Líder, que exercia funções de mando. Por isso ele se reporta à figura do chefe, que não era obedecido, quando mandava o operário fazer outras atividades que não as adstritas ao posto de trabalho que lhe fora designado na linha e na cadeia produtiva. Ele está dizendo de si e, juntamente, das normas antecedentes do trabalho prescrito, na modalidade de uso de si que então prevalecia, ou seja, no governo do trabalho taylorista. O trabalhador a elas recorria fazendo também prevalecer o seu caráter de preceito racional-legal para não ter ampliada a gestão de seu campo de trabalho e a intensificação do uso de si - sua densificação, no trabalho real⁵. Isto o Preparador de Máquinas nomeia pela metáfora “*cada macaco em seu galho e pronto, entendeu?*” e desse modo mostra a reconfiguração dessas normas: “*Agora não é cada macaco no seu galho (...). Agora está em jogo todo mundo*”. Aqui outro tema é entrevisto, o do Trabalho Coletivo, que nos testemunhos dos trabalhadores, como veremos, é dito pelas palavras “*ajuda mútua*”, “*colaboração*”, “*todo mundo cooperar*”.

Nos estudos sobre o trabalho, sob a égide da noção reestruturação produtiva, essas palavras são aludidas pelo termo “trabalho integrado”. Este termo exprime, tal qual os termos “multifuncionalidade”, “polivalência”, “trabalhador flexível”, supracitados, o trabalho de reinversão, acima referido.

5. ROSA, M. I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP-Letras & Letras, 1994. cap. 2, p. 11-53; cap. 4, p. 155-200. A autora mediante os depoimentos de operários profissionais da Área de Apoio, com mais de dez anos de trabalho na mesma empresa - trabalhadores antigos de “casa” -, analisa a recorrência que eles fazem ao seu sistema de trabalho, em oposição às regras racionais-legais ou normas do trabalho (prescritas), porém o fazem a partir delas. E isto é feito contra a sua redução a força física, produtiva e dócil, que tenta fazer prevalecer o tempo de trabalho quantitativo/tempo de trabalho abstrato em oposição ao trabalho real e, aí, o seu tempo de trabalho qualitativo.

Nessa reinversão, todos esses termos passam ao largo do uso que está sendo feito do homem, dos trabalhadores/trabalhadoras, nas atividades humanas de trabalho. Isso porque eles se norteiam, exclusivamente, pelo funcionamento geral das atividades contido nos modelos conceituais os quais explicam as mudanças na esfera do trabalho. E, como já foi ressaltado, são colocadas, na sombra e no silêncio, as histórias individuais e coletivas que, nessas atividades, os seres humanos vivem e constroem nos confrontos com esses modelos. Vale dizer, é a “anulação da história nas situações de trabalho”⁶, que essas reinversões empreendem e, por conseguinte, aqueles modelos.

Além de o operário operar duas máquinas ao mesmo tempo, ele operava três, dependendo do tipo de peça a ser produzida, segundo informações do Técnico de Métodos e Processos. Essa ampliação do campo de trabalho também foi possível porque operações diferentes de cada máquina foram concentradas em uma única:

a primeira máquina só desbastava o (nomeia a peça). Hoje, ela... ela desbasta, faz acabamento da boca do (nomeia a peça), copia o (nomeia a peça), que isso aí em sistema de linha ela trabalhava... é... fazia... uma operação só. Tinha um desbastador, o copiador, não é, e o outro para acabar a boca, fazer o acabamento da boca. (Hoje) a própria máquina faz. É, só mudaram nessa máquina uma régua só, coloca nela um dispositivinho assim pequeno. Isso aí foi pouco tempo, eles fizeram aí (essa modificação na máquina automática, condensando as três operações).

(Operador de Célula de Manufatura)

O método de ampliação do campo de trabalho, obtido porque “*só mudaram nessa máquina uma régua só, coloca nela um dispositivinho assim pequeno*”, que é também o método de intensificação do uso de si do trabalhador,

6. SCHWARTZ, Y. Concepts, expérience, travail et langage. *La Pensée*. [S.I.], n. 275, mai-juin-1990, p. 67.

é analisado por Karl Marx⁷, em termos de subordinação real do trabalho ao capital e/ou mais valia relativa. Essa subordinação se dá graças à introdução de maquinário no processo produtivo e modificações são efetuadas após introduzido seu uso. Com essa introdução houve a superação dos limites da base técnica em vigor, a qual se expressava na destreza e habilidade do trabalhador. Disso resultou, nas palavras desse autor, a substituição do trabalho vivo, da força viva do trabalho, pelo trabalho morto e o aumento da mais valia. Assim, abriam-se ao capital, tendencialmente, caminhos a percorrer, tanto nessa substituição quanto no que tange aos limites que a base técnica pudesse apresentar, tendo em vista essa subordinação, pois configurava-se não mais a subordinação formal, mas real, do trabalho ao capital. Esse processo foi designado por K. Marx como Revolução Industrial, revolução não da técnica, mas dessa abertura, e usos possíveis do homem nas relações sociais de produção, que colocavam o seu contrário, ou seja, não somente o uso capitalista consequência dessa subordinação⁸. Um desses usos, o da mais valia

7. MARX, K. *O capital. Crítica da economia política*. Livro 1: Processo de produção capitalista. Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971. cap. XIII, passim; IDEM, *El capital, livro I, Capítulo VI (Inédito)*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno-Argentina Ed. S.A, 1974.

8. Essa perspectiva de K. Marx coloca em questão as denominadas “revoluções” ocorridas após a Revolução Industrial, sendo a última a da micro-eletrônica/ informática. Isto porque o autor entende por Revolução o uso capitalístico do homem no trabalho, fruto de um longo processo histórico ou, nas palavras desse autor, do processo de subordinação do trabalho ao capital, nele tendo lugar o desenvolvimento da ciência e da técnica e a utilização de ambas no processo produtivo. Desse modo, ampliou-se as forças produtivas e colocou-se essa abertura. A nosso ver, esse processo social enquanto complexo de relações interdependentes e que se interpenetram, cuja ordem não é visível e tendo certa autonomia, de acordo com N. ELIAS, impele a atividade de conceituação à periodização desse desenvolvimento e utilização da ciência e da técnica no processo produtivo em torno de “revoluções técnicas”. Isso é feito pela desconsideração desse processo de longa duração cujas relações vem configurando aquela subordinação e outros usos possíveis de si, do homem, que não os dessa subordinação e sua racionalidade; ou seja, reconfigurando aquela Revolução e aquele uso capitalístico - esse processo social. Remetemos o leitor a ELIAS, N. *Engagement et distanciation*. Paris: Fayard, 1983. p. 10-68. O autor mediante as categorias engajamento e distanciamento analisa o processo de longa duração referido à história da sociedade contemporânea e destaca que nas ciências sociais ou humanas há o engajamento dos pesquisadores em relação aos fenômenos estudados visto “eles estarem inscritos na trama” (p. 24) desses fenômenos. Isto os conduzem, em geral, a uma “démarche” de busca de periodizações, de modelos, de paradigmas, o que os situa no campo das evidências. Com isso não há o distanciamento destas últimas e, de acordo com o autor, não há o entendimento do processo de longa duração e de suas reconfigurações.

relativa predominante desde então, os trabalhadores vêm testemunhando. É ele reiterado pelo Operador de Célula de Manufatura ao explicar que a máquina “*ela desbasta, faz acabamento da boca do (nomeia a peça), copia o (nomeia a peça) também*”, atividades que eram realizadas, cada uma delas, por um trabalhador, operando uma só máquina. E na relação de trabalho do operário com essa máquina, que incorporou essas atividades, sobressai a densificação da dimensão gestonária de seu campo de trabalho, no uso de si. Desse modo, ele não mais opera uma máquina, mas duas até três, conforme acima observado.

Geralmente, o que eles (a direção) passa para a gente nessas reuniões é... é a cobrança, o que a firma quer: o que ela era antes, o que ela é hoje. Eles quer dizer que... o que era antes, aquele pessoal que não era treinado (...). O que eles quer... o que eles quer mostrar para a gente, o que era antes e o que ela é hoje. (...) Seria a qualidade que eles quer, e a diferença que era antes, como é... como é que é... que a diferença de... da fábrica anterior para a fábrica agora. O... que seria o convívio não é, que... deixa eu me expressar melhor (silêncio longo). Ah, eu não sei como é para te dizer bem... ah, o convívio de antes, de hoje, depois dessa mudança que eles... que eles querem dizer é o (silêncio), perdi o pique agora, perdi... É, do... convívio de antes, é que o... o chefe chegava e batia na mesa... 'é isso e pronto', não é (...) e, hoje, não. Hoje, é tudo explicado, é tudo... é cobrado. Realmente, a cobrança é mais, mas e... que a gente saiba, a gente tem que saber aquilo que a gente está fazendo (...), a gente tem que ter responsabilidade daquilo que a gente está fazendo, não é (...) porque a firma quer da gente qualidade, entende.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

O Preparador de Galvanoplastia também exercia atividades de Líder, ou seja, de mando, como o Preparador e o Inspetor de Qualidade, por isso, como eles, era convocado pela chefia imediata, os supervisores, para as reuniões regulares que tinham lugar nos setores de Usinagem e Fundição. Essas reuniões, conforme explica o operário, visavam a que ele, na condição de Líder, fizesse

os trabalhadores cumprirem o “*fazer tudo*” e/ou “*administrar tudo*”. Isto também lhe era “*cobrado*”, exigido, ou seja, ele também deveria “*fazer tudo*”. Era a cobrança de si e de outrem, de todos os Operadores de Célula de Manufatura. E o teor da “*cobrança*” é o da inexistência de peças com defeitos, de “*refugo*” ou de “*peças mortas*”, nas palavras dos operários, e o da qualidade, na língua do código e/ou normas antecedentes do novo modo de trabalho. “*Cobrança*” que é feita no contexto de dispensas maciças das operárias/operários que faziam as atividades de inspeção, sendo essas, desde então, realizadas pelo operadores no decorrer do processo de usinagem de cada peça.

Dessa “*cobrança*”, pressão, opressão moral, de acordo com S. Weil⁹, sobre ele e demais trabalhadores, é difícil para o operário dar testemunho. Ele tem dificuldade de nomeá-la, de verbalizá-la: “*perdi o pique, agora, perdi*”. E é num vai-e-vem de recorrência a essas normas, entremeada de silêncios, pausas, de reiteração da palavra convívio que ele exprime essa pressão. E o faz pelo recurso da linguagem do código: “*a gente tem que saber aquilo que a gente está fazendo (...) a gente tem que ter responsabilidade daquilo que a gente está fazendo, não é*”, ou seja, “*fazer tudo*” e/ou “*administrar tudo*”¹⁰. Ao nomear “*a gente*”, ele manifesta, de um outro modo, o que dissera o Preparador de Máquinas, “*agora está em jogo todo mundo*”, ele, “*Líder*” e ex-“*liderados*”, os operários que não realizam somente as atividades adstritas aos postos de trabalho na linha, mas também, segundo explicou o Operador de Célula de Manufatura, as de montagem e preparação da máquina, as de

9. WEIL, S. *Condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. 1ª Parte: Racionalização, p. 111-127; Experiência de vida na fábrica, p. 129-145.

10. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, p. 130-147. A autora analisa as expressões “*ter responsabilidade*” e “*responsabilidade*” utilizadas pela gerência como obrigações que são imputadas ao trabalhador no âmbito das mudanças no trabalho, sendo essas expressões manifestações do governo dos homens no uso que, mediante essas mudanças, é feito deles. O governo se dá pelo fato de a política ser reduzida a mera instrumentalização tendo um fim específico: o domínio sobre os homens nesse uso.

inspeção, e as de limpeza da máquina e do local de trabalho. Mais uma vez o tema da Densificação do Trabalho é entrevistado, em nome de “*tem que ter responsabilidade daquilo que a gente está fazendo*”. Com esse tema e além dele, reconfigura-se o Trabalho Coletivo, verbalizado, como observado, pelas palavras “*ajuda mútua*”, “*colaboração*”, “*todo mundo cooperar*”.

Os temas Dispensa, “*Fazer Tudo*”, Trabalho Coletivo (“*ajuda mútua*”) convergem para um único tema, que aliás os condensa, o da Densificação do Trabalho, que é o do uso de si, do trabalhador, por outro[s]. E ele é o núcleo reiterado do trabalho de organização da memória que esses temas exprimem e se constituem nos organizadores discursivos¹¹ desse núcleo, de seu tema, para cada “sujeito”, operário, no testemunho da nova modalidade de uso de si. Nesse trabalho o operário toma como referentes as normas antecipadoras prevalecentes enquanto código ou língua comum¹² na situação de trabalho. Tem-se aí a atividade de linguagem mediada por esses organizadores discursivos, expondo tanto aquelas normas quanto a sua reconfiguração nos atos de fazer, no trabalho real.

Desse modo, os organizadores discursivos nos depoimentos, como atividade de linguagem, dão o testemunho de um duplo encontro: com o código partilhado por todos os trabalhadores, na situação de trabalho, e o seu retrabalho ou renormalização pela atividade de linguagem, e o nosso encontro com esse código e retrabalho, ora convergindo, ora distanciando-se desse código por

11. FAÏTA, D.; DONATO, J. Langage, travail: entre compréhension et connaissance. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. cap. 6, p. 158-161; BOUTET, J. La qualification professionnelle entre langue et discours. *Langage*. [S.I.], n. 93, p. 9-12, mars-1989; SCHWARTZ, Y. “C’est compliqué”, activité symbolique et activité industrielle. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse, Octares, 1992. p. 67-82.

12. A referência ao código ou língua comum ou código da língua ao longo do presente capítulo, é feita tendo em vista as obras dos autores mencionados na nota 23 do capítulo 4 e na nota acima mencionada. Cf. BOUTET, J. Activité de langage et activité de travail. *Éducation Permanente*, [S.I.], n. 116, p. 109-116, mars-1999.

meio de nossa atividade de linguagem e de pesquisa. Em ambos os encontros, sobressai, como vimos salientando, a palavra¹³, que é testemunha, dirigida ao outro, para além do pesquisador, que expõe as experiências individual e coletiva, da “história social individual”.

Nos testemunhos dos trabalhadores se faz presente a temporalidade do Primeiro Encontro e, portanto, da atividade da linguagem ou de conceituação, em torno das palavras “*antigamente*”, “*antes*”, “*hoje*”, encontro esse mergulhado em “um meio técnico humano, econômico, já saturado de normas diversas”, ou seja, da memória/patrimônio. Delas fazem parte e emergem as que se referem ao novo modo de trabalho ou as normas daquele código ou língua comum, no uso de si.

“*Antigamente*” e “*hoje*” são palavras dos trabalhadores e estão contidas no código. Através delas, ambos tecem comparações, dicotomias, linearidades¹⁴, como recurso para demarcarem, nesse “meio saturado de normas diversas”, um início das modificações no uso de si. Isso porém não é possível, porque essa diversidade já coloca em questão a demarcação, que é a desse

13. Não se trata, pois, de Análise de Discurso dos depoimentos mas da Palavra. Nós a privilegiamos nesses encontros e nos depoimentos que os temas organizadores discursivos expõem bem como na análise dos depoimentos. Estes temas [re]colocam, no fim, o núcleo reiterado[r] pelo trabalho de organização da memória. Desse modo, tomamos distância do que se convencionou chamar de ponto de saturação, que determina o número de depoimentos a serem obtidos pela técnica da entrevista, ou seja, que determina o número de entrevista a ser realizada, no campo da metodologia qualitativa. Entende-se por esse ponto a frequência das mesmas informações ou mesmos temas que têm lugar a cada entrevista realizada. Acreditamos que a frequência ou repetição dos temas e informações, sob essa perspectiva, relaciona-se com a formulação das questões ao entrevistado que acaba induzindo à essas frequência e repetição, dando-se o contrário quando se privilegia a palavra (e, por conseguinte, a escuta). Por meio dela o entrevistado expõe os temas discursivos que se apresentam no seu depoimento, estando estes temas também presentes nos depoimentos dos demais entrevistados. Esta exposição é de si e do grupo, é “história social individual”, pela/na qual se deu o trabalho de organização da memória no decorrer da situação de entrevista, o qual se exprime pelos temas discursivos - atividade de linguagem. Nessa exposição se manifesta o compartilhar de uma mesma situação social, a de trabalho, onde nela os entrevistados vivem e trabalham.

14. Cf. BOURDIEU, P. L'illusion biographique. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, Paris, n. 62/63, p. 69-72, juin-1986. O autor, sob um outro ponto de vista, explica a linearidade da história presente nos depoimentos de história de vida e tendo em vista isso analisa e questiona a utilização desta última, como recurso para a construção da biografia.

início. Ela também coloca em questão o seu correlato, o da ruptura, visto que, tanto num quanto na outra, entrecruzam-se e interpenetram-se as normas antecedentes do novo modo de trabalho e as do então existentes, esse patrimônio/memória. Há a configuração, de acordo com N. Elias¹⁵, dessas modificações no interior de um processo de longa duração, que, por sua vez, reconfigura aquele uso. Observe-se que, com essas palavras, expressões dessas demarcações, seja no código da língua comum seja no seu uso pelos trabalhadores, busca-se dar regularidade e coerência ao cotidiano no trabalho¹⁶, no interior desse processo. E, sob esse aspecto, elas expressam a norma na sua dimensão de média. Saliente-se, contudo, que as palavras “*antigamente*”, “*antes*”, “*hoje*”, nos testemunhos dos trabalhadores, manifestam a outra dimensão da norma, a de seu tempo criador, mediante aqueles temas organizadores discursivos, expressões que são da atividade de linguagem que efetuam. Assim, esses temas particularizam o dualismo dessas palavras ou dessas demarcações no tempo, que acabam por se constituírem em expressões do trabalho de organização da memória, de “uma história social individual”, história esta mergulhada em um meio social saturado de normas antecedentes, “organicamente ligadas ao trabalho como mercadoria”¹⁷, pelas quais se dá o trabalho como uso de si por outrem e, no mesmo ato, uso de si por si mesmo. Nesse sentido, e retomando essa concepção do trabalho, ele é “um lugar de um problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar (...). É o indivíduo em seu ser que é convocado (...) Há uma demanda específica e incontornável feita a uma entidade que se supõe, de algum modo,

15. ELIAS, N. *Teoria simbólica*. passim; IDEM, *Engagement et distanciation*. p. 7-68; IDEM, *La société des individus*. Paris: Fayard, 1992. cap. 1, p. 38-108; IDEM, *Qu'est-ce que la sociologie?* Paris: Ed.de l'Aube, 1991, passim.

16. BLANCHOT. M. La parole quotidienne. In: _____. *L'entretien infini*. Paris: Gallimard, 1969. p. 343-366.

17. SCHWARTZ, Y. Introduction - Travail et ergologie. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 7.

uma livre disposição de um capital pessoal. Tal é a palavra “uso” e tal é aqui a forma indiscutível de manifestação de um “sujeito”¹⁸. Demanda e convocação são feitas ao ser vivo humano, a este SER, fazendo desse lugar, do trabalho, lugar permanente de debates/confrontos de conhecimentos e valores – dessas normas. “*Antigamente*”, “*antes*”, “*hoje*”, nos testemunhos, reenviam ao trabalho como esse lugar e, aí, aos usos pelos quais se dão esses debates e confrontos.

5.2 No uso de si, nova modalidade: densificação da dimensão gestonária do trabalho

“testemunho do ser inteiro face a um certo uso de sua pessoa como força produtiva”.

Yves SCHWARTZ. *Expérience et Connaissance du Travail du Travail*. Toulouse: Messidor/Ed.Sociales, 1988. p. 217 (grifos nossos).

5.2.1 - “Ver o outro”, “contato”, “espaço mínimo”, “no mesmo instante”, na situação de trabalho

Porque você tem uma visão melhor da... do... da produção, da parte da produtividade, de... de tudo lá dentro: porque você, no mesmo instante que está trabalhando numa... numa máquina, vamos supor, na primeira máquina, você está enxergando lá na frente a outra máquina, o problema dela, da produção... se ela está parada ou não. E nesse instante que você está trabalhando na primeira, às vezes você pode deixar de trabalhar na primeira e trabalhar lá na outra que está parada e deixar a produção lá atrás, porque a produção do dia já está lá na frente.

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos).

18. Cf. notas 40 e 41 do capítulo 4.

O Operador de Célula de Manufatura, a partir de sua atividade de trabalho real, “no mesmo instante que está trabalhando numa... máquina”, explica o trabalho como uso de si, na modalidade atual que tem lugar na situação em que trabalha. Ela organiza esse uso, o novo modo de trabalho, o trabalho prescrito, pelo qual o trabalhador gere e/ou “*administra*”, palavra desse operário, diversos postos de trabalho, suas atividades, indo de uma máquina para outra, simultaneamente, “no mesmo instante”. Essas simultaneidade e ampliação se dão porque

eles colocam as máquinas numa posição que dá para ver o outro. E outra, a hora que o chefe, o encarregado de manufatura chega aqui, ó (mostra no desenho que fez durante a entrevista), no meio da célula... ele já vê todo mundo. Ele quer falar com você, já chega, já chama você.

(Preparador de Máquina, grifos nossos)

O Preparador de Máquina pontua, como o Operador de Célula de Manufatura, a “visão melhor da produção”, “ver o outro trabalhador”, dada a redistribuição das máquinas e dos postos de trabalho não mais em linha reta, que “era aquele estirão”, mas em linha U “retorcido” devido ao maquinário, conforme diz o Técnico de Métodos e Processos. Operários e Técnico analisam as atividades de trabalho sob as novas normas antecedentes, a partir do código comum, testemunhando que elas reconfiguram o uso de si – a mudança do uso de si – na materialidade dessas redistribuições. Nas convocações feitas ao “indivíduo em seu ser”, no uso que dele está sendo feito, no “instante” dos atos de trabalho, “*enxergando lá na frente a outra máquina, o problema dela, da produção*”, vai-se reconfigurando o trabalho coletivo pelas atividades de trabalho de cada trabalhador, aí incluídas as do exercício de poder do encarregado de manufatura. Esse, como os seus subordinados, abarca pelo

olhar, “*vê todo mundo*” – interdependência e interpenetração – diria N.Elias, das relações de poder nas normas antecedentes, pelas quais se dá esse uso, ou seja, essas convocações.

O abarcamento do espaço do **locus** de trabalho, num relance do olhar, é essa materialidade do meio ou da situação de trabalho, que são, um e outra, mais uma vez reiterados:

uma linha reta você tem menos contato com a pessoa, porque fica todo mundo em linha reta, não é. Em uma linha U não. Você está aqui, você vem aqui (mostra no desenho que fez durante a entrevista), você está vendo o operador que está ao seu lado aqui trabalhando. Um operador que está no início da linha você está vendo no fim da linha, é diferente. A linha reta está aqui, as máquinas estão assim, tem uma virada para cá, tem outra para lá, e assim por diante. Tem uma série de máquinas aqui. Aqui no caso, há muita dificuldade de você discutir, de você conversar (...). Vamos supor que aconteceu um problema aqui nessa primeira máquina, você está lá, no fim da linha, você não sabe o que está acontecendo aqui. Embora aqui não (na linha U), o operador está pertinho um do outro, o cara que está trabalhando no acabamento está pertinho um do outro, o cara que está trabalhando no acabamento está... pertinho do que está iniciando a linha e vice-versa. Um está vendo o outro, você tem mais contato visual. Você... há mais possibilidade de sair melhor qualidade (...), você conhece melhor o que o cara está fazendo, você vê o que ele está fazendo (...). Agora para ele, para esse operador sair daqui (da linha reta), deslocar lá em cima para... para o pessoal da linha ficar sabendo é uma coisa demorada. Porque a gente fala, não é só, a gente fala a gente, é o grupo todo. Então, fica sabendo o que está acontecendo.

(Operador Universal e Preparador de Máquina, grifos nossos)

O Operador Universal e Preparador de Máquina, do mesmo modo que os demais operários, realiza o trabalho de conceituação, a atividade de linguagem, na “demanda específica e incontornável” que lhe é feita nas

atividades de trabalho pelo trabalho prescrito, pelas suas normas. Nessa atividade se explicita a temporalidade dessas normas mergulhadas nas das então vigentes, em torno das palavras “antes” e “hoje”, que no entanto não são por ele ditas. Todavia elas se fazem presentes na atividade do trabalho real, ou seja, nas modalidades diferentes de uso de si ao comparar o espaço do **locus** de trabalho, tendo como referentes as linhas e cadeia produtiva e nelas, a disposição das máquinas e postos. Nessa comparação, o operário destaca as diferenças dessas modalidades em termos de redução do dispêndio de tempo de locomoção do operário de uma máquina e posto para outros ao dizer que “o operador está pertinho um do outro” ou ainda “você tem mais contato visual”, redução explicitada, de modo lapidar, pelo Supervisor, também considerado Encarregado ou Chefe de Célula de Manufatura:

no nosso caso, com formato de U (a linha) cada operador consegue enxergar o seguinte, isso é vantagem porque você consegue, num fluxo normal, qualquer problema que ocorra, você consegue alertar o operador da frente ou o seguinte, sem ele ter que se deslocar com grandes espaços de tempo.

(Supervisor de Célula de Manufatura, grifos nossos)

Nas palavras do Supervisor de Célula de Manufatura sobressai a referência ao modo de trabalho prescrito, às suas normas, antecipando as atividades humanas, no intuito de dominar o meio – “de qualquer problema que ocorra” – pela determinação da temporalidade econômica capitalista, a sua racionalidade, cujo objetivo é “o fluxo normal”, entendido como o mínimo de tempo de não-trabalho. Vale dizer, ocupar os tempos mortos, que K. Marx já apontara na perseguição da [re]produção do valor, da mais valia, que são tidos como não-produtivos, sob a ótica dessa racionalidade. Nas palavras do Operador

Universal e Preparador de Máquina, a referência ao modo de trabalho prescrito exprime a renormalização desse modo quando enfatiza, não essa antecipação, mas os atos de trabalho, os quais requerem “você discutir”, “você conversar”. E isso porque é o trabalho “lugar de um problema, de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar”, feita “a uma entidade que se supõe, de algum modo, uma livre disposição de um capital pessoal”¹⁹. E o governo do trabalho taylorista, em sua ambição de antecipar esses atos – as experiências humanas – pela dimensão de média da norma, buscou interditar a renormalização própria dessa entidade, isto é, da presença do ser vivo humano, SER da norma. Por isso, o Operador Universal e Preparador de Máquina, na sua comparação que efetua na temporalidade dos usos de si, pontua que havia “muita dificuldade de você discutir, de você conversar”. Todavia, essa atividade de linguagem se efetua na tensão entre o trabalho prescrito e o trabalho real, em que o primeiro, mediante essa dimensão da norma, intenta antecipar, completamente, as experiências humanas, o que assinala a continuidade da ambição taylorista e da concepção de trabalho como execução que norteou esse governo. Essa ambição será retomada mais adiante.

“O operador está pertinho um do outro” ou *“você tem mais contato visual”* é a condição material na nova modalidade de uso de si, ocupando os poros da jornada de trabalho, aqueles tempos mortos, que na ótica da empresa são tidos como tempos de não-trabalho, sob a forma de dispêndio de locomoção do trabalhador.

Um outro operário se reporta a essa condição material no uso de si:

a organização que ela (a empresa) fala é você ter um espaço mínimo que se possa trabalhar e soltar o (nomeia a peça) para o outro com a

19. Cf. notas citadas na nota 18 do presente capítulo.

freqüência que ele não perca tempo para ir buscar, ou seja, eu saio daqui da minha máquina para ir buscar o (nomeia a peça), com dez metros eu estou perdendo tempo. Seu tiver aqui (mostra para nós o espaço mínimo entre as máquinas) eu já pegar aqui do lado, eu estou ganhando.

(Operador de Máquina Universal, grifos nossos)

O Operador de Máquina Universal analisa, diagnosticando²⁰, o que significa a redução do espaço do *locus* de trabalho, “*espaço mínimo*”, em termos de sua organização, no uso que é feito dele e dos demais operários. Ele efetua esse trabalho de análise e de diagnóstico declinando os pronomes pessoais ele, você, eu, compreendendo o conjunto dos operários com quem imediatamente trabalha ou não, vale dizer, o coletivo e/ou grupo. Essa declinação, presença maciça nos testemunhos, segundo N.Elias, é a expressão, pela linguagem, da relação com outro(s), como salientamos. Para E. Lévinas é exposição ao (s) outro (s) e, para ambos os autores, é também o compartilhar de um código comum, no caso, o das normas antecedentes do novo modo de trabalho, do trabalho prescrito. Tanto que, ao dizer “*eu estou ganhando*”, ele se situa em relação a esse código para explicar que, no uso de si, no trabalho real, processa-se a sua intensificação através dessa redução, que se materializa no “*espaço mínimo*” para a locomoção de cada operário nos atos de trabalho:

a célula lá na frente tem 2 máquinas, aqui no começo, 2 máquinas e 1 operário; depois vem mais 1 máquina e 1 operário, depois vêm 2 máquinas e 1 operário e, aí, mais 1 máquina e 1 operário; depois

20. A referência ao diagnóstico que efetua o trabalhador é feita inspirando-nos em DURAFFOURG, J. On ne connaît que les choses qu'on apprivoise. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. cap. 5, p. 125-147; IDEM, Un robot, le travail et des fromages. SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREGO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 12-18/11/1997, DIEESE, São Paulo. Mimeografado, p. 1-13. Publicado: Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: DIEESE (org.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico. Brasil e o contexto internacional*. São Paulo, p. 123-145, 1998; IDEM, Assembler les pièces du puzzle. *Les territoires du travail*, Marseille, n. 3, p. 71-78, mai-1999.

tem 2, 4 máquinas e 2 operários (2 máquinas para cada operário); aí, depois tem 1 máquina... é 2 máquinas para 1 operário, aí no final tem 2 máquinas para 1 operário. Vamos supor, aqui eu vou soltando a peça por peça para esse operário. Aí eu solto peça por peça, essa daqui (a máquina) joga para essa, aí vai jogando para essa, para essa, para essa... aí, no momento que um... não tem um operador aqui, sempre falta um aqui numa máquina, o primeiro dessa máquina, ou... ou seja, esse aqui desloca e vai trabalhar.

(Operador de Célula de Manufatura)

A seqüência das máquinas obedece à das operações a serem feitas. As peças são transportadas pelo operário, o Empilhadeira, numa “galera”, de acordo com as palavras dos operários, (engradado ou reservatório onde se colocam as peças feitas no setor de Fundição) e são colocadas junto às máquinas, “no começo”. Após trabalhadas pelo operário, são postas numa “canequinha”, como dizem os operários, que “desliza ou corre”, nas palavras desses últimos, sobre uma esteira:

o (nomeia a peça) chega, pára ali perto da gente, você opera, usina aquele (nomeia a peça) e já manda para outro companheiro da frente, sem precisar andar muito.

(Operador de Máquina Universal, grifos nossos)

Ou seja, “vai soltando a peça por peça (...) joga para essa (máquina), para essa”, num fluxo constante.

Essa esteira é também chamada de “bica” ou “calha”:

um tipo de corredorzinho, cheio de rolamento, onde você põe o (nomeia a peça) dentro de uma canequinha, e ele desliza ali (...) é que nem... que nem essas escadas de prédio que vai para um andar, depois pára

naquele andar, vai para outro lance, entendeu? É que nem escada de um prédio. Ela vai de uma máquina até a outra, aí daquela máquina o operador pega o (nomeia a peça) que chegou na bica da máquina anterior, faz a operação dele e põe na outra bica que vai até a outra máquina (...). Então, é facilitar o trabalho daquele elemento que é fixado ali. Facilitar como? Facilitar o contato com a outra pessoa que está... com o operador, com o colega do lado (...). Você pode andar 3, 4 metros e pegar o produto acabado, vê se aconteceu alguma coisa, se mudou alguma coisa.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos).

Há uma redução do dispêndio de tempo de locomoção graças a esse “tipo de um corredorzinho”, ou como explica o Operador de Máquina Universal:

foi montado um esquema do (nomeia a peça) correr nas calhas.

(Operador de Máquina Universal)

que traz o operário “*pertinho um do outro*”, conduzindo-os, como diagnosticam esses operários, a inspecionarem se a peça tem ou não defeito: “*se aconteceu alguma coisa, se mudou alguma coisa*”; “*há mais possibilidade de sair uma melhor qualidade*”. Eles fazem as atividades de inspeção, no decorrer do processo produtivo, visto ter sido extinto o setor de Inspeção Final, como salientamos anteriormente.

São pontuados os acidentes que ocorrem:

com essas bicas (...) aparece direto pessoal com problema de coluna, que bate cabeça, outro que rasga roupa (...) (porque) quem tem que ficar tendo acesso a esse determinado setor aí (às células) você tem que ficar passando por baixo destas bicas (...). Eu, nesses dias, eu dei jeito na coluna.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor)

Em relação ainda às “bicas”, o Inspetor de Qualidade acrescenta:

é o tipo de coisa que, às vezes não... não... não que não traga benefício para o funcionário, traz, mas o maior beneficiado aí é a empresa. Por quê? Porque tem um funcionamento mais melhor das coisas, uma agilidade da... da coisa (...) o objetivo deles é ver o lado deles, o lado lucrativo deles.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

O diagnóstico feito do benefício ao operário diz respeito à melhoria das condições de trabalho, apesar dos acidentes que as “bicas” provocam, conforme assinalamos. Pois,

logo que a gente entrou lá (em 1975) não... nós, eu, não tinha calha para correr o (nomeia a peça). Nós não tinha carrinho para carregar a galera de (nomeia a peça) era empurrado até com as mãos.

(Operador de Máquina Universal)

Por outro lado, nesse diagnóstico está também o que o Inspetor de Qualidade e Instrutor anteriormente destacara em relação à atividade de trabalho real: “então, é facilitar o trabalho daquele elemento que é fixado ali (...) Facilitar o contato com a outra pessoa”. “Contato” que já é subsunção do operário ao fluxo contínuo da cadeia produtiva, obrigando-o a esse “contato” para a realização da atividade, senão ela não se efetiva. E a referência à “pessoa”, ao “operador”, ao “colega”, ao operário e, portanto, a si próprio, pela palavra “elemento”, é a expressão dessa subsunção e, pois, do código ou da língua do trabalho prescrito, pelo qual o operário “é fixado”, na linha U “retorcido”, no “espaço mínimo, que possa trabalhar e soltar o (nomeia a

peça) *para o outro com a freqüência que ele não perca tempo*". Vale dizer, aqui tem lugar a dependência a temporalidade econômica, *"uma agilidade da... da coisa"*, em tensão com a temporalidade de cada operário, a ergológica. Nesse trabalho de linguagem, na atividade do trabalho real, confrontam-se as duas temporalidades e conhecimentos/valores sobre a *"coisa"*, por isso diz o Inspetor de Qualidade e Instrutor que *"o maior beneficiado aí é a empresa (...) o lado lucrativo deles"*.

5.2.2 - "Fazer tudo": no "ver o outro", no "contato", no "ritmo maior" o ensino, aprendizagem, formação – trabalho como experiência e experiência do trabalho

Ampliação e intensificação do trabalho pelo *"ver o outro"*, *"contato visual"*, *"uma visão melhor da produção"*, *"está pertinho um do outro"* fazem-se na aprendizagem do novo modo de trabalho, das normas do trabalho prescrito pelos operários.

Às vezes o cara está mexendo num aparelho de medição, o cara vê... você de cá, você... quando a... com a célula assim você percebe, você está vendo, está me vendo, eu estou aqui nessa máquina e você está aqui... entendeu? Por aí vai. Às vezes eu percebo, eu estou trabalhando, mas eu vejo, eu percebo que você está... sei lá, você está mexendo num aparelho, você está padronizando o aparelho, você tem dificuldade, entendeu? Se eu sei, eu já... (...) se você tiver dificuldade lá na sua máquina, preciso ir lá, as prioridades é para mim porque eu estou ali, tenho mais conhecimento assim, então se você está com um problema lá: 'ó (diz o seu nome) isso aqui eu não sei o que é...'. Então, eu vou lá e falo: não, isso aqui não tem jeito ou é problema elétrico ou mecânico, vamos acionar a mecânica, certo (...). Você está trabalhando numa máquina, está trabalhando em 2 máquinas, se eu estou cá sem fazer nada, eu vou lá lhe dar uma mão, que eu tenho essa... essa... essa... sei lá, essa atitude é minha, parte de mim essa atitude. Antigamente

não, se o chefe não mandasse você ir, você não ia: 'ah, não vou lá não, deixe ele se virar lá'(...). Agora a gente tem que... se você faz uma coisa errada, tem que corrigir, para você ir lá ensinar.

(Preparador de Máquina, grifos nossos)

“*Está mexendo*”, “*percebo*”, “*tenho mais conhecimento*”, “*lhe dar uma mão*” são palavras pelas quais o Preparador de Máquina testemunha a aprendizagem no trabalho real, ocorrendo na nova modalidade de uso de si, pelo novo modo de trabalho. Ele realiza o trabalho de “*ensinar*”, transmitindo os seus saberes nos atos do trabalho, fincado em sua experiência de dezoito anos de trabalho no setor de Usinagem. Essa experiência é requerida por este modo “*que... se você faz uma coisa errada, tem que corrigir*”, “*ensinar*”, a qual é expressa como, “*tenho mais conhecimento*”. A atividade de ensinar se faz pelo encontro entre experiência e conhecimento das normas antecedentes do novo modo de trabalho. Ela é uma obrigação – “*tem que corrigir*” – mas também “*essa atitude é minha, parte de mim essa atitude*”, significando o elemento moral e político, não técnico, imprescritível que, portanto, escapa a essas normas²¹.

Ah, tem... a gente... é... a obrigação da gente é preparar todos aqueles... Têm passado para nós (os supervisores nas reuniões) para a gente ensinar todos para saber, porque... amanhã ou depois sai um, aquele outro, falo: ó, vai você para lá, e... quer dizer, ele já está preparado para tocar aquela máquina. Embora, é difícil, que todos não são... têm a mesma cabeça igual, mas a firma quer hoje em dia isso aí.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

21. SCHWARTZ, Y. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares, 1992, p. 49-50; ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, 1998, p. 138.

O Preparador de Galvanoplastia reitera que a atividade de ensinar é uma obrigação. Esta última é explicitada pelas palavras “*preparar todos*”. Tanto essas palavras quanto as outras acima destacadas: “*ensinar*”, “*saber*”, “*preparado*”, “*que todos não são... têm a mesma cabeça igual*”, que designam a atividade de ensinar, testemunham a atividade de linguagem na atividade do trabalho real. Elas também testemunham a aprendizagem, processo de formação encetado pela atividade de linguagem. Essa atividade de ensinar no trabalho dá-se sobre a língua do código – de suas normas –, as do trabalho prescrito expressando o trabalho de renormalização ou de recentramento desse último ou dessas normas, sem o que não há o trabalho real.

O específico a salientar está no fato da realização desse retratamento ou retrabalho das normas, quer por quem ensina, quer por quem é ensinado, o que significa que um e outro efetivam o encontro entre conhecimento e experiência na atividade de trabalho de ensino, a partir dos lugares diferenciados que nela têm lugar: um de professor/trabalhador, o outro de aluno/trabalhador. Esse encontro se processa fincado nas experiências e conhecimentos de cada um – “história social individual” – que esse código ou essas normas empreendem antecipar, calcadas na dimensão de média da norma. A impossibilidade de antecipação desse encontro depreende-se nas palavras “*embora é difícil, que todos não são... têm a mesma cabeça igual*”. Diante disso, “*ver o outro*”, “*contato visual*”, “*uma visão melhor da produção*”, “*está pertinho um do outro*” são condições **sine qua non** para a atividade de ensinar que se desenrola nos atos de trabalho para a aprendizagem das normas do trabalho prescrito, do novo modo de trabalho. Essas palavras exprimem também o uso da língua do código do trabalho prescrito pelos trabalhadores, ou seja, elas exprimem a atividade de linguagem nesses atos. Nesse sentido, todos os trabalhadores são convocados,

quem ensina, quem é ensinado. Isso é afirmado nas palavras do Preparador de Máquina: “*está em jogo todo mundo*”.

O “*ver o outro*”, o “*contato*” são testemunhas dessa impossibilidade de antecipar o encontro com essas normas, seus conhecimentos e valores, e as experiências que resultam desse encontro. Entretanto, eles também são testemunhas da tentativa de antecipação desse encontro e dessas experiências – do encontro entre conhecimento e experiência. Por isso, o “*ver o outro*”, o “*contato*” são incorporados por essas normas²² para que “*não perca tempo*”, ou seja, a fim de que não existam “*tempos mortos*”²³ ou tempo de não-trabalho. Ressaltamos, no capítulo precedente, que o governo do trabalho taylorista ambicionou anular essa impossibilidade mediante o “*the one best way*” e essa ambição se reconfigura no novo modo de trabalho. Não obstante isso, o “*ver o outro*”, o “*contato*” como testemunhas colocam a nu essa ambição e a impossibilidade de sua realização: a de antecipação pelo trabalho do conceito da atividade humana, a qual faz aquele encontro.

Essas experiências singulares, “*história social individual*”, que se desenrolam são testemunhas, seja das temporalidades ergológicas seja dessa impossibilidade. Uma e outra, aliás, são testemunhas do não-enquadramento dessa história pelo trabalho do conceito, calcada na dimensão de média da norma configuradora de todo modelo teórico, ou seja, de seus procedimentos conceituais e protocolos gerais sobre o trabalho. Eles acabam por obnubilar a outra dimensão da norma, a do questionamento ou do tempo criador da norma, ou ainda do retrabalho daquela dimensão. Esse retrabalho é a historicidade dessas atividades, dessas experiências, no **hic et nunc**, dessa

22. Inspiramo-nos em TEIGER, C. Parler quand même: les fonctions des activités langagières non fonctionnelles. In: BOUTET, J. (Org.). *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995. p. 45-72.

23. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 122-123.

“história social individual”, que as palavras como testemunhas expõem por meio dessas temporalidades:

só que nós não estamos habilitados ainda para fazer esse tipo de serviço, não é, de... preparar uma máquina, uns está, outros não. Estão aprendendo, ainda.

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

Diferentes temporalidades pessoais/experiências anteriormente são ditas: “ você está mexendo num aparelho, você está padronizando o aparelho, você tem dificuldade, entendeu? ”, pontua o Preparador de Máquinas, ou “*que todos não são... têm a mesma cabeça igual*”, segundo palavras do Preparador de Galvanoplastia.

O Operador, ainda testemunhando as diferentes temporalidades no acesso aos conhecimentos, aponta a ocorrência de acidentes.

Ele não tem aquela experiência necessária, mas ele pensa: ‘bom, se eu não fizer, vai aparecer outro que vai fazer e tomar o meu lugar’. Então, o cara faz o possível e até o impossível, e acaba se acidentando (...), no mínimo cinco caras que tinha se acidentado assim em serviço que não têm a devida experiência.

(Operador, grifos nossos)

O Operador reitera a não-experiência do trabalho – “*não tem aquela experiência necessária*” – pelo operário como a causa do aumento do número de acidentes. Em sua explicação está embutida a alusão de que o operário faz o novo modo de trabalho, mesmo sem a experiência, temendo o desemprego:

“bom, seu eu não fizer, vai aparecer outro que vai fazer e tomar o meu lugar”. Está implícito nessa alusão o fato de que a ausência de experiência seria a causa do aumento de acidentes. Observe-se, porém, que o Operador também está dizendo das diferentes temporalidades no acesso aos conhecimentos das novas normas e processos técnico-operatórios do novo modo de trabalho, ou seja, de sua aprendizagem. O Operador, como representante da CIPA, em reunião da mesma, apresentou números que comprovavam esse aumento. Ele mais uma vez o explica:

se você está trabalhando num ritmo maior, você se esquece um pouco dos seus cuidados físicos, não é. E tensão também.

(Operador, grifos nossos)

Esse “esquecimento” dos cuidados de si, impelido pela temporalidade econômica e sua racionalidade ao perseguir um “*ritmo maior*” de cada operário, choca-se, de modo frontal, contra a temporalidade de cada trabalhador. Choca-se também com a variabilidade de tempo necessário para a aprendizagem dos conhecimentos técnicos para “*fazer tudo*”, na nova modalidade de uso de si: “*não tem aquela experiência necessária*”. Isso porque está em processo o encontro dessa nova modalidade com os conhecimentos desse “*fazer*”, os das normas antecedentes. Por isso o Operador de Célula de Manufatura dissera: “*só que nós não estamos habilitados (...) uns está, outros não. Estão aprendendo, ainda*”. Está-se diante do embate entre essas temporalidades, a ergológica e a econômica, aí havendo a sobredeterminação da segunda “*e tensão também*”, no contexto da redução drástica do número de operários em cada linha U “*retorcido*”.

Nós tinha, me parece, nesse setor (de Usinagem, mas referindo-se à linha em que trabalhava) 17 pessoas. Atualmente, trabalha com 6 ou 7 (dependendo do tipo de peça a ser produzida, o operário é deslocado para outra célula)

(Operador Universal e Preparador de Máquinas)

A redução do número de operários é, contudo, generalizada em todos os setores da fábrica, obrigando os operários não dispensados a “*administrar tudo*” e/ou “*fazer tudo*”: atividades de trabalho de limpeza da máquina e do local, de inspeção da peça além do controle visual, no decorrer dos atos de trabalho, segundo os testemunhos. Eles desenrolam a temporalidade do “*fazer tudo*”, materialização da nova modalidade de uso de si pelo novo modo de trabalho, por meio das palavras “*antigamente*” e “*hoje*”. São essas palavras, mais uma vez, que exprimem as dispensas generalizadas, a partir das atividades concretas de trabalho, pelas quais se dá essa nova modalidade.

Porque, antigamente, eu tinha um... eu tinha só 1 linha, era um setor só. Então, pegava, montava essa aparelhagem, levava o (nomeia a peça) para o laboratório para tirar gráfico. O gráfico vinha, analisava, ajudava em alguma outra coisa. Só que agora eu estou com 3 linhas. Então, além dessas 3 linhas, o que que aconteceu comigo? Esses gráficos que eu citei para você, isso aí, nem rolava. Nós só analisava e jogava no li..., colocava num determinado lugar da célula. Hoje, não tem mais pessoal, tem que pegar esse gráfico, analisar esse gráfico, separar ele, horário por horário e de acordo com o número do (nomeia a peça) (...), e um monte de coisa, colar isso aí; é preparar (nomeia a peça) para ir para negócio de auditoria. Quando o pessoal está ocupado eu tenho que tirar gráfico também para ajudar eles porque em todas as áreas... é... é... reduziu demais a quantidade de funcionários.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

O Inspetor de Qualidade e Instrutor analisa, tal qual fizeram os operários dos testemunhos até aqui considerados, a densificação do trabalho²⁴ e, por conseguinte, o uso de si, ao gerir outras atividades além das que já fazia. Ou seja, foi ampliado o seu campo de trabalho que o impele a “*administrar tudo*”, num momento de redução do número de operários: “*não tem mais pessoal*”, “*reduziu demais a quantidade de funcionários*”. E de novo, ele se reporta à redução generalizada de “*funcionários*”, ou seja, à dispensa e à conseqüente densificação. E o faz a partir, não somente da ampliação de seu campo de trabalho, de suas atividades, mas também da ampliação das atividades dos operadores do setor de Usinagem.

A (nomeia a empresa), na época (refere-se a dispensa de cerca de 270 operários, de uma só vez, do setor de Produção, em janeiro de 1993, e a redução do número de operários na fábrica; em 1987, havia aproximadamente 2500, e fim de 1993 e início de 1994, havia 1500 operários), ela mandou embora 50% do pessoal de produção e ela só teve uma queda de 11% na produção. A queda que a (nomeia a empresa) teve na produção foi só de 11%. Por quê? Porque o cara que... o cara que ia buscar um balde... um balde d'água, ele tinha que trazer o balde e duas vassouras embaixo do braço. Então, ele passou a fazer um monte de coisa. É um exemplo. Então, o que que a gente tinha? A gente tinha um faxineiro, na linha. O que que esse faxineiro fazia? Ia lá, pegava uma água, trazia para pessoa pôr no tanque da máquina, ele ia lá e requisitava uma vassoura, trazia para ele varrer o setor. Ele ia buscar produto de limpeza, ele ia lá e trazia uma carrinho para separar um cavaco, que o cavaco, porque cada cavaco é uma liga, então tem que separar (é derretido para ser transformado em matéria prima, sob forma de liga). Hoje, não tem nada disso aí. Então, além do... do operador

24. Em discussão com Yves SCHWARTZ de nosso artigo Trabalho – nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores, em 08/2000, o qual encontrava-se no prelo, foi-nos assinalado que nele discutíamos aspectos da densificação do trabalho, o que tínhamos ciência. Na ocasião, ele nos cedeu dois esquemas (Intensité du Travail, 1 e 2, mars- 2000) organizados sob o prisma da abordagem ergológica, onde constavam referências sobre a questão da intensificação do trabalho hoje.

produzir aquilo que normalmente ele produzia, ele tem que chegar correndo, pegar a vassoura, dá uma varrida lá na área dele. Depois, sai correndo com um balde buscar água para repor água que vazou no tanque. Um outro já pega e vai correndo, vai lá no setor do lado lá, pega um carrinho, traz o carrinho, para todo mundo jogar o cavaco dentro (...). Um colabora demais com o outro porque senão não funciona. Caso contrário, você não chega a lugar nenhum. Por quê? Porque é uma car... carga de trabalho para eles aumentou demais. Não para eles, para todo mundo.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

“Correndo” naquele “espaço mínimo” de deslocamento de um posto/máquina e no próprio espaço do **locus** de trabalho, despende o mínimo de tempo para “fazer um monte de coisa” ou gerir ou “administrar tudo”, “fazer tudo”, além de o operário, ao mesmo tempo, estar aprendendo o novo modo de trabalho.

E, sob essas condições de trabalho pelas quais se dá a nova modalidade de uso de si, o Inspetor de Qualidade e Instrutor diagnostica em seu testemunho que “a carga de trabalho (...) aumentou demais (...) para todo mundo”. Ela impele e obriga, indistintamente, todos os operários, sejam ex-líderes [preparadores] e inspetores e operadores, a “colaborar” ou “à ajuda mútua”, ou, como disse o Preparador de Máquinas, “está em jogo todo mundo”. Está-se, portanto, distante da visão idílica de “participação e engajamento” e/ou “envolvimento” do trabalhador, operário, reiterada nos estudos sobre o trabalho, sob as três inflexões examinadas no capítulo 2. “Colabora demais um com o outro” ou “ajuda mútua” são situações que se constituem e são impelidas pela densificação do trabalho, que é explicitada em palavras como “a carga de trabalho (...) aumentou demais” diante do número restrito de trabalhadores e do “fazer tudo”. Entre 1987 e início de 1992, havia 2.500 trabalhadores

na fábrica. Em início de 1991, ocorreu, primeiro e de imediato, a dispensa de trabalhadores do quadro da chefia, quer na fábrica, quer na administração, num total de 600. Na fábrica, essa dispensa resultou na extinção dos postos de trabalho hierárquicos. Havia, por ordem de hierarquia, os postos de gerente geral de produção, gerente de produção, chefe de divisão, chefe de departamento, chefe de seção (encarregado), líder (preparador). Subordinados imediatamente ao líder estavam os operadores e os ajudantes. Após essa dispensa, tem-se a hierarquia: gerente geral da fábrica, chefe de manufatura (ou supervisor), chefe de célula, e subordinados a este último estão os operadores. Posteriormente, extinguiu-se o posto de chefe de célula. A seguir, ocorrem as dispensas de operários na fábrica. Essas dispensas se dão no contexto do novo modo de trabalho, dessa nova modalidade de uso de si, onde tem lugar o “fazer tudo” ou “administrar tudo”, conforme acima salientado. No “fazer tudo”, afora as atividades já mencionadas que cada operário realiza, incluem-se também as atividades de requisições de material e seu controle, de comunicação de defeito nas máquinas e solicitações de seu conserto. Essas atividades, até então, eram efetuadas pelo líder [preparador] ou encarregado do setor.

“Você está trabalhando num ritmo maior” e “a carga de trabalho (...) aumentou demais (...) para todo mundo” é a constatação de que os operários não são “objetos” apropriáveis a serem usados nas atividades de trabalho. Se fossem “objetos”, não haveria a convocação de si, do SER, de cada um dos trabalhadores, operários, ao retrabalho das normas, às renormalizações que efetuam, de modo parcial, senão ínfimas, sendo essas renormalizações a própria manifestação do corpo-si – do processo e temporalidades ergológicas. Sem essas renormalizações, conforme foi salientado, nenhuma atividade humana se realiza. Esse trabalho de renormalização “remete, sobretudo, à permanência

de uma “relação de ‘saúde’ ”²⁵ que se tenta estabelecer com “um meio técnico, humano, econômico já saturado de normas diversas”. As palavras “*vous se esquece un pouco dos seus cuidados físicos, não é*”, e acidenta-se, “*vous está trabalhando num ritmo maior*” e a “*carga de trabalho (...) aumentou demais*” testemunham que a “relação de ‘saúde’ ”, de vida no trabalho, está sendo usurpada pela dimensão de média ou de padronização ou de homogeneização da norma. Porque para essa dimensão é o trabalho “objeto” racionalizável. Essa visão do trabalho se estende em direção àqueles que o realizam, no sentido de subsumi-los ao do tempo de trabalho abstrato, ao tempo homogêneo, o do relógio e o da contabilização²⁶, nas palavras de Y. Schwartz. Esse tempo é expressão da temporalidade econômica e de sua racionalidade. Essa se confronta com aquelas temporalidades ergológicas que se constituem num “compromisso sempre problemático, sempre a negociar entre norma antecedente e tentativas de renormalizações”²⁷.

Os operários, por meio dessas palavras e a constatação de que não são “objetos” apropriáveis, aludem à condição de SER da norma, ao SI, ao “compromisso” de renormalizar e, portanto, à “relação de ‘saúde’ ”, de vida. Nessa constatação denunciam aquela usurpação, ao mesmo tempo que reivindicam essa condição. Esta condição vital não é formalizável nem verba-

25. SCHWARTZ, Y. Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique. COLLOQUE INTERDISCIPLINAIRE SUR LE TEMPS. Institut Universitaire de France, Nantes, 12-13/03/1998. p. 5; ROSA, M. I. Trabalho - nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Pro-posições*, Campinas, vol. 1, n. 5 (32), julho 2000, p. 55-56; Cf. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahier Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, passim, 1947. O autor analisa as reações operárias ao “the one best way” sobretudo como “reações de saúde”, de vida; ou seja, ele considera que é essa “relação de saúde” que move as reações de defesa social e biológica contra o governo do trabalho taylorista ou contra a racionalização e racionalidade capitalistas, os quais usurpam ao ser vivo humano, ao trabalhador, o prestígio da norma – a [re]criação ou o retrabalho das normas, já que o SER vivo humano é SER da norma. Vide especificamente p. 128-129. Cf. nota 47 do capítulo 4.

26. SCHWARTZ, Y. Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique. COLLOQUE INTERDISCIPLINAIRE SUR LE TEMPS, Institut Universitaire de France, Nantes, 12-13/03/1998. p. 2.

27. *Ibid.*, p. 6.

lizada, contudo é ela experimentada e vivida pelos trabalhadores, por isso essas palavras a ela fazem alusão.

Saliente-se que essa condição vital está além do núcleo reiterado nos testemunhos, o qual é fruto do trabalho de organização da memória. Melhor dizendo, é essa condição que impulsiona esse trabalho reiterando esse núcleo – o uso que é feito do homem, do SER –, nos atos de trabalho. É ela que, de modo indireto, expõe-se mediante esse núcleo nas palavras dos operários em seus testemunhos. As palavras “*você está trabalhando num ritmo maior*” e a “*carga de trabalho (...) aumentou demais*” testemunham desse núcleo, portanto, esse uso, o mau uso de si, negadores e usurpadores dessa condição, a qual é a manifestação da presença de um “sujeito”, do corpo-si. Saliente-se ainda que, na exposição desse núcleo nos testemunhos dos trabalhadores, eles exprimem quer “a maneira pela qual o “si” testemunha em nós o nosso pertencimento ao ser vivo”²⁸, a VIDA, quer “a consciência desses usos e a reivindicação de um outro uso conforme seus possíveis singulares”, seu corpo-si.

Nesses uso/mau uso de si, e neles o uso de si por si mesmo, reconfigura-se o coletivo pelo “*ver o outro*”, “*contato visual*”, “*está um pertinho do outro*”, “*uma visão da produção*”, “*colaborar demais um com o outro*”, “*está todo mundo em jogo*”, numa relação de interdependência com a densificação do trabalho e no mesmo tempo em que os trabalhadores, os operários, “*estão aprendendo ainda*” o novo modo de trabalho ou “*não estamos habilitados*”.

O próprio sistema deixa quase você obrigado a ensinar o outro. Fica... um negócio meio preso assim, sabe? O cara trabalha assim meio desconfiado, assim pensando: ‘ah, eu ensino esse aqui e depois eu... ele toma o meu lugar (...). Porque veja bem você, é... eles falam (a chefia) que todo mundo aprender, ensinar um ao outro lá dentro. Mas a

28. IDEM, Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 58.

partir do momento que... aquele outro que ensina, eu vou aprender o serviço dele, e aí vou aprendendo, aprendendo. Aí ele (o chefe) joga uma máquina CNC, vamos supor, aquele que sabia mais do que eu, ele deu uma vacilada, ele não sabe trabalhar numa máquina CNC, eu vou, aprendo a trabalhar nela, quer dizer, ele já vai ficar descartado ali, mesmo procurando aprender também, não é. Mas se... a própria firma, ela está trabalhando em redução de mão de obra, é com certeza que um ou outro vai sair fora.

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Operador de Célula de Manufatura, anteriormente, afirmara que:

faz aquele desafio dentro da fábrica, um com o outro, você... sempre tem que procurar aprender mais, saber mais (...) eu tento aprender mais do que esse outro aqui ou o outro que tenta aprender mais do que eu. A partir do momento que o que sabe mais, é o que certamente vai ficar, não é mesmo?

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

E conclui:

é uma batalha, hoje em dia, trabalhar dentro de uma fábrica assim (...). A gente trabalha lá dentro numa máquina, mas tem 2, 3 que substitui a gente. Então, a gente sempre tem que procurar aprender mais, procurar saber, quanto mais puder aprender, é melhor, porque depois que inventaram isso aí (o “fazer e conhecer tudo”) não tem ninguém insubstituível assim, sempre tem alguém que está ali pronto para trabalhar no lugar da pessoa. Então, qualquer vacilada que dá, já está...

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Operador de Célula de Manufatura reitera a obrigação de os operários ensinarem-se, mutuamente, a qual é [im]posta pela exigência de “fazer tudo”,

no uso de si. Por isso “o próprio sistema deixa quase você obrigado a ensinar o outro”. Ele vacila quando diz a palavra “quase”, o que denota constrangimento na relação de ensino/aprendizagem do novo modo de trabalho. Este modo reconfigura o coletivo e o faz pela crua violência, exacerbando a competição entre os trabalhadores: “faz aquele desafio dentro da fábrica, um com o outro (...) a gente sempre tem que procurar aprender mais”. Assim, configura-se a não-“relação de ‘saúde’ ” ou de não-vida no trabalho, mas a de “uma batalha, hoje em dia, trabalhar dentro de uma fábrica”. Esta não-“relação de ‘saúde’ ” manifesta por esta “batalha” invade as sinergias que aquela relação [re]cria, entendidas estas sinergias como a [re]criação dos elementos morais, não-técnicos, que individual e coletivamente são [re]criados e que são imprescritíveis²⁹. E isso gera “um negócio meio preso assim, sabe? O cara trabalha assim meio desconfiado (...) eu ensino esse aqui e depois eu... ele toma o meu lugar”. O modo de trabalho intenta enquadrar essas sinergias mediante constrangimento e competição e pelo descarte das competências humanas industriais dos trabalhadores, operários, lançando-os ao desemprego crônico. Essa situação é dita pelas palavras: “ele deu uma vacilada (...) ele já vai ficar descartado”; “depois que inventaram isso aí (“o fazer e conhecer tudo”), não tem ninguém insubstituível” e “a própria firma ela está trabalhando em redução de mão-de-obra”. E os trabalhadores “estão aprendendo ainda” e, juntamente, experimentam no uso/maus usos de si a densificação do novo modo de trabalho. Esses usos e densificação são os fatores principais de exclusão³⁰, a qual não é colocada em palavras pelo operário, porém ele a vive, diuturnamente, como ameaça.

29. Cf. nota 21 do presente capítulo.

30. DURAFFOURG, J. L'évolution du travail est au coeur de la crise sociale actuelle. APRIT-Info, bulletin n. 14, p. 4-9, oct., nov., dec.-1995. O autor considera que a “intensidade do trabalho é o fator principal de exclusão” (p. 7).

O descarte das competências humanas industriosas é testemunhada de maneira pungente pelo Preparador de Máquinas que ensina aos operadores:

não vai precisar mais do Preparador que é eu, e ele (o operador) não vai mais precisar do inspetor. Ele vai montar a máquina, vai acertar todas as medidas, vai padronizar os aparelhos de medição, pronto. Vai mandar o (nomeia a peça) do jeito que o cliente quer. É isso que eles (a direção da empresa) querem. Porque, no momento que o operador tiver desse jeito, tenho certeza que eu, o (nomeia-se) vai sair. Pode ter certeza.

(Preparador de Máquinas, grifos nossos)

E reafirma:

eu tenho certeza absoluta que a hora que o cara aprender tudo ali da célula, eu sou... eu sou a... uma folha descartável (silêncio). Tenho quase certeza (...). Um objeto ali, você está sendo usado para... para treinar o pessoal ali.

(Preparador de Máquinas, grifos nossos)

O trabalhador confronta aquele uso/mau uso de si negadores e usurpadores da manifestação da presença de um “sujeito”, ou seja, daquela “relação de ‘não-saúde’”, de não-vida, ao ser ele tomado como “*um objeto*” e como tal “*está sendo usado para... para treinar o pessoal*”; cumprida esta tarefa, será “*uma folha descartável (silêncio)*” – será dispensado. Descarte de suas competências industriosas que o Preparador de Máquinas diagnostica e, ao mesmo tempo, testemunha a dramática do uso de si pela concepção de trabalho como execução. Para esta concepção, ancorada na dimensão de média da norma, é o trabalho esse “*objeto*” racionalizável, circunscrito, delimitado. Quando o Preparador de Máquinas diz “*que a hora que o cara aprender tudo*” ou “*no momento*

que o operador tiver desse jeito", ou seja, "fazer e conhecer tudo", ele está constatando essa concepção de trabalho calcada estritamente no trabalho prescrito.

"No momento que o operador tiver desse jeito", é o ideal ou o dever ser³¹ perseguido por essa concepção de trabalho e, por conseguinte, pelo trabalho prescrito. Este, como salienta Schwartz citando Faïta, "é uma massa de documentos escritos, um impressionante **corpus** de textos, é uma rede que se mantém na base de inter-relações, utilizando todos os recursos de conceitos, do léxico, da sintaxe para regular e prever a seqüência dos atos a realizar e todas as ocorrências possíveis no meio da ação³². Esse **corpus** de conhecimentos é o código da língua do trabalho prescrito que, sob essa concepção, considera que o trabalhador a ele tem acesso pelo treinamento e não pela atividade de trabalho de ensinar que se faz mediante o encontro entre conhecimento e experiência por quem ensina e por quem é ensinado, como salientado anteriormente. Há, da parte de um e outro, o uso desse **corpus** de conhecimentos e nesse uso dá-se, portanto, o retrabalho desses conhecimentos, mesmo que de modo parcial, sendo esse retrabalho expressão de seus processos e temporalidades ergológicas. Entretanto, pelo treinamento tenta-se suspender esse encontro, que é também o da atividade de linguagem, o qual é também esse uso que, na relação com o trabalho prescrito, muda este último, sem o que não há o novo modo de trabalho. Este modo, portanto, é tanto o trabalho real quanto essa mudança, fruto desse encontro.

Ressalte-se que, com essa tentativa de suspensão, a linguagem torna-se instrumento para comunicar³³ o **corpus** de conhecimentos, o que explica a

31. ROSA, M. I. Do governo dos homens: "novas responsabilidades" do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, 1998, p. 135-139; IDEM, *Trabalho, subjetividade e poder*, passim.

32. SCHWARTZ, Y. *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Messidor/Ed. Sociales, 1988. p. 213.

33. BOUTET, J. La qualification professionnelle entre langue et discours. *Langage*, [S.I.], n. 93, p. 9-122, mars-1989, enfatiza a comunicação dos conhecimentos.

ambição de tudo dominar, de “fazer tudo”, “conhecer tudo” – “fazer e conhecer tudo” – na nova modalidade de uso de si, mediante esse modo de trabalho. A linguagem, sendo considerada instrumento, tem, no lugar da palavra, como diria N. Elias³⁴, a comunicação dos símbolos sonoros padronizadores desse código, isto é, de seus sentidos. No código tem primazia os sentidos de “modelação” do trabalhador “para regular e prever a seqüência dos atos a realizar e todas as ocorrências possíveis no meio da ação”, com vistas a “fazer tudo”: “montar a máquina”, “acertar todas as medidas”, “padronizar os aparelhos de medição”, além das atividades de inspeção no decorrer do processo de trabalho e das atividades de faxina. Essa “modelação” é a do trabalhador treinado, ou seja, ela se refere àquele ideal ou dever ser perseguido pela concepção de trabalho como execução.

Desse modo, a atividade de trabalho de ensinar é reduzida à atividade de comunicar conhecimentos desse **corpus**, a par com essa constante tentativa de suspensão. Disso resulta a transmutação da atividade de trabalho de ensinar em atividade de trabalho de treinar. Em conseqüência, sob o crivo do trabalho como execução e da atividade de trabalho de ensinar como treinamento, o trabalhador não é ensinado, ele é treinado graças a essa transmutação. Esta se ancora na representação do homem na condição de trabalhador, de um ser que não faria uso da língua do código. Ele, não fazendo uso dela, não lhe dá, pois, significados³⁵ porque se atem, de modo exclusivo, aos sentidos previstos nesse código, ou seja, à [re]produção dos símbolos sonoros padronizadores da língua, visto ela não ser senão comunicação. Vale dizer, o ser vivo humano não faria o encontro entre conhecimentos e experiência. Nessa perspectiva, o

34. ELIAS, N. *Teoria simbólica*. p. 62-83.

35. SCHWARTZ, Y. Le langage en travail. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 8, p. 211-243, especificamente p. 224-233.

trabalhador tomaria como referente a língua do código e a reproduziria nos atos de trabalho, realizando **stricto sensu** o novo modo de trabalho, segundo o trabalho prescrito. Aqui tem lugar a representação do homem do governo do trabalho taylorista, onde os atos de trabalho encontrariam o ser vivo humano “como uma massa mole onde se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir”³⁶ e, por conseguinte, os conhecimentos prévios – normas antecipadoras econômicas e sociais, como dados. E essas normas se imporiam, inelutavelmente, ao trabalhador.

Destaque-se ainda que, quando o trabalhador diagnostica que “*não vai precisar mais do Preparador que é eu, e ele (o Operador) não vai mais precisar do Inspetor*”, ele exprime a interdependência de gerações de trabalhadores em torno dos conhecimentos, visto ser ele, o Inspetor e outros operários que, como eles, ensinam os operários na linha U “*retorcido*”. E isso se dá graças à experiência do trabalho – desses conhecimentos acumulados e adquiridos, nos anos de trabalho, na mesma empresa, conhecimentos que a empresa utiliza tendo em vista a formação do trabalhador nos atos de trabalho. Há aqui julgamentos e entendimento – análise – dessa experiência no encontro com esses conhecimentos, exprimindo o trabalho como experiência³⁷. Nesse sentido, trabalho como experiência e a experiência do trabalho confluem nos atos de ensinar. E nesses atos, tanto quem ensina quanto quem é ensinado aprendem, retribuem esses conhecimentos acumulados e adquiridos, já como normas antecedentes ou antecipadoras do trabalho. Eles as modificam dando-se o encontro, no trabalho real, da experiência e conhecimento. Essa experiência escapa às atividades de conceituação dos prescritores do trabalho. Ela, diferente

36. IDEM, Travail et l'usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 53.

37. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares, 2000. p. 335-337.

da atividade de conceituação, é atividade humana que intenta, no **hic et nunc** dos acontecimentos que se desenrolam na situação de trabalho, antecipar os problemas e, quando eles se apresentam, busca resolvê-los. Como tal, essa atividade é a constante atividade de linguagem na atividade de trabalho que se faz pelo livre jogo das capacidades humanas de entendimento, pensamento e conhecimento, exprimindo e realizando micro-escolhas, decisões, intervenções: a “inteligência kairique” ou “o instante”, impossível de ser apreendido e, por conseguinte, capturado pela atividade de conceituação. Esta atividade visa a neutralizar esses acontecimentos, padronizá-los e, já nesse ato, escapa-lhes as singularidades das situações e das experiências que nelas têm lugar. Esse é um dilema incontornável para a atividade de conceituação expresso na função ou dimensão da norma como média, isto é, nessas padronizações e neutralização. Parafraseando Y. Schwartz, há o “desconforto intelectual de como pensar as atividades humanas”, visto elas jamais prescindirem da presença de um “sujeito” e, portanto, da experiência.

Naquele diagnóstico do Preparador de Máquinas está presente, contudo “difícil de dizer”³⁸ esse dilema, neutralizado pela atividade e experiência do trabalho de conceituação dos prescritores e modeladores do trabalho.

38. SCHWARTZ, Y. “C’est compliqué”, activité symbolique et activité industrielle. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. p. 67-82. O autor analisa, dentre outros aspectos, a dificuldade de o trabalhador colocar em palavras, verbalizar, o trabalho real - as atividades de trabalho. E a esta dificuldade “difícil de dizer, complicada” (“difficile de dire, compliqué”), segundo as palavras do trabalhador citado no artigo, é considerada comumente como deficiência de linguagem do locutor, no caso do trabalhador. Vide especificamente p. 69-70. A nosso ver, a imputação da deficiência em questão é compartilhada por pesquisadores que utilizam a técnica da entrevista para a obtenção de dados, no âmbito da metodologia qualitativa. Por isso se ouve dizer, de modo freqüente, que a “entrevista realizada é pobre” ou “que o entrevistado nada disse” ou ainda que em dada questão “o entrevistado nada respondeu”. Acrescente-se a essa imputação o fato de a formulação das questões e a condução da entrevista ancorarem-se no código do universo cultural do entrevistador não compartilhado pelo entrevistado, melhor dizendo, de não domínio dele. Com isso, é desconsiderado a atividade de linguagem que ambos, entrevistado e entrevistador, fazem na situação de entrevista, inclusive a do primeiro que, mediante essa atividade, renormaliza esse código portado pelo entrevistador. Cf. neste sentido, o capítulo 4, item 4. 4 - Trabalho e palavra no uso de si: testemunhos de trabalhadores.

Isso porque eles se fundamentam num **corpus** de conhecimentos e procedimentos protocolares, que eles operam como a origem de sua atividade e que a ela retornam e, por conseguinte, retornam também para esse **corpus**. Já o trabalho como experiência, a experiência propriamente dita³⁹, não tem uma origem⁴⁰: a ela transcende o patrimônio histórico de conhecimentos, no caso, ele sendo o da situação de trabalho, o qual também ultrapassa os conhecimentos da experiência individual. Frente a esses dilema e impossibilidade, neutraliza-se o trabalho como experiência e, no mesmo ato, dela dissocia a experiência do trabalho.

Nessas neutralizações, a experiência do trabalho é tida como estoque ou recursos ou dados de conhecimentos que são alocados segundo os objetivos de economia de custos da empresa. Por isso diz o Preparador do descarte de suas competências industriais e as do Inspetor e demais trabalhadores – descarte, pois, das experiências do trabalho. As experiências nessa condição – seus conhecimentos – são reduzidos à instrumentalização e adestramento de outrem, no caso do trabalhador, o que converge com a transmutação da atividade de ensinar em atividade de treinar, de treinamento, onde a linguagem se torna instrumento para comunicar o **corpus** de conhecimentos. Por tudo isso, quando o Preparador, como já destacado, diz “*eu sou (...) um objeto ali, você está sendo usado para... para treinar o pessoal ali*”, ele denuncia ser tido como “chão de fábrica (operadores)”⁴¹ - **res**, coisa e, portanto, também denuncia a não-“relação de ‘saúde’”, de não-vida no trabalho. Ele se opõe a essa representação de si, própria da concepção de trabalho como execução, que inter-

39. BENJAMIN, W. “Experiência”. *Reflexões: a criança, o brinquedo, a educação*. São Paulo: Summus, 1994. p. 23-25.

40. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. p. 335-334; ELIAS, N. *Qu'est-ce que la sociologie?* [S.I.]: Ed. de l'Aube, 1999: cf. notas 15,16,17,18,19 do capítulo I.

41. Cf. nota 24 do capítulo 2.

dita e nega o trabalho como experiência. Na denúncia entrevê-se a reivindicação de um outro uso de si e dos demais trabalhadores.

Eu acho que é um... é um erro, é, isso aí. Quer dizer, uma pessoa que passou os 40, os 50 anos não tem direito de trabalhar mais, entende? Onde pesa a... a... a gente pensa que futuramente é isso aí. Quer dizer, se a gente tem um filho, quer dizer, ele... depois eu... não que seja um filho, ou qualquer colega que ele tem 40 anos, 45, ele não tem condições de entrar numa firma boa. Vai entrar e ganhando o salário... salário mínimo. E por quê? É por causa da idade. Só que ele não tem aquela força para trabalhar? Isso aí que eu... eu... eu acho que o pessoal deveria ver melhor, por causa disso aí, é isso aí.

(Preparador de Galvanoplastia)

E referindo-se às dispensas generalizadas, na fábrica, constata que:

se olhou muito isso aí, pessoal de idade (...) mesmo que ganhava menos, porque já tinha uma certa idade mais avançada foi dispensado também. Aí eu não sei se... que eu acho que eles... que eles (a direção da empresa) pensa que pessoal de idade dá mais prejuízo para firma, com negócio de médico, não é....

(Preparador de Galvanoplastia)

O Preparador de Galvanoplastia exprime a reivindicação de justiça quando diz “é um erro (...) uma pessoa que passou os 40, 50 anos não tem direito de trabalhar mais”, reivindicação essa que é feita no âmbito da temporalidade econômica capitalista e, em tensão, com a temporalidade da justiça, que é a dos valores sem dimensão, não quantificáveis, a do bem comum. Por isso opõe esses valores aos daquela, os do cálculo econômico: “que eles pensa que pessoal de idade dá mais prejuízo para firma, com

negócio de médico, não é... ”. Na perseguição desse cálculo, de sua rentabilidade, no uso/mau uso que é feito do homem, na situação de trabalho, opõem-se gerações, descartando-se a mais “velha”, e com ela também toda uma tradição de conhecimentos e experiências acumulados, compartilhados por gerações de trabalhadores. Há a invalidação dessa tradição, que é a do próprio trabalhador e de sua história singular – experiência e conhecimento – construída ao longo de sua vida de trabalho⁴², vale dizer, das experiências do trabalho individuais e coletivas acima mencionadas⁴³.

Essas invalidações trazem a ameaça da exclusão, difícil de ser nomeada, que, todavia, testemunha a palavra do operário: *“a gente pensa que futuramente é isso aí. Quer dizer, se a gente tem um filho (...) ou qualquer um colega que ele tem 40 anos, 45, ele não tem condições de entrar numa firma boa”*. O operário diz de si, visto estar nessa faixa etária, porém também diz dos demais trabalhadores que sustentam seus filhos, a família, que, para obterem um emprego, terão que se submeter a salários ínfimos, *“salário mínimo”*, à precariedade do trabalho, ou seja, à ilegalidade patronal que deslegaliza o estatuto do direito do homem na condição de trabalhador assalariado através de modalidades contratuais a prazo de tempo determinado e pela terceirização. Tudo isso, ele expõe pelas palavras: *“ele (o trabalhador) não tem condições de entrar numa firma boa”*⁴⁴.

Ressalte-se que essa reivindicação de justiça é feita no contexto de atividades de trabalho nas quais o operário *“está trabalhando num ritmo*

42. ROSA, M. I. Trabalho - nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Proposições*, Campinas, vol. 1, n. 5 (32), jul.-2000, p. 56-57.

43. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier du Philosophe*. p. 335-336.

44. Esse operário, como todos os operários entrevistados, em seu testemunho reportava-se a empresa que trabalhava (antes de a mesma ser vendida) como sendo *“uma firma boa”*, de acordo com suas palavras. Isto significava, sobretudo, que a empresa cumpria os direitos do trabalhador.

maior” e a “carga de trabalho (...) aumentou demais (...) para todo mundo”, independentemente da faixa etária do trabalhador. O que essa reivindicação porta, e para além dela, é a promessa de um outro uso industrioso de si, horizonte de valores sem dimensão – os do bem comum, ou seja, valores não quantificáveis, não mercantis, valores que a temporalidade econômica e sua racionalidade buscam subsumir ao tomarem o trabalho como “objeto” racionalizável, definível, esquadrinhado; como tal, é tido como antecipável o uso industrioso de si por si, no uso que é feito dos homens – dos seres vivos humanos –, nas atividades de trabalho. É, pois, história essa promessa, a qual nenhuma ordem visível do trabalho, presente na atividade de conceituação das modelações das atividades de trabalho, ou seja, o **corpus** de conhecimentos e procedimentos protocolares dos modelos que prescrevem seu funcionamento geral, pode enquadrar ou decretar a sua inexistência ou, então, neutralizá-la. É ela constituída de histórias singulares desenrolando-se no **hic et nunc**, “história social individual”, trazendo o novo, no caso, a promessa, a de um outro uso industrioso de si, do SER, tendo no horizonte sua realização⁴⁵.

5.2.3 - Conhecimentos formais e não formalizados: tensões, ambigüidades

Ah, não é obrigado, por exemplo, você estuda se quiser. Porque, veja bem, se você quiser enquadrar naquele grupo, você tem que estudar, você é obrigado. Agora, se você não quiser, tudo bem, você vai ficar descartado (e ri para dentro), vai chegar num determinado (momento) que você vai se... vai se sentir inútil, não é. Entendeu como é que funciona? Por exemplo, nós temos que... ela (a direção da empresa) te dá... condições, ela te dá uma boa maneira de estudar. Tem vários

45. Cf. notas 65, 66,67 do capítulo 2.

cursinhos dentro da firma que você tem que fazer, que são uns cursinhos que eles dão, básicos, que tem... que ali é obrigado a fazer esses cursinhos. Por que você é obrigado a fazer cursinhos? Porque a cabeça do... do... nosso, por exemplo, eu no caso, está fechada. Você tem que abrir, não é, porque que é..., por exemplo, fazer um calculozinho simples lá de... de... um cálculo de uma área de um triângulo, coisinha assim, o operador não sabe fazer. Mas ele precisa saber fazer para saber qual é a área que ele tem ali, tal. Bom, com esse conhecimento que ele vai ter, a cabeça dele vai abrindo (...). Então, é um trabalho de buscar conhecimento da pessoa, esse cursinho. Por exemplo, de... de... de metrologia, desenho, por exemplo. Esse não cabia os operadores para fazer, isso cabia nós fazer, os preparadores, chefes de linha, é... por diante, hoje, não. Hoje, não. Hoje, eles já têm conhecimento. Hoje, eles já sabem, por exemplo, pegar um... a maioria dos operador já sabe traçar um gráfico, isso ele não fazia. Isso tinha um inspetor de qualidade que fazia isso para nós. Apesar que nós conhecíamos... os preparadores, nós fazia gráfico, sabia o que estava fazendo, mas ele (o operador) não era obrigado a conhecer o fundamental (...). Hoje, não. Hoje, todos nós têm... que conhecer. Por que isso aí? É o seguinte: se... vamos supor que o cara está trabalhando numa máquina, está acontecendo uma determinada operação lá, ele vai lá e tira um gráfico na hora, ele para... se está bom ou se está ruim. Se não tem inspetor na hora ele... para... para verificar, ele vai ficar um bom tempo parado. Então, ele vai ali, está trabalhando, está fazendo a canaleta (onde se colocam os anéis da peça) do (nomeia a peça). Ele vai e tira um gráfico. Ele viu que a ondulação está ruim, coisa e tal, ele sabe que vai danificar a peça, a peça não vai sair boa, então, na hora, já vai e corrige. Então, é por isso que ele é obrigado a conhecer o processo, ele tem que conhecer, ele tem... a única maneira que... que é a saída, é estudar, estudar o pessoal (...). Porque com uma pessoa estudada se torna mais fácil de você fazer isso aí (do que) com uma pessoa que não tem estudo lá dentro e não quer mudar. Por isso que eu estou falando: os cursinhos, na verdade, você é obrigatório fazer, porque fazendo cursinho sua cabeça abre (...) tem que mudar a cabeça da pessoa, do que a gente está fazendo, o que vai fazer com o tempo (...) Fazer a cabeça quer dizer (...) que ele conhece mais o produto que ele está fazendo, que ele sabe por que ele está fazendo, até que ponto que ele pode fazer aquela peça, qual a tolerância que ele tem ali, não a que está no desenho. Vamos supor, é... se eu estou fazendo uma determinada operação no diâmetro de um... um (nomeia

parte da peça) *do... de... dos* (nomeia a peça), *não sei se você conhece (...)* *aí tem uma determinada tolerância. Às vezes, ele olha... é... a tolerância é milésima, é uma coisinha mínima. Às vezes é, 2, 3 milésimos, às vezes, se eu aperto 5 milésimos na cabeça dele, talvez ele pode mandar para frente. Esse milésimo ele nem... vai ver isso aí, é 2 milésimos de diferença. Mas na verdade, ele não... no fundo, aquele é uma grande... é uma grande folga que existe nisso aí.*

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, grifos nossos)

Desse longo testemunho do Operador Universal e Preparador de Máquinas ressalta a análise que ele efetua das exigências feitas para os operários, operadores, estudarem os “*cursinhos*” de Metrologia, Desenho, Matemática. Essas exigências são postas como obrigação e/ou coerção, senão o operário “*vai ser inútil*”, “*descartado*” – dispensado – e como imperativo porque, sem os conhecimentos dos “*cursinhos*”, nenhum operário poderá realizar as atividades do trabalho real. Em sua análise depreende-se que esses dois aspectos se interpenetram e constituem, ao mesmo tempo, a formação requerida pelo novo modo de trabalho, na nova modalidade de uso de si. Essa formação é indissociável daquelas atividades, melhor dizendo, ela é interna às atividades⁴⁶. E à medida que o Operador Universal e Preparador de Máquinas, num vai e vem, entre trabalho prescrito e trabalho real, prossegue a análise, ele faz uso do código da língua do primeiro, expresso pelas palavras “*fazer a cabeça*”, “*ele conhece mais o produto que está fazendo*”, “*estudar o pessoal*”, “*mudar a cabeça da pessoa*”, “*conhecer o processo*”. Essas palavras são reiteradas nas reuniões de que ele e os demais ex-líderes, preparadores de

46. ROSA, M.I. Trabalho - nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores. *Proposições*, Campinas, vol. 1, n. 5 (32), jul.- 2000, passim; IDEM, *Trabalho, subjetividade e poder*. cap. 1, p. 11-53, cap. 3, p. 113-153; GONÇALVES, Paulo C. C. *Formação do trabalhador ensino profissional: a Escola Profissional Masculina de Rio Claro*. 2001. 185 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Ambos os autores analisam essa indissociabilidade entre formação e trabalho.

máquinas, participam, quando convocados pela chefia imediata da fábrica. Nos depoimentos do gerente das duas unidades produtivas da fábrica e do gerente do setor de Recursos Humanos, e nos depoimentos desse último, nos dois momentos em que o entrevistamos, essas palavras são uma constante, além de serem ditas como consígnias⁴⁷.

Destaque-se que, nesse vai e vem da análise, acaba por prevalecer a atividade de linguagem na atividade do trabalho real e, nele, essa indissociação, onde a atividade de estudar é testemunhada como *“conhecimento que ele (operário) vai ter, a cabeça dele vai abrindo”*. E isso é exemplificado mediante esses conhecimentos sendo aplicados nos atos de trabalho: *“fazer um calculozinho simples lá (...) de uma área de triângulo (...) para saber qual é a área que ele tem”, “traçar um gráfico”. “Ele viu que a ondulação está ruim, coisa e tal, ele sabe que vai danificar a peça (...), então, na hora, já vai e corrige”;* *“qual a tolerância que ele (o operário) tem ali, não a que está no desenho (...) Às vezes, ele olha... é... a tolerância é milésima, é uma coisinha mínima (...), mas, na verdade (...), no fundo, é uma grande... é uma grande folga que existe nisso”*. Nesses atos de trabalho interpenetram-se a experiência do trabalho e o trabalho como experiência, no encontro com os conhecimentos formalizados, diagnosticando problemas e possíveis imprevistos, impossíveis de serem antecipados pelo trabalho prescrito, em sua atividade de trabalho de conceituação.

Nesse encontro, há um conhecimento em processo que não é aquele denominado por D. Diderot e citado por Y. Schwartz, de “não-operativo”. Este está do lado da arte, de sua atividade de especulação: *“(...)Toda arte tem sua especulação e sua prática(...); sua especulação, que não é outra coisa que o conhecimento*

47. Cf. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n.64/Especial, set.-1998, p. 136-138, onde é analisado essas consígnias no contexto da reproposição do ideal político taylorista.

não-operativo das regras da arte (...)”. Para nós, situamos esse conhecimento na prática da arte, e não em oposição a mesma como o faz o primeiro autor ao dar continuidade ao seu pensamento: que “sua prática, que não é senão o uso habitual e pensado dessas próprias regras”⁴⁸. Isso porque é ela a atividade mesma do “kairós” ou da “inteligência kairique” – o instante. Ele escapa a toda e qualquer atividade de conceituação e, portanto, de modelações que buscam a antecipação das atividades humanas, manifestando a incontornável presença de um “sujeito”, o processo e temporalidade ergológicas, que coloca em questão, de modo permanente, essas atividades de conceituação e modelações expressas nas normas do trabalho prescrito. E, conforme analisa Y. Schwartz, “o conhecimento ‘não-operativo’ (isto é, que não opera, nem manipula a si próprio), deixa aqui um espaço (...) entre ele e uma prática como experiência”⁴⁹. E o autor, citando mais uma vez D. Diderot, afirma que “Há em toda arte [mais exatamente a fabricação humana, a poeisis, no sentido de Aristóteles] um grande número de circunstâncias relativas à matéria, aos instrumentos e ao modo de fazer que somente o uso ensina”. E destaca que “a progressão do taylorismo, seus saltos de produtividade, se relacionam com a preocupação de não deixar este espaço às irregularidades do empírico.”⁵⁰

No trabalho prescrito do novo modo de trabalho, há a preocupação de “não deixar este espaço às irregularidades do empírico”. Dessa preocupação dá testemunho o Operador Universal e Preparador de Máquinas ao enfatizar o “*fazer tudo*” através do “*estudo*” e/ou conhecimento, ao explicar as mudanças

48. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier du Philosophe*. p. 338-339 (grifos nossos).

49. Ibid., p. 339. Cf. GONÇALVES, Paulo. C. C. Formação do trabalhador e ensino profissional: a Escola Profissional Masculina de Rio Claro. 2001. 185 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. p. 43, 46, 47.

50. SCHWARTZ, Y. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier du Philosophe*. p. 339 (grifos nossos).

no uso de si, demarcando-as, no tempo, pelas palavras “*hoje*” e “*antes*”. Essa última não é explicitada, porém é aludida quando explica as atividades do trabalho real. “*Antes*”, a modalidade de uso de si interditava aos operários da linha e cadeia produtiva o acesso aos conhecimentos dos “*cursinhos*”, visto serem requeridos somente nas atividades de trabalho realizadas pelos ex-líderes, preparadores de máquinas e inspetores de qualidade. Assim, “*hoje, eles* (os operadores) *já sabem* (...) *a maioria dos operadores já sabe traçar um gráfico. Isso tinha um inspetor de qualidade que fazia isso para nós* (...) *mas ele* (o operador) *não era obrigado a conhecer o fundamental*”. Os operários, “*hoje*”, não somente “*sabem*”/detêm esse conhecimento como também os de medição: “*fazer* (...) *um cálculo de uma área de um triângulo*”; “*fazer uma determinada operação no diâmetro*”. Os operários, de posse desses conhecimentos, realizam as atividades antes realizadas pelos preparadores de máquinas e inspetores de qualidade que foram dispensados. A dispensa destes trabalhadores os obriga a “*conhecer o processo*”, a “*fazer tudo*” e, portanto, não ficarão “*um bom tempo parado*” ao aguardarem o inspetor de qualidade “*tirar o gráfico*”. E no decorrer desse “*fazer tudo*” que equivale também a “*conhecer o processo*”, “*ele já sabe que vai danificar a peça, a peça não vai sair boa, então, na hora, já vai e corrige*”. Desse modo, pelos “*fazer tudo*”/ “*tudo conhecer*” – “*fazer e conhecer tudo*” – persegue-se aquela preocupação, novamente, a do domínio do “*grande número de circunstâncias relativas à matéria, aos instrumentos e ao modo de fazer*”, ancorada na materialidade de uma outra repartição hierárquica dos saberes internos às atividades humanas de trabalho, na linha U, “*retorcido*”. Nessa busca, há a economia de tempo de trabalho e o seu não dispêndio “*na peça (que) não vai sair boa*”, que vai sair com “*refugo*” ou “*morta*”, conforme dizem os operários, em sua atividade de linguagem, e peças de não-qualidade, na linguagem do código do trabalho prescrito.

Essa nova repartição hierárquica dos saberes, que obriga os operários a “conhecer *tudo*”, é testemunhada pela recusa deles em operar com a caixa de bloco padrão, que é a unidade de referência de medida de todas as peças que produzem:

então, no início, quando a gente falava para eles (operadores) que eles iam ter que mexer com aquilo ali (a caixa de bloco padrão), primeira... primeiro trauma que eles tinham, você lembra que eu citei que a chefaiada antiga não deixava eles chegar nem perto (...) eles falavam: ‘não, que não pode. Que o senhor (cita o nome do chefe) não queria que ninguém fosse...’. Não, mas filho, a primeira coisa que você tem que fazer é o seguinte: que, hoje, mudou (...). Tinha que pôr na cabeça deles (...), mudar a mentalidade.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

“*Mudou*” a repartição e distribuição hierárquica dos saberes que delimitavam e restringiam o acesso aos conhecimentos técnicos formalizados, formais. A repartição e a hierarquia se fincavam na nomenclatura das funções e dos postos de trabalho, distribuídos também de modo hierárquico. Disso dá o seu testemunho o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, malgrado a personificação que ele efetua do poder na pessoa do trabalhador; ele não considera o seu exercício como fruto, conforme aponta N. Elias, do conjunto do complexo relacional e hierárquico de funções, construído por indivíduos e grupos, como o dessas relações de poder e de saber, no trabalho:

o poder do ins(trutor)... do.... do Supervisor ele era sustentado, por exemplo, pelo saber. Então, ele sabia ler um instrumento desse tipo (a caixa de bloco padrão). Aí, ele chegava para o operador e falava: ‘não mexa aqui, você tem que só colocar a peça aqui’ (...), onde esse operador passa por um curso de Metrologia, de Matemática, e ele percebe que era só isso. Isso eu já ouvi dizer: ‘mas é só isso! Quer

dizer, durante an... anos eu tive que me submeter àquilo para fazer uma coisa simples dessa!'.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos)

A extinção dos postos hierárquicos de trabalho, conforme foi salientado, configurando uma outra hierarquia, é já o funcionamento dessa nova repartição e distribuição de saberes da nova modalidade de uso de si. Nesse contexto, a linguagem do código do trabalho prescrito era maciça e enfaticamente reiterada, nas reuniões das quais participavam, como destacado anteriormente, preparadores de máquinas, inspetores de qualidade, encarregados, supervisores. Também era reiterada nas palestras ouvidas e vistas por todos os operários da fábrica⁵¹. Dessa linguagem o Inspetor de Qualidade, tal qual o Operador Universal e Preparador de Máquinas, faz uso quando diz: *"tinha que pôr na cabeça deles"*; *"mudar a mentalidade"*.

O Inspetor de Qualidade e Instrutor foi um dos *"instrutores"*, como disse e se nomeou, no decorrer de seu testemunho, que ensinou os conhecimentos técnicos, dos *"cursinhos"*, para os operários. Explicou-nos que *"dava"* aulas um mês inteiro e, depois, revezava com um outro *"instrutor"*, que podia ser operário, como ele, mecânico, ferramenteiro, ou técnicos, todos trabalhadores da empresa. Os *"instrutores"* percebiam uma remuneração pelas aulas *"dadas"*:

esse pessoal, eles recebem uma remuneração fora do expediente, porque eles estão, em tese, trabalhando, ministrando aulas. Então, eles recebem aquilo que receberia um instrutor do SENAI (Serviço Nacional da Indústria).

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos)

51. Remetemos o leitor à nota 55 do presente capítulo.

Já o Inspetor de Qualidade e Instrutor aponta que:

eles (a direção da empresa) dão uma ajuda de custo para a gente, só que não é nem salário que a gente recebe. E essa ajuda... ajuda de custo que eles dão é um negócio meio contraditório porque vai para o hollerith (demonstrativo do pagamento de salário, bruto e líquido), desconta imposto de renda....

(Inspetor de Qualidade e Instrutor)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos faz distinção entre as atividades de trabalho que realiza o Inspetor de Qualidade no processo imediato de trabalho e as atividades de trabalho de ensinar que realiza “*fora do expediente*”. Assim, demarca que ele não tem prolongada a sua jornada de trabalho porque está “*ministrando aulas*”, situando-o como professor. Porém, um lapso de linguagem ocorre, quando antes diz “*trabalhando*”, significando serem essas atividades de ensinar um prolongamento de sua jornada.

Ressalte-se que os cursos de Matemática I e II, Metrologia I e II, Desenho I e II eram ministrados no interior da empresa, após a jornada de trabalho, havendo doze salas, abrigando de 20 a 25 operários. Os horários se organizavam em função dos horários das jornadas dos turnos: para o turno da manhã, das 14 às 16 horas; para o turno da tarde, das 12 às 14 horas. O horário da jornada de trabalho do primeiro turno é das 6 às 14h30(m) e do segundo turno é das 14 às 22h30(m). Os Operários têm prolongadas as jornadas por mais 2 horas e, no entanto, não recebem horas extras:

agora, os operários não recebem as horas extras. Eles ficam 2 horas após, não recebem as horas extras. Recebem só o vale-transporte para

depois voltarem para casa. Recebem um lanche ou um almoço, dependendo do horário que eles estão.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos)

Tem-se, pois, o prolongamento das jornadas de trabalho, seja do operário, “*Instrutor*”, Professor que ensina, seja dos operários, na situação de estudantes. E o Inspetor de Qualidade e Instrutor, quando lhe telefonamos, por ocasião de nossa volta à pesquisa de campo, disse-nos:

eu ensinei 2000 operários.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

Nesse momento, não faz mais o uso da linguagem do código do trabalho prescrito que o designava “*Instrutor*”, ao ministrar os conhecimentos técnicos dos cursos de Matemática I e II, Metrologia I e II, Desenho I e II, mas sim o uso da atividade de linguagem nas atividades de trabalho de ensinar. Esses usos fazem-se presentes em seu testemunho. Nele, refere-se a si como “*Instrutor*”, momentos em que faz uso da linguagem desse código, que considera a atividade de ensinar como atividade de treina[r]mento, e nos momentos em que se situa como Professor, faz uso da atividade de linguagem nas atividades de trabalho de ensinar, então, explicando e analisando essas últimas. Como Professor, conduz o aluno, o operário, a aceder aos conhecimentos e a apropriá-los e, nesse processo, está atento às suas “dificuldades”. Ele não se nomeia Professor, é⁵², presença do “sujeito”, revelando quem é e não o que é⁵³. Na primeira manifestação de si, é a presença do

52. LÉVINAS, E. *De l'existence à l'existant*. Paris: J. Vrin, 1993, passim.

53. ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981. p. 194-200.

“sujeito”, e na segunda, o que é dele esperado, como agente⁵⁴, tido como suporte dos atributos que lhes são designados e imputados, naquela condição, no caso de Instrutor. Essas manifestações não são excludentes, mas interpenetram-se, por isso o duplo uso dessa linguagem pelo Inspetor de Qualidade e Instrutor:

Então, Matemática I é isso (...) nós temos as 4 operações com número inteiro e número decimal, amplitude e a média. Depois, nós temos a Metrologia... A Matemática II que é aonde começa a complicar a coisa, pelo seguinte: o pessoal que nós temos lá na (nomeia a empresa) (...) 60% o nível não é nem de primário, tem pessoal que não tem nem... nem o 2º ano primário.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor)

O Inspetor de Qualidade e Instrutor, após situar que essas “dificuldades” dizem respeito ao não-acesso aos conhecimentos formais e fundamentais do sistema de ensino regular, explica a relação de ensino/aprendizagem que constrói junto aos operários, na condição de alunos:

e agora eu vou passar para você a... o conteúdo da Matemática II. Você vai perceber a dificuldade que a gente... o porquê que surge a dificuldade quando a gente vai tentar passar alguma coisa para eles. A Matemática II nós temos... nós temos... é... múltiplos e submúltiplos do metro: aquilo que você tem 1 metro, passar para quilômetro, de quilômetro passar para milímetro. Nós temos... é... regra de 3 simples e regra de 3 composta, porque eles (os operários) mexem muito com porcentagem... Nós temos que ensinar para eles raiz quadrada, que não é permitido usar calculadora. Por quê? Porque eles vão ter que fazer teorema de Pitágoras e fazer Trigonometria. E nós temos também

54. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, p. 139-145.

adição e subtração de grau, minuto, segundo. Então, veja bem, você se imagine só, uma pessoa que não tem primário, ele não sabe nem tabuada, você tentar ensinar uma matéria dessa para ele. Então, é uma dificuldade. Inclusive, teve Instrutor lá que, quando chegava na raiz quadrada, ele só pegava e pedia para o pessoal parar ali mesmo, porque o pessoal não conseguia. Ele não sabia nem como começar a ensinar isso aí para o pessoal porque é uma coisa de muita dificuldade. Então, veja bem, como eu tinha muita amizade com o pessoal, o que que eu fazia? No início, eu tentava, sei lá, tentava... tentava fazer quase que uma separação dentro da sala. Então, tinha um pessoal que, às vezes... Então, eu começava dar aula hoje, começava com o múltiplo e submúltiplo do metro. Às vezes, eu tinha metade dos elementos aí, que eles já estavam no... eles já estavam bem à frente daquilo ali, então, o que que eu fazia? Nessas duas horas que eu tinha, eu tinha que dividir o tempo entre eles. Quando eu percebia que eu tinha um pessoal adiantado, eu ia ficar 2, 3 dias com aquela matéria com um pessoal com um grau de dificuldade maior, eu pegava e dispensava esse pessoal. E pedia para ele: olha, você só vem aqui depois de amanhã! Então, eu, ficava mais fácil para mim porque eu pegava todo aquele pessoal, porque se você conhece, você tem uma sala de aula com 30... 30 lugar para sentar, o que eles vão fazer? Em primeiro lugar, sentar lá embaixo perto da parede. Então, eu pegava esses alunos que o grau de dificuldade era maior, trazia eles perto de mim. E a primeira coisa que eu tentava fazer, é fazer com que eles se sentissem bem, e que eu era um amigo deles, que estava ali tentando ajudar eles no máximo, que ninguém devia, sei lá, esquentar a cabeça com nada, que se... aquele que não entendesse qualquer coisa, a gente fazia quantas vezes precisasse, que não tinha pressa, se a pessoa não aprendesse hoje, ia aprender amanhã, não teria problema nenhum. Então, usamos... eu usava esse caminho aí. Eu não digo todos porque tinha uns que às vezes a gente via que teria que pegar e deixar ele até na Matemática I mesmo porque se ele vai para a frente, aí a dificuldade dele ia ser pi(or)... ia ser mais maior ainda. Porque eu tive pessoal que eu tive que fazer aquela tabela, tabuada, que eles não sabia. Teve... teve, logo no início, quando eu peguei... comecei a mexer com isso aí, aconteceu o seguinte: eu peguei um pessoal, uma época lá, que então, eu ia no quadro e colocava... escrevia lá, no quadro, colocar a adição. Eu colocava 5 exercícios para ele, isso é depois de uns quatro dias de aula, ninguém fazia. Aí o que que eu fazia? Eu ia lá

em cima (no quadro) e apagava aquele efetuar a adição, escrevia: fazer a... fazer a conta de mais. Todo mundo começava a fazer... Subtração eles não sabiam o que era. Se você falasse em subtração, não tinha jeito, tinha que falar em conta de menos. Divisão, eu não podia falar divisão, eu tinha que falar dividir, multiplicação, eu tinha que falar vezes, é conta de vezes, isso aí eles sabe o que era. Multiplicação eles ficavam meio na dívida. Então, o que que você tinha que fazer? Você tinha que, primeiro de tudo, você arrumar um jeito de você dar aula, tentar dar aulas para eles.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

O Inspetor de Qualidade e Instrutor, ao enfatizar a “*amizade com o pessoal*” ou “*que eu era um amigo dele que estava ali tentando ajudar eles no máximo e que ninguém devia, sei lá, esquentar a cabeça com nada*”, alude à insegurança que tinham os operários de não obterem a média 7,5 em cada disciplina, e, conseqüentemente, de serem reprovados. Todavia, não era a reprovação em si mesma que suscitava esse sentimento, mas sim a ameaça constante da dispensa. A não-obtenção da média constituía-se na prova de não “conhecer *tudo*” pelo operário para “*fazer tudo*”, no novo modo de trabalho e, por isso, ele poderia vir a ser dispensado. O Operador de Célula de Manufatura, ancorando-se no trabalho real, reporta-se a esta situação:

(a chefia) diz para a gente lá dentro que, se não dá certo numa célula não é para se sentir jogado, porque está trabalhando em outra célula ou em outra minifábrica, porque... é... para a gente encarar isso como... se sentir treinado, eles falam assim, para a gente se sentir treinado (...). O pior é que 80% dos casos assim eles mandaram embora mesmo.

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos reporta-se também a essa relação entre prova e dispensa. Situa-a no momento em que a empresa colocou em prática o programa intitulado “Programa de Treinamento de Minifábrica”, em janeiro de 1990⁵⁵. Com esse Programa iniciaram-se as aulas das disciplinas Matemática, Metrologia, Desenho, designadas pela empresa de cursos de treinamento e de “*cursinhos*” pelos operários, conforme vimos destacando.

Destaque-se que são disciplinas e não “cursos” ou “*cursinhos*” por ancorarem-se num **corpus** de conhecimentos específicos, obedecendo à tradição da disciplina epistêmica em seus procedimentos, protocolos, categorias, conceitos (que remetem a valores), aos quais, para se ter acesso, há de se ter uma formação específica. É desse **corpus** que fala o Inspetor de Qualidade e Instrutor quando afirma “*ensinar uma matéria dessa (...) é uma coisa de muita dificuldade*”, “*coisa de muita dificuldade*” intrínseca a esse **corpus** face a quem o está apreendendo. Entretanto, essa dificuldade vê-se acrescida porque quem o está apreendendo por não ter tido acesso a conhecimentos formalizados prévios, conhecimentos disciplinares, que se constituem em condição **sine qua non** para essa apreensão e/ou acesso. Por isso afirma o Professor/Inspetor de Qualidade: “*o pessoal (...) 60% o nível não é nem de primário*” ou “*você se imagine só, uma pessoa que não tem primário, ele não sabe nem tabuada*”. E como pontuamos, o Professor/Inspetor de Qua-

55. Antes dessa data, em 1986, de acordo com o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, iniciou-se o PEQ (“Programa de Educação para a Qualidade”), que integrava o programa PEAQ (“Programa Estratégico Anual para a Qualidade”). O PEQ constituiu-se em um programa específico, ministrado sob forma de palestras, durante a jornada de trabalho, com duração de 2 horas cada palestra, pelo período de uma semana. Ele tinha como um de seus objetivos principal [in]formar todos os trabalhadores da fábrica, cerca de 2500, “*dentro do nosso sistema de trabalho*”, nas palavras do Coordenador. Afora essas palestras, iniciou-se, em 1991, os cursos Supletivos de 1º grau (últimas séries) e de 2º grau. Em 1990, como mencionado, teve lugar o “Programa de Treinamento de Minifábrica” que abarcava as disciplinas de Matemática, Desenho, Metrologia e o curso CEP.

lidade realizava o seu trabalho de ensinar considerando a ausência dessa condição nas vidas, nas histórias de seus alunos/operários; para tanto fazia uso da linguagem enquanto pensamento, interpretação, julgamento e conhecimento e não como instrumento de comunicação, característico da atividade de treinar. Essa atividade de linguagem ele também a realiza em relação ao código ou língua do trabalho prescrito ao nomear as disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia de “*cursinhos*” e não de “cursos” como faz esse código. Com isso ele toma distância da transmutação feita da atividade de ensinar em atividade de treina[r]mento pelo código, para o qual a linguagem é tida como instrumento. Essa distância ele a coloca em prática nos atos de ensinar, conduzindo o aluno/operário a aceder àquele **corpus** de conhecimentos específicos das disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia.

É no âmbito dessa transmutação que o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos situa essas disciplinas:

O próprio processo de treinamento, no início, foi traumático. No... nós começamos com isso é... é... a primeira turma, foi muito difícil porque o pessoal imaginava que, ao não tirar 7.5, seria demitido (dispensado). E não adiantava você falar: gente, nós estamos assim e assado... (...). Só que... há... o... a diferença de ser dito, se aceita ou não. Até porque, historicamente, a desconfiança ela existe.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

“Historicamente a desconfiança existe” é a alusão ao acontecimento que testemunha o Operador de Célula de Manufatura: “o pior que 80% dos casos assim eles mandaram embora mesmo”, não se constituindo, pois, na “diferença de ser dito, se aceita ou não”. Também há uma outra alusão a um outro acontecimento: quando se refere à mudança dos postos e das máqui-

nas, suas redistribuições na linha e cadeia produtiva, sem o conhecimento prévio dos operários, quando do “*processo de treinamento, no início*”.

mudou a linha sem avisar o trabalhador. Foi um choque! Um choque! Primeira experiência. Isso foi, acho que em 86. A primeira minifábrica, a primeira célula que foi implantada, se mudou, e aí o pessoal entrou... foi um trauma! (...). As pessoas ficaram paralisadas, o cara não sabia nem que ma... aonde estava a máquina dele. Isso aconteceu, sabe: ‘onde que está a minha máquina, aonde é que vou trabalhar?’.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifo nosso)

Essa “*primeira experiência*” expõe o “trabalho como lugar de um problema, de uma tensão problemática” porque é ele uso de si por outro (s) e uso de si por si mesmo, o que obriga a direção da empresa à negociação com os operários frente às mudanças nesse uso.

Fizemos um trabalho muito forte com as chefias, para as chefias estarem em sala de aula, dando a cara, falando que isso não ia acontecer (a dispensa, visto que as redistribuições tinham essa conseqüência). Tivemos um apoio muito grande por parte dessas chefias. Iam em sala da gente: ‘pode ficar tranquilo, o importante é que vocês aprendam, a nota para nós não é um fator de... corte (dispensa) é, simplesmente, aquilo que vai nortear’. Também não adianta, e vocês sabem disso. Nós já cansamos de fazer programas aqui. Quando um cara (o operário) passa por um programa, você não avalia, acha que está bom. Solta na máquina, e ele não vai dizer que... que não sabe, e aí apanha, não faz.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos enfatiza a nota como prova da aprendizagem e não somente

avaliação dos operários, por isso [re]afirma que “*solta na máquina, e ele não vai dizer que... que não sabe, e aí apanha, não faz*”. E isso se dá porque há a abstração das diferenças de tempos de aprendizagem de cada ser vivo humano, fincadas nas suas singularidades e histórias particulares. E mediante tal abstração, essas diferenças são subsumidas à prescrição do tempo de duração de cada disciplina, Matemática, Metrologia e Desenho. Essas disciplinas contabilizavam 240 horas, com duração de 2 horas diárias, durante 10 dias. Havia variação na distribuição de horas das disciplinas⁵⁶. Os operários assistiam às aulas, como já destacado, depois da jornada de trabalho diária.

Ressalte-se que a abstração dos processos e temporalidades ergológicas de cada operário, na condição de aluno, é também a do trabalho como experiência – a do seu encontro com os conhecimentos prévios imprescindíveis ao novo modo de trabalho, no uso de si, que reconfiguram a sua experiência do trabalho. Por isso o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos afirma que “*não adianta e, vocês sabem disso (a quem se dirige? E nesse momento transmite desânimo), nós já cansamos de fazer programas aqui. Quando um cara (operário) passa por um programa (...) acha que está bom. Solta na máquina, e ele (...) não sabe, e aí apanha, não faz*”. Tensão entre a temporalidade da contabilização, na formação do operário/aluno, que a prova e a nota exprimem e materializam, e essa dupla abstração e temporalidades correspondentes, na atividade do trabalho real. O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos re[a]firma essas abstrações e, por conseguinte, a tensão, que interditam ao operário/aluno aprender:

56. Essa variação da distribuição das horas das disciplinas não nos foi precisada, apesar de haver sido solicitada no decorrer da entrevista com o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos. Isto ocorreu porque ele nos fornecia informações no sentido de nos dar um quadro amplo do empreendimento levado a cabo pela direção da empresa no que tange ao “Programa de Educação Para a Qualidade” para a formação do trabalhador “*dentro do nosso sistema de trabalho*”, conforme suas palavras. Cf. nota 55 do presente capítulo.

porque se não tiver 7.5 não faz de novo (o curso).

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do
setor de Recursos Humanos)

Essa interdição foi admitida pelo Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos quando o entrevistamos, de novo, após um ano. Ela se fazia acompanhar da dispensa: “*o pior é que 80% dos casos assim eles mandavam embora*”. E na entrevista anterior ele dissera:

a gente tem uma média de 7.5. Quem não consegue atingir a média refaz o curso, quantas vezes for necessário” (e referia-se antes a que) (...) depois de 2 anos, eu tenho pessoas que fizeram 3 vezes cada um dos cursos, e estão aí (não foram dispensados). Quer dizer, é uma prova aquilo que a gente estava dizendo... Agora, tem gente que também, que passou (em todas disciplinas) e foi embora dentro de toda... desses últimos 2 anos. Foi um processo natural de demissão (dispensa), de redução de pessoas.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do
setor de Recursos Humanos)

“*Processo natural de demissão (dispensa), de redução de pessoas*”, significando que a direção da empresa não estava dispensando operários porque foram reprovados nas disciplinas, ou seja, porque não obtiveram a média 7.5.

Entretanto, no momento da realização da prova, vinha à superfície aquele sentimento de insegurança frente à ameaça da dispensa, por parte dos alunos/operários se não conseguissem obter essa nota:

às vezes, acontece de eu ter, de eu ter um outro funcionário lá dentro da sala de aula que o cara faz qualquer coisa, ele chega num deter-

minado ponto que ele sabe de tudo aquilo que nós precisamos, qualquer coisa que você pedir, tudo, ou manda ele fazer ele faz qualquer coisa. Você entrega essa folha aqui (toma nas mãos uma de nossas folhas em branco) para ele, fala: fulano, me faça isso, isso, ele vai lá te faz tudo aquilo que você precisa. Não só ali, ele... ele transmitindo para você o que ele vai usar dentro da fábrica. Só que, daí meia hora, você vira essa folha, fala: agora é uma prova, faça tudo o que você fez do outro lado. Ele não faz nada. Então, o lado psicológico pesa muito, eles têm o maior medo. Porque, o que já aconteceu já dentro da empresa? Teve chefe que falou assim: ‘ó, você vai lá fazer a Matemática I, mas é a última vez, se você não passar, eu te mando embora.

(Inspetor de Qualidade e Instrutor, grifos nossos)

“*Ele transmitindo para você o que ele vai usar dentro da fábrica*”, “*ele sabe de tudo aquilo que nós precisamos*” exprimem, no testemunho do Inspetor de Qualidade e Instrutor, tanto o conhecimento do meio em que vive e trabalha – sua experiência do trabalho – quanto a apreensão da aflição do aluno/operário em não obter a média 7.5 e ser dispensado, a que se refere a ameaça do chefe: “(…) *se você não passar, eu te mando embora*”, ou pela alusão de que “*o lado psicológico pesa muito, eles têm o maior medo*” ou ainda “*que ninguém devia esquentar a cabeça com nada*”. Desse modo, aproximava das “*dificuldades*”, como diz, dos operários: “*eu pegava esses alunos que o grau de dificuldade era maior, trazia eles perto de mim*”. Com isso, ele reconhecia as diferenças de tempo de aprendizagem e, portanto, das temporalidades ergológicas dos alunos. O mesmo ocorre em relação a prova, no momento de sua realização, expresso pela apreensão dessas “*dificuldades*”.

Saliente-se que esse reconhecimento e essa aproximação se fazem pela interpenetração e interdependência da experiência do trabalho com o trabalho como experiência, na atividade de trabalho de ensinar. Mais uma vez destaca-

mos que essas diferenças de tempos de aprendizagem e de temporalidades ergológicas são manifestações dos possíveis singulares de cada aluno/operário, de seu corpo-si. Elas estão fincadas em suas histórias, biografias e, nelas, têm lugar as experiências do trabalho e o trabalho como experiência. E tudo isto se configura no encontro com os conhecimentos formalizados, nos atos do trabalho de ensino e nos atos de aprender, bem como nas atividades do trabalho real. Essas temporalidades estão em tensão com a temporalidade dos valores quantificáveis, contabilizáveis – econômica. Essa prevalece sobre aquela, gerando a situação de insegurança e de pressão vividas pelos operários para que façam cada disciplina no tempo previsto e sem reprovação, abstraindo-se essas diferenças e temporalidades, como já ressaltado, em processo naquele encontro. Em última instância, há a abstração da atividade humana e, nela, do “instante”, do “kairós”, da presença de “sujeitos”. Naquele reconhecimento e aproximação do Professor, Inspetor de Qualidade, são suspensas essas abstrações porque em suas atividades de trabalho de ensinar – de formação – são centrais essas diferenças, além destas também serem por ele consideradas em relação ao trabalho real. Desse modo, no tempo prescrito da atividade de trabalho de ensino – os dias de aulas – aproxima-se mais dos alunos com “*dificuldades*”. Essas são assim verbalizadas por um dos alunos:

foi muito difícil. Muito difícil. Foi uma dificuldade terrível.

(Operador de Forno e Fusão)

“*Dificuldades*”, “*dificuldade terrível*” das quais o Professor/ Inspetor de Qualidade se aproxima a partir de conhecimentos elementares das disciplinas que possuem os alunos/operários: “*você tinha que, primeiro de tudo, você arrumar um jeito de você dar aula, tentar dar aulas para eles*”. Esta

tentativa é fruto de seu próprio encontro entre experiência e conhecimento. Através desse encontro se opunha tanto à redução das atividades de “*dar aula*”, de ensinar, à atividade de treinar (de treinamento) quanto à redução dos conhecimentos em instrumentalização. E mesmo que nessa tentativa se refira a esses conhecimentos, a partir do uso da língua do trabalho prescrito, de suas normas antecipadoras: “*ele (o operário) chega num determinado ponto que ele sabe de tudo aquilo que nós precisamos*” ou “*para a gente se sentir treinado*” ou, ainda, “*ele (o operário) transmitindo para você o que ele vai usar dentro da fábrica*”. Sobressai nesse uso o sentido de o aluno/operário “conhecer *tudo*” dessas normas.

“*O que ele vai usar dentro da fábrica*”, nos atos de trabalho, referem-se aos conhecimentos formais aos quais os operários estão tendo acesso mediante as disciplinas Matemática, Metrologia, Desenho, e o curso sobre CEP (Controle Estatístico de Processo). Esses conhecimentos são requeridos pelas prescrições do novo modo de trabalho, no uso de si. Vem ao encontro desses conhecimentos o acesso, pelos operários, a conhecimentos do sistema de ensino regular, em sua modalidade Curso Supletivo de 1º grau, as três últimas séries, e de 2º grau, completo. Ambos os acessos, o dos conhecimentos formais dessas disciplinas e o dos conhecimentos formais do sistema de ensino regular, convergem para o trabalhador “*fazer tudo*”/ “conhecer *tudo*”, na nova modalidade de uso de si: ou seja, convergem para o novo modo de trabalho que o operário deve fazer, segundo essas prescrições:

o tempo de... de completar o curso (disciplinas de Matemática, Metrologia, Desenho) era muito menor do que aquele que o Supletivo dava. Então, ele (o operário) via em 15 dias Matemática, enquanto que ele ia ver esse conteúdo em 6 meses, no Supletivo. Então, eu diria que uns 60%, 70% conseguia acompanhar o que era dado aqui in-

ternamente. Agora, esses 30, 40%, a gente fez com que eles fizessem o Supletivo.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, ao pontuar o tempo de formação das disciplinas e dos cursos, tem em vista a antecipação da temporalidade pela qual se enquadrariam as diferenças de tempo de aprendizagem e, portanto, das temporalidades e processos ergológicos de cada trabalhador. Ressalte-se porém que, ao se buscar “*completar*” a formação com o curso Supletivo, o que está em jogo é essa antecipação, ou seja, a impossibilidade de sua efetivação e do enquadramento pelas normas antecedentes, por essas prescrições quanto ao tempo da formação. Todavia, o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos reconhece, e também a direção da empresa, a qual ele expressa pela palavra “*a gente*”, essas impossibilidades e abstração que fazem dessas temporalidades e processos, mesmo que não as nomeie. Esse reconhecimento é feito sob o crivo exclusivo das atividades do trabalho prescrito do novo modo de trabalho, cujo **corpus** de conhecimentos é regulado pela norma na sua dimensão da média ou padronizadora, que tende sempre a neutralizar a historicidade das temporalidades e dos processos ergológicos de cada “sujeito”, cada SER, no encontro da experiência com os conhecimentos desse **corpus** e com os conhecimentos do curso Supletivo e das disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia. Por isso, sobreleva nesse reconhecimento a instrumentalização dos conhecimentos do sistema regular de ensino, em sua modalidade Supletiva já especificada:

preciso de um operador que tenha um nível de conhecimento equivalente ao 1º Grau comple... Grau completo. Por quê? Ele vai ter que

inspecionar as peças, ele vai ter que medir, ele vai ter que plantar os pontos no gráfico, vai ter que fazer uma série de atividades que, com o perfil que a gente tem hoje, com... com um... grau de escolaridade de conhecimento que o grupo tem hoje não vai conseguir fazer (...); você tinha um preparador, você tinha um inspetor que fazia as funções. Ele vai assumir. (...) Então, é fundamental que ele conheça, ele leia uma norma, uma orientação, e que ele saiba o que aquilo quer dizer, o que aquilo empata no produto dele (...). Então, é muito difícil você pegar uma pessoa que não tenha escolaridade nenhuma e fazer ela acompanhar. É a dificuldade que a gente vive hoje.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

A reiteração da palavra “vai ter” pelo Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos exprime o cumprimento, por cada trabalhador, operário, das novas obrigações na nova modalidade de uso de si que se configura pelo novo modo de trabalho – o “fazer tudo”/ “conhecer tudo” – ou seja, o operário, “ele vai assumir” “uma série de atividades”⁵⁷. Todavia, se essas palavras exprimem o caráter coercitivo da/na aprendizagem de novos conhecimentos elas também expressam em relação a esses conhecimentos seu caráter imperativo para a realização das atividades de trabalho, como salientamos anteriormente. Esse caráter não é apreensível por nenhum modelo conceitual orientador de programas de “treinamento” do trabalhador. Entrevê-se, já, pelas palavras “vai ter” a [re]proposição da ambição taylorista de um trabalhador ideal – “preciso de um operador” ou “o perfil que a gente tem hoje” – de formar o operário segundo os ditames das normas antecedentes ou antecipadoras econômicas, técnicas, sociais do trabalho prescrito, do novo modo de trabalho, ou seja, daquele **corpus** de conhecimentos vários já mencionado. Essa ambição que intenta modelar as atividades

57. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, passim.

humanas de trabalho pela atividade de trabalho de conceituação em sua dimensão normativa, de média, não somente abstrai como também nega o que é incontornável, a presença de um “sujeito” – suas competências humanas industriais e/ou o uso de si por si mesmo, no ato em que se dá o uso de si por outrem ou outro (s). E nesse uso já tem lugar a atividade humana de retrabalho ou de renormalização dessa atividade de conceituação que expressa o trabalho prescrito em seus métodos, regras e técnicas – seus conhecimentos.

É objetivando esse formar ou formação do trabalhador, operário, onde o ensinar é treinar e a atividade de linguagem é comunicação de conhecimentos instrumentalizados, que há a preocupação, por parte da empresa, de adequar “conteúdos” dos conhecimentos formais e “conteúdos” das atividades do trabalho prescrito:

eles (os Professores do Curso Supletivo) vêm aqui (na empresa) e recebem uma orientação do que é o produto, do processo de fabricação, quais são os objetivos que a (nomeia a empresa) (...). O que eles procuram fazer é a ponte (...). É interessante que eles venham e verifiquem onde ele (o operário) trabalha, que tipo de máquina ele opera, para ver até a complexidade de... da atividade. Isso ajuda muito aqui. Isso ajuda muito aqui dentro.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

Com essa “orientação” empreende-se a tentativa dessa adequação ou “fazer a ponte”, onde a atividade de ensinar, transmutada em treinar, é tida como evidência pelo “jogo de palavras com associações e conotações” internas a essa transmutação: “verifiquem onde ele trabalha” ou “para ver até a complexidade (...) da atividade”. A “orientação” se ancora na redução da linguagem a comunicação de “conteúdos” dos conhecimentos do trabalho

prescrito, formalizados, e dos conhecimentos também formalizados ou formais do sistema de ensino regular. Vale dizer, a linguagem é dissociada do pensar e do conhecer, sendo, pois, os conhecimentos instrumentalizados. Com isso, busca-se enquadrar, normatizar o que escapa a ambos os conhecimentos: sua prática, que “não é senão o uso habitual e pensado” das regras da arte do conhecimento “não-operativo”⁵⁸. Essa atividade é a do “kairós” ou da “inteligência kairique” – o instante –, não capturado pela atividade de normatização, pelo enquadramento do trabalho de conceituação.

Observe-se, mais uma vez, que essa atividade é a ergológica, a atividade humana a mais geral, no encontro desses conhecimentos formalizados e os não-formalizados, os conhecimentos da prática, nas atividades humanas de trabalho. Essa tentativa de adequar “conteúdos” dos conhecimentos formais e “conteúdos” das atividades do trabalho prescrito assenta-se no consenso da separação: de um lado, formação ou ensino ou ainda teoria, e de outro, prática ou trabalho⁵⁹. No entanto, esse consenso funda-se num paradoxo por-

58. Cf. notas 48 e 49 do presente capítulo.

59. Y. SCHWARTZ na conferência *Ensino e Trabalho* proferida na Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, em 24/04/1997, problematizou esse consenso à luz do trabalho real e aí dos conhecimentos operativos e não-operativos apontados por D. DIDEROT na *Encyclopédie* (1753). Esse autor reconheceu a impossibilidade de se formalizar os conhecimentos da prática. O conferencista enfatizou que essa impossibilidade remete à colocar em questão o que seja a formação para o trabalho e fundada em uma grade de conhecimentos que almeja abarcar a formação do/para o trabalho. Isto porque nessa “grade” sempre estará ausente o não formalizável – os conhecimentos não-operativos – ou o que não é possível conceituar: o encontro entre ambos conhecimentos, a própria atividade humana, a ergológica, configuradora das competências humanas industriais. Destaque-se que nessa ocasião Y. SCHWARTZ, vinha pela primeira vez ao Brasil e aqui permaneceu pelo período de 23/04 a 24/05/1997, graças ao auxílio do CNPq, projeto Pesquisador Visitante Estrangeiro – PVE, processo n. 454028/96-2 (NV), sob nossa coordenação. Nesse período, ele visitou e proferiu conferências, palestras e desenvolveu outras atividades, quer em universidades, quer em não universidades, em quatro estados: 1) São Paulo: i) Universidade Estadual de Campinas: Faculdade de Educação e GEMTCE (Grupo de Estudo Multidisciplinar Trabalho, Cultura, Educação) e Faculdade de Economia – CESIT (Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho); ii) CUT (Central Única dos Trabalhadores) - Grupo de Reestruturação Produtiva; iii) Escola Sindical São Paulo-UNITRABALHO (Universidade e Trabalho); iv) DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos); v) Pontifícia Universidade de S. Paulo (LAEL-Laboratório de Estudos de Língua e NETE-Núcleo de Estudos do Trabalho e Educação); vi) Universidade de São Paulo (CERU-Centro de Estudos Rurais e Urbanos e NEDEC-Núcleo de Estudos de Direito e Cidadania

que, quer no trabalho quer na formação, há conhecimentos não-operativos retrabalhados – atividade ergológica – que testemunha a presença de um “sujeito”, ou seja, aquele encontro entre experiência e conhecimento no retrabalho desses conhecimentos. Sem essa atividade de retrabalho não há nem trabalho nem formação e, por conseguinte, nenhuma atividade humana. E isso ocorre mesmo que a formação seja reduzida a formar aquele ideal de trabalhador taylorista e que o trabalho seja tido como execução que o reduz a “objeto” racionalizável pelas normas do trabalho prescrito, além dele ser circunscrito a esse trabalho.

Destaque-se que essa “*orientação*” ocorre durante

um dia inteiro de visita (...) um dia inteiro de integração.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do
setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

Essa “*integração*” é tanto aquela busca de formar o trabalhador ideal quanto a adequação mencionada acima. Por conseguinte, essa “*integração*” é também aquela evidência e reinversão das atividades de ensinar e de linguagem, ou seja, é ela própria a “*orientação*”, a tentativa de adequação dos “conteúdos” dos conhecimentos formais aos “conteúdos”, conhecimentos, do trabalho prescrito. Isso se manifesta nos “conteúdos” que devem ser da-

- Departamento de Sociologia-Pós-graduação; Faculdade de Educação-Área temática Estado, Sociedade, Educação-Pós-graduação; vii) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (CEAST-Curso de Especialização em Administração e Segurança no Trabalho e CEPT-Centro de Estudos das Profissões e do Trabalho). 2) Rio de Janeiro: i) Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE-Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia- LPCT-Linha de Pesquisa em Cultura Técnica); ii) CETIQT-Centro de Tecnologia da Ind. Química e Têxtil; iii) CAPIBA-Cooperação e Apoio a Projetos de Inspirações Alternativas. 3) João Pessoa: i) Universidade Federal da Paraíba (Departamento de Sociologia-UNITRABALHO) ii) SINTEB. 4) Belo Horizonte: i) Universidade Federal de Minas Gerais: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (NESTH- Núcleo de Estudos sobre o Trabalho Humano) e Faculdade de Educação (NETE-Núcleo de Estudos sobre o Trabalho); ii) Escola Sindical 7 de Outubro-CUT. 5) São Paulo: i) Conselho das Escolas de Trabalhadores-Centro de Profissionalização de Adolescentes.

dos, através de exemplos, no decorrer das aulas dos Cursos Supletivos, 1º Grau, três últimas séries, e 2º Grau, completo.

Muitos exemplos... Isso a gente tem emprestado material didático, do tipo, para Desenho, alguma coisa de Matemática. Então, ao invés de dar um exemplo de laranja, tal, você pode dar um exemplo de produção, dá um exemplo... pegar um equipamento de medição, como é um paquímetro para... que é algo para eles do universo pessoal, é... falar sobre medição, falar sobre medidas, escala. Então, é muito mais próximo que se fosse falar uma realidade não comum... (...). Então, ele (o operário) via em 15 dias Matemática, enquanto que ele ia ver esse conteúdo em 6 meses no Supletivo.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos disse-nos que, nessa “orientação”, ele recorria ao pensamento construtivista, que conheceu em sua formação em Psicologia, com o qual concordava. Informou-nos que havia uma equipe de consultores contratada que, com base nesse pensamento, auxiliava nessa “orientação”. Dessa consultoria e, portanto, “pensamento”, ele destaca a adequação entre “conteúdos” do trabalho e “conteúdos” dos conhecimentos formais prévios voltados estritamente à aprendizagem do novo modo de trabalho para a sua realização. Esses “conteúdos” são considerados dados a serem reproduzidos pelo trabalhador nas atividades de trabalho. Eles são assim considerados porque essa aprendizagem está moldada nos “conteúdos” dos conhecimentos prévios. Isso significa a continuação da jornada de trabalho diária – seu prolongamento –, na formação do aluno/operário, tal qual ocorre com a aprendizagem dos conhecimentos das disciplinas Matemática, De-

senho, Metrologia, e com o curso CEP, integrantes do “Programa de Treinamento de Minifábrica”.

Saliente-se que isso é prolongamento do tempo de trabalho não somente em termos dessas adequação/orientação quanto da própria jornada de trabalho. Essa, de fato, é prolongada, pois os cursos Supletivos e as disciplinas são ministradas ou antes ou após a jornada de trabalho. Nesse sentido, há dois horários: das 15 às 18 horas e das 8 à 11h20(m), correspondendo respectivamente ao primeiro turno, das 6 às 14h30(m) e ao segundo turno, das 14 às 22h30(m). Esses horários se coadunam ao revezamento quinzenal dos turnos, como é explicado pelo Coordenador Pedagógico da escola particular onde têm lugar esses Cursos:

eles (a direção da empresa) viram a (nomeia a escola) trabalhando com empresas, revezamento, Supletivo de 1° e 2° grau, então, houve interesse (...). A idéia de revezamento ele estava vinculado à própria dinâmica da empresa, do processo de produção. Então, a gente tinha que atender os funcionários, de forma que não atrapalhasse nem lá na produção deles e eles pudessem estudar. Então, a gente criou o revezamento, que seria o aluno estar estudando 15 dias de manhã, 15 dias à tarde, e os outros fazendo vice-versa.

(Coordenador Pedagógico, grifos nossos)

Os operários, tal qual nas disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia, não despendiam dinheiro algum para freqüentarem os Cursos Supletivos, seja quanto à mensalidade, seja quanto ao material didático. A empresa firmara com a escola

um contrato fechado com as empresas (o Coordenador menciona o nome de mais três empresas que firmaram esse contrato) (...), com um custo abaixo do que um aluno normal da escola paga. Então, a gente tem

desconto de 20 até 30% no caso, num contrato fechado com uma empresa porque a quantidade (refere-se ao número de alunos/trabalhadores) é sempre fixa e isso permite a gente ser mais flexível a nível monetário.

(Coordenador Pedagógico, grifos nossos)

Além desse desconto na mensalidade graças a essa “*quantidade (...) sempre fixa*” de trabalhadores, funcionando como um acordo, a empresa recebia o salário-educação do MEC (Ministério de Educação e Cultura) para cada operário matriculado nas três últimas séries do 1º grau Supletivo, segundo informações do Coordenador Pedagógico. E o salário-educação era

descontado na nossa folha (de pagamento de salários), nós pagamos o MEC, O MEC repassa à escola que, por sua vez, repassa à (nomeia a empresa).

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos)

Os cursos Supletivos tiveram início em 1991, ocasião em que já tinha lugar o programa de treinamento mencionado anteriormente, através do qual os operários freqüentavam as disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia e o curso CEP, que perfaziam um total de 240 horas, correspondendo a 2 anos e meio. A primeira turma de alunos/trabalhadores, operários, formou-se em agosto de 1992. Nos Cursos Supletivos, matricularam-se, de uma só vez, 300 operários da empresa. As salas de aula tinham, em média, de 30 a 40 alunos, cuja maioria era operária. Quando da realização da entrevista com o Coordenador Pedagógico, em 30/03/1994, ele informou-nos que já tinham sido formados 600 alunos/operários da empresa, dentre estes, mais da metade havia se formado no 1º Grau. Em nossa primeira entrevista com o Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, ele mostrou-nos

um mapa extremamente extenso. Para você ter uma idéia, cada linha aqui, cada ponto que a gente tem é uma turma de minifábrica (são 8 minifábricas, mas não nos foi precisado o número de “turmas” de cada uma) (...). Para você ter uma idéia, no ano de 1992, a gente chegou a ter 200 turmas.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

Antes de nos mostrar esse “*mapa*” dissera:

é um cronograma assustador

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos)

Ele contabiliza as horas aulas ministradas: as aulas, sob forma de palestras, do “Programa de Educação para a Qualidade”, iniciado em 1986; as aulas dos vários cursos versando sobre conhecimentos estritamente técnico-operacionais; as aulas daquelas disciplinas, iniciadas em 1990, através do “Programa de Treinamento de Minifábrica”. Mediante essa contabilidade esvanece os “conteúdos” das aulas em “*cada linha*”, em “*cada ponto*”, pelos quais há a abstração dos alunos/trabalhadores, por isso são eles referidos pela palavra “*turma*”. Nesse “*mapa*”/ “*cronograma*” constavam:

600 mil horas de treinamento. Isso equivale a uma carga horária anual, em torno de 120 horas por trabalhador” (a entrevista realizada com o Coordenador foi em 11/1992 e, em 02/1994, no setor de Produção, havia 1500 operários, sendo que, entre 1987 e início de 1992, havia em torno de 2500 operários na fábrica).

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos informou-nos ainda que esse “*mapa*”/“*cronograma*” era apresentado para as empresas compradoras das peças produzidas pela empresa. E isso era feito no momento em que seus representantes faziam a auditoria na fábrica, isto é, avaliavam as atividades de trabalho. Essa avaliação era denominada de processo de auditoria de avaliação de clientes. Destaque-se, porém, que ela se constituía, na verdade, em avaliações dos operários, a fim de verificar se estava ocorrendo a adequação entre os “conteúdos” do trabalho prescrito, as normas do novo modo de trabalho, e “conteúdos” dos conhecimentos prévios necessários para a sua realização. Essa adequação lhes daria a garantia de que o produto ou a peça produzida estaria sendo feita, conforme as prescrições desse trabalho, suas normas antecedentes, significando que a ocorrência de “*refugos*”, defeitos, estava sob controle, ou seja, de que estava mantida a qualidade do que estava sendo produzido.

Ressalte-se que o específico da avaliação é a crença nessa adequação, porque desconsideram que trabalhar, de acordo com o trabalho prescrito ou essas normas, já é trabalhar de outro modo esse trabalho, modo que é o trabalho real, a experiência em processo no encontro com os conhecimentos / normas do trabalho prescrito. E esse encontro não se dá somente com esses conhecimentos mas também com outros já detidos pelo trabalhador, visto um e outro estarem mergulhados num “meio saturado de normas econômicas, humanas e técnicas diversas”, de conhecimentos e valores. Isso significa que é o indivíduo por inteiro, seu SER, que é convocado a esse encontro. Essa desconsideração é tanto da história do meio ou da situação em que se desenrolam esses encontros quanto das histórias de seus protagonistas, resultando no desdobramento dessa crença em uma outra: a crença do domínio dos imponderáveis das atividades humanas e do meio. Há, pois, neutralizações da

história do **hic et nunc** e da já vivida e desse encontro, onde “há (...) um grande número de circunstâncias relativas à matéria, aos instrumentos e ao modo de fazer que somente o uso ensina”⁶⁰. Desse modo, as avaliações permanecem nas evidências das prescrições, de seus conhecimentos, na ordem visível. Se as avaliações são um exercício necessário, na lógica da racionalidade econômica, jamais deixam de esbarrar numa questão insolúvel⁶¹: o fato de esse encontro entre experiência e esses conhecimentos jamais ser antecipável e, portanto, prescritível, por qualquer modelo de trabalho e atividade de conceituação graças mesmo à atividade ergológica. Esse encontro se expressa no conhecimento da “prática da arte”, “que não é senão o uso habitual e pensado” desses conhecimentos, de suas normas, manifestação do SER da norma, da presença do “sujeito”.

O Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, sob o crivo dessa dupla crença, apresenta a formação dos trabalhadores transmutada em treinamento, quantificando-a: “600 mil horas de treinamento”. Desdobra-a em um **corpus** de conhecimentos, sob forma de dados demonstrativos dessa transmutação. E isto é possível porque essas crenças se ancoram na atividade de trabalho de conceituação própria da disciplina epistêmica, ou seja, na dimensão de média ou de padronização da norma:

inclusive, a (nomeia uma das empresas que demanda peças a serem fabricadas) para... a (nomeia a empresa) fechar o contrato com a (no-

60. Cf. nota 50 do presente capítulo.

61. SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. p. 1-25, [1997]. Mimeografado. Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Éducation Permanente*, [S.I.], n. 133, p. 9-34, avr.-1994. Tradução de A. P. François, Revisão técnica de Maria Inês Rosa. Publicado: *Educação & Sociedade*. Campinas, n.65, p. 101-139, dez.-1998.

meia a empresa em que trabalha) *um dos itens que ela levou em consideração foi a formação e a área de recursos humanos como um todo (...). Por isso que eu tenho um kit aqui onde eu mostro algumas evidências, material. Esse, por exemplo, foi o certificado que a gente ofereceu para o pessoal, agora no meio do ano (refere-se à primeira turma de operários/alunos formada em agosto de 1992, mencionada anteriormente). Eu tenho aqui o certificado, a carga horária (...), eu tenho uma grade curricular, que me dão as palestras e mais os cursos que eles (os operários) fizeram (...), sem contar que essa grade curricular é uma grade a nível técnico, não é uma grade comum, não.*

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

Esses dados são utilizados aparentemente como instrumento de avaliações mútuas das empresas, de dado ramo produtivo, sejam fabricantes, sejam fornecedores, ora ocupando a posição de avaliadas, ora de avaliadoras:

para saber como é que está o programa de treinamento para os operários, ou seja, o pessoal que faz o (nomeia a peça) deles, como que está sendo treinado. Como é que é preparado o trabalhador que põe a mão no produto que eles vão comprar.

(Coordenador de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, grifos nossos)

Entretanto, a avaliação feita é dos trabalhadores, dos operários: “*como é que é preparado o trabalhador que põe a mão no produto*”, dando-se, mediante uma ação planejada e cerrada, intentando-se a adequação do trabalho real ao trabalho prescrito através daquela outra adequação, a dos “conteúdos” dos conhecimentos formais prévios e os “conteúdos” desse trabalho. Busca-se também o domínio dos imponderáveis dos atos de trabalho através daquelas crenças.

E sob o “império do sentido”⁶², das evidências/dados, o Forno Oficial testemunha que

eu... parei porque (ri), é por causa do tempo. É..., é muito puxado estudar. É a turma que estuda, todo mundo reclama que... ó, por exemplo, o cara às vezes, estuda no horário da manhã, ele vai dormir meia-noite, uma hora. Quando é 6 horas, ele tem que levantar e vai para... para escola (Curso Supletivo) (...) Ai de lá já fica meio... vai para firma, da firma já fica no serviço, vai chegar em casa é meia-noite, 11 horas, meia-noite. Vai dormir tarde. É um cansaço terrível. Os caras que estuda é... a gente chega lá duas horas (refere-se ao horário de entrada do segundo turno) está tudo deitado, lá no chão, dormindo, lá... cansado. E eu, quando eu fiz esse curso, lá mesmo (na empresa), de Matemática era muito cansaço, eu saía de casa 4h30(m) (da manhã) e chegava 6 horas todo dia. Cansa muito. É muito cansaço. Principalmente num tempo deste como está hoje (na ocasião da realização da entrevista fazia muito calor). É muito cansativo, viu.

(Forno Oficial, grifos nossos)

O Forno Oficial, no decorrer de seu testemunho, em muitos momentos ria um riso contido, alusivo ao pensamento que não se explicitava e, por vezes, acompanhado de ironia. Porém, houve momentos, como o acima, em que o riso foi suspenso, dando lugar à palavra, testemunha do corpo-si em seu “cansaço terrível”, “é muito cansaço, viu”, “tudo deitado, lá no chão, dormindo”, no espaço do **locus** de trabalho, visto a atividade de estudar, seja antes ou depois da jornada de trabalho diária, constituir-se no prolongamento de suas atividades de trabalho. As atividades de estudar resultam, pois, na própria jornada, cujo prolongamento interdita o repouso. Por isso “é muito puxado estudar”, sob essas condições de vida e de trabalho, impostas ao ser vivo humano, ao corpo-si:

62. Glosa “L’empire du sens”. In: SCHWARTZ, Y. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 9, p. 245-290.

caem (os alunos/operários) no sono e não acorda (no decorrer das aulas). É, a aula é dirigida para a empresa e, realmente, como eles estão mais cansados, às vezes a gente até nem puxa muito o nível de aula. A gente tenta trabalhar as coisas mais básicas de forma que capte o básico. E a gente até percebe que alguns alunos que não são da empresa assistem à aula 10 minutos e já ficam cansados: ‘nossa! Eu já sei tudo isso. Não sei por que eles estão repetindo tanto!’. Às vezes, eles não percebem que tem gente ali que só vai captar depois de uma hora devido à exaustão (...). Eles (os alunos/operários) colocavam para a gente que eles estavam super-exaustos. E isto era notório, quando a gente pedia alguma coisa, algum trabalho, alguma tarefa para casa, alguma de tipo para que eles estudassem, e eles rapidamente respondia: ‘não, não dá. A gente não tem tempo. A gente não consegue nem ter tempo de dormir’. (...) A gente tinha salas de aula que a gente tinha que manter uma aula extremamente agitada e cativante porque chegava em certos períodos, principalmente no período da tarde que ele já trabalhou de manhã, que ele simplesmente desmaiava e ia praticamente dormir em sala de aula por exaustão, praticamente.

(Coordenador Pedagógico, grifos nossos)

“A aula é dirigida para a empresa” ou “alunos que não são da empresa”, conotam o sentido explícito de que os alunos/operários estão na sala de aula, na condição de trabalhadores, cuja aprendizagem está voltada estritamente às atividades de trabalho a serem realizadas, o que provoca mal estar em relação aos outros alunos que “não são da empresa”. Porém essas palavras significam que é nesta condição, estudando, que estão prolongando a jornada de trabalho diária. Por isso, tal qual o Forno Oficial, o Coordenador Pedagógico testemunha que o operário “*só vai captar depois de uma hora devido à exaustão*”, “*eles (os operários) colocavam (...) que eles estavam super- exaustos*”.

Estas palavras são testemunhas dos uso/mau uso de si, do homem como trabalhador, os quais perseguem aquelas adequações do trabalho real

ao trabalho prescrito e, juntamente, a subsunção do primeiro ao segundo, negadora das temporalidades e processos ergológicos. Mediante essas adequação, subsunção e negação, usurpa-se a “relação de ‘saúde’”, de vida, ao ser vivo humano, no trabalho e fora dele, que testemunham os alunos/operários: “*não, não dá. A gente não tem tempo. A gente não consegue nem ter tempo de dormir*”. Por “*a gente*” referem-se não somente a eles próprios, mas aos demais operários/ alunos, que “*simplesmente desmaiava e ia praticamente dormir em sala de aula por exaustão*” e que antes de iniciarem a jornada de trabalho diária estavam “*tudo deitado, lá no chão, lá dormindo*”. Essa usurpação aporta uma outra, a da dimensão criadora da média, dupla usurpação, pois, a da “relação de ‘saúde’”, de vida, e a do prestígio da norma, que faz do ser vivo humano SER da norma. E é como este ser que reivindica tanto essa relação quanto esse prestígio: “*a turma que estuda, todo mundo reclama*”, “*não, não dá*”, conduzindo os Professores, nas atividades de trabalho de ensinar, a “*manter uma aula extremamente agitada e cativante*” e a tentar “*trabalhar as coisas mais básicas, de forma que ele (o aluno/operário) capte o básico*”. E como SER da norma, o meio propõe-lhe problemas, de onde ele recolhe as “*influências e as qualidades que respondem às suas exigências*”⁶³: em vez de sofrê-las, ele as modifica⁶⁴. E não o inverso que perseguem esses uso/mau uso de si por meio dos quais há a prevalência da dimensão de média da norma, na qual se ancoram essas usurpações, aquelas adequações e aquelas crenças. Nessa reivindicação do

63. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? In: COURSSALIES, P. (Org.). *La liberté du travail*. p. 104.

64. Ibid., p. 104; CANGUILHEM, G. *La connaissance de la vie*. Paris: J. Vrin, 1992. p. 129-154; 155-169. Vide especificamente p. 142-144; IDEM, Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahier Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 123; SCHWARTZ, Y. “Une remontée en trois temps”, Georges Canguilhem, la vie, le travail. In: _____. *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*. p. 239-245: vide nota 37, p. 253-254.

operário/aluno há o não-dito, “*difícil de dizer*”, em que ele modifica essas influências e exigências do meio. Em outras palavras, que ele não é o ser vivo humano tomado como objeto daquelas adequações, crenças e da dimensão da norma que exclui a dimensão cridora, a do SER da norma. E ele, não sendo esse objeto, não é suporte e agente da norma que, tida exclusivamente como dado ou conhecimentos prévios e antecipadores, impõe-se ao meio e ao ser vivo humano, ao mesmo tempo que o [con]forma inelutavelmente como seu receptáculo.

Nessa condição, em tensão com o SER da norma, presença incontornável de um “sujeito”, os operários são convocados tanto para “conhecer *tudo*” como “*fazer tudo*”, a fim de que realizem, no uso de si, o novo modo de trabalho. Nas convocações testemunhadas e experimentadas por eles, estudam também para que não sejam descartadas e invalidadas as suas experiências do trabalho – o patrimônio de conhecimentos/memória – pela dispensa, que os lança ao desemprego crônico e à vida de trabalho precário. Todavia, já nesse movimento que fazem, convocados pelas normas antecedentes do novo modo de trabalho e por essas adequações internas a esse modo de trabalho, têm lugar os conhecimentos da “prática da arte” que modifica “o conhecimento não-operativo das regras da arte”, configurando o trabalho como experiência e a experiência do trabalho. E esses conhecimentos não são [a]pre[e]ndidos nesse “conhecer *tudo*”, através das disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia e do curso Supletivo. Isso tampouco ocorre na busca de adequar os seus “conteúdos” aos do trabalho prescrito. Esses conhecimentos escapam ao enquadramento, à média da norma, e são eles que cada trabalhador, operário, individualmente e em sua relação com o outro, pelo “*contato visual*”, pelo “*ver o outro*”, se apossa deste patrimônio no encontro entre experiência e conhecimentos dessas disciplinas. O mesmo ocorre

em relação aos conhecimentos técnicos ensinados pelos preparadores de máquinas na realização do novo modo de trabalho, conhecimentos esses a que os operários não tinham acesso por imposição do governo do trabalho taylorista.

Os trabalhadores, ao testemunharem que estudam tendo em vista essas contingências, fazem de suas palavras testemunhas de *si*, SER da norma, cujas temporalidades e processos ergológicos estão em tensão e conflito permanente com aquelas usurpações e adequações, fincadas na dimensão de média da norma, que [con]forma a temporalidade econômica capitalista – sua racionalidade e valores.

O Operador de Célula de Manufatura, quando diagnostica que “*estão aprendendo ainda*” ou “*não estamos habilitados*”, conforme foi apontado anteriormente, essas suas palavras testemunham e expõem a atividade de trabalho pelos conhecimentos da “prática da arte” – “o instante”, a “inteligência kairique”, ou seja – a atividade humana de trabalho como experiência e, nela, a atividade de linguagem. Em suma, testemunham e expõem o encontro entre experiência e conhecimento enquanto atividade humana, ergológica, sem a qual nenhuma atividade de trabalho é possível de ser realizada, e isso, malgrado essa tensão e esse conflito e a tendência à dominância da racionalidade e valores da temporalidade econômica capitalista. Hoje se reconhecem os conhecimentos da “prática da arte” e se o faz na busca para impor o “the one best way”, como o fez o governo do trabalho taylorista⁶⁵.

“The one best way” reconfigura-se, no momento presente, mediante o “*fazer tudo*”/ “*conhecer tudo*” – “*fazer e conhecer tudo*” e/ou “*conhecer e*

65. SCHWARTZ, Y. Travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier du Philosophe*. p. 339.

fazer tudo” – densificando a dimensão gestonária⁶⁶ nas atividades de cada operário e dos operários entre si, do coletivo, da “equipe”, segundo a linguagem do código do trabalho prescrito. Essa dimensão gestonária, o Operador de Célula de Manufatura expressiu pelas palavras “*ele (o operário) administra tudo lá dentro*”: desde a solicitação de ferramental para a máquina, sua preparação; usinagem da peça e sua inspeção e controle; da manutenção preventiva da máquina à solicitação de balde e vassoura para a limpeza do local de trabalho.

É, pois, sob o crivo do embate de conhecimentos vários, formais, não formalizados e imprescritíveis, e temporalidades diferentes, o qual faz do trabalho lugar de confronto de valores, configurando-o já como experiência, que se processa a densificação da dimensão gestonária da atividade humana. Esta dimensão gestonária densificada é expressão da nova modalidade de uso de si.

66. Sobre a intensificação da dimensão gestonária confrontar: SCHWARTZ, Y. Introduction - Travail et ergologie. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. p. 8-10; IDEM, Travail et gestions: niveaux, critères, instances. *Performances Humaines & Techniques*, Toulouse, n. hors série, p. 10-13, sept.-1994.

CAPÍTULO 6

O NÃO-VIVÍVEL: ANTECIPAÇÃO DO ENCONTRO CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA - A ATIVIDADE HUMANA

6.1 Os imponderáveis no uso de si: interdições às ambições modeladoras das atividades de trabalho

Hoje, não tem esse negócio de trabalhar com estoque. Hoje, é o (nomeia a peça) corrido, não... não tem mais quase estoque. A produção que sai lá em cima, ela tem que sair embaixo. O (nomeia a peça)... tem que sair no final, a não ser que uma máquina quebre na parte elétrica ou mecânica ou alguma coisa.

(Operador de Máquina Universal, grifos nossos)

O Operador de Máquina Universal refere-se à perseguição do domínio dos imponderáveis, dos acasos, dos imprevistos, ou seja, da infidelidade¹ do meio, na dimensão gestonária ampliada e intensificada – no “conhecer e fazer tudo” – por parte de cada trabalhador, dimensão essa que é a materialização da densificação no uso de si. Mediante a atividade de trabalho da linguagem na atividade de trabalho real, o Operador de Máquina Universal analisa essa busca, explicando as normas antecedentes do método de trabalho jit (just-in-time) enfatizando que “*hoje, é o (nomeia a peça) corrido(...) a produção que sai lá em cima, ela tem que sair embaixo*”. Essas normas implicam, nessa

1. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? In: COURSSALIES, P. (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. p. 126-127. O autor refere-se a G. CANGUILHEM para quem o “meio é sempre “infel””. Cf. deste autor *Le vivant et son milieu*. In: _____. *La connaissance de la vie*. Paris: J. Vrin, 1992. p. 129-154; Cf. nota 64 do capítulo 5.

perseguição da infidelidade do meio, a imposição da adequação entre trabalho prescrito e trabalho real, tal qual se intenta fazer a adequação entre os “conteúdos” do primeiro com os “conteúdos” dos conhecimentos formais prévios nas atividades de ensinar e, por conseguinte, na aprendizagem e formação. Acentue-se que se perseguem não somente essas adequações mas, sobretudo, busca-se antecipar a atividade humana na atividade do trabalho real, o encontro entre experiência e conhecimento, pelas normas do trabalho prescrito.

A infidelidade do meio é admitida somente em relação, **stricto sensu**, à máquina: *“a não ser que uma máquina quebre na parte elétrica ou mecânica ou alguma coisa”*. Com isto, obnubilam-se os conhecimentos da “prática da arte” e juntamente esse encontro, o qual se dá fincado na biografia, na formação, na experiência do trabalho de cada trabalhador – sua história e singularidade –, manifestando processos e temporalidades ergológicas distintas e, portanto, essa infidelidade: humana, técnica, social.

O trabalho real se realiza mediante esse encontro, trabalhando de outro modo o trabalho prescrito, para que o número de peças prescritas se dê de modo *“corrido”* e as mesmas peças, *“o que sai no meio tem que sair no final”*, ao longo do processo produtivo. Por isso explica o Operador de Máquina Universal que *“hoje, não tem esse negócio de trabalhar com estoque”*, *“a produção que sai lá em cima, ela tem que sair lá embaixo”*. Aqui há a inadmissibilidade do trabalho como experiência que comporta a possibilidade de erros, tateios, dúvidas, incertezas, um vai-e-vem das ações humanas pelas normas do trabalho prescrito, ou seja: não admissibilidade da atividade humana, ergológica, pela qual se dá tanto esse encontro quanto aqueles conhecimentos, não formalizáveis pelo conceito.

Todavia essa inadmissibilidade se faz pelo seu anverso, isto é, pela admissão da impossibilidade de dominar, mediante a antecipação do trabalho

prescrito ou de sua atividade de trabalho de conceituação, de suas normas/valores modeladores da experiência, esses conhecimentos e encontro através dos quais se dá, no mesmo ato, o encontro entre experiência e conhecimentos formais. O governo do trabalho taylorista teve essa ambição de domínio, conforme salientamos anteriormente, o qual se reconfigura pela densificação da dimensão gestonária no uso que está sendo feito do homem, em sua nova modalidade, no meio em que vive e trabalha.

Porque o (nomeia a peça) morreu (apresentou defeito), entendeu? Nós temos que trabalhar em cima. Esse (nomeia a peça) morreu nessa máquina aqui, por que morreu? O que foi? Qual a causa? Nós temos que levantar a causa do (nomeia a peça) porque é que morreu. É a máquina, é o operador, entendeu? É o operador, nós troca o operador, você está entendendo? Ou troca a máquina também se for... bom, essa máquina tem esse problema, então ela... ela tem uma variação de medida, ela não... não... então, não.... Só que são coisas que... que, quando é para trocar o operador é fácil, entendeu? No caso, quando eles (a chefia imediata): 'não... coloca, coloca o fulano aí que ele vai resolver o problema'. Mas quando é para trocar a máquina, o cara fala: 'não, aí precisa de dinheiro'. Você vai ter que trabalhar com aquele problema, tomando cuidado, entendeu (...). Procurar colocar o cara mais certo ali, mais apropriado, porque tem isso também, entendeu, na máquina, o cara que conhece mais a máquina (...). Não é aquele operador flexível que trabalha em qualquer máquina, que conhece ela, não é, entendeu? Não tem ainda, não tem.

(Preparador de Máquinas, grifos nossos).

O Preparador de Máquinas destaca, na análise que efetua de sua atividade de trabalho, a convocação que é feita de si e dos demais trabalhadores, no sentido de colocarem em prática os conhecimentos não-operativos, ou seja, o encontro entre experiência e conhecimento – a atividade humana, que todo ser vivo humano realiza, como acima ressaltado, inapreensível pelo conceito –: a atividade do

“instante”, a do “kairós”, “inteligência kairique”, ou ainda a do recentramento ou a da renormalização da norma. Essas convocação e prática o testemunho expõe pelas palavras: “*nós temos que trabalhar em cima. Esse (nomeia a peça) morreu nessa máquina aqui, por que é que morreu? O que foi? Qual a causa? Nós temos que levantar a causa do (nomeia a peça), por que é que morreu. É a máquina, é o operador, entendeu?*”

É pelas inapreensibilidade e impossibilidade de antecipar esse encontro – a própria experiência – mediante a atividade de conceituação do trabalho prescrito que ele é suscitado, colocando a nu o trabalho como experiência: “*você vai ter que trabalhar com aquele problema*”. Ao suscitar o trabalho como experiência se o reconhece como tal. Contudo isso é feito com o intuito de que se possa dominar, de modo absoluto, as infidelidades do meio humano, técnico, econômico, social: “*não tem esse negócio de trabalhar com estoque (...) a produção que sai lá em cima, ela tem que sair embaixo*”. Paradoxo, portanto, pois nega e interdita esse reconhecimento, por isso o ordenamento “*vai ter*”, “*tem que*”, “*tem*”. A reiteração desse ordenamento, nas palavras do Preparador de Máquinas e do Operador de Máquina Universal, testemunha a pressão a que eles e demais operários estão submetidos devido à negação/interdição, que, no fim, significam a inadmissibilidade do trabalho como experiência.

O Preparador de Máquinas dá testemunho da interdição ao trabalho como experiência e, por conseguinte, a não admissão de sua existência ao comparar o tratamento que é dispensado à máquina quando ela apresenta defeito, ao tratamento colocado em prática em relação ao operário que comete erros. O operário é descartado, sem delongas: “*quando é para trocar o operário é fácil, entendeu? (...) mas quando é para trocar a máquina, o cara fala: ‘não, aí precisa dinheiro’*”. Essas interdições e inadmissibilidade são orientadas e determinadas pelos valores mercantis, pela sua racionalidade e pela tempo-

ralidade econômica. Entretanto, ao mesmo tempo, intenta-se *“procurar o cara mais certo ali, mais apropriado (...) o cara que conhece mais a máquina”*. Essa prática exprime aquele paradoxo, o de reconhecer o trabalho como experiência e, juntamente, de se perseguir o domínio das infidelidades do meio, pela antecipação da atividade humana, para que não haja mais peças com defeitos. Assim, *“a produção que sai lá em cima sai” (...) embaixo (no fim desta linha)*, a peça *“que sai no meio é a mesma que sai no final”*, e *“não tem esse negócio de trabalhar com estoque (...) É o (nomeia a peça) corrido”*: são ordenamentos feitos, no uso de si, pelo novo modo de trabalho, pressionando os operários.

A ambição intentada por Taylor e pelo governo do trabalho taylorista tem lugar no interior da dimensão gestonária imposta a cada trabalhador naquele uso. E tenta-se também governar², ou seja, exercer o domínio do uso de si por si mesmo, que cada ser vivo experimenta e vive na gestão econômica de si, isto é, no uso de si por outro (s). E nos ordenamentos para não ter estoque de peças depreende-se a admissão da falência da ambição e, portanto, daquele governo, ou seja, que as atividades humanas de trabalho jamais se realizaram, segundo os seus preceitos – suas normas modeladoras e/ou antecipadoras do trabalho e da atividade humana. Por outro lado, esses ordenamentos têm no horizonte a realização dessa ambição, porque *“não tem esse negócio de trabalhar com estoque”*, implicando a busca da adequação unívoca entre trabalho prescrito e trabalho real, de seus “conteúdos”. Por meio desses ordenamentos neutralizam-se histórias singulares e a historicidade do meio – o “tempo do meio” –, no encontro entre a experiência e conhecimento e, portanto, a atividade humana ergológica que nesse encontro retrabalha o

2. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, p. 130-147, set.-1998.

trabalho prescrito no trabalho real. Em jogo está a tentativa dessa ambição, através desses ordenamentos, de aniquilar essa atividade, presença de um “sujeito”, trabalhando já de um outro modo o trabalho prescrito, ou seja, o trabalho real é já o trabalho prescrito ou suas normas modificadas. *“Não tem mais quase estoque”* diagnostica o uso de si, expondo essa presença e a testemunha, questionando essa ambição. O mesmo ocorre no dizer do Preparador de Máquinas: *“não é aquele operador flexível que trabalha em qualquer máquina, que conhece ela, não é, entendeu? Não tem ainda, não tem”*. Ele, tendo como solo a linguagem do código do trabalho prescrito, expresso pelos termos *“operário flexível”* questiona esse “modelo” ou tipo ideal ou dever ser operário, que *“conhece e faz tudo e/ou faz e conhece tudo”*. Todavia, o que está sendo questionado para além desse “modelo” são essas ambição e neutralização, questionamento esse reiterado pela negativa *“não tem”*, [re][a]firmando essa presença.

A preocupação deles (da chefia e da direção da empresa) é demais em cima disso. Cansa porque é uma exigência muito grande, está entendendo? (...) E toda vez que você trabalha com exigência grande você trabalha preocupado. Porque você fica naquela preocupação: se eu matar (errar) tantas peças, hoje, o chefe vai vim para falar comigo. E vai ser ruim para mim porque, se eu mato 5 peças num dia, chega no final do mês já apresentam uma quantidade... é prejuízo para firma, porque vai ter que retrabalhar, fazer tudo de novo, atrasar a produção. Então, o operador trabalha preocupado nisso aí, trabalha muito preocupado (...). Eles (a chefia imediata e a direção da empresa) exige que a gente trabalhe e menos refugo. No começo foi difícil com esse negócio de... de célula porque nem todo operador está habilitado para trabalhar na máquina. Então, a partir do instante que ele trabalha em outra máquina diferente ele... ele mata a peça. Quer dizer, cresceu o número de refugos, (se “habilitado”), o número de refugos diminui.

(Operador de Célula de Manufatura, grifos nossos)

A não-admissibilidade dos imprevistos, dos imponderáveis, do acaso, dos tateios, das dúvidas, das incertezas, dos vai-e-vem das ações humanas, em suma, da variabilidade ou infidelidade do meio ou da situação de trabalho constitui a permanente pressão a que estão submetidos os operários, na dimensão gestonária densificada no uso de si. O Operador de Célula de Manufatura a testemunha ao analisá-la, em termos do mau uso de si que dele está sendo feito. Por isso acentua que a *“preocupação deles é demais em cima disso”*, ou seja, essa inadmissibilidade *“cansa porque é uma exigência muito grande (...) E toda vez que você trabalha com exigência grande você trabalha preocupado”*(...) *se eu matar tantas peças, hoje, o chefe vai vim para falar comigo*”. Não admissão, portanto, da variabilidade ou infidelidade na situação de trabalho, sob a constante pressão da chefia. *“Exigência grande”* que, pela atividade da linguagem na atividade de trabalho real, é diagnosticada como

sendo muito correto isso daí. Se a gente vai trabalhar em cima desse just-in-time aí, é muito difícil. Isso aí você tem... porque, por exemplo, para estar... para pegar isso daqui (exemplifica com a caixa de plástico da fita-cassete) tem que estar dentro disso ó, esse rótulo fica difícil, que você tem que estar 100%. O que que é isso daqui? Não desperdiçar, setor limpo, organizado... É não desperdiçar, você procurar trabalhar correto (...). A cabeça esquenta.

(Comparador de Medidas, grifos nossos)

E o Comparador de Medidas prossegue esse diagnóstico e análise e, portanto, essa atividade de linguagem:

hoje você está fazendo isso daqui e daqui a pouco, já sabe, acabou aqui eu já vou para ali, acabou aqui eu já vou para ali (...). A preocupação que você fica com ela é... uma fadiga danada, a cabeça pesa.

(Comparador de Medidas, grifos nossos)

“Cansa”, “cabeça esquentada”, “fadiga danada”, “cabeça pesa”, expõem os usos/maus usos de si, dos trabalhadores, operários, nas dramáticas de si – do corpo-si – interditando outros usos possíveis. Essa interdição se processa pelas normas antecedentes das atividades de trabalho, em sua função de média ou de padronização, impondo-se como “the one best way”, o único modo de trabalho. Essas palavras o nomeiam, exprimindo aquelas inadmissibilidade e univocidade entre trabalho prescrito e trabalho real. Ressalte-se, porém, que, para além dessas, está a busca de se interditar o retrabalho dessas normas ou do “the one best way”. Ou seja, persegue-se a interdição da atividade humana de recentramento ou de renormalização que é o trabalho de antecipar de outro modo as antecipações resultantes dessas normas ou da atividade de conceituação. Essa atividade humana é a expressão da dimensão criadora da norma, a qual é a própria atividade de linguagem de conceituação na atividade do trabalho real. As palavras “*muito correto isso daí (...) se a gente vai trabalhar em cima (...) é muito difícil (...) fica difícil, que você tem que estar 100%*”, ou ainda as palavras “*a preocupação é demais em cima disso*” questionam tanto essas buscas de interdição quanto denunciam a sua impossibilidade de realização. E através desse questionamento e dessa denúncia, os operários exprimem a reivindicação de seu corpo-si, que testemunha “*uma fadiga danada*”, “*a cabeça pesa*”, “*a cabeça esquentada*”, “*cansa*”. Ele expõe a não-“relação de ‘saúde’”, de não-vida, da dimensão gestonária densificada, corpo-si, incontornável presença de um “sujeito”, do ser vivo humano. Tenta-se aniquilá-la, exigindo-se “*que você tem que estar*

100%”, isso porque é o trabalho, a atividade humana, tomada como objeto passível de ser definido, circunscrito, delimitado, racionalizado pela atividade de trabalho do conceito, da norma em sua dimensão de média, de homogeneização. E como tal é o trabalho execução e não esses usos/mau usos de si, do homem, na condição de trabalhador.

Nessa exigência, persegue-se a prevalência da temporalidade econômica e sua racionalidade – a do cálculo, a da quantificação, a do relógio – em suma, a do tempo de trabalho abstrato. Ela é dita pelos operários no uso que fazem da língua do código do trabalho prescrito, a qual exprime esta definição de execução do trabalho: “(...) exige que a gente trabalhe e menos refugo (...) porque se eu mato (peças com defeito) 5 peças num dia, chega no fim do mês já apresentam uma quantidade... é prejuízo para a firma, porque vai ter que retrabalhar, fazer tudo de novo, atrasar a produção”. “ (...) É não desperdiçar, você procurar trabalhar correto”.

Esse uso já é atividade de linguagem na atividade de trabalho real, pois ele exprime os ordenamentos que são feitos ao trabalhador: “*menos refugo*” ou “*não desperdiçar*”, não “*atrasar a produção*”, para tanto “*procurar trabalhar correto*”. Sobressai, aqui, a abstração do trabalho como experiência e a experiência do trabalho, interdependentes entre si, um e outro em debate e em confronto com esses ordenamentos. Nessa interdependência, essas experiências se ancoram e se fazem pelos conhecimentos da “prática da arte” e não só pelos formalizados e não-formalizados. Os primeiros são irredutíveis à temporalidade econômica e sua racionalidade e, por conseguinte, à definição do trabalho como execução que a configura. Quando o Operador de Célula de Manufatura explica que “*no começo foi difícil com esse negócio de... de célula porque nem todo operador está habilitado para trabalhar na máquina*” ele exprime tanto esses conhecimentos quanto a prática de

conhecimento do trabalho³, ou seja, a experiência do trabalho, porque, mediante ambos os conhecimentos, ganham vida, no trabalho real, os conhecimentos formalizados prévios, técnicos ou não, os das disciplinas Matemática, Desenho, Metrologia, aos quais estavam tendo acesso. Por isso pontua que “*nem todo operador estava habilitado*”.

Saliente-se que, sob o crivo da definição do trabalho como execução, a prática de conhecimento do trabalho equivale a não “*atrasar a produção*”, “*porque vai ter que retrabalhar, fazer tudo de novo*”, abstraindo-se as dramáticas de uso de si e seus possíveis particulares – as histórias singulares e a historicidade do meio, onde se desenrolam as atividades humanas e as de trabalho. Em suma, abstração do retrabalho das normas antecedentes, os próprios usos de si por si mesmo e diferenciados de cada operário, no uso que dele é feito por outro (s). Enfim, por meio dessa abstração, tenta-se interditar a “*relação de ‘saúde’*”, de vida no trabalho, tentativa essa do “*império da média*”⁴, ou seja: da dominância da atividade de trabalho pelo saberes da norma, em sua dimensão ou função de média, de homogeneização ou de padronização. Através desses saberes ou conhecimentos se persegue antecipar o não-antecipável, a atividade humana no encontro entre experiência e conhecimento, cujo desdobramento é a busca de adequar, enquadrar o trabalho real ao prescrito. Nega-se, pois, a distância entre esses últimos, que sempre é [re]trabalhada e/ou renormalizada, mesmo que infimamente, pelo ser vivo humano.

3. DURAFFOURG, J. Un robot, le travail et des fromages. SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREGO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 12-18/11/1997, DIEESE, São Paulo. Mimeografado, p. 1-13. Publicado: Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: DIEESE (Org.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico. Brasil e o contexto internacional*. São Paulo: DIEESE, 1998, p. 128.

4. Cf. nota 62 do capítulo 5.

Nessas abstrações, interdição e negação sobrepõem a ocupação do operário “a 100% de seu tempo”⁵. Isso testemunha o Comparador de Medidas, a partir de sua atividade de trabalho real, ao explicar que *“hoje você está fazendo isso daqui, e daqui a pouco, já sabe, acabou aqui eu já vou para ali, acabou aqui eu já vou para ali”*. O operário, ao dizer que *“já sabe”* verbaliza a idéia de que não só ele como os demais operários estão submetidos a essa ocupação. O Operador Universal e Preparador de Máquinas também explica essa ocupação quando diz que *“você prepara (a máquina), você trabalha, você tem ... Quer dizer, você tem todo o seu tempo utilizado, você não perde o tempo”*. O mesmo faz o Inspetor de Qualidade e Instrutor: *“a gente não pode perder tempo com coisa nenhuma. Só ficar voltado à produção”*. Essas palavras são testemunhas da “caça aos tempos mortos”⁶, ou seja, da busca da ocupação dos poros na jornada de trabalho diária, de modo ininterrupto. Vale dizer, persegue-se a “eliminação dos tempos mortos, dos movimentos inúteis”⁷, na ótica da racionalidade econômica capitalista e correspondente temporalidade, nessa ocupação do tempo do operário:

invés de fazer 3 mil peças, se eu só consigo usinar 1000 peças, no final da linha, por que que eu vou fazer 3 mil peças? Faço só 1000 peças, o número de peças suficiente para sair lá na frente (...). Entro com 1000 e saio com 1000, entro com 1000 e saio com 1000 (...) e com qualidade. Então, o que acontece? Se eu fazia 3000 peças e gastava o dia inteiro para fazer 1000 peças, 1/3 do dia eu gasto e os outros 2/3 do dia eu não preciso deixar essa máquina trabalhando, eu posso deixar ela parada. O que que eu faço com esse operador? Eu pego e jogo ele numa outra

5. DURAFFOURG, J. L'évolution du travail est au coeur de la crise sociale actuelle. APRIT- Info-Bulletin, Vitrolles, n. 14, p. 5, oct., nov., dec.-1995.

6. Ibid., p. 5

7. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 128.

máquina, deixo parada (aquela máquina), custa muito menos para mim deixar a máquina parada do que eu produzir (...). Então, o que acontece? Ele vem para essa máquina, tem outro conjunto de máquina, tem outro conjunto de máquina, então ele vem aqui, essa é uma operação rápida, ele sai daqui, os 2/3 e trabalha aqui (...). Ele está usando as mesmas 1000 peças, só que nesse ciclo todo, numa célula inteira. Eu invés de ter 10 operadores, eu só preciso de 7. (...). Ele passa por uma série de máquinas. Ele vem para essa, faz operações aqui, aí terminou a operação aqui, ele pode até ajudar lá na frente. São várias operações.

(Supervisor de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Supervisor de Célula de Manufatura, a partir das atividades de seu trabalho real, no qual sobressaem as normas antecedentes do trabalho prescrito, em sua dimensão de média, explica a “eliminação dos tempos mortos, dos movimentos inúteis” para ocupar a 100% o tempo do operário, anteriormente explicado pelos trabalhadores. Assim, “é o (nomeia a peça [x]) corrido, não tem mais estoque. A produção que sai lá em cima, ela tem que sair embaixo. O (nomeia a peça) que sai no meio tem que sair no final”, segundo palavras do Operador de Máquina Universal. Para tanto “you tem que estar 100%”, palavras do Operador de Forno e Fusão, ou seja, o operário deve “fazer e conhecer tudo”. Por isso, como ressalta o Supervisor de Célula de Manufatura, “eu pego e jogo ele numa outra máquina” e assim, sucessiva e ininterruptamente: “ele vem para essa máquina, tem outro conjunto de máquina (...) então, ele vem aqui”; “ele passa por uma série de máquinas, ele vem para essa, faz operações aqui, aí terminou a operação aqui, ele pode até ajudar lá na frente”. E o operário sempre trabalhando no “x corrido”, nas mesmas “1000 peças”, nelas fazendo diversas e diferentes operações. Isso significa economia de tempo de trabalho, visto que, “para fazer 1000 peças, 1/3 do dia eu gasto e os outros 2/3 do dia eu não preciso deixar essa máquina parada trabalhando, eu posso deixar ela

parada”, já que o objetivo é o tempo do operário ocupado a 100%, ou seja, “*tem todo o seu tempo utilizado*”. Não se trata, pois, de “*ajudar lá na frente*”, conforme enfatiza o Supervisor de Célula de Manufatura.

É interdito ao operário, no uso de si, poros em sua jornada de trabalho diária, porque “*invés de ter 10 operadores eu só preciso de 7*”, ou conforme explica o Operador de Célula de Manufatura, “*é aonde que sai a mesma produção com pouco funcionário. E nós trabalhando mais, trabalho de equipe, trabalho flexível. A gente trabalha assim, dessa forma (silêncio)*”. “*A gente*”, referindo-se a si e aos demais operários, à “*equipe*”, trabalha “*dessa forma*”: “*ele vem para essa máquina, tem outro conjunto de máquinas, tem outro conjunto de máquinas*”, ou seja:

ele nunca fica parado (...). Ele pode acionar várias máquinas, trabalhar em várias máquinas. Isso é um método moderno de você explorar mais o operário.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Por meio desse “*método moderno (...) de explorar mais o operário*”, os conhecimentos, convertidos em normas produtivas, objetivam a ocupação do operário “*a 100% de seu tempo*” e, juntamente, ele “*tem que estar 100%*” – “*fazer e conhecer tudo*” –, com um número restrito de operário em cada “*linha U retorcido*”, “*invés de ter 10 operadores (...) 7*”, “*é aonde que sai a produção com pouco funcionário. E nós trabalhando mais*”. E eles trabalhando no “*x corrido*”, nas mesmas “*1000 peças*”, pois “*a produção que sai lá em cima, ela tem que sair embaixo*”. Violência nua e crua da inadmissibilidade dos imprevistos, dos imponderáveis, dos acasos, das incertezas, das dúvidas, dos erros, dos vai-e-vem das ações humanas que os atos de

trabalhos materializam. Em suma, inadmissibilidade da infidelidade do meio e, conseqüentemente, do trabalho como experiência. E através dessa inadmissibilidade e para além dela, têm lugar as tentativas de dirigir e de dominar as antecipações que cada operário faz no encontro com as antecipações desses ordenamentos das normas antecedentes produtivas.

Essas tentativas são movidas por uma outra: a de antecipar a atividade humana que faz esse encontro pelo livre jogo das capacidades de pensar, entender, julgar, interpretar o “instante”, o “kairós” ou ainda os conhecimentos da “prática da arte”, renormalizando, retrabalhando essas normas, seus saberes prescritos, nas atividades de trabalho. Está-se, portanto, no âmago da densificação da dimensão gestonária das atividades humanas. Ela reconfigura a ambição do governo do trabalho taylorista, que tentou antecipar plenamente aquele encontro.

Essa ambição é norteada pela representação do homem, na condição de trabalhador, reproduzidor dessas normas e não fazendo história e sua história, ou seja, não fazendo aquelas antecipações ou esses encontros, visto a normatividade ser tida como privilégio dos especialistas em conceitos e dos dirigentes. Como tais, eles são tidos como os únicos a fazerem as atividades do trabalho de conceituação, aquele livre jogo das capacidades humanas e, por extensão, as de escolha e decisão que delas resultam, na realização dos atos de trabalho. Sob essa ótica, há somente uma única racionalização e, igualmente, uma só norma⁸: as do novo modo de trabalho, de acordo com esses especialistas e dirigentes. Eles as colocam em prática nas atividades de conceituação e/ou de antecipação dos trabalhos de outros, nos usos de si, do homem.

São esses valores que se intentam, diuturnamente, impor a cada ser vivo humano, em confronto com o que lhe é próprio – SER da norma. Esse

8. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol III- Cahier double, 1947, p. 132.

confronto expõe a pluralidade de racionalizações (e eficiências) e pluralismo de valores e, portanto, de normas e não o exclusivismo dessa normatividade, colocando-se como única norma, que exprime essa única racionalidade e seus valores correspondentes, os da quantificação, os do relógio, os da contabilização, em suma, os valores mercantis. Esse exclusivismo constitui-se na “usurpação do prestígio da norma”, porque privilégio de alguns poucos, dos prescritores do trabalho e dos especialistas da atividade de trabalho de conceituação, modeladores do trabalho. A usurpação se materializa na ocupação “a 100% do tempo do operário”, fazendo-se pelo ordenamento que “*ele tem que estar 100%*”, ordenamento que se desdobra em um outro: “*chegar a zero de refúgio*”, conforme palavras do Preparador de Máquinas, pelo “*fazer e conhecer tudo*”. Esse ordenamento é expressão de um único exclusivo modo de trabalhar – “the one best way”.

Essa ocupação e esses ordenamentos que na língua do código do “the best way” se exprimem pela consígnia “qualidade total” são, em última instância, a busca do impossível: a da não-atividade humana de retrabalho das normas ou da não atividade humana de renormalização – a atividade ergológica – por cada trabalhador, operário. Ou seja, trata-se da não-existência da atividade da norma, em sua dimensão criadora, que modifica, mesmo que infimamente, as normas antecedentes, no encontro entre experiência e conhecimento. Essa atividade é inerente ao ser vivo humano, SER da norma, e manifestação de “relação de ‘saúde’ ”, de vida, de seu corpo-si, no meio de trabalho. Nesse sentido, essa busca impossível é também não-vivível⁹.

9. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? p. 125. IDEM, Philosophie et ergologie. Conférence à la Société Française de Philosophie, 22/01/2000, p. 14-16. Mimeografado.

6.2 A busca impossível do não-retrabalho das normas – da não presença do “sujeito”

Nós já tivemos uma rejeição da (cita o nome da empresa estrangeira que encomendou as peças), *aproximadamente 60 mil* (nomeia as peças). *Porque não foi controlado uma característica. Quando essa peça chegou na* (cita o país da empresa estrangeira), *eles não conseguiram montar.*
(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos)

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos explica que esta “rejeição”, ou seja, a não efetivação do “objetivo (...) zero de refugo”, ocorreu porque

dentro da produção, você tem... você tem, por exemplo, máquinas que... um pouco, muitas antigas, por exemplo, que ela produz mas está sempre... é.. precisando ser ajustadas. Então, um pequeno descuido do operador, ele pode produzir algumas peças não conformes, digamos assim. A gente sabe isso. Quando você tinha a inspeção final (...) porque antes produzia, chegava um... operário (preparador de máquina, do ferramental e sua montagem, que também exercia a função de líder), aí ajustava a máquina e falava: ‘olha, a máquina está boa, pode trabalhar’. Então ele (o operador), não queria nem saber. Então, a inspeção verificava: ‘opa, pegaram uma peça: olha, precisa ajustar a máquina, porque está com problema, o diâmetro tal está fora’. Daí chamava o cara (o preparador), o cara vinha olhar, acertava (...): ‘ah, está bom, pode trabalhar’. Quando ela desajustava (a máquina), até a inspeção pegar, algumas peças foram produzidas fora (...). Por quê? Quem que pegava essas peças? Era aqueles operadores mais experientes. Com essa demissão (dispensa) desses operadores mais experientes, isso aí ficou por conta do próprio funcionário que produz.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos enfatiza que se deve à variabilidade do maquinário e seu obsolescimento e as dispensas dos operários, preparadores de máquinas, inspetores de qualidade e operadores “*mais experientes*”, o fato de se “*produzir algumas peças não conformes*” ou “*produzidas fora*” das normas antecedentes do trabalho prescrito. Mesmo ele acentuando a experiência desses operários, particularmente dos primeiros, permanece em seu horizonte a definição do trabalho como execução, que remete à não-consideração do trabalho como experiência. De acordo com essa definição, o operário não só cumpriria, mas faria estritamente a atividade conforme as normas do trabalho prescrito, as quais são as dessa definição. Por isso ele diz que “*ficou por conta do próprio funcionário que produz*”. Porém o Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos diagnostica como razões principais para a produção das “*aproximadamente 60.000 peças*” com defeito, com “*rejeição*”, ou “*peças não conformes*” ou ainda “*produzidas fora*” das normas o descarte das experiências do trabalho (e, com elas, de conhecimentos específicos), ao mesmo tempo que o Operador de Célula de Manufatura, esse “*funcionário*” carece dessas experiências.

Não obstante esse diagnóstico, a produção das “*aproximadamente 60.000 peças*” com defeito tem lugar mediante aquela busca do impossível – o do não-retrabalho das normas, busca que configura a densificação da dimensão gestonária no uso que está sendo feito do homem, de si, no trabalho. Assim, essas peças com “*refugo*”, defeito, não significam que “*não foi controlado uma característica*” e que há a ausência da experiência do trabalho por parte dos operadores. Essas explicações são consequência dessas busca e densificação, manifestas no ordenamento aos operários para “*fazer e conhecer tudo*”. Elas também são consequências da ambição de antecipação das atividades desses trabalhadores, a qual desconsidera o trabalho como experi-

ência. Nesse sentido, o fato de se produzirem “aproximadamente 60.000 peças” ou outras com defeito é o testemunho da ausência da “relação de ‘saúde’”, de vida no trabalho, além de expor que essa busca é não-vivível. Nesse fato “objetivo” de peças com defeito, com “refugo”, clama o corpo-si por essa relação. E não obstante isso, perseguem-se essas buscas e, no seu interior, a da ausência de “relação de ‘saúde’”, relação que é a expressão do trabalho de renormalização do meio em que se vive e trabalha. Essa busca é “impossível e não-vivível”¹⁰:

nós tínhamos operadores já qualificados, na época eram todos líderes, esses líderes... porque nós pegamos um deles e filmamos toda a seqüência de operação, toda a seqüência em todas as máquinas, como ele deve se movimentar para não ter dispersão de energia. A seqüência, por exemplo, pegar com a mão direita, colocar na máquina, usinar, tirar com a mão esquerda, já colocar o seguinte, toda essa seqüência foi filmada, em todas as máquinas, isso com o próprio líder, que era a pessoa, no caso o mestre, que era o que mais conhecia na época (...). Tínhamos as duas filmagens, tanto o modo correto, como o modo não-correto, e mostrava para ele (ao operário) que ele gastava mais tempo e energia (...). Tudo filmado com ele (o líder), o nosso homem-padrão. É que o líder já conhecia, o líder já conhecia o procedimento, porque esse era uma pessoa que já tinha muita experiência em usinagem, é quem começou há 20 anos, 30 anos. Então, ele já conhecia os procedimentos. Foi pedido para ele que ele fizesse de uma maneira e de outra.

(Supervisor de Célula de Manufatura, grifos nossos)

O Supervisor de Célula de Manufatura informou-nos que ambos os filmes foram realizados no contexto das mudanças das linhas de produção, de “*estirão, uma linha reta igual a uma avenida*” para linhas U “*retorcido*”, ou seja, já houvera a redistribuição dos postos de trabalho, sob o sistema de célula, onde

10. Cf. nota 9 do presente capítulo.

as máquinas estão arranjadas de tal maneira que o fluxo seja contínuo de produção, não haja gargalo.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos)

Essa redistribuição, pela qual “o fluxo seja contínuo de produção”, objetiva que o operário “nunca fica parado” e também “só ficar voltado à produção”, tendo “todo o seu tempo utilizado”.

Nesse momento, também tinha lugar a realização das aulas das disciplinas de Matemática, Desenho e Metrologia e o curso de CEP, por todos os operários do setor de Usinagem, exceção feita aos preparadores, líderes, que já detinham os conhecimentos técnico-operatórios nelas ensinados.

Todos os operários desse setor assistiram aos dois filmes, nas salas de aulas, cremos, nas que foram ministradas essas disciplinas e o curso, no CTO (Centro de Treinamento Operacional), no interior da empresa. Esses filmes apoiavam-se nas reorganização e distribuição dos postos de trabalho. Eles vinham ao encontro da tentativa de se colocar em prática aquela busca do “impossível e não-vívível”. Para tanto, através deles era ensinado como cada operário deve fazer o trabalho “para não ter muita dispersão de energia”. A fim de realizarem isso, ele deve cumprir, conforme era mostrado nos filmes, “toda a seqüência de operação (...) em todas as máquinas, como ele deve se movimentar (...) pegar com a mão direita (a peça), colocar na máquina, usinar, tirar com a mão-esquerda”, o “modo correto” de trabalhar.

Deve haver obediência estrita ou o cumprimento estrito, pelo operário, desses ordenamentos, ou seja, ao “modo correto” – the one best way –, na nova modalidade de uso de si. Desnecessário dizer que o solo desses dois filmes está na situação de trabalho de carregamento de ferro-guza pelo operário Schmidt, trazida como exemplo por F.W. Taylor. Tanto nessa situação quanto nas dos

dois filmes, empreende-se a “eliminação dos tempos mortos e dos movimentos inúteis”, ou seja, a ocupação do operário “a 100% de seu tempo” pela realização do “*modo correto*” de trabalhar, do trabalho prescrito, de suas normas antecedentes. Reconfigura-se, pois, o empreendimento do governo do trabalho taylorista nessa nova modalidade de uso de si por meio dessa busca, a do “impossível e não-vivível” que “*o modo correto*” exprime. Assim, tenta-se neutralizar outros modos de trabalhar esse “*modo correto*”, ou seja, outros modos de trabalhar, tidos como “*o modo não-correto*”. Um e outro modo de trabalhar, o trabalho prescrito, “*correto*”, e trabalho real, “*não-correto*”, são conhecidos pelo operário, Líder, [re]conhecido como “*nosso homem-padrão*”, ou seja, ele é tido como o tipo ideal de trabalhador, ideal que deve ser reproduzido por cada operário. Entretanto, para esse operário colocar-se, no decorrer dos filmes, como esse ideal e também exemplo a ser seguido, tanto ele como aqueles que produziram os filmes, partem da experiência do trabalho. Entretanto o operário representa, através dessa experiência, a atividade real do trabalho, seja “*o modo correto*”, seja “*o modo não-correto*”. Um e outro modos têm como referência o novo modo de trabalho prescrito. Essa representação se faz na artificialidade da situação de trabalho. É artificial porque abstrai as relações entre os seres vivos nessa situação em que tem lugar o trabalho como experiência e, mediante esse trabalho, a experiência do trabalho, no encontro com o conhecimento.

É essa abstração que organiza os filmes em torno dessa representação de trabalhador e da pessoa do operário, Líder. Assim, tal como em ambiente de laboratório (e mesmo nele o meio é infiel)¹¹ intenta-se a padronização ou a homogeneização dos modos diversos de trabalhar e a neutralização da historicidade da situação ou meio de trabalho, como o que buscou praticar o

11. CANGUILHEM, G. Le milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 131-132.

governo do trabalho taylorista. Nesse governo do uso de si, do homem, através dos conhecimentos sistematizados de F.W. Taylor, concebeu-se o homem, na condição de trabalhador, operário, “devendo reagir – sem iniciativa pessoal a uma soma de estimulações, movimentos mecânicos, ordens sociais, dos quais ele não pode escolher nem a qualidade nem a intensidade nem a freqüência. A cronometragem dos tempos operatórios, a eliminação dos tempos mortos, dos movimentos inúteis, são conseqüências de uma concepção mecanicista e mecânica da fisiologia, província sem autonomia (“*province sans autonomie*”) de uma ciência energética e totalitária”¹². O desdobramento dessa concepção de homem é a representação e visão do SER, do corpo-si, cindido, que não pensa, não julga, não interpreta, em suma, que não faz uso da língua, tendo só músculos. E como foi salientado no capítulo 4, esta visão grotesca e brutal do homem ainda configura a atividade de conceituação dos prescritores do trabalho e dos modelos sobre o trabalho, sobretudo, porque permanecem na dimensão de média da norma que exclui a manifestação da presença do SER, “sujeito” que faz, no entrecruzamento dessa dimensão com a outra dimensão da norma, a do tempo criador, os “*modos não- corretos*” no trabalho.

Uma e outra representação do homem, do SER vivo humano, norteiam o tipo ideal acima referido, “*nosso homem-padrão*”, ou como comumente se refere, no campo dos estudos do trabalho e pelas gerências, “perfil do trabalhador” ou ainda a fragmentação do ser vivo humano em torno dos atributos “saber-ser/saber-pensar/aprender a aprender/saber-fazer/saber-dizer/ saber/ agir/saber-ser”. Esse ideal vem ao encontro dos atributos denominados de competências, requeridos pelo novo modo de trabalho, ou seja, do trabalho prescrito. Aí o ser vivo é agente suporte deste ideal¹³, reproduzindo esse

12. Ibid., p. 128.

13. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 64/Especial, set.-1998, p. 135-139.

trabalho, “*o modo correto*”, “sem iniciativa pessoal”, e que “não pode escolher nem a qualidade nem a intensidade, nem a frequência” dos ordenamentos mencionados acima, que lhes são exigidos e impostos. Seu corpo-si, seu SER, é tido como “feixe-de-foças”, sob ambas as representações calcadas nessa “concepção mecanicista e mecânica da fisiologia”, de uma disciplina epistêmica “energética e totalitária”. Elas o reduzem, pois, à fisicidade dos movimentos: “*como ele deve se movimentar para não ter dispersão de energia. A seqüência, por exemplo, pegar com a mão direita, colocar na máquina, usinar, tirar com a mão esquerda, já colocar o seguinte (a peça)*”, segundo as prescrições ou normas antecipadoras ou antecedentes do novo modo de trabalho. “*Ele gastava mais tempo e energia*” é a reiteração, pelo Supervisor de Célula de Manufatura, dessas representações e concepção norteadoras da definição do trabalho como execução. E como tal, conforme destacamos, ele é “objeto” simplificável, definível, delimitado, racionalizável.

Ressalte-se que, no âmago desses conhecimentos, está a ambição de “tratar o homem como objeto da racionalização”¹⁴ e, por extensão, o trabalho, a atividade humana, como esse “objeto”. Por isso, sobreleva a quantificação e contabilização do tempo, na jornada de trabalho: “*se eu fazia 3000 peças e gastava o dia inteiro para fazer 1000 peças, 1/3 do dia eu gasto, e os outros 2/3 do dia eu não preciso deixar essa máquina trabalhando, eu posso deixar ela parada*”, palavras do Supervisor de Célula de Manufatura. A máquina fica “parada” devido ao seu rearranjo, tendo em vista que “*o fluxo seja contínuo de produção*”. Porém jamais esse corpo-si, concebido enquanto essa fisicidade e a ela reduzido deve parar, por isso “*pego e jogo ele numa outra máquina*”, afirma o Supervisor. É aquela ocupação do operário “a 100% de seu tempo”,

14. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 123.

ele trabalhando no mesmo número de peças as seqüências de operações múltiplas prescritas. Desenrola-se, de modo ininterrupto, a densificação da dimensão gestonária no uso de si, pelo novo modo de trabalho prescrito, fincada nessas representações do homem e “concepção mecanicista e mecânica da fisiologia” humana que vem ao encontro, não dos valores sem dimensão, do bem comum, mas sim dos valores mercantis.

Os conhecimentos/valores dessas representações e concepção são a herança da definição do trabalho como esse “objeto” racionalizável e da racionalidade da temporalidade econômica, ou seja, da densificação ininterrupta: “*hoje você está fazendo isso daqui e daqui há pouco, já sabe, acabou, eu já vou para ali, acabou aqui, eu já vou para ali*”, nas palavras do Comparador de Medidas. Ele diagnostica o seu deslocamento incessante e o dos demais operários, de um posto de trabalho para outro, ou, como acima explicitado pelo Supervisor, “*jogo ele*” ou ainda, o operário “*nunca fica parado (...) ele pode acionar várias máquinas, trabalhar em várias máquinas*” ao mesmo tempo, conforme explicado pelo Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos. Corpo-si que se tenta reduzir à fisicidade “como uma máquina a engatar corretamente com outras máquinas, e como ser vivo simplificado nos seus interesses e reações em consideração com o meio”¹⁵. A isto alude o operário quando diz acima “*já sabe*”. Como salienta G. Canguilhem, o racionalismo desta representação é “concebido como privilégio sistemático e universal de um método de matematização (“*une méthode de mathématisation*”) da experiência”¹⁶, que converge com aquela representação e concepção da fisiologia humana. Deste modo,

15. Ibid., p. 122.

16. Ibid., p. 122.

você pega máquina a máquina, você levanta por operação, você tem as operações, ter a restrição das operações, você tem o tipo de máquina, aí você levanta qual o ciclo de cada operação dentro dessas máquinas, em termos de tempo, de segundos. Aí você tem, pela quantidade de horas que você trabalha por dia, mais troca de ferramentas e de fazer alguma coisa, você tem a sua capacidade para cada posto... para cada posto de serviço deste ou para cada operação. Então, você tem o número de peças por hora. A partir daqui o que você deseja? Você quer 250 peças, você quer 300, você quer 350, 400, então você vai escolher o número de peças que você quer (...) em função da demanda. A (nomeia a empresa) quer o quê? 300 peças? Ótimo, então, você vai lá, 300 peças. O que que eu preciso? De 300 peças. Preciso trabalhar esse turno inteirinho para essa operação. Preciso trabalhar esse turno inteirinho e mais 0,17..., eu vou falar como em minutos, aqui está em decimais (está mostrando-nos uma planilha do ciclo de operações), mas eu vou dizer como se fosse minutos, mais 17 minutos para fazer 300 peças. Então, essa máquina aqui trabalha um turno e mais 17 minutos, posso ela (...) eu já tenho as minhas 300 peças nessa má... operação aqui. Em compensação, nessa segunda operação aqui, para fazer 300 peças eu preciso trabalhar um turno inteiro, 7 horas e 67 ou quase 7 horas e 36 minutos. Aí está descoberto uma restrição (...). Então, a gente notou... a senhora nota que tem... precisou quase o turno inteiro. Aqui pouco menos, preciso quase a mesma coisa, os mesmos 2 turnos. E aí vai... quer dizer, essa máquina, por exemplo, que não é restritiva, 5 horas e 88 minutos, eu faço em 5 horas (...) eu faço as minhas peças. Então, é uma máquina que esse operador quando toda a vez que tiver 20, 30 peças (...) ele pára a máquina e vai ajudar o outro lá na frente. Então, a máquina fica parada. Aí de repente tem lá 20, 30 peças, faz aquelas 20 peças, joga para frente, pára a máquina e vai ajudar o outro. E por aqui dá para a gente saber, exatamente, as necessidades da onde a pessoa tem que trabalhar, aonde ela tem que ajudar ou não, e qual a operação que está sendo restritiva, aquela que eu preciso de mais tempo (...). A senhora pode ver, olhar, praticamente eu já tenho que trabalhar 3 turnos aqui, ó. Eu tenho... com essa máquina, eu tenho que trabalhar o turno inteiro aqui: um turno inteiro no 2º turno e mais 4 horas e 36 minu... 4 horas e meia no 3º turno. Então, por isso que o operador tem que ser multifuncional (...) Então, o que acontece? Um trabalha aqui e outro trabalha aqui. Aí de repente, tudo bem, acabou as peças, o que que ele vai fazer? Ele pode

ir em qualquer máquina lá e começar a tocar e o outro também (...) Porque ele trabalha... ele precisa 4 horas aqui para fazer as peças, mas ele trabalha 6 horas (quando trabalha aos sábados) ou 8 horas. Então, em 4 horas ele faz as peças que precisava fazer na restrição. O que que vai acontecer nas outras 4 horas? Ele não vai cruzar os braços. Como ele é multifuncional, o que que ele vai fazer? Ele vem aqui, pega uma outra máquina e começa a trabalhar em outra máquina...

(Supervisor de Célula de Manufatura, grifos nossos)

É em nome de se conhecer a máquina que está sendo restritiva, ou seja, “qual a operação que está sendo restritiva, aquela que eu preciso de mais tempo” de trabalho em relação às demais operações da mesma máquina ou dos conjuntos de máquina da linha U “retorcido” que se realiza a atividade de trabalho de conceituação, a partir da língua do código ou das normas antecedentes do trabalho prescrito, em sua dimensão de média. Esse conhecimento é nomeado pelas normas de “teoria das restrições”. O Supervisor de Célula de Manufatura vai apresentado-a, em torno dos ciclos de operações, de tempos de cada máquina, destacando que a (s) máquina (s) cuja(s) contabilidade do tempo é maior não pode “ficar parada”. Ao apresentá-la, ele explicita aquele “método de matematização da experiência” o que faz aparecer que é a máquina que está sendo tida, “sob o ponto de vista estritamente métrico e quantitativo”¹⁷, e não o corpo-si, o SER vivo humano – o homem –, e o uso que dele está sendo feito na condição de trabalhador, em relação à máquina. E a máquina é também compreendida sob este ponto de vista, por isso, “você tem a sua capacidade para cada posto... para cada posto de serviço. Então, você tem o número de peças por hora”.

17. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III-Cahier double, 2ème année, 1947, p. 123.

Na apresentação que vai sendo feita desse “método de matematização da experiência”, num primeiro momento parece confundir-se homem e máquina. Todavia, nessa atividade de normatização das atividades humanas, sob esse ponto de vista, o que se objetiva é o engate do homem à máquina, graças àquelas representações do mesmo, calcadas na “concepção mecanicista e fisicista do homem”. Desse modo, empreende-se engatá-lo “corretamente com outras máquinas”, empreendimento que se expressa, de modo lapidar, pelas palavras: *“essa máquina aqui trabalha um turno e mais 17 minutos”*, *“eu preciso trabalhar um turno inteiro”*. O Supervisor de Célula de Manufatura aqui se coloca no lugar do operário, como fez em outros momentos, quando declina o pronome eu. E isso se dá pelo fato mesmo de estar referindo-se, não ao operário e nem a si, mas àquele engate, que abstrai a presença de um “sujeito”. Nesse sentido, também o Supervisor tem abstraída a sua presença. Por isso, mediante esse engate intenta a utilização a “100% do tempo do operário” ou *“você tem todo o seu tempo utilizado”* graças, como explica o Supervisor de Célula de Manufatura, a que *“ele (operário) não vai cruzar os braços”* porque o operário “faz e conhece tudo” ou como ele diz *“ele é multifuncional”*: *“ele vem aqui, pega uma outra máquina e começa a trabalhar em outra máquina”*, ou seja, *“um trabalha aqui e outro trabalha aqui. Ai de repente, tudo bem, acabou as peças, o que que ele vai fazer? Ele pode ir em qualquer máquina lá e começar a tocar e o outro também”*. Assim, neste intercambiamento cada operário é impelido a deslocar-se de um posto de trabalho para outro, engatando-se a utilização de seu tempo de trabalho ao tempo contabilizado do ciclo de operações das máquinas. Aí as diferenças de tempo das operações, dos ciclos, subordinam essa utilização com vistas à “eliminação dos tempos mortos, dos movimentos inúteis”, vale dizer, daquela utilização do tempo do operário. Isso significa, remetendo-nos às palavras do

Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, que “*ele (o operário) nunca fica parado (...), ele pode acionar várias máquinas, trabalhar, em várias máquinas. Isso é um método moderno de você explorar mais o operário*”.

Sob essa subordinação há a inadmissibilidade das temporalidades e processos ergológicos de cada operário, exprimindo-se, nos diferentes modos de trabalhar o modo de trabalho prescrito, ou seja, “*modos não-corretos*” pelo encontro que cada um faz entre experiência e conhecimento. Contudo, malgrado essa inadmissibilidade, é desses diferentes modos que se parte para homogeneizá-los sob o crivo da contabilização dessas diferenças de tempo das operações. Essas homogeneizações se materializam mediante aquele deslocamento e/ou intercambiamento dos operários entre os postos de trabalho, realizando simultaneamente múltiplas e diferentes ou iguais operações. Por isso o Supervisor de Célula de Manufatura enfatiza em sua explicação, ancorada na língua do código do trabalho prescrito que “*ele (o operário) pára a máquina e vai ajudar o outro lá na frente. Então, a máquina fica parada. Aí de repente tem lá 20, 30 peças, faz aquelas 20 peças, joga para frente, pára a máquina e vai ajudar o outro*”.

Destaque-se que o termo “*ajuda*” é a reinversão do sentido da utilização do tempo de cada operário, no uso que dele está sendo feito. “*A máquina fica parada*”, jamais o operário, “*ele não vai cruzar os braços*”, isso significando, segundo as palavras do Inspetor de Qualidade e Instrutor, que “*a gente não pode perder tempo com coisa nenhuma. Só ficar voltado à produção*”. É interdito ao operário poros, na jornada de trabalho, tidos como “*dispersão*” ou “*gasto de energia*”, ou “*tempos mortos, movimentos inúteis*”. Essa interdição tem em vista que não seja posto em causa o fluxo contínuo da produção que, não obstante, só tem lugar pela presença da temporalidade e processo ergológicos – presença de um “*sujeito*” –, que escapam àquelas

homogeneizações e contabilização, ou seja, ao “ponto de vista estritamente métrico e quantitativo”.

Ressalte-se que é essa presença que se intenta dominar pela atividade de trabalho de normatização onde prevalece a representação do homem “como uma máquina a engatar corretamente com outras máquinas”, ancorada no racionalismo de “um método de matematização da experiência”. Essa representação que configurou a “gerência científica” do governo do trabalho taylorista tem lugar também na “teoria das restrições”, que vimos examinando. Tanto uma quanto outra se apoiam na ilusão cientificista¹⁸. Para essa os conhecimentos convertidos em normas estão compreendidos no interior de uma norma geral ou média, sendo essa norma e, única, a do maximum de rendimento e de lucro¹⁹. É por meio dessa norma que essa representação e esse racionalismo, sob o crivo daqueles ponto de vista e método, desdobram-se na ilusão tecnicista. Para ela o homem e as máquinas podem ser engatados:

teoricamente tem que funcionar como um relógio. Teoricamente é para funcionar direito, não pode ter furos... Mas agora, sempre existe alguns probleminhas que a gente tem que solucionar, temos que tentar resolver isso.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“Teoricamente tem que funcionar como um relógio” ou “funcionar direito”, não pode ter furos” esse engate. Com isso, julga-se e acredita-se que o trabalho, a atividade humana, encontra-se inteiramente permeável ao conhecimento²⁰, malgrado que “sempre existe alguns probleminhas”. Ilusão cientificista, como diria G. Canguilhem, cuja crença está no fato de que, pela

18. Ibid., p. 121.

19. Ibid., p. 130 e 125, respectivamente.

20. Ibid., p. 131.

atividade de trabalho do conceito, em sua dimensão de média, antecipa-se, de modo absoluto, toda e qualquer acontecimento no meio e, portanto, da situação de trabalho bem como das atividades humanas que nele têm lugar.

Sob essas ilusão e crença, essas atividades, então, dar-se-iam segundo essa antecipação expressa nas normas do trabalho prescrito. Disso resultaria a univocidade entre essas normas e o trabalho, além do que inexistiria o encontro entre experiência e conhecimento – a presença de um “sujeito” que, por se experimentar, ou seja, fazer uso de si por si mesmo –, no uso que dele é feito em relações sociais de heteronomia, ele requestiona por meio desse encontro a dimensão de média da norma, essa atividade do conceito, por isso, a afirmação “*teoricamente tem que funcionar como um relógio*”. Em sua seqüência se a reitera, entretanto entrevendo-se que, na atividade do trabalho real, há a infidelidade do meio: os imponderáveis, os acasos, as dúvidas, as incertezas, os vai-e-vem nas e das ações humanas, colocando a pluralidade de modos de trabalho no encontro com os conhecimentos do trabalho prescrito, e com os que os ultrapassam. Eis, pois, o paradoxo. E não obstante isso, persegue-se a impossibilidade dessa univocidade e desse funcionamento que se ancora na “concepção mecanicista e fisicista do homem”. Nesse sentido, o que se intenta que funcione “*como um relógio*” é o SER, o corpo-si, este “sábio desconhecido”, empreendendo-se subjugar, senão aniquilar, a manifestação da presença de si, do corpo-si, de suas dramáticas no uso de si por outro(s) e uso de si por si – presença de um “sujeito” –, ou seja, sua história que faz a historicidade do meio.

Saliente-se que é essa manifestação que, da “penumbra”²¹, nas atividades de trabalho, coloca em questão a tentativa de antecipação/dominação da ativi-

21. SCHWARTZ, Y. La pénombre de la vie et les recentrements du vivant. In: _____. *Expérience et connaissance du travail*. cap. 14, passim.

dade humana que, em última instância, é daquele encontro. Assim, “*sempre existe(m) alguns probleminhas que a gente tem que solucionar*”, alusão ao que [es]barra essa tentativa pelo trabalho da atividade da norma em sua dimensão de média. É a atividade de renormalização ou do retrabalho ou retratamento dessa dimensão que [es]barra essa tentativa. Essa atividade escapa àquela dimensão, é imprescritível e não-formalizável, pois é a atividade ergológica fazendo-se por aquela manifestação da presença de um “sujeito”. Essa atividade requestiona e se confronta com essa tentativa que está cravada no telos do **maximum** de rendimento e lucro. Se não houvesse esse requestionamento, nenhuma atividade humana e de trabalho seria possível, e “nem sequer a vida seria possível” no meio onde trabalham e vivem homens e mulheres e, por conseguinte, “nenhuma mercadoria vendável seria produzida”²². Isso significa que o empreendimento de subjugar, senão aniquilar, a manifestação de um “sujeito” pelas modelações conceituais ou pela atividade de conceituação, calcadas no uso da dimensão de média, com exclusão de sua outra dimensão, a do tempo criador, é “impossível e não-vivível”. Em uma palavra, é não somente impossível, mas não-vivível a antecipação do encontro entre conhecimento e experiência. E isso exprime que o SER, o homem, não está subjogado pela razão, ao contrário, está o “reino da razão no homem”²³, malgrado o cientificismo e o tecnicismo.

22. IDEM, Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique. COLLOQUE INTERDISCIPLINAIRE SUR LE TEMPS. Institut Universitaire de France, Nantes, 12-13/03/1998. p. 6. Mimeografado. Publicado: IDEM, *Le paradigme ergologique ou un métier du Philosophe*. p. 505-516.

23. CANGUILHEM, G. Milieu et normes de l’homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III- Cahier double, 2^{ème} année, 1947, p. 122. Refere-se o autor ao racionalismo no contexto do cientificismo e tecnicismo, estando ele ancorado no “método de matematização da experiência”. É essa a herança do racionalismo de F. W. Taylor (e do taylorismo) para os quais, conforme pontua o autor, “seria o homem subjogado pela razão e não o reino da razão no homem” (p. 122).

EPÍLOGO

[RE] ENCONTRO COM OS TRABALHADORES

“É a palavra que desarranja a forma adquirida do gesto e da ferramenta; o fracasso, o sofrimento mergulham o homem na reflexão e na interrogação. Então se forma a palavra interior: como fazer de outro modo? A ferramenta mantida em suspenso, a ferramenta falada é de repente marcada por outros pontilhados de ações; um desordenamento da forma, uma reestruturação das pesagens (“des pesées”) do corpo é feito pela linguagem; a linguagem antecipa, significa e tenta toda transformação no imaginário, no vazio inventivo aberto pelo fracasso e a interrogação sobre o fracasso”.

Paul RICOEUR. Travail et parole, *Esprit*, Paris, jan.-1953, p.100 (grifos nossos).

É este [re]encontro o Quarto Momento da pesquisa de campo relatado no capítulo 3¹. Entrevistamos os trabalhadores, operários e não-operários, que não tinham sido dispensados após a venda da empresa². Na análise de seus depoimentos, privilegiamos a palavra, pois é ela que os torna testemunhos, já no momento em que são ditos. Assim nos conduzimos em relação aos depoimentos do Primeiro Momento da pesquisa, do Primeiro Encontro com os trabalhadores.

-
1. Retornamos a campo entre julho de 1999 e fevereiro de 2000, conforme foi especificado nesse capítulo.
 2. A empresa foi vendida para uma empresa estrangeira, em julho de 1996, a qual integra, há anos, o ramo metal-mecânico.

Prosseguir a análise que efetuamos, particularmente nos capítulos 5 e 6, considerando os testemunhos resultantes deste [re]encontro com os trabalhadores, é o convite que fazemos a vocês, leitor e leitora. Nela foram centrais as mudanças no trabalho como uma nova modalidade de uso de si – o uso que é feito do homem e, no mesmo ato, o uso que ele faz de si por si –, enquanto trabalhador. Isso porque é o trabalho não execução, mas esse uso. Na análise sobleva sempre a preocupação com a condição humana em sua vida ativa, de acordo com H. Arendt³. Essa condição se manifesta naquele uso, o qual se materializa mediante as normas antecedentes ou antecipadoras do trabalho, métodos e processos técnicos que exprimem uma outra organização e divisão das atividades humanas, no interior do processo produtivo. Essas normas se dão num meio já saturado de normas diversas: técnicas, econômicas, sociais.

Esta preocupação se articulou e se desenvolveu mediante uma outra, a da manifestação da presença de um “sujeito”, a qual remete a uma outra questão incontornável, a da impossibilidade de captura, de enquadramento dessa presença, seja por essas normas, seja através de modelos sobre o trabalho e de poder⁴. Isso é também válido para os denominados modelos ou paradigmas sobre o trabalho que se colocam no encalço da apreensão do **hic et nunc** dessas mudanças, porém pondo de lado essa presença e o questionamento que ela faz das normas antecipadoras do trabalho. E sem esse questionamento pelo retrabalho ou renormalização das normas nenhuma atividade de trabalho se efetiva. Neste

3. ARENDT, A. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981. cap. I, p. 15-30.

4. ROSA, M. I. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, Campinas, n.64/Especial, p.130-147, set.-1998, mediante a concepção de poder desenvolvida por A. ARENDT, a autora salienta a redução da política à instrumentalização e suas nuances no governo do trabalho, hoje, na empresa.

sentido, é o “sujeito” enigma e não o trabalho⁵. Ele, pela palavra – atividade de linguagem, de conceituação pela dimensão do tempo criador da norma – empreende o trabalho ao mesmo tempo que, por meio dela, tem lugar essa impossibilidade de captura e de enquadramento pela dimensão de média da norma. Enigma que se desdobra no trabalho, fazendo-o também enigma, pois nele se configura e reconfigura, pela palavra, o encontro entre conhecimento e experiência⁶, a atividade humana. Paradoxo, se assim podemos dizer, porque o enigma é o “sujeito”, este “sábio desconhecido”, o SER, de quem nos aproximamos por essa atividade, impedindo-nos de cair em especulação⁷. Ressalte-se, porém, que esta atividade é já atividade de linguagem – palavra. Nessas atividades, desenrolam-se histórias individuais e coletiva, a “história

5. Parafraseamos Y. SCHWARTZ quando afirma que o trabalho é enigma. Esta afirmação é feita no contexto da concepção do trabalho como uso de si e uso de si por si, desenvolvida pelo autor, a qual tem como central o retrabalho ou a renormalização das normas antecedentes ou antecipadoras, seja as técnicas, as econômicas, as sociais, pelo trabalhador; ou seja, é a presença de um “sujeito”, do SER – sua subjetividade – o âmago de sua análise do e no trabalho. Este “sujeito” é que faz esse trabalho de renormalizar ou ressingularizar ou ainda recentrar as normas e, no mesmo ato, se experimenta, momento em que tem lugar escolhas, intervenções, interrogações, em debate consigo e na relação com o(s) outro(s), nos atos cotidianos de trabalho. E aí se dá o encontro entre conhecimento/valores e experiência. Desse modo, é a primazia da vida, de sua pulsão, de seu movimento, que, pela atividade humana ergológica – presença de um “sujeito” –, a nosso ver, faz do trabalho enigma. Nesse sentido, essa primazia diz respeito, pois, ao indivíduo humano, à humanidade, o que inclui o psiquismo individual, ou seja, o que cada um fará de si nesse [re]trabalho da norma. Cf. SCHWARTZ, Y. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? In: COURTS-SALIES (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. p. 119-120. Desse modo, é inconciliável essa perspectiva do autor ao considerar o trabalho enigma e a de C. DEJOURS que também o considera enigma. Para este autor, o trabalho se dá “mobilizando” subjetivamente o indivíduo, homem e mulher, à utilização de sua “inteligência astuta” ou não, sua “engenhosidade”, sua personalidade em função do que o trabalho dele requer. É priorizada essa mobilização devido ao centramento no indivíduo, a qual gira em torno do reconhecimento que o indivíduo espera por sua “contribuição” à organização ou ao trabalho efetuado. É ainda o reconhecimento que coloca a possibilidade de cooperação entre os indivíduos e a configuração do coletivo. Nessa ótica de C. DEJOURS tem lugar a primazia de uma ausência constante, a do não reconhecimento, o que gera sofrimento para o indivíduo, e isso faz do trabalho sofrimento. Há, pois, por parte do autor, a abstração da historicidade do meio onde vive e trabalha o homem bem como do indivíduo humano, conforme acima salientado. Cf. DEJOURS, C.; MOLINIER, P. Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, [S.I.], n. hors série, p. 35-43, 1994; DEJOURS, C. Inteligência operária e organização do trabalho. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP-Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993. p. 281-309; IDEM et alii. *La France malade du travail*. Paris: Bayard Ed., 1995. Para uma análise crítica dos atributos “inteligência astuta”, “engenhosidade” e centramento no psiquismo individual/no indivíduo em C. DEJOURS, remetemos o leitor a SCHWARTZ, Y. *Ibid.*, p. 119-124.

6. Cf. notas 20 e 32 do capítulo 4.

7. Cf. notas 1 e 2 do capítulo 4.

social individual”, a qual testemunham os trabalhadores, quando apresentam seus depoimentos, tornando-os testemunhos, conforme já destacado.

É tendo em vista essas preocupações e esta abordagem analítica, ergológica, que as orientou que se justifica o convite feito a vocês, leitor e leitora, para a realização daquele empreendimento, ou seja, dar continuidade à análise, a partir dos testemunhos dos trabalhadores não-dispensados.

Saliente-se que nós, ao analisarmos esses testemunhos, como fizemos no Primeiro Momento, não nos furtamos a recortá-los, selecioná-los, em suma, pela análise a reorganizá-los. Isso quer dizer que efetuamos escolhas, decisões. E essas atividades foram orientadas pelo objeto de estudo e preocupações ressaltados anteriormente, sob o crivo desta abordagem. Destacávamos nos testemunhos o seu núcleo reiterador e seus desdobramentos: o trabalho como uso de si e a densificação da dimensão gestonária desse uso que se materializa no novo modo de trabalho, expressão de uma nova modalidade do uso de si, do homem – SER –, no trabalho.

Deste modo, há um direcionamento de nossa parte da análise que vocês, leitor e leitora, venham, porventura, a efetuar. Não obstante este direcionamento, ele abre para o retrabalho que vocês dele farão, bem como do alinhamento dos testemunhos⁸ desse Quarto Momento por nós efetuado. Estamos cientes de que não haverá o retrabalho dos testemunhos, mas sim desses direcionamento e alinhamento. Isto porque os testemunhos são testemunha da “história social individual”, palavra interior enquanto manifestação da presença de um “sujeito” voltada para o outro, e para além de ambos. Abre-se, pois, um outro momento/movimento da atividade de análise. Entretanto, desconhecemos se vocês prosseguirão nosso empreendimento analítico, apesar do desejo manifesto no

8. Inspiramo-nos em BOURDIEU, P. (Org.). *La misère du monde*. Paris: Seuil, 1993, no que se refere especificamente a apresentação dos depoimentos nesse livro, os quais foram obtidos através de entrevistas, a qual convoca o leitor a se debruçar sobre os depoimentos e a analisá-los.

convite. E se o realizarem, já não será de acordo com o nosso modo de trabalho. Isto porque é essa atividade aquele retrabalho, manifestação da presença de um “sujeito”, na tensão entre as dimensões de média e tempo criador da norma. E como afirmado acima, é o “sujeito” enigma e a palavra o habita, sendo ela própria atividade pela qual se faz o trabalho.

1. Pluralismo do modo de trabalhar, no uso de si: “transgressões civis”⁹ – renormalizações

Nas bancadas, não é, eu canso de falar: pô, não foi pedido para você fazer isso?. ‘Ah, mas eu não sabia, pensei que fosse só aquele, naquele produto!’. Então, o que eu fiz? Fiz em toda bancada, eu fiz um varal e lá tem todo o procedimento escrito, o que tem que ser feito e como deve ser feito, em todos os (nomeia as peças). Então, em toda bancada dessa aqui tem lá escrito. Então, o camarada está lá trabalhando e está escrito na frente dele o que ele tem que fazer (...). Estão (em) todos os postos de serviço (estes procedimentos), aqui. Então, esse daqui me vira e está escrito aqui o que ele tem que fazer aqui. E aí ele fala para mim: ‘ah, eu não sabia!’. Espera um pouquinho: o que está escrito aqui? Por que eu fiz isso? Porque eu cansei de falar: filho, tem que medir isso desse aqui e assim. E no dia seguinte, a pessoa está fazendo assim (nesse momento, pega a caixa de plástico da fita-cassete e mostra-nos que o trabalho tem que ser feito primeiro de um lado, depois do outro e assim sucessivamente, de acordo com a seqüência prescrita/escrita pendurada no “varal”). Espera aí, eu não falei para você ontem que... E ele: ‘ah, não, mas eu pensei que fosse só hoje’.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Perguntamos ao Supervisor de Qualidade:

– “Mas não sai o serviço mesmo fazendo do jeito deles?”

9. Cf. nota 49 do capítulo 4.

Supervisor de Qualidade:

– “*Não, não, porque uma coisa é eu medir assim e outra coisa eu medir assim, e outra assim (ele pega de novo a caixa de fita-cassete, mostrando-nos outra seqüência). Existem diferenças, por isso que eu tenho a posição. É a mesma coisa, porque o visual (o controle visual da peça para ver se não há defeitos, “refugos”, conforme explicado no capítulo 5), não é, que é uma coisa que a gente pega. Mas visual, se você fizer uma seqüência sempre, você, jamais, dificilmente você deixa passar alguma coisa. Então, olha a parte de cima, olha a lateral e olha a debaixo, faz esse lado, faz esse lado e fica pronta a peça. Tem gente que pega a peça (silêncio), ela (refere-se à operária) não sabe o que olhou, não sabe quantas vezes girou, quer dizer, já gastou energia à toa, se olhou ou não, de repente se ela virou aqui e em vez de fazer isso, fez isso, não fez desse lado (isto é mostrado através da caixa de fita-cassete referida) porque você não tem a seqüência e aí não sabe se olhou ou não”.*

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Intervimos, novamente:

– “*Tem que ter a seqüência para verificação*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*Exatamente. Porque aí você cria um método e uma vez que você cria um método, se você está olhando aqui e depois você fizer isso (ele toma de novo nas mãos a caixa de fita-cassete para mostrar-nos que o operário/operária não está trabalhando conforme a seqüência, o método) pode ter certeza que você errou, porque você começou por aqui, a face dele (da peça). Então você começou por aqui e quando você virou aqui, mesmo que alguém sofra alguma interrupção e ele está com o (nomeia a peça) assim, ele não precisa voltar para olhar. Ele sabe que já olhou porque ele virou a peça (...). Agora, você olha e a pessoa faz assim... e ôpa, vai passar ou não. E você cansa de falar, cansa de falar. Está escrito lá, e a pessoa continua não fazendo. Por isso eu falo: é problema de resistência? Às vezes é problema de resistência, a pessoa, ela é resistente, ela aprendeu assim e acha que assim é melhor, e não, não, não, não é. O método tem a ver. Por quê? Porque de repente ela faz do jeito que ela quer e não olha, se tivesse em uma*

seqüência, ela teria visto aquilo (o defeito) porque pôs na posição, mas se olha de qualquer jeito, às vezes sempre esquece de um lado porque isso basta um minuto de distração”(grifos nossos).

O Supervisor de Qualidade é o Supervisor de Célula de Manufatura, 23º entrevistado, do primeiro encontro com os trabalhadores, correspondendo ao Primeiro Momento do trabalho de pesquisa de campo. Desde 1998, ele está no exercício de atividades de trabalho de chefia, no setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem. Esse setor tem cerca de 20 bancadas. Nelas trabalham 120 “pessoas”, dentre elas, “80%” são mulheres, operárias, de acordo com as palavras do Encarregado. Ainda segundo ele, há operárias aposentadas, que trabalhavam nesse setor e foram recontratadas. Ele não soube precisar a média da faixa etária das operárias. Para o Encarregado do setor de Inspeção Final e Embalagem a existência de mais operárias do que operários nas atividades do setor deve-se ao fato de que:

a inspeção é um serviço mais delicado. A mulher sempre tem um pouquinho mais de atenção, não é? Então, ajuda mais.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem)

Entretanto, o Supervisor de Qualidade debate-se com as operárias, a maioria, e não somente com os operários, para que todos façam as atividades de inspeção de acordo com o modo de trabalho prescrito/escrito. Esse debate se trava não só quanto ao controle visual mas também quanto ao controle dimensional:

temos aparelhinhos, elas só compara. Só vê se está dentro da escalinha ou não. Não tem que decidir nada, põe lá e vê: está dentro ou não, e se

estiver fora ela chama o Líder: ‘olha, está fora’. E ele fala: ‘você pode subir mais 2 risquinhos, até aqui, você pode mandar ou não pode mandar’. Ai simplesmente compara e separa.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Sobrepõem-se às atividades de trabalho de controles ou de inspeção visual e dimensional feitas pelas operárias e operários, as atividades de controles realizados, quer pelos 2 mestres, que são também tido como líderes, quer pelos 4 preparadores, os quais montam e regulam também os “*aparelhinhos*” de medida. Para cada turno de trabalho há 1 mestre e 4 preparadores controlando as atividades de inspeção que têm lugar nas 20 bancadas. Cada uma delas mede 4 metros de comprimento e há de 3 a 4 trabalhadores, entre operárias/os. Deste modo,

o Mestre supervisiona os Preparadores e eles dão ordem nos operadores também. Então, todo mundo é uma seqüência, um olha o outro.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Existência, pois, de controles acirrados sobre as operárias e operários, operadoras e operadores, objetivando que, em suas atividades de inspeção visual e dimensional de cada peça, eles detectem defeitos ou “*refugos*”. E, no entanto,

se a senhora visse os absurdos que saem, dá até medo. Se a senhora visse os absurdos, a senhora não acredita! 5 pessoas (operadoras/es e mestres) olham esse produto e ele está com um buraco desse tamanho (mostra-nos um buraco nada pequeno) e o produto está lá na caixa (embalado)... Eles não enxergam! É (suspirando). O dia que eu conseguir resolver isso eu resolvo os meus problemas (ri para dentro), eu não ficaria com esses cabelos brancos aqui. É problema, são coisas difíceis. Passam por isso 5 pessoas e ninguém enxerga!

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Perguntamos ao Supervisor de Qualidade:

– “*Não tem uma hipótese, se é cansaço, sei lá?*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*Não, porque são feitos em horas diferentes (os controles). Por exemplo, eu tenho um produto que você vai inspecionar, põe em um palete, um tablado de madeira que você coloca as peças. Pega este produto, leva para um lugar totalmente diferente (cremos ser o laboratório com temperatura a 20° graus Celsius), tem uma outra pessoa para checar e checar isso, para ver. Uma pessoa para esse produto, um determinado produto. E vai, chega no cliente e o cliente vê (o defeito)! Então, uma das brigas minhas é essa. Como é que passa? (longa pausa). Em algum momento ou não faz o que deve ser feito ou não faz como deve ser feito ou simplesmente não presta atenção ou diz que fez e não fez. Mas não dá para ficar 24 horas, por dia, em cima de 20 bancadas, em cima de tudo o que sai” (grifos nossos).*

O Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem salienta que:

teoricamente poderia receber 3 reclamações por mês do cliente e só no mês de janeiro, que trabalhamos do dia 10 para frente, eu já recebi 8 reclamações! Você vê a frequência, é direto, direto. Não é possível, sabe (aqui transmite indignação).

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

E ele dissera anteriormente que:

então eu dedico aqui, aqui eu tenho no, no, último visual aqui, eu acho que tenho 6,7,8 pessoas que olham essas peças todas (silêncio), mesmo assim ainda sai uns absurdos que ninguém acredita. E não acredita mesmo! Sabe, não é coisa de não dar certo (...) que não dá para ver. É absurdo mesmo! Absurdos! Quer dizer, aí a gente começa a ficar preocupado (neste momento expressa estar desacorçoado).

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Não há, de acordo com as palavras do Supervisor de Qualidade, “*produção estipulada*”, só “*mínima*”, ou seja, o tempo não é cronometrado. E essa produção “*mínima*” é dada pela produção dos operários do setor de Usinagem:

porque o pessoal produz, na produção, nas linhas 30 a 32 mil (nomeia a peça). Se eu um dia não fizer (nomeia a peça), chega em outro dia e tem 60 mil e lotou a minha inspeção (setor de Inspeção Final e Embalagem). E não posso deixar isso acontecer. Então, eu tenho que fazer, tudo bem, se eles produzem 30 mil, eu tenho que, pelo menos, embalar 25 mil.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Perguntamos ao Supervisor de Qualidade:

– “*Mas 30 mil como? Ao longo da semana?*”

Supervisor de Qualidade:

– “*Não, ao longo do dia, todo o dia*”.

(silêncio)

Nós dizemos-lhe:

– “*Ah! 30 mil?!!!*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*30 mil (nomeia a peça) de todos os tipos*”.

Exclamamos:

– “*Gente!... e quanto sai?*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*Tem que sair pelo menos 27,25,28 (silêncio). É, muitos (nomeia a peça)*”.

E o Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, continua a defrontar-se com os defeitos nas peças e reitera o

debate com as operárias e operários para que façam suas atividades de inspeção visual e dimensional e demais atividades adstritas ao postos de trabalho da bancada, de acordo com o modo de trabalho prescrito:

porque não dá para mim pegar uma lupa e examinar o (nomeia a peça) com lupa, senão não faço 30 mil peças. Tem coisas que são absurdas. Por exemplo, um buraco na peça e está lá no cliente, quer dizer, eu tenho que pôr um pino e tenho que pôr uma trava, e tem uma cara que só olha para ver se tem trava. O cliente me devolveu agora (...) tem falta de trava, tem falta de pino, tem que pôr pino, tem de tudo! A senhora escolhe o que a senhora quiser, e tem de tudo lá (...). Vem o (nomeia a peça) o que ele faz? Tem que pegar um pino, pôr o pino no (nomeia a peça) e colocar na trava e aí olhar e por na caixa e aí outro olha para ver se tem a trava e se tem o pino, é se o (nomeia a peça) está lá. E vai, vai sem o pino, vai sem trava, vai com 2 travas, vai (nomeia a peça) que tem que estar carimbado desse tamanho de tinta (mostra-nos a dimensão) que você olha e qualquer cego enxerga, e ele não consegue enxergar que a peça não está carimbada... Vai tudo... então. Por isso que eu digo: não é coisa simples, coisa difícil, não, é coisa gritante! E aí você começa a questionar: será que é falta de interesse das pessoas? Não pode ser também? É onde o camarada entra aqui e não vê a hora do almoço porque precisa almoçar e na hora do almoço ele não vê a hora de ir embora e aí ele fala: 'o que pode acontecer comigo? Nada. Eu tenho estabilidade, ninguém pode me mandar embora' (refere-se ao acordo coletivo entre empresa e sindicato pelo qual regulou-se durante um ano a não dispensa dos operários; no momento da entrevista estava em negociação a renovação desse acordo).

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Momentos antes de o Supervisor de Qualidade retomar o debate com as operárias e operários para que detectem os defeitos nas 30 mil peças e nelas coloquem os respectivos acessórios, debate esse que é, ao mesmo tempo, consigo mesmo, indagamos-lhe, de novo:

– “O senhor tem alguma hipótese?”.

Supervisor de Qualidade:

– “É difícil (suspiro). É difícil, não, não tem”.

Dizemos-lhe:

– “Pode ser cansaço”.

Supervisor de Qualidade:

– “Não, sim, você pode, sim, uma das hipóteses que se aventou, levantou, é cansaço”.

Afirmamos-lhe:

– “Eles são seres humanos”.

Supervisor de Qualidade:

– “Não, não, sim, mas é fato uma coisa. A gente sabe que você passa 6 horas fazendo um serviço e quando chega de manhã você está bem disposto ou as vezes está dormindo, depende da pessoa. Mas digamos que de manhã está bem disposto e você está trabalhando normal, chega depois do almoço, com certeza, esse rendimento deve cair, pode ser que em uma dessas, então o que a gente faz? Vamos distribuir os serviços, então na média. Então, ela pode medir e, vamos supor, que tinha que olhar toda essa caixinha aqui (pega a caixa da fita-cassete) em todas as voltas, faz o seguinte: olha esses lados aqui, e o seguinte: na hora de medir olha esse lado e esse. E aí você divide um pouco o serviço. Mas também não funcionou porque de repente a outra não faz, não é, e continua passando (as peças com defeitos). E aí? E agora? Aí nós optamos: pega uma pessoa e põe em um lugar totalmente isolado e vamos fazer um recontrole para ver se continua pegando. Continua passando peças também, quer dizer, então aquela também tem problema” (Grifos nossos).

Além de se “distribuir os serviços” ou “divide o serviço”, porque a operária e o operário “passa 6 horas fazendo um serviço” e, “com certeza” o “rendimento deve cair”, “pega uma pessoa e põe em um lugar totalmente isolado” para que assim não haja defeitos nas peças, o Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem,

chama os operários, conversa. A gente conversa, não? Às vezes eu me irritado, fico nervoso, perco a calma, não é, grito, faço um escândalo. Mas aí não dá para fazer mais do que isso porque eu corro um risco muito grande. Por exemplo, a gente até sabe quem são as pessoas, porque elas colocam o RE (o número de identificação) em cada caixa, o número deles. Mas se você faz uma advertência, aí você já pode esperar o pior.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Indagamos ao Supervisor de Qualidade:

– “O quê?”.

Supervisor de Qualidade:

– “Não sei, sabotagem, não é? Porque você imagina que o seu produto está tudo bom e aí, de repente, se alguém tira um produto e põe um ruim ali. Ninguém vê e eu corro esse risco. Se eu dou uma advertência a uma pessoa de repente, sei lá, pode acontecer qualquer coisa... Por isso que eu procuro evitar determinadas coisas, eu posso até, não é, brigo em termos de chamar a atenção, não é? Que não pode acontecer, porque estamos arriscados até de perder o serviço porque essa empresa de repente não quer comprar mais os nossos produtos. O que que acontece? Nós não vamos produzir mais, e se não produzirmos mais não tem mais que controlar, se não tem o que controlar.. Mas não posso fazer mais do que isso, ou demite (dispensa). Não estou demitindo (dispensando) ninguém, tem um pessoal que tem estabilidade (referindo-se ao acordo já mencionado). Faz mais de um ano que não se demite ninguém” (Grifos nossos).

O setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem,

praticamente essa área nós tivemos que montar novamente.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, grifos nossos)

pois,

a (nomeia a empresa anterior) chegou num ponto que enxugou, enxugou, enxugou (dispensou) e não tinha gente para controlar, não tinha um

outro setor (o setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem) para controlar. Então, quer dizer, você fazia a peça, controlava na própria fábrica (organizada em torno de minifábricas e sob o sistema de células), depois você tinha que mandar as peças para um setor aí (o laboratório) a 20 graus Celsius para estabilizar e se medir essas peças. Isso quando era a (nomeia a empresa anterior), há 10 anos atrás, tinha bem estruturado este setor. Aí começaram as reduções, reduções, reduções (dispensas), chega num quadro que quase não se controlava esses (nomeia as peças) nesse lugar aí. Aí, quando a (nomeia a empresa atual) comprou (a empresa anterior), ela viu que isso não podia acontecer. Aí deu muita força para esse setor de controle voltar. Então, uma coisa que mudou assim, que foi bem marcado com a compra da (nomeia a empresa anterior, com o nome da atual). A (nomeia a empresa anterior) chegou num ponto, enxugou, enxugou (dispensou) aí a parte de controle, ela não estava dando muita importância, não tinha gente para fazer isso (...). Só que tem um problema que, quando a gente trabalha na produção, a temperatura do (nomeia a peça) está a 25 graus, dependendo do calor, 35 graus. Aí o comportamento da medição é uma, e o certo é você medir a 20 graus (Celsius). Então, quer dizer, a gente estava admitindo, arriscando controlar uma temperatura diferente que o (nomeia a peça) não daria problemas devido à redução do pessoal tudo, a iluminação. Então, só controlava lá dentro no setor (laboratório) a 20 graus (Celsius) uma característica que era bem mais crítica. Então, aquilo que não era muito crítico eles controlavam na própria produção. Então, essa foi uma grande mudança que quando a (nomeia a empresa atual) assumiu, ela falou que isso não podia acontecer, que o (nomeia a peça) tinha que ser controlado a 20 graus. Aí voltou toda uma estrutura para o controle final.

(Engenheiro de Métodos e Processos)

“Então, aquilo que não era muito crítico eles controlavam na própria produção” e quando “voltou toda uma estrutura” de “10 anos atrás”,

tirou um pouco desse peso das costas da gente, da fábrica, não é, da Usinagem, da Usinagem.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, afirmara antes que:

quando era minifábrica, você tinha que fazer um lote de peças, ‘falou está bom? Está’. Quem fez o lote, assinou ali e está pronto, porque qualquer coisa que acontecesse a responsabilidade era da gente. Hoje não.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Praticamente (...) tivemos que montar novamente” o setor de Inspeção Final, Classificação e de Embalagem. Isto ocorreu no início de 1998, após passados quase 2 anos da compra da empresa. Nessa ocasião, ocorreu defeito em cerca de 300.000 peças de um único lote. Elas foram exportadas e, chegando ao destinatário, ao comprador, esse detectou defeito em todas as peças.

2. Infidelidade do meio ou dos imponderáveis nas atividades humana e de trabalho: impossibilidade de aprisionamento

O defeito em cerca de 300.000 peças consistiu num

calombinho (...) que dava, travava o motor. Quer dizer, estourava tudo. O (nomeia a peça) ele inchava, grosseiramente falando. Ele inchava muito e travava o (nomeia a peça) não subia e descia mais.

(Técnico de Métodos e Processos)

“O (nomeia a peça) *inchava*” significa que

a dimensão do (nomeia a peça) quando em funcionamento, quando ele, porque o (nomeia a peça) trabalha quente, você injeta combustível no topo do (nomeia a peça), ele explode, o gás faz o (nomeia a

peça) *descer, isso é quente, não é, ele trabalha numa certa temperatura. Então, o (nomeia a peça) dilata.*

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos)

Porém,

o dimensional (o diâmetro da peça) estava um pouquinho acima do permitido (...) provavelmente de alguma porosidade (...). Quando você funde o material, ele fica alguns vazios, são minúsculos, às vezes você só vê quando, com ampliação, microscópios potentes.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Esse “*pouquinho acima do permitido*” refere-se ao fato de que a peça

tem uma forma diferente a 20 graus Celsius (...). Aí quando o (nomeia a peça) entra em trabalho no motor, essa forma dele muda, ele cresce, expande, que ele trabalha a 300, 400 graus Celsius dentro do motor. Então essa forma ela muda. Então, o (nomeia a peça) é projetado de uma forma, quando ele trabalhar nessa temperatura de 300 a 400 graus Celsius, ele expandir, ele ficar na forma de um cilindro.

(Técnico de Métodos e Processos)

Várias são as causas que foram apresentadas pelos entrevistados para a existência do defeito nas cerca de 300.000 peças.

O Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, quando, no decorrer da entrevista, dissemos-lhe no que consistira o defeito, de acordo com as explicações do Técnico de Métodos e Processos e do Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, explicou que a peça não tinha “*folga*” no motor. E de imediato, disse:

ah, então foi erro de, é, aí só pode ser do Processo mesmo, não tem outra alternativa (...) para fazer um lote de peça vem na fundição, ele (o setor de Métodos e Processos) manda um documento: 'ó, tem que fundir tantas peças com a liga tal'. Essa liga eles (os operários do setor da Fundição) já sabem qual é o material que põe ali tudo, na medida certinha. É tudo calculado, não tem onde errar, não é? É erro de Processo. Se o Processo manda pôr, vamos supor, eu, no meu caso, se eles mandar pôr, vamos supor, no forno 50 quilos de alumínio, 2 quilos de chumbo, 3 de cobre e coisa e tal, no caso dele mandar 3 de cobre, ele põe 1, se está mandando pôr 1, quer dizer, é lógico, a liga não vai sair como pede, como o cliente pediu. Porque isso vem da Engenharia da fábrica dos (nomeia a peça), vem um documento, vem lá exigindo deles, vamos supor que eles querem que faça 1 peça quadrada, vamos supor que é isso aqui (pega a caixinha da fita-cassete), eles vão me mandar um desenho que eles querem isso quadrado, quer essa cor azul, com aquela listinha, quer isso aqui, quer isso aqui. Pô, nós temos que fazer de acordo com o que está isso aqui.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Já o Técnico de Métodos e Processos apresenta várias causas, enfatizando uma delas:

então, quer dizer, foi um erro na parte de Controle, que a gente não tinha equipamento para controlar, e esse calombinho que dava travava o motor (...). O Controle não foi capaz de detectar esse problema.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

E isto se deu em virtude da

deficiência de nosso equipamento em não ter uma capacidade de controle como deveria ter. Por exemplo, é um defeito que a gente, ampliando uma certa quantidade de vezes (com "microscópios potentes"), não via esse defeito (na peça já pronta). Agora se você, por exemplo, a gente ampliava 200 vezes, se você ampliar 500 vezes, você vê que é um defeito grande lá e isso poderia, esse é um dos problemas

que ocorreu. Aí você via um defeitinho lá, mas não achava que, não ia implicar em nada, como era uma coisa comum assim, vai embora (a peça) não tem problema (...). Agora, pode ter sido uma variação da máquina nesse período (...), a máquina estava tendo uma variação, que estava gerando esse problema na máquina. Aí a forma que ela estava controlando não era suficiente para detectar esse problema. A máquina tem variação e nesse período, talvez, ela, ela tenha feito essas peças por um problema de manutenção da máquina (...). Os nossos equipamentos eram muito antigos. Então, você tratava um (nomeia a peça), colocava a temperatura lá, só que ele não era uniforme não, na estufa (...). Quer dizer, você tinha peças em vários lugares, você podia ter peças com comportamentos diferentes naquela estufa. Então esse foi um dos problemas (...), eu acredito que foi mais equipamento.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

E o Técnico de Métodos e Processos refere-se a uma outra causa:

erro no nosso processo de usinagem, na parte, o controle (setor de Qualidade) não foi capaz de detectar esse problema. É a parte dos técnicos e também do equipamento que a gente não tinha.

(Técnico de Métodos e Processos)

Esses técnicos

são os operadores que têm um conhecimento de controle, foram treinados para aquilo. Eles trabalham especificamente com (nomeia as peças) (...), são operadores capazes para fazer controle... Com certeza, a parte de controle na linha foi a que sofreu uma mudança drástica, não é, em todo esse período (refere-se às dispensas no setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem que mencionou anteriormente: “começaram as reduções, reduções, reduções” ou “não tinha gente para fazer isso”). Antes era, bom, toda aquela estrutura que eu tinha te falado: era líder, preparador, tinha um inspetor para cada célula. Então, realmente não me passava nada (peças com defeito).

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Além dessas causas para a existência de defeitos nas cerca de 300.000 peças, o Técnico de Métodos e Processos apresenta outra:

teve problema na Fundição também (...). Na Fundição (no setor) é o seguinte: você faz, funde a peça e você faz um tratamento térmico nela. Então, você funde ela, derrete o alumínio. Ai você vai para um tratamento térmico para aumentar a dureza dele, para o (nomeia a peça) ficar mais duro para trabalhar. E quando você faz esse tratamento térmico, você muda as características da peça, e quando ela trabalha no motor, ela tem que expandir e tem que voltar. Então, de acordo com o tratamento térmico que você faz, ela expande muito e não volta. Ela cresce muito (dilata), o (nomeia a peça) cresce muito. Então, quer dizer, teve influência também no nosso tratamento térmico de, de ter tido problema dele crescer demais e não voltar. Então, esse foi um dos problemas também que gerou isso daí.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Nesse momento, perguntamos ao engenheiro, Técnico de Métodos e Processos:

– “Por que você acha que houve isso na Fundição?”

Técnico de Métodos e Processos:

– “Não, isso não tem muito a ver com o pessoal da fábrica não porque eles fazem o tratamento mas seguem o que a Engenharia pede, o que nós pedimos, o próprio tratamento. Então, isso aí é uma, eeeeehhh, talvez tenha sido problema de equipamento também, não sei, nossas estufas eram bem antigas” (Grifos nossos).

Essa última causa apresentada pelo Técnico de Métodos e Processos converge com a que se referiu o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, mencionada anteriormente. Ele pontuara que “ele (“o Processo”) manda um documento: ó, tem que fundir tantas peças com a liga tal. (...)”

tudo na medida certinha. É tudo calculado (...), vem um documento, vem lá exigindo deles (dos operários)” que “seguem o que a Engenharia pede”.

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos apresenta uma outra causa:

é, é, o problema é o seguinte: quando o responsável pela produção é o responsável pela qualidade, isso nunca dá certo. Por quê? Porque a produção, ela é cobrada para volume, produzir sempre mais, a qualidade ele é isenta, a qualidade não quer, não quer saber: ‘olha, isso daqui tem que ser feito x, tem que ser entregue amanhã’. Ela vai inspecionar: ‘olha, isso daqui está ruim!’ Então, aí, normalmente existe muito, eeehh, vamos dizer assim, briga entre aspas, entre a qualidade e a produção, porque a produção quer produzir e a qualidade num, num quer saber, quer que saia com qualidade. E quando você tem o chefe da produção (que é) o responsável pela qualidade às vezes você entra em choque porque às vezes ele acaba assumindo determinados riscos que pode ocasionar isto (existência de defeitos nas peças).

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“Porque a produção ela é cobrada para (...) produzir sempre mais (...), a qualidade quer que saia com qualidade”, isso ocorrendo num contexto de dispensas maciças e generalizadas de trabalhadores, técnicos, operários e operárias, como ressaltou o Técnico de Métodos e Processos.

Essas dispensas se constituíram em outra causa provável, desdobrando-se em uma outra, a da sobrecarga de trabalho, para que ocorresse o defeito nas 300.000 peças exportadas. O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos se reporta tanto a uma quanto a outra causa:

há possibilidade de se originar na hora da fundição, provavelmente de alguma porosidade na hora da fundição.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos)

Perguntamos ao Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos:

– “E não perceberam (os operários) isso?”.

Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos:

– “Podem não ter percebido. Por quê? Por que não podem? Provavelmente, nesse caso, quando você mexe numa estrutura da empresa que você tem pessoas que já estão capacitadas a realizar determinados trabalhos, você demite (dispensa) essa pessoa e coloca uma outra. Essa pessoa nem sempre ela tem aquele, o conhecimento da pessoa que estava, ela era, difícil você ter uma pessoa qualificada para pegar e assumir aquilo lá. E como houve muita demissão (dispensa), muitas pessoas saíram, é, é, é, é, é provavelmente alguém fez aquilo, viu, achou que não fosse nada ou pode até nem ter sido observado. Por quê? Porque houve uma redução drástica na fábrica. Na fábrica, trocaram muitos operários e pode ser que alguém achou: ‘não, não há necessidade de fazer ensaio...’ (verificação pelo equipamento, “microscópio potente”, que amplia o defeito da peça, quando há) porque, é, é, é, é, é não, tem pessoas, é, é, é, é, é a pessoa que faz hoje (o técnico ou o inspetor) está sobrecarregada porque tem muita coisa para ela fazer e acaba atropelando e você tem prazos de entrega. Aí são casos graves, você tem prazos de entrega, você tem pessoas que não estão totalmente capacitadas e, e, e, e, e acaba passando, alguém assume responsabilidade: ‘não, tudo bem, você não precisa fazer, manda para frente’ (grifos nossos).

Às causas dispensa e sobrecarga de trabalho o Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos acrescenta à da não-experiência do trabalho: “trocaram muitos operários e pode ser que alguém achou: ‘não, não há necessidade de fazer ensaio’ (...) você tem pessoas que não estão totalmente capacitadas.” E quanto ainda à experiência do trabalho, “pessoas que já estão capacitadas a realizar determinados trabalhos”, “ela tem aquela, o conhecimento”, pontua que:

você olhou assim para uma peça e você fala: ‘huumm, isso aqui precisa verificar tal coisa.’ Por quê? Porque você já passou por essa experiência

N vezes, então você chega uma hora que você só olhou, isso daí está com problema: 'dá uma verificada nisso', e quase sempre, realmente, você está certo. É know-how, é a tua experiência, teu dia-a-dia.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

E quanto à causa da sobrecarga de trabalho, “a pessoa que faz hoje (o técnico ou o inspetor) *está sobrecarregada*”, esclarece que:

aí é que está: quando você começa a demitir (dispensar) e nem sempre, aí que está, e nem sempre você demite (dispensa) e repõe, então quem fica tem que fazer 2 ou 3 atividades.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O Preparador de Galvanoplastia, quando lhe indagamos sobre o “refugo”/ defeito nas cerca de 300.000 peças, disse-nos que nada sabia, mas, no decorrer da entrevista, diz-nos sobre as causas para a existência do “refugo”, porém não especificamente em relação a essas peças. As causas que apresenta convergem com a causa da dispensa e, aliada a ela, o da descarte da experiência do trabalho. Todavia enfatiza a economia de dinheiro com salário, “salário um pouquinho mais alto”, que conduz a direção da empresa a dispensar os trabalhadores “pessoal conhecedor”, e destaca a relação entre-gerações:

mas dá problema, dá sempre, para um funcionário bom para firma dispensar, um funcionário bom é prejuízo para eles, entende. Que a (nomeia a empresa anterior) dispensou muito funcionário que eu acho que ela não tinha condição de dispensar, até seria útil para ela, não é, pessoal conhecedor, principalmente pessoal de, de, da célula, não é, entende? No nosso setor eu não digo, mas na célula eu acho que ela dispensou muito funcionário que causou prejuízo para ela sim. Tem gente que é conhecedor fundo, do, do, das máquinas, não é(...).

Porque eu vou até falar para a senhora: eu acho que um funcionário que reconhece, é dedicado por seu setor, ir dispensando assim, eu acho que não é, não é vantagem para ela. Ela ia dispensar um se ele ganha um salário um pouquinho mais alto, pegar um e dispensar porque o salário deles está mais alto, e vai pegar um, só que o salário dele está mais alto que ele se torna um, útil para ela, ou seja, ele conhece tudo, não vai dar refugo. Vai pegar um novo para colocar no lugar dele, tudo bem, os novos têm que entrar, mas também de acordo com a saída; se ela dispensou 10, excelente funcionário, e vai pegar 10 iniciante, qual o prejuízo, o prejuízo não é dela? Não conhece, o rapaz vai chegar lá, ele está, logicamente vai dar no refugo, refugo, refugo. Eu acho que é isso que, que é a causa, não é, da, da firma, seria isso. Agora muito refugo alto, altíssimo, muito refugo.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

E o fim dado as cerca de 300.000 peças com “refugo”:

foi derretido todos os (nomeia a peça), só foram aproveitados os (nomeia um dos componentes da peça) (ri). Só aproveitaram a liga (o material da peça, a matéria prima) eles (a empresa) aproveitaram. Quer dizer, derreteram ali, tiraram para jogar fora. Na verdade, eles quase que aproveitam tudo novamente, não é, porque a própria liga eles trabalham ela novamente para vários tipos de (nomeia a peça). O que eles perdem é a mão de obra, a mão de obra só (...). Para ter idéia, essas peças ficou mais ou menos uns 8 caras só para desmontar, só pegar a peça, tirar o (componente citado), pôr na caixa e jogar na outra. Ficaram uns 10 dias o pessoal fazendo isso daí, uns 8 caras fazendo isso daí, só para você ter uma idéia a quantidade de peças que eram.

(Operador Universal e Preparador de Máquina,
Coringa, grifos nossos)

E o Técnico de Métodos e Processos pontua que:

foi um transtorno. Um dos maiores que a (nomeia a empresa atual com o nome da anterior) teve em todo tempo.

(Técnico de Métodos e Processos)

E

voltou toda uma estrutura (...) que já era no início, antes de 1992, no início já era assim, da fábrica, já era assim.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifo nosso)

a fábrica organizada em duas áreas ou unidades, de acordo com o tipo de peças, separadas do setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem:

voltou tudo ao normal, aquela minifábrica acabou (...). Hoje, controle de fábrica é fábrica, Fundição é Fundição, e DPA (Depósito de Peças e Almoxarifado) é DPA.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

“*Voltou*” também se refere a postos hierárquicos nas áreas ou unidades: 7 mestres e 35 preparadores no setor de Fundição, aí compreendidas Fusão e Forjaria; 15 mestres e 40 preparadores no setor de Usinagem, entre esses últimos há líderes e coringas. Há 2 chefes no setor de Usinagem, cada um adstrito à produção de um só tipo de peça; 1 chefe para a seção de Forjaria e 1 chefe para o setor de Fundição. Essas informações foram prestadas pelo Chefe de Recursos Humanos. No setor de Usinagem tem-se a hierarquia: Gerente Geral da área – encarregados (mestres ou chefes) – coringas – operadores. Nesse setor há um total de 20 células, organizadas de acordo com o tipo de peças. Para cada célula há 1 coringa, 3 mestres, 1 encarregado, também designado de supervisor. O Mestre é

responsável por 3 linhas, 2 ou 3 linhas.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Também “*voltaram*” inspetores. Cada um

toma conta de 4 células.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifo nosso)

Segundo o Técnico de Métodos e Processos, esses postos de trabalho hierárquicos “*voltaram*” porque

ah, sem dúvida, melhora, porque, quanto mais pessoas coordenando, a probabilidade de ocorrências é menor.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Ou ainda

eles aumentaram essa estrutura de ter um Coringa para ficar mais perto de um mestre, para ficar mais perto, tem mais gente para controlar aquilo que um operador novo está fazendo.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Dos 1080 operadores, de acordo com o Chefe de Recursos Humanos, que trabalham nas duas unidades, Usinagem e Fundição, a maioria não é antiga de casa, ou seja, não são operários que trabalham há mais de 5 anos na empresa. E também sua faixa etária varia em torno de 22 a 25 anos, segundo o Preparador de Máquinas, Coringa. Haja vista que, dos operários entrevistados no Primeiro Momento da pesquisa de campo, o primeiro encontro, num total de 14, somente um tinha 3 anos e meio de tempo de serviço na empresa, a maioria dos entrevistados tinha mais de 10 anos. Somente esse operário tinha 27 anos de idade, a idade dos demais variava entre 40-45 anos, havendo apenas um operário, Ajustador Mecânico, de 34 anos, que contava com 5 anos de tempo de

serviço na empresa. Na célula ou linha em que trabalha o Preparador de Máquina, Coringa, há somente 3 operários antigos de casa, inclusive esse Preparador, que tem 24 anos de tempo de serviço e os outros 2 operários, que têm 23 e 26 anos. Na célula em que trabalha o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, há 3 operários antigos de casa: ele com 26 anos, e os outros 2 com 17 e 18 anos de tempo de serviço na empresa. Em cada célula há 7 operadores. Nas células em que trabalham o Preparador de Máquinas, Coringa, e o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, há em cada uma 5 operadores jovens e não antigos de casa. Esses jovens operadores são a maioria e não somente nessas células como nas demais células existentes. Isso significa que os operários antigos de casa e não jovens foram dispensados.

Um Operador jovem ou “*um operador novo*” não tem experiência do trabalho, ele é “*novo*” no duplo sentido: quanto à idade e quanto ao tempo de trabalho nas atividades que realiza no setor de Produção da empresa, e estes dois aspectos convergem para o encontro da experiência. Assim, pontua o Preparador de Máquinas, Coringa:

continuo ensinando o pessoal novo que está entrando, entendeu?
(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Exige-se o nível fundamental completo (ex-1º Grau) do “*pessoal novo*”, dos operários que irão trabalhar tanto no setor de Usinagem quanto no setor de Fundição. Para os operários que irão trabalhar no primeiro setor também é exigido

ter uma experiência de operar a máquina.
(Chefe de Recursos Humanos, grifos nossos)

Perguntamos ao Chefe de Recursos Humanos:

– “*E nessa exigência de experiência anterior que faz para o pessoal da Usinagem implica também que tenha feito todos aqueles “cursos” (Matemática, Desenho, Metrologia e o CEP), conheçam o curso de treinamento?*”.

Chefe de Recursos Humanos:

– “*É desejado que tenha. É desejável porque a gente já teria um funcionário mais qualificado, mais pronto para inciar na nossa linha. Mas, vamos dizer assim, há um pré-teste que nós damos que, pelo menos que ele conheça metrologia e tenha noções de desenho”* (grifos nossos).

Afirmamos:

– “*Certo, e que ele não tenha que fazer o “curso de treinamento”.*”

Chefe de Recursos Humanos:

– “*Exato*”.

Porém o Chefe de Recursos Humanos ressalta:

Então, todos os operadores ou ele entrando (...) tem que ter a Metrologia, ele tem que ter Desenho, se for exigível lá a operação de CEP. Na prática, é uma consequência, seria o 1º Grau e em alguns casos a análise de solução de problemas, e alguns casos mais específicos de alguma atividade.

(Chefe de Recursos Humanos, grifos nossos)

“*Solução de problema*” é entendida como

vamos chamar assim: a ferramenta que o funcionário utiliza caso tenha algum problema que seja detectado, na solução do problema ele, fatalmente, localiza a origem desse problema para solucionar.

(Chefe de Recursos Humanos)

Perguntamos para o Chefe de Recursos Humanos qual era o “curso” que o operário teria que fazer, tendo em vista aprender a “*solução de problema*”. Infelizmente, não dá para entendermos sua resposta, pois neste momento, como aliás em quase todo o desenrolar da entrevista, realizada no setor de Recursos Humanos, ele falava ao mesmo tempo que nós, ou seja, suas palavras sobrepunham-se às nossas, interrompendo-nos, afora o fato do barulho ensurdecedor da fábrica, o qual foi captado inteiramente pelo gravador, dificultando o entendimento da fita e sua transcrição.

Então, o “*funcionário mais qualificado, mais pronto, para iniciar na nossa linha*” não faz as disciplinas de Matemática, Desenho e Metrologia porque se parte do pressuposto de que ele, o trabalhador, operário, já tenha tido acesso aos conhecimentos destas disciplinas, contemplados pelo ex-1° e 2° Graus. Além disso, considera-se que “*ele conheça Metrologia e tenha noções de desenho*” bem como que tenha “*experiência de operar a máquina.*” Além desses conhecimentos, exige-se também que o operário contratado

tenha conhecimentos de tornos (...). Bom, que pessoas nós vamos contratar? (...) Vamos pegar pessoas que existem no mercado, pessoas já mais qualificadas, pessoas que já trabalharam em indústria, que conhecem sistema métrico, por exemplo, medição de peças, não é, que já trabalharam com paquímetro, que são torneiros. Você tem mais recursos no mercado agora. Então, já optamos agora em contratar esse tipo de pessoal.

(Chefe de Recursos Humanos, grifos nossos)

Por isso que

simplificaram um pouco (os “cursos de treinamento”). Juntaram mais, resumiram um pouco isso daí (...) Eles (a direção da empresa) têm

cursinho lá mas não é tão, como, tão dividido como foi antigamente não, não é, simplificaram um pouco.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

As disciplinas que “*simplicaram um pouco*” são feitas pelos operários após a jornada de trabalho, com duração de 2 horas, durante 15 dias.

Essas horas que eles (os operários) estão fazendo esse cursinho eles (a chefia) jogam no banco de horas¹⁰ também. É, é eles fazem como se fosse hora extra, eles jogam (...) no banco de horas para somar àquelas horas que a gente tem no fim do mês (244 horas).

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E os “*cursinhos*”, de acordo com o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa,

é para ajudar a gente na, se, na troca de máquinas, para ganhar mais tempo na troca de máquinas.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Afora esse aspecto, o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, afirma que:

tenho bastante experiência (...), quem estudou um pouquinho mais ele tem mais facilidade de aprender, com certeza. Tudo o que você fala ele tem uma visão melhor, ele te ajuda melhor. Se você explica uma coisa para ele que isso é perigoso, ele sabe que é perigoso. Ele sabe qual é a, a, a se você precisa de uma determinada quantidade

10. O banco de horas será apresentado no item 3 - “*Mas é impossível você fazer*”, não-vivível do presente capítulo.

de óleo em uma máquina ele sabe por que ele não pode pôr mais do que é permitido, não é, eles conhecem. Por exemplo, o, o, a química em si da, da, o que ele está usando. Então, ajuda muito a gente, não é? Vamos supor que você põe um operador que não conhece muito o perigo que pode ter de pôr muito óleo numa máquina, daí ele acha que se pôr mais óleo o trabalho dele (vai) ficar melhor. Tudo bem, pode até ficar melhor, mas ele pode estragar a saúde dele, não é? E isso é uma coisa que a gente luta muito com isso daí (...). Mas eu já tive essa experiência e já, normalmente quem tem um pouquinho mais de estudo é mais fácil lidar... aprende muito mais fácil o serviço.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Uma funcionária do departamento de Recursos Humanos, autorizada pelo Chefe desse departamento, mostrou-nos dados relativos ao número de horas de “treinamento”, do ano de 1999, até o mês de maio. De acordo com esse Chefe e, segundo suas palavras, a “meta” é ter uma média de 4.000 horas de “participação em treinamento”, incluídos nessa “participação” trabalhadores do setor da Produção, operários, e do setor da Administração, funcionários. Estes dados integram

a política de treinamento. Nós temos que acompanhar as normas de qualidade (...) da ISO9000: são certificações de qualidade exigido pelos nossos clientes e nós temos que ter um levantamento de treinamento. Todo o funcionário que esteja relacionado com a qualidade ou na alteração ou no funcionamento, ele tem que ter alguns requisitos especiais ou treinamento com relação a isso.

(Chefe de Recursos Humanos, grifos nossos)

Ou como pontua o Operador Universal e Preparador de Máquina,
Coringa:

a gente tem que passar por esse curso (“ter alguns requisitos especiais ou treinamento”), a gente tem que ter um documento que a gente

fez esse curso, que não é a fábrica que quer, é o cliente que exige (...). Então, todos esses operadores têm aquele curso. Se o cliente exigir: 'pô onde está fazendo essas peças?'. Quem está fazendo? Eles estão qualificados para isso daí?' Então, vai ter, é os documentos que eles precisam (as auditorias das empresas compradoras das peças produzidas).

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

3. "Mas é impossível você fazer", não-vivível

Destaque-se que já houvera uma redução do número de operários na fábrica por ocasião do Primeiro Momento da pesquisa de campo. Em cada "linha U retorcido" ou célula havia 9 operários, incluindo o Preparador de Máquinas, sendo que, sob a "linha reta igual a uma avenida", havia cerca de 24 trabalhadores em cada linha:

o cara (não há clareza quem seria esta pessoa da chefia do setor da Usinagem) falou para mim: 'olha, você tem que montar a sua equipe que todo mundo tem que trabalhar e todo mundo tem que procurar ajudar uns aos outros, trabalhar. Então, tem que cortar (dispensar) esse, esse, esse. Quem você vai cortar? Você é quem conhece o pessoal que trabalha e que conhece as máquinas, e se você ficar com cara ruim, aí depois você vai ter problema, certo?' (...) Então, os caras (da chefia citada), automaticamente, eles forçam você a, a, a indicar e, e, e a indicar nomes, porque senão os cara te corta (dispensa), entendeu? A gente é obrigado de uma maneira, entendeu? E que favoreça, que, esse aqui, esse aqui, esse aqui, quer dizer dos 18 (refere-se aos 9 operários de cada linha e turno e a redução do número de operários de 24 para este número, acima apontado, que teve lugar em 1993), nossa seção tem 7 pessoas, são 8 comigo, não é? Não é brincadeira. Não só eu da minha turma como o pessoal da outra turma do 3º turno, do 2º turno, do 3º turno (...). Aí o que acontece? Para reduzir para isso daí, eles (a direção da empresa) tiveram que comprar umas máquinas, não é?

Cada máquina dessa aí, máquina que fazia 1 operação, ela passou a fazer 3, 4 operações, porque senão não teria condições. Máquinas CNC (...), foi trocando gradativamente. Então, eles tiveram que fazer isso daí em três ou quatro pontos da célula, uns três ou quatro pontos da célula esta máquina ela vai fazer operação tal, operação, operação tal. Quer dizer, e com isso a gente foi eliminando os operador que fazia aquelas operações, quer dizer, porque senão não teria condição de fazer, entendeu? O que fez também a afirma demitir (dispensar) muita gente é essa evolução da tecnologia, da, das máquinas, que é um processo, cada dia que, e eles querem reduzir mais, eles querem. A idéia deles é reduzir.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Reitera o Preparador de Máquinas, Coringa que

não, a (nomeia a empresa anterior) ela reduziu um pouco, mas essa redução brusca, brutal foi provocada pela (nomeia a empresa atual).

(Preparador de Máquina, Coringa, grifos nossos)

No capítulo 5, apontamos que um dos temas discursivos do núcleo reiterador é o da Dispensa generalizada na fábrica e essa redução “*brusca, brutal*”. Tempos se embaralham na “história social individual” que as palavras do Preparador de Máquinas, Coringa testemunham.

E o Técnico de Métodos e Processos, tentando desembaralhar, afirma que:

uma coisa que acho que é bom deixar claro é que a compra da (nomeia a empresa atual) não implicou em muita demissão (dispensa) não. A administração da (nomeia a empresa atual) até aumentou, acho, o quadro.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Dizemos para o Técnico de Métodos e Processos:

– “Pelo menos a nível de chefia, não é”?

Técnico de Métodos e Processos:

– “É a nível de coordenação, mas operacional, acho que talvez tenha sido problemático com o nível de rotatividade, mas não em função da compra da (nomeia a empresa atual) (...) mas não também só por causa da (nomeia a empresa atual), na x (nomeia a empresa anterior) já tinha uma política de rotatividade aí... Acho que já está englobado”.

(Grifos nossos)

“Acho que já está englobado” ou é nesse processo de dispensas maciças, generalizadas e de forma “brutal” que ocorreu o “refugo” nas 300.000 peças e também “voltaram” o Setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem e postos hierárquicos na fábrica.

“Tem mais gente para controlar aquilo que um operador novo está fazendo”, segundo as palavras do Técnico de Métodos e Processos, ou “voltaram” esses postos se apoiam nos controles estritos internos às atividades de trabalho no uso de si do trabalhador:

a produção nossa era dia, é período de trabalho (...) se a minha produção é x (...) eu não preciso justificar nada por dia, por período. Se por acaso a minha produção não saiu as 450 peças (o “x”) que é o mínimo, aí eu justifico ou tive um problema, que teve problema eletrônico ou com troca de ferramentas, o que houve na máquina, realmente eu faço. Se ocorre normal, com certeza dá mais que isso. Agora não. Com a produção, por hora, tudo que acontece naquela hora a gente é obrigado a marcar de 1 em 1 hora, certinho, numa ficha de controle. A gente marca máquina por máquina, é cada setorzinho de trabalho, e cada operador trabalha normalmente em 2 máquinas ou tem lugar que até em 3, o que já (é) contra a norma, porque é um pouco difícil.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Em cada máquina há essa ficha de controle afixada, e o operário, Coringa, é quem anota as “infidelidades” do meio e a produtividade:

eu que marco, eu que marco. Essas que controlo (...). Porque as máquinas normalmente ela já conta as peças, ela cada peça que ela faz registra. Então eu chego, é de manhã, eu, a gente passa e já zera todas elas (...). Você tem que trocar ferramentas (na máquina), porque há problema de desgaste e vai forçando o corte e dá problema (...), quer dizer, solta o anel de ferro que tem em volta dos (nomeia as peças) (...). Então, é um controle que a gente, a gente tem que fazer também porque nós tem que controlar a qualidade e a produção.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Além do citado “controle que a gente tem (...) que fazer”, “nós tem que controlar a qualidade e a produção”, há o controle de medidas de cada peça. Esse é feito através de aparelho eletrônico acoplado às máquinas, todavia nem todas têm este aparelho.

Antigamente (antes da direção da empresa atual) era tudo manual (o controle). Muitos aparelhos era manual (...). Agora não. Agora é tudo na base da eletrônica, sabe (...) o aparelho ajuda bastante, entendeu? Porque ele não é aparelhos de antigamente que você tinha que chegar, pegar uma chave, apertar, apertar braço daqui, braço, então os impulsos que dava e esse não. Esse já vem montada direitinho (padronizado do setor de Inspeção), é só apertar o botão, pronto, já está lá, entendeu? (...) A medida certa quem vai te dar é o aparelho. Um chanfro (quebra de canto), um chanfro, por exemplo, um negócio, um chanfro assim você vê. Bom, talvez esse chanfro de 1 mm, de 5 décimos, você olhando assim visualmente (controle visual) você percebe que está mais ou menos ali dentro dos 5 décimos. Quer dizer, tem uma tolerância de 2, 3 décimos, que dizer, mas a medida exata você só vai ter no aparelho.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Apesar do controle que fornece “a medida exata”, enquanto que “visualmente (controle visual) você percebe que está mais ou menos ali dentro

dos 5 décimos”, esse controle visual continua sendo feito pelo operário, Operador. O Preparador de Máquinas, Coringa, a ele se refere:

é lógico, continua importante. O Operador ele, ele pega o (nomeia a peça), olha direitinho porque, se ele (a peça) tem defeito, ele já vê na hora, não precisa colocar no aparelho (...). Ele já separa o (nomeia a peça) e aí a gente vai ver o que vai fazer com ele. Vai ser feito uma análise no (nomeia a peça), se vai derreter ou se não vai derreter, às vezes dá para aproveitar o (nomeia a peça), faz um desvio no (nomeia a peça), avisa para o cliente, fala: ‘esse (nomeia a peça) está com um pouco de desvio’, sei lá, entendeu?

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Destaque-se que, nas atividades de controle feitas pelo Coringa, como pontuou o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, “*nós tem que controlar a qualidade e a produção*” estão implicadas as atividades de trabalho dos 7 Operadores a ele subordinados:

o Coringa na linha significa tudo. Quer dizer, ele cuida da produção, da qualidade, do refugo, cuida de tudo, ele dá disciplina também. O Mestre (Líder ou Chefe) o que o Mestre faz?

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Na disciplina,

tem (o Operador) que dar produção dele por hora ali. Ele tem que manter aquela média x. Ele não pode, por exemplo, numa hora ele fazer 70 peça, na outra fazer 40. Ele tem que ter aquela média, certinha.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Se o Operador não der a “*média, certinha*” de produção,

ai alguém passa naquele relatório (a ficha de controle) e olha: ‘pô, não teve quebrada (a máquina ou peça) por que produziu pouco?’ (...) E aí o que acontece? Ele fala: ‘por que está baixa a produção? Ah, só está saindo isso por peça!’ (...) Na hora eles fala: ‘manda tirar o tempo, manda alguém lá em cima tirar o tempo’. E vem o cara com cronômetro e calcula todinho quantas peças pode fazer por hora. Ai ele pega e fala para mim: ‘ó, sai tantas peças por hora, quer dizer, eu chego no Operador e falo: ‘diz que sai tantas peças por hora’. Então, queira ou não, não tem como o cara enrolar, não é, ele tem que fazer.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E antes o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa pontuara:

*É mas eu já sei, eu sabia qual o motivo (a não “*média, certinha*”). Mas eu não posso jamais chegar e falar assim que o cara está devagar, não é?*

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Pois, como ele salienta, na

troca de ferramental todo, ajuste de outra peça, às vezes de um (nomeia a peça) pequeno para um grande a gente tem que trocar muita coisa, é castanha (um dispositivo para segurar a peça), às vezes até placa. São uma série de coisa. Para ser sincero, não só eu como os operador que está nessas máquinas aqui, que estão tem troca, eles não têm tempo de ir no banheiro direto mais porque a gente tem que fazer essa troca o mais rápido possível porque nós temos que justificar por que não saiu, por que demorou essa troca. Isso eu acho um absurdo. Eu acho.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

A troca de ferramental da máquina

é um processo demorado, é um negócio que, entendeu? Às vezes tem semana, tem dia que eu troco 2 vezes, tem isso (...). quando você pega uma ordem de um (nomeia a peça) você, uma ordem de (nomeia a peça) de 6, 7 mil peças, vou trocar uma só (o ferramental). Aí trabalha 2 ou 3 dias e dá uma maneirada. A nossa sorte é esta. Mas vem pedido de 500, 600 peças, 300 peças e aonde você se ferra. Você troca constantemente, entendeu?

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

“Um processo demorado”, a troca de ferramental da máquina e sua preparação, com tempos diferentes para a produção de uma diversidade de produtos, tempos que

se eu passar 4 horas para mim trocar a linha toda eles (a chefia) acha ruim, gasta muito tempo, sendo que essas trocas são tudo calculado durante um mês e já está previsto fazer essas trocas. Então, é calculado e é, então, a gente tem que procurar ganhar o máximo que pode para ter um bom desempenho (...). Eu troco rápido a seção, normalmente eu troco rápido.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

“A gente tem que procurar ganhar o máximo” para que

no fim do mês estamos tranqüilo, aí muitas vezes não precisa nem fazer, trabalhar aos sábados, o banco de horas.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Tempos diferentes do trabalho real, sob o tempo de trabalho do “*tudo calculado*”, “*previsto*” onde tem lugar a gestão conjunta – Coringa e operadores – desses tempos e, por conseguinte, das atividades de trabalho:

ele (o Operador) vai aprendendo, nós trabalhamos juntos Por exemplo, enquanto ou eu ou ele está trocando os aparelhos, um está na máquina trocando aparelho. Quer dizer, terminou de trocar a máquina, o aparelho, está trocado. Isso quando está correndo normalmente a produção, normalmente (...). Por exemplo, eu tenho uma troca hoje à tarde, no caso, vou fazer uma troca à tarde, o que eu faço de manhã? Eu procuro estocar o máximo de peça que eu posso, quer dizer, dentro do limite que tem, existe um limite que eu não posso ultrapassar muito também. O máximo que eu posso ter de estoque de uma máquina para outra é 100 peças. Então, eu tento adiantar ao máximo as 100 peças. O que acontece? Quando eu adianto essas 100 peças, enquanto o rapaz da frente termina, as 2 (máquinas) de trás estão trocadas, aí ele começa a trabalhar aqui atrás e aí eu começo a trocar esse aqui; quando eu chegar trocar esse aqui, ele já está com um estoque aqui de algumas peças também, então já vai sair para a frente assim (...). Todo fim do mês vem o gráfico, onde foi a perda da gente, onde foi o máximo de refugo. Vem discutir (o Encarregado) e vê o que pode melhorar naquilo ali. Há um benefício porque todo mundo olha o que está fazendo, todo mundo sabe o que está fazendo. A gente olha assim nesse gráfico (onde constam os dados das fichas de controle e os do controle das infidelidades do meio) vai, vai acrescentando, apareceu uma máquina, é, teve mais tempo de trocas no mês. Aí a gente tem que procurar saber por que que demorou mais essas trocas, qual é o motivo aí para a gente tentar uma maneira melhor de trabalhar. No caso, a gente (o Coringa) troca idéia com outros líderes de seções, mesmo chefia, mesmo, às vezes é problema de ferramenta (...) aí o Chefe já leva ao conhecimento do rapaz da fiação.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Perguntamos ao Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

– “E cadê o “benefício” para o trabalhador?”

Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

– “É (riso para dentro). Infelizmente quase não existe mais. Isso não existe mais”.

O Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, confunde-se quando indagamos sobre os salários indiretos denominados, de modo inverso, de benefícios pelo código da língua da gerência da empresa, como, por exemplo, cooperativa, a videoteca, que vigorou sob a direção da empresa anterior, o ônibus que conduz os trabalhadores para o trabalho e dele para as imediações de suas residências.

Retornamos à questão feita:

– “Não, o “benefício” disso que o senhor está falando quando vêm dizendo que tem refugio e não sei o quê. Onde está o benefício?”

Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

– “(gagueja e ri para dentro). É que tem o lucro porque existe aquele negócio de, de, de bonificação (a qual ocorre em relação ao Programa de Lucros e Resultados que, de acordo com o Chefe de Recursos Humanos, e segundo suas palavras, é denominada também de “Cala Boca, que é uma expressão meia chula, falado no meio porque, quando não há um programa definido, há um acerto político do valor e tudo bem, fica fechado assim”) no fim do ano que a firma tem lucro” (grifos nossos).

Retomamos a questão:

– “não, não, eu estou falando que o senhor falou que tinha “benefício”, esse negócio de ver o controle dizendo: tanto refugio, tanto perda de tempo. Cadê o “benefício”?”

Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

– “O único benefício que tem é que a gente fica mais tranquilo (ri para dentro). Na verdade, é só isso, porque deixam de pegar no pé da gente, porque estão preocupados com a produção, a produção está boa, está normal. Só isso daí, mas do contrário, não tem outra alternativa, porque a cartilha do meio da gente é a seguinte: tantas peças desse, vamos supor, para a (nomeia a empresa compradora chamada de cliente, no “meio”), tantas peças desse, vamos supor para a (nomeia outra empresa compradora) tantas peças dessas para a, a, a, a

sei lá, um monte de fábricas, para a (nomeia outra empresa compradora). Vem aquela cartilha, então tudo é planejado, aquilo para você fazer num mês, é calculado praticamente (...) eles têm um cálculo de trocas (...). É tudo controlado, é tudo controlado, é estudado, é bem calculado mesmo isso aí... (...). É o que estou falando, em média, nós trocamos a máquina em 2 horas porque tem máquinas que a gente troca até com meia hora e outras que são mais demoradas, então uma e outra a gente joga esse tipo de coisa. Veja bem, eu tenho um operador aqui que eu comecei a falar, como eu estoquei 100 peças para mim trocar a máquina da frente e eu troquei a, a primeira máquina com meia hora, é que normalmente na frente eu vou gastar no mínimo 1 hora, 2 horas. Então, o que acontece? Esse operador que está atrás, ele começa a trocar a dele e já vai me ajudar na frente também, ai eu desloco ele, eu falo: você já fez, você está com estoque aqui de, vamos supor, 50 a 70 peças. Então, eu paro ele e já peço a ele para me ajudar em outro setor na frente, para ajudar outros caras na frente. Quer dizer, a gente vai assim, é rápido. (...) É, tem que jogar, é, é, é dentro do setor, dentro da, da célula, ali a gente faz, eu, a gente faz o que é melhor para a gente, não é?" (grifos nossos).

"Tem que jogar", "desloco" "para me ajudar em outro setor na frente", "a gente vão assim, é rápido", "é tudo controlado, é estudado, é bem calculado mesmo isso", tudo se refere às atividades de trabalho e aos diferentes tempos de sua realização. E o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, retoma a atividade de controle que é feita de 1 em 1 hora, a qual já explicitara, pontuando que "nós tem que controlar a qualidade e a produção":

é coisa interna, coisa interna da fábrica, é questão de lucro deles, é cálculo de lucros, perca e danos, não é, que eles fala (direção da empresa e a chefia) perca e danos.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

O Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, anteriormente salientara que o controle se estende por toda a unidade fabril, ou seja, para além do setor de Usinagem, onde têm lugar suas atividades de trabalho:

se por acaso eu, deu um problema, quebrou, deu um problema mecânico na máquina da frente, essa máquina de tras pára, eu tenho que parar ela, porque ela não pode fazer estoque. Isso é uma norma deles (da empresa). Aí eles têm vários código tal, no caso aí o código 8, hoje, quer dizer, a linha está cheia. Aí ele (o Líder ou Encarregado) já sabe: 'a linha está cheia? Por quê? Deu um problema na máquina da frente'. Aí eles vêm, aí eles olham no setor, no quadrinho da frente: 'o que está marcando lá?'. Daí estou marcando: quebrou a ferramenta, ajuste. Eu, no código, por exemplo, lá é código 5, 5 é ajuste. Aí, beleza, aí ele vê; 'quanto você gastou para ajustar? O que aconteceu?' Alguma coisa ela houve demais; foi quebra de ferramenta ou parte Mecânica ou Hidráulica ou Elétrica, aí eu ponho o código também de Elétrica, junto ali e marco o tempo que gastou Elétrica. Você, eu faço um SOMA (...) é um documento que a gente manda (para o setor de Elétrica, de Hidráulica, de Mecânica), exigindo um mecânico na célula. A gente (...) mandou para ele desde 40 minutos. Não veio. O que eu faço? Eu chego para o meu Supervisor (Chefe ou Encarregado) e falo, ó, ou ligo ou onde estiver eu bipo ele, geralmente eu bipo lá, eu falo assim: ó, o mecânico não veio até agora. Aí ele liga lá para o mecânico e fala para o Chefe... para o, alguém lá da Mecânica. O cara respondeu: 'não foi ainda por motivo, por falta de mecânico'. Aí ele faz um relatório: atrasou a troca, atrasou a produção da linha, porque o mecânico ficou tantas horas para ser atendido. Quer dizer, ele (Chefe ou Encarregado) tinha que explicar depois para o (nomeia o Gerente Geral da fábrica) todo mundo tem que levar lá (para esse Gerente tomar conhecimento). Quer dizer, nós da Produção levamos, o cara da Elétrica leva, a Mecânica leva o relatório deles, todo mundo leva.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E

eles (a chefia) passam, constantemente, eles passsam na linha. Eles estão sempre rodando na fábrica.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

O Gerente Geral da fábrica toma conhecimento dos dados de cada relatório, diariamente. E quando está ausente da fábrica porque em determinados dias da semana ele trabalha na outra unidade fabril, no interior do Estado de São Paulo,

tem o seu (nomeia o gerente que substitui o Gerente Geral) que fica responsável. Ele passa para ele os dados pelo computador, ele vê lá e vice-versa, sempre em comunicado (...). Eles (a chefia) passam tudo.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Os controles são estritos e interpenetram-se, objetivando o domínio do “*estudado*”, do “*bem calculado*”, do “*previsto*”, onde

eu produzia, por exemplo, 1000 peças por dia, só de um determinado produto, com 5 pessoas, e ela (direção da empresa atual) acha que não. Dá para produzir 1000 peças daquele produto e mais outros produtos durante o mês (...) eu posso aproveitar essa célula para mais coisas ou não só para um produto, eu posso fazer outros produtos nessa célula”.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Por isso o Preparador de Máquinas e o Operador Universal e Preparador de Máquinas, um e outro, em suas atividades, nelas compreendidas as de Coringa, enfatizam e reiteram as trocas rápidas de ferramental das máquinas e de sua preparação.

Para tanto,

você faz uma reorganização de novo de máquinas (...). Por exemplo, eu tenho uma máquina que faz um acabamento das canaletas. Ela leva, por exemplo, 2 minutos; então, se eu pegar 1 máquina que eu tenho sobrando (que não está sendo utilizada), mesmo que seja antiga (máquina convencional, não CNC) que me faça o desbaste dessas canaletas, eu reduzo o meu tempo da máquina de 2 para 1 minuto, porque todo o tempo de desbaste eu acabo fazendo na outra, e só faço acabamento nessa máquina. Então, eu começo a incrementar a linha com máquinas antigas onde eu acabo subdividindo o tempo (...), eu pego essa, essa restrição (a máquina cuja operação dispense 2 minutos) (...) e coloco aqui do lado (...) distribui essa operação. O Operador já está aqui, é o mesmo. Então o que que acontece? Eu, de 2 minutos passo a fazer uma peça a cada minuto, porque eu divido com essa máquina a peça, está certo? Então, em vez de levar 2 minutos para fazer uma peça, eu levo 1 só, porque o tempo está dentro aqui dos 2 (...): eu faço o desbaste nessa máquina e, por exemplo, eu faço o acabamento só aqui, antes ele faria o desbaste e o acabamento, leva 2 minutos. Se eu pego o desbaste e enfio nessa máquina aqui e ponho o acabamento nessa, 1 minuto veio para cá, para o desbaste. Aí eu tiro a peça pondo para cá, faço no outro minuto na mesma peça (...). Eu fiz o desbaste, agora eu faço o acabamento. Então, o que acontece? Na minha saída aqui eu diminuí o meu tempo em 50% porque eu levava 2 minutos para fazer 1 peça agora eu só levo 1, o mesmo operador, o operador é o mesmo, ele já está lá, se ele mexe em 2 máquinas ou em 1 só é a mesma coisa (...). Na realidade, o que é que a gente fez? A gente tinha um sistema, desmontou-se o sistema e, depois, volta-se de novo o sistema. É só uma flexibilização.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

“Volta-se de novo o sistema” porque “é cronometrado”, combinando-se a denominada “teoria das restrições”¹¹, acima explicada minuciosamente pelo Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e

11. Sobre a denominada “teoria das restrições” remetemos o leitor ao capítulo 6.

Embalagem, e uso do maquinário e redistribuição de operações com o mesmo número de trabalhadores: “o operador já está aqui, é o mesmo”, “se ele mexe em 2 máquinas ou em 1 só é a mesma coisa”, “é só uma flexibilização”. Essa combinação tem lugar na “linha U retorcido”, denominada ao longo dos depoimentos dos operários, engenheiros e supervisor, ora de linha, ora de célula, mas muito mais pelo primeiro termo.

É célula. Linha eu sei que é. Uns fala linha, mas normalmente em termo de documento é célula, célula e tal. É linha de produção.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

pois

deixa em U para ficar mais fácil para a gente trabalhar, para andar menos; se ela estivesse em linha reta a gente andava mais. Então como está em U está sempre pertinho do outro, é fácil a comunicação (...). Agora, o que eu acho também absurdo porque o pessoal não tem liberdade mais. Se esse Operador, antigamente, a gente era livre, podia ir ao banheiro a hora que quisesse, tudo. Hoje, já não pode mais. Se ele precisa ir ao banheiro eu tenho que saber que ele foi ao banheiro, eu tenho que saber que ele foi ao banheiro. Quer dizer, eu acho absurdo isso (...) o pessoal, o operário, se ele quiser manter o emprego dele, ele ficou escravo, ele está escravo porque ele não pode ir no banheiro. Ele não tem liberdade, ele não pode ir ao banco. Se ele quiser ir no banco na hora do serviço, na hora do almoço, na hora do almoço é 40 minutos, você leva 30, ele só tem 10 minutos. Esses 10 minutos ele tem que ir ao banco.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Eu acho absurdo isso”, por isso

eu se o cara falar: 'vou ao banheiro', vai. Se a máquina tem... eu não estou nem aí. Eu não esquento muito, se eu for esquentar, eu fico louco.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E o Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, quando lhe indagamos:

– “*Todo Operador está operando duas máquinas?*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*Normalmente, sim*”.

Indagamos-lhe ainda:

– “*É, chega a 3 também?*”

Supervisor de Qualidade:

– “*Chega a 3 também, dependendo do tipo de operação, chega a 3. Mas normalmente o de 3 é sempre umas operações mais simples, então ele tem, inclusive, o tempo dele é maior, ele tem até mais tempo para fazer*”.

De imediato, colocamos-lhe a questão:

– “*Humm, o senhor usou diversas vezes a expressão 'não está se matando o trabalhador, ele está trabalhando. Por que o senhor fala em 'matando'?'*” (grifos nossos).

Supervisor de Qualidade:

– “*Porque...*”

continuamos a questão:

– “*Porque os operários estão se achando, que estão sendo, trabalhando muito*”.

intervem o Supervisor de Qualidade:

– “*Explorados, explorados. Na realidade eu, não, não, eu pelo menos não vejo a coisa dessa maneira. Porque a gente como Supervisor sempre tem que dar garantias que a pessoa no dia seguinte esteja em boas condições*” (grifos nossos).

O Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem pontuara anteriormente que:

a gente faz um estudo antes para saber se tem possibilidade ou não, digamos em termos de, de, de ergonomia, de movimentação de peças, coisas que são feitas, porque senão você acaba matando o funcionário. Não é, nossa intenção não é matar um funcionário. Nós queremos a produção e ele no dia seguinte tem que estar inteiro para vir trabalhar aqui também. Então, não adianta querer matar o funcionário num dia e no outro ele não vem trabalhar. A idéia não é por aí.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

O Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem, quando pontua o “*estudo*” do uso de si, do homem, na condição de trabalhador em relações sociais heterônomas e capitalistas, de imediato se remete à vida fora da fábrica:

vamos supor o seguinte: ah, o funcionário sai daqui na 6ª feira. Ai no sábado e domingo ele enche a laje do vizinho e chega na 2ª feira ele está arreventado, ele não consegue trabalhar. Ai ele fala: ‘ah, eu fui empurrar o carrinho, me deu dor nas costas. Ai vai no médico, pede uma dispensa. A gente está cansado de ver isso.

(Supervisor de Qualidade, setor de Inspeção Final,
Classificação e de Embalagem, grifos nossos)

Dizemos ao Supervisor de Qualidade:

– “*Sim, mas é um trabalho de fim de semana que não é fabril*”.

Supervisor de Qualidade:

– “*É, mas aí o que que você, acontece...*”.

continuamos:

– “*É, não é na linha; outra, não é cronometrado*”.

Supervisor de Qualidade:

– “Sim, só que ele acaba prejudicando o serviço dele. A outra, é ele entrar e fazer o serviço dele dentro do que se pede e que se espera e você sente que a pessoa não faz isso...”

E “dentro do que se pede e que se espera” do operário ou que

você assuma tudo, assumo tudo (“fazer e conhecer tudo”).

(Preparador de Máquinas, Coringa)

O Preparador de Máquinas, Coringa, refere-se às suas atividades de Preparador, Coringa, e a seguir refere-se às feitas pelos demais operários, operadores e, aqui, remete-se a si mesmo:

nós, nós, os Operadores, no caso se eu não tiver lá, eles (a chefia) querem que os operadores, no caso de um não estiver lá, e aí que ele conheça aquilo tudinho, os aparelhos (de medição). Enfim eles querem... (...) a preventiva (manutenção preventiva da máquina). Eles querem negócio de eletricidade, eles querem que a gente aprenda alguma coisa, não é? Saiba trocar fusíveis, essas coisas assim, essas besteiradas toda para não deixar a máquina parada, uma coisa assim. Você vai lá e acerta, não precisa ficar esperando mecânico, eletricista. Tudo isso eles querem que faça. Mas é impossível você fazer. O Operador ele sai fora daquilo, vai empurrando com a barriga, entendeu? Ô, ele fala: ‘eu tenho a minha produção’, não tem jeito. O Preparador também é, é, é, o Preparador é, é, é, é eu até converso com ele e falo: ó, procura, não vai fazer tudo o que esses caras querem porque, se vocês fizer tudo isso daí, pelo amor de Deus!, os caras vão chegar aqui e vão encostar vocês até aqui e vocês vão ter que fazer tudo, vai dando um jeito nisso, vai, entendeu?, esquecendo um pouco essas coisas.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Há, contudo, um outro “esquecimento”, em que se debatem chefia imediata e direção da empresa:

às vezes acarreta tantas coisas assim na cabeça, eu acho que mais, é, nós, Coringa, se alguém me pedir, por exemplo, 'ô (nomeia-se) me pega uma luva, pega para mim que a minha furou', e daqui meia hora se eu não pegar essa luva eu já esqueci, daqui há 5 minutos.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E

não pode errar... eles (chefia imediata e direção da empresa) trabalham em cima disso, não é, ter lucro, só lucro, nem danos, nem percas.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Às palavras “eu já esqueci”, “vai (...) esquecendo”, “se eu for esquentar, eu fico louco”, “às vezes acarreta tantas coisas assim na cabeça”, “eu acho absurdo isso”, “mas é impossível você fazer” são manifestações de dramáticas de uso de si, do corpo-si a que se contrapõem outras palavras:

É a, é a peça que fica na frente da máquina.

(Supervisor de Qualidade de Inspeção Final,
Classificação e Embalagem, grifos nossos)

Dizemos ao Supervisor de Qualidade:

– “Não é a peça. E quem vai trabalhar?”

Supervisor de Qualidade:

– “É a peça que fica na frente” (responde afirmativamente).

Perguntamos-lhe:

– “Quem vai dar “vida” a esta máquina?”.

Supervisor de Qualidade:

– “A senhora não entendeu a colocação”.

Respondemos-lhe:

– “Não, não entendi”.

Supervisor de Qualidade:

– “*Não, é, a gente fala: a máquina está aqui. Então, quando às vezes acontece alguma coisa errada, a gente fala: ‘é a máquina ou é a peça que fica na frente da máquina?’*”(grifos nossos).

Perguntamos-lhe:

– “*Que peça é essa?*”

Supervisor de Qualidade:

– “*O ser humano (fala rindo)*”.

“*Hã! (ficamos estupefatos)*”.

(Riso do Supervisor de Qualidade)

De imediato indagamos ao Supervisor de Qualidade:

– “*Vocês chamam o trabalhador de peça?*”

Supervisor de Qualidade:

– “*Não, não, é, é, um, compar...o, o, o que eu é? É a máquina ou é, não é? Ou é a peça que está na frente da máquina?*”

O Supervisor de Qualidade retoma nossas palavras proferidas em seqüência ao diálogo acima e acrescenta:

– “*Mas na realidade quem dá vida é ele (operário). Então de repente ele descobre lá uma coisa: ‘se fizesse esse aqui junto com esse daqui’. Quer dizer, você ganha agilidade em cima disso. Esse é o dia-a-dia nosso (...). Mas quem, quem faz isso? É a necessidade, porque de repente ele fala: ‘eu preciso fazer 60 peças por hora... então, ele acaba descobrindo que, se ele pega a peça com jeito ele vai lá e coloca e não sei o quê, ele leva mais tempo para fazer isso. Então, ele tem dificuldade em tirar 60 peças por hora. Aí de repente ele descobre: ‘olha, mas se eu pegar essas peças e colocar já em uma... uma predisposição onde consiga simplesmente... fazer minha carga e descarga mais rapidamente’. Ele consegue fazer as 60 peças em 50 minutos (...). Então, a necessidade faz com que ele também fique buscando o seu melhor dia-a-dia de trabalho. Agora, isso pode parar? Não pára”.*

É no âmbito desta “*necessidade*” e do trabalho como “*carga e descarga*”, da definição do trabalho como execução, o qual “*não pára*” que

ele (o operador) fica fixo (...). Agora passou a ser assim para evitar que o pessoal ande e produza mais (...). Antigamente, a gente mudava; multifuncional, esse operador trabalhava aqui hoje, amanhã ele voltava para cá, esse daqui vinha aqui, trabalhava aqui. Hoje, não, hoje é fixo ali. Porque isso aí? Para ter qualidade e quantidade (...). É porque lá na, na, na cabeça do pessoal da (direção da empresa e chefia) eles acha que o cara fazendo individual, ele ser específico naquilo é melhor a produção, o refugo é menor. Mas na verdade isso não é. Simplesmente ajuda sim na produção (...) cada um fazendo o que você sabe, ali você vê, é mais fácil. Até no olho o cara consegue ver as medidas, não é, então se torna mais fácil. Enquanto na rotativa, aí no multifuncional, os outros estava sempre conferindo, alguém passava, o cara estava sempre medindo, nunca ele tinha confiança nele quando ele trocava de máquina. Ele queria fazer sempre o melhor possível, a produção melhor possível, mas com aquele medo, estava aprendendo, por isso.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Entretanto, mesmo que “fica fixo”

eles (os operadores) fazem, eles fazem isso daí (“fazer e conhecer tudo”). Eles fazem qualquer, esses operadores aí eles trabalham aí e trabalham em qualquer máquina.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

“Eles trabalham aí”, ou seja, operam em 2 máquinas e em 3, dependendo da peça a ser produzida, mas

cada um (operador) tem a sua máquina para operar, no caso da, da, de acontecer uma eventualidade, aí tudo bem, mas geralmente eles ficam só ali (...). É, a idéia da firma é não ficar trocando operador porque dá muito problema de, de refugo. Quando você começa a trocar, entendeu, e tem aqueles que não conhecem tanto assim, você está acostumado a fazer uma coisa, de repente você passa para aqui, para aqui (...). Todos os operadores no seu posto de trabalho ali, trabalhando, entendeu, para não dar esse

problema de, de muito refugo. E olha, o que a gente tem recebido de enchimento de saco com esse negócio de refugo lá! A idéia da firma é, é deixar a equipe refugo zero, entendeu? Ela não quer que morra (não tenha “refugo”) o (nomeia a peça) de maneira nenhuma, porque você não pode imaginar a quantidade de peça que tem refugada (...), isso é uma mão-de-obra para firma, é uma mão-de-obra jogado fora.

(Preparador de Máquinas, Coringa)

“No caso da, da, de acontecer uma eventualidade” é

quando precisa, se falta alguém e tem um que é mais capacitado, porque sempre tem alguns que são mais capacitados do que outros, eu faço rodízio (“troca”). Eu coloco, eu pego aquele e trago para cá, e pego outro e ponho lá, porque às vezes essa máquina é mais simples, a outra é mais complicada.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Neste “rodízio”, “pego aquele e trago para cá, e pego outro e ponho lá”, o Preparador de Máquinas, Coringa,

no caso, que eu sou Coringa, eu não posso deixar a máquina parar. O Operador vai jantar ou vai no banco ou, sei lá, vai ao banheiro, vai, tem alguma coisa para resolver ele me avisa, ele levanta o braço (...) ele me avisa, acende uma luzinha. Eu vou lá, estou sabendo que o Operador quer sair (...). Então, a máquina não pode parar, ela funciona desse jeito (“hora corrida”).

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Destaque-se ainda que “no caso (...) de acontecer uma eventualidade” há intercambiamento, “rodízio” ou “troca”, nas palavras do Preparador de Máquinas, Coringa, dos operadores entre as células, aumentando o número na célula em que o Operador foi trabalhar, e o reduzindo para 5, na célula desse Operador. O número fixo de operadores por célula é 7, e quando há

este intercambiamento, aumenta para 8 ou 9. Essa “troca”, intercambiamento, é também expressa pela palavra “*emprestado*”. Neste sentido,

hoje, por exemplo, estou com uma peça na linha. Trabalha 8, trabalha 7, mas tem peça que a gente trabalha com 5 só. Quando trabalha esses 5, 2 ajuda em outra linha, que tem algumas peças que necessita de mais operadores, então ele é emprestado para outra célula.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Ele (o Operador) é emprestado para outra célula”, em função do tipo de peça a ser produzida:

no momento que tem uma prioridade para outra célula, que tem cliente lá esperando o (nomeia a peça) e precisa fazer isso, o (nomeia a peça) é urgente. É nesse momento que tem que ir, você está entendendo? (...). Porque a idéia deles (da direção da empresa) é atender o cliente mais rápido possível, entendeu (...), e às vezes está com problema na linha deles, a máquina quebrou, vamos levar para lá e nessa hora que vai lá, entendeu?

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Ou

por exemplo, estou trabalhando com uma linha. Eu gastaria 11 operadores para trabalhar normal na linha e eu só tenho 7, incluindo (ele próprio, mas não se nomeia), e ainda tenho 1 de férias, quer dizer, que aconteceu? Hoje, foi o que aconteceu comigo. Aí eu arrumei um emprestado, consegui arrumar um emprestado (...). Eu fiquei sem produção de manhã, só que agora à tarde o rapaz faz, isso não é problema nenhum porque o que importa não é a produção minha de manhã ou de tarde, o importante é que no dia você faça essas peças que são obrigado a fazer nos 2 turnos.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

Nessas situações de intercambiamento dos operários,

you pass to work here and work there to not make stock here and not make stock there (in the other cell) (...) these things are all programmed a little. The client already makes a programming a little of what he asks and that is passed for us inside of that there. But it always occurs in a week (the interchange), it occurs one time, two times, it always occurs, to say, a big frequency, to say, 2 times per week it is a big frequency.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

O intercambiamento no uso de si do operário faz com que

the line passes to be restrictive, the line all, practically the line all, because it became empty there in the middle, that empty needs to be covered in some form. Where it will be covered? In the hour of the run, you understood, you have to go picking people from another area, sei lá, se tem alguma área, qualquer coisa. To say, you can pick people from another area, you have people from another area too, always you have. You have to have communication with everyone (...) if you have some people left over for me (silence), it will stay that empty there, in the middle, the whole life.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Com esse intercambiamento a [re]configuração do coletivo ou do grupo ou da “equipe” e os elementos moral e político¹² que o constituem são colocados em suspensão, de modo permanente, em cada “linha U retorcido”:

what happens is that they (the operators) do not go with much willingness because they leave the sector (go inside). They do not leave, do not go, until it goes, that they are obliged to go because, by the norm of the company, that you are inside the factory, everything is one, you do not have this business of,

12. Cf. nota 21 do capítulo 5.

de, mas quando tem que deslocar esse alguém do seu setor para trabalhar em outro setor, eles podem até trabalhar em outra máquina melhor, mas eles não gostam. Ninguém gosta de sair do setor dele. Ninguém gosta porque não é bem, tudo que, e, e, e, hã, está, está você sabe, está em seu setor acostumado a trabalhar de uma tal maneira, quando você tem um tempinho para cuidar da tua máquina, arrumar direitinho, vai para outro setor, aí eles reclamam, normalmente reclamam (...). E outra, que ele chega lá e tem que dar produção talvez numa máquina que ele não está acostumado (...). Quando você está num setor todo mundo conhece, você sabe o que você faz, com quem, qual é a maneira que você vai lidar com aquele cidadão. Quando você vai para outro setor diferente, muda tudo, não é?

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Pela norma da firma (...) dentro da fábrica, tudo é uma só” e, assim, pode-se “deslocar esse alguém de seu setor para trabalhar em outro setor” mediante o “fazer e conhecer tudo”. E essa norma, em sua dimensão de média ou de homogeneização dos vários modos de trabalhos concretos, explicita-se nas mudanças da hierarquia funcional e salarial, de acordo com as palavras do Chefe de Recursos Humanos, no “plano de cargos e salários”:

nós estamos dentro de um processo que nós chamamos de reestruturação de plano de cargos e salários (...). Nós estamos iniciando em (cita o bairro onde se localiza a empresa, na cidade de São Paulo). Como todo no passado da (nomeia a empresa anterior), nós temos, vamos dizer, uma estrutura salarial com os caras, totalmente diversificados. Então, Operador de Célula de Manufatura, Operador de Máquina, Operador de Produção, títulos diferentes, faixas salariais diferentes e não foram mexidos, não foram alterados. Há discrepâncias muito grande entre, às vezes, um mesmo funcionário com a mesma máquina, atuando, por ser ele antigo, com um salário às vezes que chega quase ao dobro do outro que está, que iniciou-se há um ano atrás. Então, estamos revendo tudo isso e por princípio para não misturar esses casos com casos antigos que era produção, operador de máquina,

nós temos o princípio que todos os funcionários são operadores de máquinas.

(Chefe de Recursos Humanos, grifos nossos)

Perguntamos ao Chefe de Recursos Humanos:

– “*Todos, quer da Fundação, quer da Usinagem?*”

Chefe de Recursos Humanos:

– “*Sim. Só que na Fundação eu vou colocar o Operador de Máquina de Fundação e o Operador de Máquinas seria o da Usinagem*”.

Indagamos-lhe:

– “*Vão colocar?*”

Chefe de Recursos Humanos:

– “*Porque tem uma diferença na nomenclatura: Operador de Máquinas de Fundação e Operador de Máquinas que vai se reportar à Usinagem. Nós estamos iniciando os trabalhos (julho de 1999, ocasião em que se deu a entrevista). Acho que até o final do ano a gente está pronto*” (grifos nossos).

Em seguida, o Chefe de Recursos Humanos remete-se à empresa anterior:

– “*Com a venda, antes da venda da (nomeia a empresa anterior), provavelmente em 95, já começou um processo, vamos chamar assim de adequação das faixas salariais da (nomeia a empresa anterior) ao mercado porque (...) as faixas salariais estavam muito proibitivas*” (grifos nossos).

Perguntamos ao Chefe de Recursos Humanos:

– “*Por quê?*”

Chefe de Recursos Humanos:

– “*Estavam muito acima do mercado. Inclusive uma faixa estava de R\$ 700,00 (setecentos reais) a R\$ 900,00 (novecentos reais) um operador (...). Então começou um trabalho de adequar com a saída dos funcionários com os salários mais altos e a entrada de funcionários com (salário de) mercado mais realista*”.

Indagamos ao Chefe de Recursos Humanos:

– “*E nessa “saída”, vocês, hã, dispensaram um grande número de trabalhadores?*”

Chefe de Recursos Humanos:

– “Acredito que já houve, com a dispensa restou 500 a 600 funcionários de 95 para cá, na Usinagem e na Fundição”.

E também se homogeneizam a “*nomenclatura*” de funções, pagando-se assim salários mais baixos:

porque existe uma questão é, é, é, é uma questão (hesita), uma questão, eles (a direção da empresa) estão tendo N problemas trabalhista porque, hã, você começou a treinar todo mundo fazer a mesma coisa, todo mundo saber operar (máquinas), só que não houve a correspondente equiparação salarial. Então, o que acontece? Hoje, a (refere-se à empresa atual com o nome da empresa anterior) tem muita, muita ação trabalhista. É, é, é, é pessoas que saem da empresa e pedem equiparação salarial, porque ela alega que fazia a mesma atividade do colega e ele ganhava menos do que o colega. Hoje isso ocorre. A (de novo, refere-se à empresa atual, com o nome da anterior) tem N ações na Justiça e toda, praticamente, ela perde todas, a maioria ela perde.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos reporta-se aos trabalhadores antigos de casa, que trabalhavam há anos na empresa, percebiam salários mais altos, e tinham também experiência do trabalho:

porque essas pessoas que foram treinadas para serem multifuncionais estavam, eram, normalmente, pessoas que ganhavam mais, porque tinham um conhecimento, dominava mais a tecnologia, evidentemente tinham que ganhar mais. Então, ela demitiu (dispensou) essas pessoas e contratou pessoas novas. Hoje, você vai na, na, na (nomeia a empresa com o nome da empresa anterior) na (corrige-se e fala o nome atual da empresa e cita o bairro em que ela se situa) eu não reconheço quase que ninguém mais da minha época. Se tiver

uns 3 ou 4 operários é muito.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

A partir da homogeneização dos trabalhos diferenciados feita pela nomenclatura em torno de 2 funções, nos setores da Fundição e Usinagem, há a hierarquização de funções e salários, a denominada carreira na empresa ou “plano de cargos e salários”:

então, você tem é, é, é, é, é, é, é, é, é para executar uma mesma atividade você tem hoje, na empresa, pessoas ganhando vários salários. Um ganha X, X linha, X duas linhas e até X três linhas. Isso, digamos que eles (essas “pessoas”) sejam inspetores, esses aqui são inspetores (escreve no papel, mostrando-nos), os inspetores (fala baixo, silêncio). Então, a idéia é que você, digamos que esse que ganha X três linhas é um cara que tenha 20 anos de empresa. Ele está há bastante tempo. Na época, no passado quando a empresa dava a promoção com maior facilidade, como era uma pessoa trabalhadora, com capacidade, ela chegou nesse nível, vamos chamar isso daqui de nível 4. Então, qual é a tendência? A tendência é que todo mundo tenha objetivo e atingir o nível 4. Então, só que hoje o que eles (a direção da empresa) estão querendo fazer? Olha, esse, esse funcionário (refere-se ao operário, operador) ele é dispensável (silêncio), ele tem que ter um chefe que saiba todo o trabalho. Ele tem que ter um chefe que conheça todo o trabalho e, qualquer problema que esses outros tenham (os demais operários, operadores) vai te procurar.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Afirmamos:

– “É o “sistema” do Coringa”.

Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos:

– “É, é o Coringa! É o trabalho do Coringa. Ele sabe tudo ali. Então, a tendência é que esse aqui (nível 4) seja eliminado. Esse nível 3, o 2 e o 1 (X três linhas, X duas linhas, X) é, provavelmente você vai ficar só

até o nível 2. Apesar de você ter o nível 3, mas ninguém vai atingir o nível 3 por um artifício que eles vão fazer e falar: 'não, não há necessidade de você de, de, esse, esse o nível 2 não vai ter uma promoção até o nível 3'.

Esse “artifício” é o “plano de cargos e salários”:

você entra ganhando x e depois de, é, não sei se 6 meses, você passa para o nível 2, depois de mais x meses você passaria para o nível 3. Mas só que esse passar para o nível 3 tem que ter uma vaga, tem que ter um vaga disponível para você (o operário) ser promovido. O que vai acontecer? Ele (a chefia) vai eliminar o nível 4 e, provavelmente, vai eliminar o nível 3. Existem, mas: 'no momento não há necessidade, nós não estamos contratando, nós não precisamos de nenhum inspetor para o nível 3'. Por quê? Para você passar daqui para cá (refere-se à passagem do nível 2 ao 3), você tem que ter tempo de casa (anos de trabalho na empresa) e algum conhecimento. E aqui também você tem que ter alguns pré-requisitos. Só que ele (o chefe) vai (dizer): 'não, no momento, nós não temos necessidade de ter um nível 3, quando a gente tiver, você vai ser promovido'.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Esses “alguns pré-requisitos” concernem aos

vários cursos (os chamados de “treinamento”), depois você pode passar para cá (refere-se à passagem do nível 2 para o 3). Só o que vai acontecer? Fala (o Encarregado): 'não, tudo bem, você tem condições de passar para cá, só que eu já não preciso de ninguém aqui, não preciso de ninguém que tenha esse conhecimento para chegar aqui. Quando eu tiver necessidade, sem dúvida, você vai passar, vai para cá'. Isso é a colocação, isso é o discurso.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Esse “*artifício*” que compreende os dispositivos “*ter tempo de casa (...) algum conhecimento*”, “*ter pré-requisitos*”, os “*vários cursos*”, “*ter uma vaga disponível*” para o operário ascender na hierarquia de salário, articula-se com a existência de um exército de mão-de-obra de reserva:

porque eles (a gerência da fábrica) nos chamaram para, como eu sou responsável (Encarregado) por alguns inspetores, eu tenho um inspetor que ganha bem, porque é um rapaz antigo, que tem muita experiência (...): ‘ó fulano, você tem esse inspetor (este “rapaz antigo”) e você tem outros que ganham menos que na realidade esse aqui, nunca esses outros (inspetores não antigos de casa) vão chegar e ganhar o que esse inspetor ganha, porque nós temos pessoas aí na praça que podem, que vai fazer essa atividade’ (a desse inspetor).

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

E em relação ao “*plano de cargos e salários*”, frisa o Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos que:

isso tudo é uma, é uma, é uma montagem que eles (a direção da empresa) estão fazendo de cargos e de salários, um plano de cargos e salários (...). Então, é uma maneira de você achatam o salário....

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, que hesitara em explicitar a prática dessa “*montagem (...) de cargos e de salários*” utilizada pela direção da empresa, ao afirmar anteriormente que “*eles (a direção da empresa) estão tentando. Isso, isso que eu acho que já está também encaminhado isso*”, afirma que:

é, mas isso daí já está sendo implantado, viu?

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Essa “*montagem (...) de cargos e de salários*” é do conhecimento do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, pois

eles (a direção da empresa) vendem, estão vendendo essa idéia para o Sindicato.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

E é feita a ressalva de que:

o sindicato, hoje, ele está muito fraco. Ele enfraqueceu muito, ele não tem poder de, de barganha hoje. Isso é a realidade. Por quê? Porque tem muita pessoa na rua.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos retoma “*a montagem*” de cargos e salários:

é (silêncio). Quando você vê isso aí no papel, você fala: está legal, bonito. Mas só que os sindicatos, não sei se ele não sabe ou não está querendo ver que você não vai ter o 4º (nível) lá. O, o, o topo ninguém vai atingir o topo.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

É neste contexto de “ninguém vai atingir o topo”, o “nível 4” e, dificilmente o “nível 3”, que “*ele (o operário, operador) tem que ter um chefe (o líder ou mestre) que conheça todo o trabalho*” que se insere o

Coringa. É um cara que sabe tudo ali. Entra uma pessoa nova ele ensina (...). Também pode desaparecer. Por quê? Porque vai ter um chefe e o Chefe vai... Essa é uma maneira de achatar o salário.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“O Chefe vai...” fazer as atividades do Coringa, ele “*pode desaparecer*”, graças à extinção de seu posto de trabalho.

E o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa e o Preparador de Máquinas, Coringa, foram dispensados. O primeiro em fevereiro, o segundo em março de 2000, ambos antigos de casa. O Operador Universal e Preparador de Máquinas tinha 26 anos de trabalho na empresa, e o Preparador de Máquinas 25 anos.

4. Com justiça e, para além dela, a promessa do novo: possíveis horizontes

“(…) Abrindo o campo do possível, a palavra abre também o do melhor”.

Paul RICOUER. Travail et parole. *Esprit*, Paris, jan.-1953, p. 107.

Preparador de Máquinas, Coringa:

–“*Você já percebeu que a gente tem dificuldade de falar. Às vezes eu penso, eu entendi a sua pergunta, mas na hora de eu expressar ela fica difícil de eu falar, eu não encontro uma maneira correta, do jeito que você quer*”.

Dizemos ao Preparador de Máquinas, Coringa:

– “*Mas não tem uma maneira correta, do jeito que eu quero não*”.

Preparador de Máquinas, Coringa:

– “*Mas mesmo assim, às vezes fica complicado, às vezes eu estou, eu penso, tenho raciocínio mas na hora de você falar, você não consegue colocar para fora o seu raciocínio qual é, está sendo, você está entendendo?*” (grifos nossos).

“Mas a palavra imperativa não verbaliza somente a respeito do outro, mas a respeito do homem que, pela palavra, faz-se ser significante. Quem fala pronuncia também sobre si mesmo, se decide (“dé-cide”); ele porta também sobre si mesmo um julgamento que o elucida e que separa a confusão afetiva anterior. A palavra interior que envolve qualquer decisão, atesta de maneira óbvia a promoção humana que a palavra representa: se eu não me digo nada a mim mesmo, eu não saio de fato da neblina não humana do animal. Eu não me organizo melhor do que, há pouco, não organizava o meu trabalho”.

(Paul Ricouer. Travail et parole, *Esprit*, Paris, jan.-1953, p. 102. Grifos nossos).

Este banco de horas é tão confuso.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

Eu sei que fazem uma puta confusão com esses horário aí que não dá para entender.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos).

A gente que está lá é difícil enten... administrar (o banco de horas).

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

O “*banco de horas é tão confuso*”, “*não dá para entender*”, “*é difícil enten... administrar*”. E todos os trabalhadores entrevistados, cada um a seu modo, falavam e iam elucidando o dispositivo denominado banco de horas.

Não só (nomeia a empresa), são várias empresas que estão implantando isso (o banco de horas). Quer dizer, a empresa não quer mais pagar hora extra.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Uma hora extra 100% nunca recebe. Por isso o banco de horas, que é chamado banco de horas. A gente não recebe a hora extra.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

O banco é acabar com a hora extra (...). A idéia seria acabar com as horas extras (...), diminuiu, não acabou, diminuiu.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“Uma hora extra 100% nunca recebe” ou “a idéia seria acabar com as horas extras (...) não acabou, diminuiu”,

porque eu tinha trabalhado no sábado que era folga e era chamado como hora extra. A gente recebia a 50% sábado (...), você faz 8, recebia 12. Você vai trabalhar num domingo, seria 8, ganhava 16, entende? Seria o 100%, e como vai trabalhar no domingo agora você recebe 8 e as 8 ficam no banco de hora, 8 normal (silêncio), não recebe aquelas 16 horas, seria 100% mais.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

E

Se você trabalhar 8 horas (no sábado, para integralizar as 244 horas mensais) como é que é, gente? Deixa eu ver isso direitinho para não ter, é acrescentado, 6 horas é normal e essas 2 horas já é 50% em cima dessas 2 horas, que, na verdade, você ganha; num sábado você trabalha 8 e ganha, na verdade, 9 horas que é somado no banco de horas, entendeu? Você trabalha 8 horas, mas na verdade é somado 9 horas, porque 6 horas é normal, passou de 6 horas, o que passar disso aí dobra 50%.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

“Dobra 50%” corresponde ao pagamento não à base de “hora extra 100%”, mas à base da hora “normal”.

Em relação às horas de trabalho aos domingos “você recebe 8 e as 8 ficam no banco de horas, 8 normal” porque

esse banco de horas que trabalhou a mais não vai pagar a mais (...), é trabalho fora daquele horário (da jornada de trabalho) deveria ser hora extra (...) e isso entra no banco de horas, não recebe nada (...), entendeu? Ele entra como trabalhando em horas (...), ele (o operário) recebe o salário fixo dele, ele recebe em horas. Mas isso não é na (nomeia a empresa) só, várias empresas estão adotando isso. Isso é para evitar o pagamento de horas extras. Quer dizer, então, ele trabalhou a mais, ele vai, ele recebe em horas. Daí ele vai trabalhar em folgas, ganha férias isso daí (...). Ela (a empresa) dá em férias esse banco de horas que trabalhou a mais, não vai pagar a mais, ele vai sair de férias.

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

O operário também “recebe em horas” o tempo despendido, após a jornada de trabalho, para a realização dos “cursos de treinamento”:

essas horas de curso vão todas para o banco de horas, como eu esqueci de acrescentar, como a montagem, é de aparelho, também foi jogado no banco de horas (...). É acrescentado no banco de horas. Quer dizer, aí eles calcula, por exemplo, o curso de CEP que eles (os operadores) fizeram agora são 5 horas. Então, acrescenta mais 5 horas no seu banco de horas. Se você fez os 2 dias, então vão 5 horas no seu banco de horas.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Trabalhar em folgas” significa que o operário tem que trabalhar num total de 244 horas mensais. Para integralizá-las, ele trabalha 2 sábados do mês, 8 horas cada um. Sob os direitos do homem no trabalho, suas normas

anteriores, o operário, ao trabalhar os outros 2 sábados do mês, tem seu direito a receber o pagamento das horas não “normal” mas sim horas extras, ou seja, dobrando-se as horas, receber “16 horas, seria 100% a mais”. Entretanto, de acordo com o banco de horas, como o pagamento dos outros 2 sábados, o trabalhador, o operário “recebe em horas” as 6 horas, ou seja, “é jogado no banco de horas” e as 2 horas, das 8 horas de cada sábado, num total de 4 horas, ele não as recebe baseadas no cálculo de hora extra, dos “100%” mas sim pelo cálculo da hora “normal”, “dobra 50%”.

Já tendo integralizado as 244 horas, estas 12 horas dos 2 sábados e mais a horas dos “cursos de treinamento”, como observado, ao serem “jogadas” no banco de horas, aumentam o “saldo de horas” do banco de cada operário, “no seu banco de horas”. Porém aumenta o valor deste “saldo”, porque “*não se paga mais, nem hora normal*”:

saldo de horas (...), não, não tem hora extra mais, acabou (...). Agora não se paga mais, nem hora normal (essa “dobra 50%”). Joga no banco de horas, você fica hora positiva (este saldo), você fica hora positiva ou negativa.

(Operador de Máquinas e Preparador Universal,
Coringa, grifos nossos)

A situação de “*você fica negativa*” (saldo de banco de horas positivo)

ou

quando você está com o banco negativo

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos)

tem lugar essa situação porque o operário não integralizou as 244 horas mensais de trabalho. Ele

recebe sem trabalhar, só que depois ele vai ter que pagar isso (...). Então você pode chamar o funcionário para trabalhar no sábado, no domingo, porque ele recebeu e não trabalhou, está com o banco negativo.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Pode-se ainda:

se você tem horas negativas e tem uma atividade, posso pegar um operário para fazer essa atividade. Então, ele fica até 4 e meia ou 5 horas trabalhando em vez dele sair às 2 (quando termina a jornada de trabalho, o 1º turno). Ele prolonga a jornada até as 5 horas.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“*Ele prolonga a jornada*” de trabalho pelo sistema de débito e crédito do banco de horas, que coloca o operário ora como devedor ora como credor. Desse modo há o prolongamento ou não da jornada diária em função desse “sistema” ou dispositivo da racionalidade econômica nos dias “normais” ou nos dias de “folga”, como dizem os operários. Esse prolongamento ancora-se, por sua vez, na versatilidade e intercambiamento ou no “rodízio” ou “troca” ou, ainda, “empréstimo”, nas palavras dos operários – no “fazer e conhecer tudo” – por isso “*posso pegar um funcionário para fazer essa atividade*”.

Na situação de credor,

você tem que abaixar esse banco de horas. Então, me dão 1 folga. Eles (a chefia) arranjam um jeito lá, põe alguém para me substituir, me trocam assim, qualquer operador, põe outro no lugar dele e ele fica em casa, uma semana. O banco de horas zera, aí ele começa de novo.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Em outras palavras:

e quando está com o banco positivo, o que acontece? O funcionário trabalhou além do que deveria. Então, ele pode ficar em casa sem trabalhar 1 dia, 2 dias ou 1 semana. Depende de quantas horas positivas tem.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

“Me trocam”, “põe outro no lugar dele” ou “posso pegar um operário para fazer essa atividade”,

prejudica o outro que ficou lá.

(Técnico de Métodos e Processos)

“Prejudica o outro (o operário)” que está trabalhando, porque

eram 2. Tem que trabalhar mais, porque teve que ser obrigado (a chefia a dar férias para aquele outro. Então, por isso que eu não sei se foi uma coisa boa que a (nomeia a empresa) fez, porque eu vejo lá no setor térmico. Tem 2 operadores, como eles têm que vir direto, esse daqui acumula muita hora, ele saiu, aí ficou o rapaz lá, ficou estressado. Agora, eu não sei se seria o caso de contratar mais ou pagar hora extra, não é?

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

“Trabalhar além do que deveria” ou “esse daqui acumula muita hora” ou o “banco de horas zero, aí começa de novo” ou ainda “o rapaz lá ficou estressado” expressam a sobrecarga de trabalho contínua:

já cheguei a ter mais de 100 horas extras (banco “positivo”) de forma que depois decaiu, decaindo.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

e

tem operadores tanto administrativos, mais de produção, que têm números absurdos de horas a mais, 300 horas a mais, 300 horas a mais! Chega 400!

(Técnico de Métodos e Processos, grifos nossos)

Afirma o Preparador de Máquinas, Coringa:

porque esse negócio de um deve, outro não deve e, é uma bagunçada danada. Você nunca sabe se você deve ou não deve. Você trabalha tanto, você pensa que está positivo, você nunca está positivo. Algumas pessoas que trabalham que nem um cavalo, está positivo mas não dá para você acompanhar. Isso você tem que confiar no cara (funcionário do Departamento de Recursos Humanos) que está fazendo aquilo, que acompanha lá o seu ponto. Então, você tem que confiar no computador lá, você tem que confiar no pessoal que mexe no computador (o número de horas, “banco positivo, negativo”, é registrado no extrato de pagamento, que o operário recebe quinzenalmente). Você não acompanha aquele modo: trabalhei tal dia, tantas horas, tantas... você não vai acompanhar.

(Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

Estes interditos à gestão pelos operários de seu tempo pessoal, ergológico, e de trabalho são também pontuados pelo Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

hoje, você não tem aquele sábado normal que você trabalha. Você tem que ir lá e fazer o trabalho o dia que os caras (a chefia) quiserem, não é. ‘Hoje preciso de você que você vai trabalhar’. Você tem que ir, que se não for perde a, as horas (...). Antigamente, nós trabalhávamos um sábado sim e outro não. Você podia fazer uma escala quando

you, you knew the day that you were going to take a day off. Today, they (the immediate supervisor) don't know anymore. I don't know until now, I don't know if I'm going to work on Saturday (the following day) or not. If I go, when I go until 5th day, that would be tomorrow, they (the immediate supervisor) they will give a return to the people: 'oh, you will have to work on Saturday'. Then, we have that you go, here for you to get there tomorrow and he says that you don't need to come on Saturday. Here, then, I don't know if I'm going to work on Saturday or not. In the past no. In the past I knew that on Saturday I work and the other day no. Then, it's marked on the little card there, I have a day off. Today, no. Today it's not anymore like that. It's the bank that controls our Saturday, it's not us anymore, right?'

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
grifos nossos)

“Você tem que ir lá e fazer o trabalho o dia que os caras (chefia) quiserem”, “você podia fazer uma escala (...) você sabia o dia que você ia folgar”, “hoje (...) é o banco quem controla o sábado nosso, não é nós mais” – reclamamos, justiça:

including, there is an (operator) there, in my section even, that he is with more than 100 hours negative. He didn't work on Saturday, because he wants to go even and the guys are trying. It's not that he wants to go even. He doesn't want to work on Saturdays, because he finds it absurd. He says: 'I'm going to stay here until the guys (the supervisor) tell me to go (even, they'll let me go). I'm not going to work on Saturday anymore'. He doesn't work, and if it depends on me (he does leader/boss activities) I won't force him, because I also go against my will. I go because I'm obliged to go, if it depended on me to go on Saturday I wouldn't go either.'

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos)

but it's not legal for you to work on Saturday, on Sunday and then you stay at home on the 2nd day, that without being able to spend the weekend with your wife. The weekend with the family, you can't. It's this

que a turma não gosta, ninguém gosta de trabalhar o fim de semana, não é?

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, grifos nossos)

É isso que eu acho que o Ministério do Trabalho tinha que ver isso daí. Eu acho que o banco de horas não existe, a firma quer que você trabalhe no dia da tua folga, tem que pagar hora extra (...) você vai trabalhar num sábado que seria uma folga, entende? Você vai trabalhar num domingo seria 100% (a hora extra) entende? E isso você recebe 8 horas, e 8 horas simples, não é uma coisa tranqüila. Acho que é uma coisa que, eu acho que seria a parte do, do, de uma lei trabalhista, trabalhista não aceitar o banco de horas. Por que você tem que trabalhar no banco de horas? Você é obrigado a trabalhar no banco de horas?

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

O Preparador de Galvanoplastia pontua “*que seria a parte do, do, de uma lei trabalhista, trabalhista não aceitar o banco de horas*” e a seguir diz que:

na realidade o sindicato (dos Metalúrgicos de São Paulo) na, na, no dia “D” (da “implantação” do banco de horas pela direção da empresa) não explicou foi nada, entende? Só sei que o que a gente entende que eles (a direção do sindicato) queriam o banco de horas e isso foi, foi muito claro.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

Perguntamos ao Preparador de Galvanoplastia:

– “*Que o sindicato queria o banco de horas?*”

Preparador de Galvanoplastia:

– “*Isso foi muito claro. A empresa e o sindicato também, entende? Eu tenho muito acesso com ele, mas o sindicato tem muita coisa a ver por trás disso*”.

“*Muita coisa a ver por trás disso*” refere-se ao modo como se deu a “implantação” do banco de horas, em julho de 1998, denominado de:

o acordo de flexibilização (...) é banco de horas, como uma conta corrente, há uma demanda menor fica (o operário) 2 ou 3 dias em casa, e quando há demanda, em função dos clientes, de seus pedidos, é chamado (o operário para trabalhar).

(Chefe de Recursos Humanos,
anotações do Diário de campo)

Esse modo de “implantação” do “*acordo (...) banco de horas*”,

é, o banco de hora nosso, ali, foi uma coisa bem forçada, viu? Não foi porque o pessoal quis não, porque, veja bem, é, houve no sindicato uma manifestação do pessoal, o sindicato foi, fizemos a assembléia.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“*Foi uma coisa bem forçada*”, porque

não aceitamos, mande a proposta para o sindicato. Foi recusada a primeira.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

Ou seja,

é que, a princípio, eles (a direção da empresa) queria passar direto. A turma não aceitou. Então, o que que veio? O sindicato veio (na fábrica), fizeram uma, uma assembléia e a maioria não aceitou.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E

eu senti do sindicato a reação deles que eles não gostaram. Simplesmente o (nomeia um ex-operário da empresa que integra a diretoria sindical já há anos, de acordo com os operários entrevistados) falou: 'olha, agora vai a critério de vocês, vocês não querem, tudo bem, não vêm chorar depois lá na porta do sindicato'. Foi a resposta dele.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

E esse representante sindical, depois que disse: 'olha, agora vai a critério de vocês, vocês não querem, tudo bem, não vêm chorar depois lá na porta do sindicato',

desligou o som (do caminhão do sindicato) e desceu. Foi embora (silêncio), entende?

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

E,

naquilo ali, no outro dia, naquele mesmo dia que foi rejeitado (o banco de horas),

(Preparador de Galvanoplastia)

fizeram uma pressão grande em cima do pessoal, mandou, juntou todos os operadores, aquele pessoal mais velho de casa (com mais de 10 anos de trabalho na empresa), inclusive eu. Muitos outros que era mais assim, mais amigo do pessoal, do pessoal velho, não é, mandou tudo para a enfermaria ao mesmo tempo para fazer o exame e para, para ser demitido (dispensado). Aí ficou aquele tumulto, a gente ficava o dia inteiro na enfermaria (...), eu, por exemplo, quando me chamaram às 8 horas, mais ou menos, eu fiquei até quase meio dia.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

O Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, fez o exame médico para ser dispensado e

ocorreu um boato na fábrica, a gente estava tudo sendo demitido (dispensado),

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

aí os próprios funcionários (operários) mesmo passaram a lista lá para aceitar (o banco de horas). Quer dizer, houve a pressão, houve a pressão e grande, enorme, inclusive também assinei, porque a gente vê determinados, uns colegas para não ser dispensado, eu assinei também, aceitando o banco de horas. Aí foi passada a lista do próprio funcionário em si.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

Foi passada a lista do próprio funcionário em si pelas

meninas do controle (do setor de Inspeção Final, Classificação e Embalagem).

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa)

Sei que foi duas mulheres a (declina os seus nomes), antigas (com mais de 10 anos de trabalho na empresa). (...) Só sei que, quando eu vi, ela estava passando. Foi (a lista) mais que ligada com a chefia e a comissão (de fábrica). Aí passou a lista e foi ali onde que o pessoal assinaram aceitando a, o banco de horas (...). Inclusive as duas (mulheres) foram fazer o exame médico... entende, e de lá para cá conversaram com o chefe e foram com a comissão, claro, de fábrica, é, e fizeram, passaram a lista. É uma pressão grande, e muito. Então, a gente aceitou, se a gente não aceita o banco de horas ia mais de 100 funcionários embora. Eles (a chefia) falaram 150... É, é, é, é pressão? Lógico que é pressão.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

“Foi mais que ligada com a chefia”, “conversaram com o chefe”,
refere-se aos supervisores (encarregados)

e o Supervisor falou assim: 'ó, tudo bem, vocês quer passar a lista, passa. A gente pode levar para a diretoria e ver o que pode acontecer'. E como eles passaram a lista e a maioria do pessoal aceitou (...) chamaram o sindicato de novo, só que a gente não foi em assembléia, não é, foi em reunião do pessoal da comissão de fábrica só, com aquela lista e, e onde eles aprovaram o banco de hora.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E,

na verdade, eles (o sindicato) queriam que fosse implantado o banco de horas (...), é assegurar o emprego de mais gente.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa)

Isto é, mediante o “acordo de flexibilização (...), banco de horas, como uma conta corrente”, não se dispensaram, por um certo período, os operários:

foi na verdade, foi, foi mais, foi uns 6 meses ou 8 meses parece, por aí. Eu não me lembro mais quanto foi na época (...) sendo que para o operador não era bom, que não é legal. Por exemplo, você sair num sábado normal e trabalhar num sábado normal, para nós seria melhor fazer hora extra, não é, sem dúvida (...). Hoje, você tem aquele sábado normal que você trabalha, você tem que ir lá e fazer o trabalho o dia que os caras quiserem.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

E por ocasião da “implantação” do banco de horas,

o próprio pessoal do sindicato ouvi dizer que enrolou a gente. Foi enrolado. Depois que a gente ficou conhecendo o que é um banco de horas, a gente já estava fazendo ele.

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

Houve mudanças “depois que a gente ficou conhecendo o que é um banco de horas, a gente já estava fazendo ele”:

pressão mesmo do próprio funcionário. É que a gente se sentiu muito prejudicado sobre esse negócio de banco de horas. Foi muito atingido, muito cansaço. Aí a gente analisaram uma coisa (o banco de horas) e no fim foi outra, e depois a gente foi só, começamos em cima deles (da comissão de fábrica), fazendo pressão. Não podia, chegava numa 5ª, numa 6ª feira estava no quadro de aviso: vai trabalhar no sábado. Chegava na 6ª feira: você está dispensado. Quer dizer, você não programou nada, chega em cima da hora você está dispensado, entende? Aí onde que houve aquela pressão, o, o não pode se convocar no último dia, tem 2 dias antes, entende?

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

“A gente analisaram uma coisa (o banco de horas)”,

porque, quando, quando implantou o negócio de banco de horas, o que deu a entender (a direção da empresa, chefia e sindicato), o que eles passou para nós, o que deu a entender é o seguinte: que o sábado a gente ia trabalhar, seria a folga, seria as 8 horas que a gente tinha 50%, seria 4 horas que a gente ia receber, não como extra (e receberam 2 horas, as demais horas foram “jogadas”, lançadas na “conta corrente” – o banco de horas).

(Preparador de Galvanoplastia, grifos nossos)

E em relação a “não pode se convocar (o operário) no último dia, tem 2 dias antes”, afirma o Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos:

antigamente, você tinha que fazer com 15 dias de antecedência (a convocação) e era terrível, porque você não sabe 3 dias na frente, você tinha que prever 15 dias o que que fazia. Você convocava e depois desconvocava porque, se você não fizesse essa previsão de 15 dias de

antecedência, se você convocasse, você pagava hora extra. Agora, baixou de 15 dias para 7 dias.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Houve outra mudança:

agora eles (a direção da empresa) mudaram, recentemente, a semana passada (1ª semana de setembro de 1999), eles mudaram a regra novamente, que parece que você não pode trabalhar é acima de 84. Acho que 84 (horas), eles (a direção da empresa) vão pagar, vai pagar hora extra, isto quando você está positivo. Agora, quando se está negativo, daí quem deve é o operário, e aí você tem que trabalhar (...). O que vai acontecer é que eles (a chefia imediata) vão ter que fazer um controle para que ninguém passe de 84 horas, o que vai acontecer na realidade é isso.

(Engenheiro de Normalização de Processo e Produtos, grifos nossos)

“Vão ter que fazer um controle para que ninguém passe de 84 horas”,

pois

quando você está é aproximando disso aqui (das 84 horas), o banco de horas está alto, então não pode. Então, o que eles fazem? O seu banco está alto, não adianta falar que você não quer, eles mandam você: ‘pode ficar em casa até tal dia, o seu banco de horas está alto’.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, grifos nossos)

E o dispositivo “ ‘acordo’ de flexibilização (...) banco de horas”, “que para o operário não é bom, que não é legal” é retomado pelo Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa, quando ele se reporta à relação entretida pelo sindicato com a classe operária:

que o sindicato nosso, na verdade, esse é quase uma farsa, não é. Porque é um, o sindicato, o que ele faz é um diálogo entre o patrão e o empregado. O que aconteceu foi o seguinte: como houve assembleia, o pessoal não aceitou o banco de horas, depois houve a pressão que a turma aceitou através da, da, do abaixo-assinado que eles (a direção da empresa representada pela chefia imediata) fizeram. Chamaram o sindicato e a comissão de fábrica, reunidos, assinaram os papéis e pronto. O banco foi aceito. O que acontece é isso. O sindicato vai lá e o patrão conversa uma coisa com o sindicato, depois o sindicato faz a assembleia e conversa com o pessoal ali. Ali já é tudo combinado, não é, o que vai acontecer, o que ter, o que eles vão ter que fazer para o pessoal ouvir e, e, e já sabem, não é? Que, na verdade, o sindicato seria uma coisa mais atuante. Eu acho que há uma grande farsa o sindicato nosso (...). Porque o grande erro, o erro que eu acho aí é que, quando há uma negociação dentro de uma fábrica, o que, hã, a gente, eu, por exemplo, já participei de várias assembleias (tem 32 anos de trabalho na condição de operário metalúrgico, desses, 26 anos de trabalho na mesma empresa) e eu percebo quando, mesmo antes de, com 5 minutos da assembleia, já sei o que vai ser decidido no fim. É porque eu já sei o que os caras (os representantes do sindicato) vão, porque eles vão passar tudo para o pessoal, para o pessoal aceitar ou não. Tudo uma farsa, não é, eles fazem. Hã, o que acontece é o seguinte: eles reúnem com os diretores da fábrica, com o dono da fábrica, no caso, os diretores, os gerentes, porque eles querem que o operador aceita e eles (o sindicato, seus representantes) tentam passar. Muitas vezes dá ao contrário, mas poucas vezes deu.

(Operador Universal e Preparador de Máquinas,
Coringa, grifos nossos)

“Muitas vezes dá ao contrário, mas poucas vezes deu”, o Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa alude à assembleia promovida pelo sindicato para a aprovação, pelos operários, do banco de horas: “houve assembleia (para os operários votarem o banco de horas), o pessoal não aceitou o banco de horas” e o representante do sindicato “falou: ‘olha,

agora vai a critério de vocês, vocês não querem, tudo bem, não vêm chorar depois, lá, na porta do sindicato (...) essa foi a resposta dele... ”.

E “o sindicato o que ele faz é um diálogo entre o patrão e o empregado (...). O sindicato vai lá e o patrão conversa uma coisa com o sindicato, depois o sindicato faz a assembleia e conversa com o peçoal ali. (...) a gente (...) eu percebo quando, mesmo antes de, com 5 minutos da, da assembleia, já sei o que os caras vão passar tudo para o peçoal, para o peçoal aceitar ou não. Tudo uma farsa”. E neste sentido,

hoje, o sindicato, a comissão de fábrica é meio controlado, é meio manipulado, não é? Quando você percebe, quando eles sobem lá no caminhão e vai colocar alguma questão em pauta, dependendo assim, se você começa a observar como eles começam a falar, a abordar o assunto, você já sabe, isso não vai aprovar ou isso aí vai ser aprovado. Eles conduzem como eles querem a massa de trabalhadores.

(Engenheiro de Normalização de Processos e Produtos, grifos nossos)

Os trabalhadores, operário e não-operário, enfatizam a palavra na relação do sindicato com a classe operária, “a massa de trabalhadores”.

“O trabalho, em um sentido, envolve a palavra, visto que falar é também um esforço mais ou menos penoso, até mesmo um ofício, que produz efeitos úteis respondendo às necessidades do grupo, considerando-se unicamente como etapa da produção das coisas. Mas o essencial da linguagem escapa à natureza do trabalho: a palavra significa e não produz. O termo da produção é um efeito real, aquele da palavra um sentido incluso. Além do mais a palavra é sempre até certo grau gratuita; não se tem nunca certeza que uma palavra será útil; porque ela busca, ela desvela necessidades, renova os instrumentos; mas ela pode também se bastar a si mesma nos axiomas; ela constata, ela interroga; ela invoca. Ela pode também falar para nada dizer, tagarelar, mentir e enganar e, enfim, delirar. O trabalho também pode facilmente enver-

gonhar a palavra que, parece, nada fazer. Hamlet morre dizendo: *words! words! words!*”.

(Paul Ricoeur. *Travail et parole. Esprit*, Paris, jan.-1953, p. 108. Destaques em itálico do autor; grifos nossos).

Trazemos de nosso [re]encontro com os trabalhadores momentos da despedida:

“Mais uma vez, muito obrigada”.

Preparador de Máquinas, Coringa:

–*“Ô, eu sou quem agradeço”.*

“Seu (declinamos o nome do Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa) muito obrigada mais uma vez”.

Operador Universal e Preparador de Máquinas, Coringa:

–*“Obrigado a você por...”.*

“Eu que agradeço ao senhor estar dando o seu depoimento que é para a minha pesquisa, e eu acho que é por aí que eu posso, através do meu trabalho, mostrar alguns, alguns aspectos do que está vivendo hoje, passando o trabalhador, esse trabalhador, o operário”.

Muito obrigada viu, senhor (declinamos o nome do Preparador de Galvanoplastia) pelo seu depoimento. Desejo o melhor para o senhor e para todo mundo que trabalha com o senhor.

Este desejo estendemos também para os demais operários nas mais diversas situações de trabalho e através deles o alargamos à classe trabalhadora a qual integramos, quer pelo que há de comum, quer pelas especificidades de nossas atividades humanas de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- ALALUF, Mateo. La travail ne suffit pas à qualifier l'ouvrier. In: COURTS-SALIES, Pierre (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. p.151-163.
- ARENDT, Hannah. *A Condição humana*. São Paulo: Forense-Universitária, 1981.
- BANKS-LEITE, Luci & GALVÃO, Isabel. Uma introdução à história de Victor do Aveyron e suas repercussões. In: _____. *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez Ed., 2000. p. 11-24.
- BANKS-LEITE, Luci & SOUZA, Regina Maria. O des(encontro) entre Itard e Victor: os fundamentos de uma educação especial. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez, Ed., 2000. p.57-82.
- BENJAMIN, Walter. "Experiência". In: _____. *Reflexões: a criança, o brinquedo, a educação*. São Paulo: Summus Ed., 1984. p. 23-25.
- BERTOCCHI, Jean-Louis. *Marx et le sens du travail*. Paris: Ed. Sociales, 1996. p. 204-287.
- BERTOCCHI, Jean-Louis. Une pratique de la philosophie en question. In: SCHWARTZ, Yves. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 191-207.
- BIDET, Jacques & TEXIER, Jacques. La crise du travail. In: _____. (Orgs.). *La crise du travail*. Paris: PUF/Actuel Marx 1995. p.6-9.
- BILLIARD, Isabelle. Le travail: un concept inachevé. *Éducation Permanente*, [S.I.], n.116, p. 19-32, 1993-3.
- BLANC, Guillaume. *Canguilhem et les normes*. Paris: PUF, 1998.
- BLANCHOT, Maurice. La parole quotidienne. In: _____. *L'Entretien infini*. Paris: Ed. Gallimard, 1969. p. 355-366.
- BÓGUS, Lúcia. & PAULINO, Ana Yara. (Orgs.). Direitos dos Trabalhadores: Regulamentação versus Desregulamentação. In: _____. *Políticas de emprego, políticas de população e direitos sociais*. São Paulo: EDUC, 1997. p. 150-246.
- BORZEIX, Anni. La parole en sociologie du travail. In: BOUTET, J. (Org.), *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995. p. 225-245.

- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: DIFEL, [s.d.]. cap. II, p. 17-73.
- BOURDIEU, Pierre. Os doxósofos. In: THIOLENT, M. (Org.). *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980. p. 153-167.
- BOURDIEU, Pierre. L'illusion biographique. *Actes de la Recherche*, n. 62/63, p. 69-72, juin 1986.
- BOURDIEU, Pierre. Introduction à la socioanalyse. *Actes de la Recherche*, n. 90, p. 3-5, déc. 1991.
- BOURDIEU, Pierre. (Org.). *La misère du monde*. Paris: Seuil, 1993. p. 7-8; p. 903-925.
- BOURDIEU, Pierre. *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*. Paris: Liber-Raison d'Agir, 1998. p.30-57; p. 95-119.
- BOUTET, Josiane. La qualification professionnelle. *Langages*, [S.I.], n. 93, p. 9-22, mars 1989.
- BOUTET, Josiane. Le travail et son dire. In: BOUTET, J. (Org.). *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995. p. 247- 267.
- BOUTET, Josiane. Activité de langage et activité de travail. *Éducation Permanente*,[S.I.], n. 116, p. 109-117, 1993-3.
- BRANDÃO LOPES, Juarez R. *Crise do Brasil arcaico*. São Paulo: DIFEL, 1967.
- BRANDÃO LOPES, Juarez R. *Sociedade Industrial no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1971.
- BRASIL, Haroldo Vinagre e outros. *Raízes do sucesso empresarial. A experiência de três empresas bem –sucedidas:Belgo Miniera, Metal Leve e Weg S. A*. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). *Gestão democrática da educação. Desafios Contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 15-45.
- CANGUILHEM, George. Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Ed. Seuil, Vol. III Cahier Double, Deuxième Année, p. 120-136, 1947. Publicado: *Pro-posições*, Campinas, vol. 12, n. 2-3 (35-36), p. 109-121, jul.-nov. 2001. Tradução de Conceição Vigneron, Revisão técnica de Maria Inês Rosa.
- CANGUILHEM, George. *La connaissance de la vie*. Paris: J.Vrin, 1992. Introduction. - La pensée et le vivant, p. 9-13; cap.III, p. 129-155; p. 156-169.

- CARDOSO, Fernando Henrique *Empresário industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo: DIFEL, 1972.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. O fordismo está vivo no Brasil. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 27, p. 148-156, jul. 1990.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. Capacitação tecnológica limitada e uso do trabalho na indústria brasileira, *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, n. 8 (1), p. 133-143, jan./mar. 1994.
- CARVALHO, Ruy de Quadros. Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro? *Estudos Avançados*, São Paulo, n. 7 (17), p. 35-76, 1993.
- CASTRO, Nadya Araújo de. Trabalho e organização industrial num contexto de crise e reestruturação produtiva. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 8, n. 1, p. 116-132, 1994.
- CASTRO, Nadya Araújo de. & DEDECCA, Cláudio. Flexibilidade e precarização: tempos mais duros. In: _____. *A ocupação na América latina: tempos mais duros*. São Paulo-Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 9-18.
- CHARRIAUX, M.M.; DUC, M.; SCHWARTZ, Y. Polyvalence et qualification, diversité, communauté, conflit de valence. *Performances Humaines & Techniques*, Toulouse, n. hors série, p. 36-38, sept. 1991.
- CLOT, Yves. Existe-t-il une originalité subjective à la crise du travail? In: BIDET, Jacques; TEXIER, Jacques (Orgs.). *La crise du travail*. Paris: PUF/ Actuel Marx, 1005. p. 121-128.
- CLOT, Yves. Renouveau de l'industrialisme et activité philosophique. *Futur antérieur*, Paris, Ed. L'Harmattan, n. 10, p. 20-29, 1992/2.
- CORNU, R. Norbert Elias et la sociologie française: l'impact de la guerre de 14-18. *Sociétés*, [S.L.], n. 33, p. 227-246, 1991.
- CORNU, R. De l'impressionnisme a la nouvelle objectivité: la sociologie de Norbert Elias. APST (Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail) - U.R.A. 1084, C.N.R.S. - Université de Provence. Mimeografado, p. 1-37, 1994.
- CRITELLI, Dulce Maria. O falar da linguagem. In: OLIVEIRA, S.L.; PARLATO, E.M.; RABELLO, S. (Orgs.). *O falar da linguagem*. São Paulo: Ed. Lovise, 1996. p. 63-67.
- DAVIDSON, Arnold I. Arqueologia, genealogia, ética. HOY, D. C. (Org.). *Foucault*. Buenos Aires: Nueva Vision, 1988. p. 243-255.

- DEJOURS, Christophe e outros. *La France malade du travail*. Paris: Bayard Ed., 1995.
- DEJOURS, Christophe & MOLINIER, Pascale. Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*, [S.I.], n. hors série, p. 35-43, 1994.
- DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: EDUSP/Aliança Brasil-Japão, 1993. p. 281-309.
- DERRIDA, Jacques. Cogito et histoire. In: _____. *L'écriture et la différence*. Paris: Ed. Seuil, 1967. p. 51-97.
- DERRIDA, Jacques. *Spectres de Marx*. Paris: Ed. Galilée, 1993.
- DERRIDA, Jacques. "Être juste avec Freud". L'histoire de la folie à l'âge de la psychanalyse. In: _____. *Résistances de la psychanalyse*. Paris: Ed. Galilée, 1996. cap. III, p. 90-146.
- DERRIDA, Jacques. *Anne Dufourmantelle invite JACQUES DERRIDA à répondre. De l'hospitalité*. Paris: Calmann-Lévy, 1997.
- DIDEROT, D. & D'ALEMBERT. *Encyclopédia ou Dictionário Raciocinado das Ciências das Artes e dos Ofícios. Por uma Sociedade de Letrados. Discurso Preliminar e Outros Textos*. São Paulo: Ed. UNESP, 1989, p. 147-151.
- DOCKÈS, Pierre. *Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire (1907-1993)*. *Revue Économique*, [S.I.], vol. 44 (3), p. 485-527, mai 1993.
- DURAFFOURG, Jacques. L'évolution du travail est au coeur de la crise sociale actuelle. *APRIT INFO*, Vitrolles, Bulletin n. 14, p.4-9, oct./déc. 1995.
- DURAFFOURG, Jacques. Un robot, le travail et des fromages. Quelques réflexions a propos du point de vue du travail. Mimeografado, p. 1-13. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EMPREGO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, 12/18 nov. 1997, São Paulo. Publicado: Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: DIEESE (Org.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico. Brasil e contexto internacional*. São Paulo: DIEESE/CNPq/FAT/SEFOR/Mtb, 1998. p. 123-144. Tradução de Maria Lúcia Blumer de Salles Boudet.
- DURAFFOURG, Jacques. Assembler les pièces du puzzle. *Les Territoires du Travail*, n. 3, p. 71-78, mai 1999.
- DURRIVE, Louis. Accompagner et former en situation de travail: une approche ergologique. "L'ATELIER": Strasbourg-Mulhouse. Mimeografado, avr. 1998, p. 1-19.

- DURRIVE, Louis. L'homme au travail, le milieu et les normes: insertion professionnelle avec l'éclairage du philosophe G. Canguilhem. Association L'Atelier-Strasbourg, Dept. d'Ergologie-APST, France. Mimeografado, [2000], p. 1-10.
- DURRIVE, Louis. FORMATION, ENSEIGNEMENT, TRAVAIL: UNE APPROCHE ERGOLOGIQUE. PALESTRA. In: Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 27/03/2001, Mimeografado, p. 1-16. A ser publicado: Formação, trabalho e juventude. *Pro-posições*, Campinas, n. 13 (39), nov. 2002.
- EFROS, Dominique e outros. Travailler ensemble? In: SCHWARTYZ, Yves. (Org.). *Reconnnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 41-59.
- ELIAS, Norbert. *La société des individus*. Paris: Fayard, 1991. Cap. I, p. 37-108.
- ELIAS, Norbert. *Qu'est-ce que la sociologie?* [S.I.]: Ed. de L'Aube, 1991.
- ELIAS, Norbert. *Norbert Elias par lui-même*. Paris: Fayard, 1991.
- ELIAS, Norbert. *Engagement et distanciation*. Paris: Fayard, 1993. cap. I, p. 7-68.
- ELIAS, Norbert. *Teoria simbólica*. Oeiras: Celta ed., 1994.
- EWALD, François. Anatomie et corps politique. *Revue Critique*, Paris, XXI (343), p. 1228-1265, dez. 1975.
- EWALD, F. Foucault e a norma. In: _____. *FOUCAULT, a norma e o direito*. Lisboa: VEGA, 1993. Parte II, p. 77-125.
- FAÏTA, Daniel. Les catégories de l'expérience dans la verbalisation des règles pour l'action. Centre de gestion des revues, Université de Lille 3, França, [s.d.], p. 11-34.
- FAÏTA, Daniel. Mondes du travail et pratiques langagières. *Langages*, [S.I.], n. 93, p. 111-123, mars 1989.
- FAÏTA, Daniel. Dimensions langagières de l'activité dans les changements technologiques, *Performances Humaines & Techniques*, Toulouse, n. hors série, p. 53-62, sept. 1993.
- FAÏTA, Daniel. Dialogue entre expert et opérateur: contribution à la connaissance de l'activité par l'analyse des pratiques langagières. *Connexions*, Paris, n. 65, p. 77-98, 1995/1.
- FAÏTA, Daniel. & DUC, Marcelle. Savoir-faire d'encadrement et prescription floue. Modulation des consignes opératoires sur les chantiers du bâtiment. In: GIRIN, G.; GROSJEAN, M. (Org.). *La transgression des règles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1996. p. 51-81.

- FAÏTA, Daniel. A noção de “gênero discursivo” em Bakhtin: uma mudança de paradigma. In: BRAIT, B. (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido*. Campinas: Ed. UNICAMP, 1997. p. 159-177.
- FAÏTA, Daniel. Analyse des situations de la parole au dialogue. Texte reprenant les éléments d’une communication: SYMPOSIUM ACTIVITÉS DE LANGUAGE ET SITUATION DE TRAVAIL, Genève, 11-15 sept. 1996. Mimeografado, 18/03/1998, p 1- 14.
- FAÏTA, Daniel. Changements techniques et modes de formations. Bilan provisoire d’une démarche intégrant la connaissance du travail et l’échange symbolique et verbal comme préalable. COLLOQUE LANGAGES(S) ET TRAVAIL: ENJEUX DE FORMATION, Paris, Institut de la Recherche Pédagogique, 13-15 oct. 1998. Mimeografado, p. 1-11.
- FELMAN, Shoshana. Educação e crise, ou as vicissitudes do ensino. In: NESTROVSKI, A.; SELIGMANN-SILVA, M. (Orgs.). *Catástrofe e representação*. São Paulo: Escuta, 2000. p. 13-72.
- FOUCAULT, Michel. As ciências humanas. In: _____. *As palavras e as coisas*. São Paulo: Martins Fontes, s.d.. p. 447-502.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I. A vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. *La verdad y las formas jurídicas*. México: Gedisa, 1983.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade II. O uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal, 1984.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade III. O cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- FOUCAULT, Michel. *Un dialogo sobre el poder*. Madrid: Alianza, 1985. p. 59-72; p. 87-127.
- FOUCAULT, Michel. *Tecnología del yo y otros textos afines*. Barcelona/Buenos Aires/ México: Ed. Paidós Ibérica, S .A ., 1990.
- FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits. I - 1954-1969*. DEFERT, D. & EWALD, F (Orgs.). Paris: Ed. Gallimard, 1994. p. 673-695.

- FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits. II - 1970-1975*. DEFERT, D. & EWALD, F. (Orgs.). Paris: Ed. Gallimard, 1994. p. 245-268; p. 281-295.
- FOUCAULT, Michel. *L'herméneutique du sujet. Cours au Collège de France. 1981-1982*. Paris: Gallimard/Seuil, 2001. p. 3-26; p. 163-179; p. 180-196.
- GAGNEBIN, Jeanne Marie. Palavras para Hurbinek. In: NESTROVSKI, A. ; SELIGMANN-SILVA, M. (Orgs.). *Catástrofe e representação*. São Paulo: Escuta, 2000. p. 99-110.
- GALVÃO, Isabel & DANTAS, Heloysa. O lugar das interações sociais e das emoções na experiência de Jean Itard com Victor do Aveyron. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez Ed., 2000. p.83-103.
- GIANFALDONI, Patrick e outros. Travail, emploi et productivité: la performance économique. In: SCHWARTZ, Yves. (Org.). *Reconnaisances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 81-104.
- GITAHY, Leda e outros. Relações interfirmas, eficiência coletiva e emprego em dois clusters da indústria brasileira. *Revista Latinoamericana de Estudios de Trabajo*, São Paulo, n.6, p. 39-78, 1997.
- GITAHY, Leda. Redes e flexibilidade: da mudança das práticas cotidianas a uma nova trama produtiva. In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. OS ESTUDOS DO TRABALHO: NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS METODOLOGIAS E NOVAS ÁREAS DE PESQUISA, São Paulo: CEBRAP/USP/UNICAMP, p. 1-10, 1999. Disponível em internet.
- GONÇALVES, Paulo Celso Costa. *Formação do trabalhador e ensino profissional: a Escola Profissional Masculina de Rio Claro*. 2001. 189 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff. *A meta. Um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo: Claudiney Fullmann, 1992.
- GUIMARÃES, Eduardo. Bakhtin e os estudos da enunciação no Brasil. In: OLIVEIRA, S.L.; PARLATO, E.M.; RABELLO (Orgs.). *O falar da linguagem*. São Paulo: Ed. Lovise, 1996. p. 93-102.
- GUIMARÃES, Nadya Araújo. Tempo e espaço: antigos desafios que se atualizam em novas abordagens. In: SEMINÁRIO REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TRABALHO EM DIFERENTES CADEIAS PRODUTIVAS NO BRASIL: DISCUSSÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA, São Paulo: CEBRAP/USP/UNICAMP, p. 1-16, 1999. Disponível em internet.

- HIRATA, Helena. Transferência de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos. SOARES, R.M.S. de M. (Org.). *Novos padrões de organização e de relações do trabalho*. Brasília; IPEA/IPLAN, 1990. P. 135-148.
- HUBAULT, François. Production flexible et travail polyvalent. L'activité sous tension. *Performances Humaines & Techniques*, Toulouse, n. hors série, p. 2-9, sept. 1991.
- HUMPHREY, John. O impacto das técnicas "japonesas" de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, Nadya, Araújo de (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 113-143.
- IANNI, Otávio. O mundo do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vo. 8, n. 1, p. 2-12, jan.-mar. 1994.
- ITARD, Jean. Relatório I: Da educação de um homem selvagem ou dos primeiros desenvolvimentos físicos e morais do jovem Selvagem do Aveyron. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez, Ed., 2000. p. 123-177.
- ITARD, Jean. Relatório II: Relatório feito a Sua excelência o Ministro do Interior sobre os novos desenvolvimentos e o estado atual do Selvagem do Aveyron. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez Ed., 2000. p. 179-229.
- JOUANNEAUX, Michel. L'ambivalence du travail du pilote de ligne. Lettre à la communauté aéronautique. *Le Transpondeur*, n. 11, p. 8-17, déc. 1993.
- JOUANNEAUX, Michel. Le moment de l'action. *Performances Humaines & Techniques*, Toulouse, n. hors série, p. 39-42, sept. 1994.
- JOUANNEAUX, Michel. Pour une approche organisationnelle de la conception dans l'Aviation Civile: le travail de conduite comme interface entre le Pilote et l'Avion. XXXe CONGRÈS DE LA SELF, SOCIÉTÉ D'ERGONOMIE DE LA LANGUE FRANÇAISE, Biarritz, 27/29/09/1995, Mimeografado, p. 1-8.
- KARSENTI, Bruno. Pouvoir, assujettissement, subjectivation. *Futur antérieur*, Paris, n. 10, p. 114-124, 1992/2.
- LACOSTE, Michèle. Langage et travail: quelques perspectives. *Sociologie du Travail*, [S.I.], n. hors série, p. 45-56, 1994.
- LAJONQUIÈRE, Leandro de. Itard victor !!! Ou do que não deve ser feito na educação das crianças. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo: Cortez Ed., 2000. p.105-116.

- LEFBVRE, A. B. De la mondialisation à la mondialité. Autor de l'hypothèse stratifié du capitalisme. *L'Homme et la Société (Figures Actuelles du Capitalisme)*, [S.I.], n. 113, p. 33-45, s.d.
- LEITE, Elenice, M. Renovação tecnológica e qualificação do trabalho: efeitos e expectativas. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p.159-177.
- LEITE, Márcia de Paula. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos-CEPRAP*, São Paulo, n. 45, p. 79-96, jul. 1996.
- LEITE, Márcia de Paula. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p.335- 360.
- LÉVINAS, Emmanuel. *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. Paris: Martinus Nijhoff/ La Haye, 1961.
- LÉVINAS, Emmanuel. Vérité du dévoilement et vérité du témoignage. *Archivio di Filosofia*, Padova, p. 101-110, 1972.
- LÉVINAS, Emmanuel. *Le temps et l'autre*. Paris: Quadrige/PUF, 1979.
- LÉVINAS, Emmanuel. *De l'existence à l'existant*. Paris: J. Vrin, 1993.
- LÉVINAS, Emmanuel. *Liberté et commandement*. [S.I.]: Fata Morgana, 1994.
- LÉVINAS, Emmanuel. *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*. Paris: J. Vrin, 1994.
- LINHART, Danièle. *La modernisation des entreprises*. Paris: Ed. La Découvert, 1994.
- LUIS, Carlos R. O homem natural e a revolução iluminista: linguagem e semiótica em Jean Itard. In: BANKS-LEITE, Luci; GALVÃO, Isabel (Orgs.). *A educação de um selvagem. As experiências pedagógicas de JEAN ITARD*. São Paulo, Cortez Ed., 2000. p.39-56.
- MACHADO, Roberto. *Ciência e saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1981.
- MARTELAERE, Jean De. De l'hégémonie planétaire occidentale à la mondialisation. Autor d l'hypothèse d'un développement stratifié du capitalisme. *L'Homme et la Société (Figures actuellesdu capitalisme)*, S.I.], n. 113, p. 19-31, s.d. .
- MARTINI, Franck. Sujets en travail – Histoires de rencontres. In: SCHWARTYZ, Yves. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 171-190.

- MARX, Karl. *O Capital (Crítica da Economia Política). Livro I, Vol.1: O Processo de Produção Capitalista*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1971.
- MARX, Karl. *El capital. Libro I, capítulo VI (Inédito)*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Argentina Editores S.A., 1974.
- MAYER, Nonna. L'entretien selon Pierre Bourdieu. Analyse critique de La misère du monde. *Revue Française de Sociologie*, [S.I.], XXXVI, p. 355-370, 1995.
- MÜNSTER, D'Arno (Org.). *La différence comme non-indifférence. Éthique et alterité chez Emmanuel Lévinas*. Paris: Ed. Kimé, 1995.p. 69-91.
- NAVILLE, Pierre. *Le nouveau Léviathan I. De l'aliénation à la jouissance. La Genèse de la Sociologie du travail chez Marx et Engels*. Paris: Ed. Anthropos,1970. Cap. IV, p. 90-129; cap. V, p. 130-160; cap. IX-XVI, p. 356-500.
- Oliveira, Francisco. Para além do princípio do mercado. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. São Paulo, n. 6, p. 5-8, 1998.
- PEREIRA, Luiz. *Trabalho e desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1965.
- PERRIER, Alexandre. De la valeur-travail au travail des valeurs. In: SCHWARTZ, Yves (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997. p. 105-122.
- POLLAK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, vol. 2, n.3, p. 3-15, 1989.
- POLLAK, Michael. e outros. Le temps présent, une démarche historique à l'épreuve des sciences sociales. In: PESCHASNKI, Denis; POLLAK, Michael; ROUSSO, Henry. (Orgs). *Histoire politique et sciences sociales*. [S.I.], Ed. Complexe, 1991. p. 13-36.
- POLLAK, Michael. Memória e identidade social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, p. 200-215, 1992.
- POSTHUMA, Anne C. Técnicas japonesas e organização nas empresas de autopeças no Brasil. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 301-332.
- RICOEUR, Paul. Travail et parole. *Esprit*, p. 96-117, jan. 1951.
- RICOEUR, Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oublié*. Paris: Ed. du Seuil, 2000. Primeira parte: cap. 3, p. 146-163; Segunda parte: cap. 2, p. 253-266.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. *Conflito industrial e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: DIFEL, 1966.

- RODRIGUES, Leôncio Martins. *Industrialização e atitudes operárias*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1970.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. *Trabalhadores, sindicatos e industrialização*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1974.
- ROSA, Maria Inês. *A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade [de emprego]*. 1982. 292 f. (Apêndice: 7 f.) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- ROSA, Maria Inês. *Trabalho, Subjetividade e Poder*. São Paulo: EDUSP/Letras & Letras, 1994.
- ROSA, Maria Inês. Do governo dos homens: “novas responsabilidades” do trabalhador e acesso aos conhecimentos. *Educação & Sociedade*, n. 64/Especial, p. 130-147, sep. 1998.
- ROSA, Maria Inês. Mudanças no trabalho e desregulamentação: negação da cidadania e dos limites do poder. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO (ABET), 6-8/10/1999, Belo Horizonte. Anais VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho (ABET), IRT/PUC-MG- Belo Horizonte: 1999, p. 673-688.
- ROSA, Maria Inês. Trabalho – nova modalidade de uso de si e educação; debates/confrontos de valores. *Pro-posições*, Campinas, vol. 11, n. 2 (32), p. 51-60, jul. 2000.
- ROSA, Maria Inês e outros. Construindo um projeto coletivo em história oral. NEHO: Departamento de História-Universidade de São Paulo, p. 673-688, 1999.
- SALERNO, Mário Sérgio. Produção, trabalho, participação: ccq e kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, Tereza L. & FISCHER, Rosa M. (Orgs.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1987. p.179-202.
- SALERNO, Mário Sérgio. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria*. 1991. 232 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SALERNO, Mário Sérgio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: EDUSP/ Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993. p.139-152.
- SALERNO, Mário Sérgio. Flexibilidade e organização produtiva. In: CASTRO, Nadya Araújo de. (Org.). *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 53-83.

- SCHWARTZ, Yves. Une science du sujet singulier est-elle possible? APST-Université de Provence, Aix-en-Provence. Mimeografado, p. 1-23, s.d..
- SCHWARTZ, Yves. Travail, activité et économie. Neutralisations du travail. Departamento d'Ergologie-APST- Université de Provence, Aix-en-Provence. Mimeografado, p. 1-15, s.d. .
- SCHWARTZ, Yves. La formation professionnelle: l'affaire de qui? *Société Française*, [S.I.], n. 9, p.31-55, nov.-déc.- janvier/1984.
- SCHWARTZ, Yves. Prévenir, soigner: le langage a l'ouvrage. *Prévenir*, n. 11, p. 81-89, oct. 1985.
- SCHWARTZ, Yves. *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Messidor/Ed. Sociales, 1988. Apresentação por G. Canguilhem, Introdução; 1ª Parte: capítulos 1-3, p. 33- 92; cap.7, p. 173-208; 2ª Parte: capítulos 8-12, p. 209-402; 3ª Parte: capítulos 14-18, p. 439-624; cap. 20, p. 679-740; 4ª Parte: capítulos 21-23, p. 743-844; p. 845-866.
- SCHWARTZ, Yves. Concepts, expérience, travail et langage. *La pensée*, n. 275, p. 63-68, mai-juin 1990.
- SCHWARTZ, Yves. Philosophie du travail, philosophie en travail. *Dialogue*, n. 11, p. 24-30, nov. 1990.
- SCHWARTZ, Yves. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares Ed., 1992. 1ª Parte: Textos 1, 1, p. 17-41; 1,3, p. 69-82.
- SCHWARTZ, Yves. Travail et usage de soi. In: _____. *Travail et philosophie. Convocations mutuelles*. Toulouse: Octares Ed., 1992. p. 43-66. Publicado: *Proposições*, Campinas, vol. 11, n. 2 (32), p. 34-50, jul. 2000. Tradução de Maria Lúcia da Rocha Leão, Revisão técnica de Maria Inês Rosa.
- SCHWARTZ, Yves. Travail et gestions: niveaux, critères, instances. *Performances Humaines & Techniques*, [S.I.], n. hors série, p. 10-13, sept. 1994.
- SCHWARTZ, Yves. Philosophie, sciences humaines, activités industrielles: du régime de production des savoirs. APST- Université de Provence, Aix-en-Provence, jan. 1995. Mimeografado, p. 1-45.
- SCHWARTZ, Yves. Penser le travail et sa valeur. *Project*, n. 236, p. 7-15, 1993-1994. Publicado; *Idéias*, Campinas, n. 3 (2), p. 109-121, jul.-dez. 1996. Tradução de Maria Inês Rosa.
- SCHWARTZ, Yves. & FAÏTA, D. Temporalités, sens e valeurs. *Performances Humaines & Techniques*, [S.I.], n. hors série, p. 69-73, sept. 1995.

- SCHWARTZ, Yves. De l'inconfort intellectuel, ou: comment penser les activités humaines? In: COURS-SALIES, Pierre. (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. p. 99-149.
- SCHWARTZ, Yves. Circulations, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle. In: BIDET, Jacques; TEXIER, Jacques. (Orgs.). *La crise du travail*. Paris: PUF, 1995. p. 133-153.
- SCHWARTZ, Yves. De la "qualification" à la "compétence". *Éducation Permanente*, n. 123, p. 125-137, 1995-2.
- SCHWARTZ, Yves. Le travail requestionne les modes d'élaboration des savoirs. *Éducation Permanente*, n. 129, p. 85-98, 1996-4.
- SCHWARTZ, Yves. Ergonomie, philosophie et exterritorialité. In: DANIELLOU, F. (Org.). *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse: Octares Ed., 1996. p. 141-182.
- SCHWARTZ, Yves. Le travail a-t-il une valeur? Mimeografado, p. 1-14. Tradução Maria Inês Rosa, Revisão técnica de Zenaide Bottini (2/08/1996). Publicado: *Tempo Social*, São Paulo, vol.8, n.2, p. 147-158, out. 1996. BOUFFARTIGUES; ECKERT, H. (Org.). *Le travail à l'épreuve du salariat*. Paris: L'Harmattan, 1997.
- SCHWARTZ, Yves. Introduction - Travail et ergologie. In: SCHWARTZ, Y. (Org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1997.
- SCHWARTZ, Yves. Travail et Politique. In: IIèmes RENCONTRES- APST-APRIT: TRAVAIL ET POLITIQUE- QUELLES RENCONTRES POUR QUELS SAVOIRS?, 19-21/06/1997, Université de Provence, Aix-en-Provence, França. Anais TRAVAIL ET POLITIQUE. Quelles Rencontres pour quels savoirs?, Université de Provence, 1997.p. 15-28.
- SCHWARTZ, Yves. Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Éducation Permanente*, n. 133, p. 9-34, 1997-4. Tradução de Alain P. François, Revisão técnica de Maria Inês Rosa. Publicado: *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 65, p. 101-139, dez. 1998.
- SCHWARTZ, Yves. Concordance des temps? Le travail, le marché, le politique. COLLOQUE INTERDISCIPLINAIRES SUR LE TEMPS, 12-13/03/1998, Institut Universitaire de France, Nantes. Mimeografado, p. 1-11. Publicado: SCHWARTZ, Y. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares Ed., 2000. p.505-516.
- SCHWARTZ, Yves. La communauté scientifique élargie et le régime de production des savoirs. *Les Territoires du Travail*, n. 3, p. 79-87, mai 1999.

- SCHWARTZ, Yves. Le juridique et l'industriel. COLLOQUE L'AMOUR DES LOIS, LA CRISE DE LA LOI DANS LES SOCIÉTÉS DÉMOCRATIQUES, avr. 1995, Université du Québec, Montreal. Mimeografado, p. 1-31. Publicado: In: BOULAD-AYOUB, J.; MELKREVIK, B.; ROBERT, P. (Orgs.). *L'amour des Lois: la crise de la loi moderne dans les sociétés démocratiques*. Laval/Paris: Université de Laval/L'Harmattan. p. 113-137.
- SCHWARTZ, Yves. Philosophie et ergologie. CONFÉRENCE À LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PHILOSOPHIE, 22/01/2000, [S.I.]. Mimeografado, p. 1-20.
- SCHWARTZ, Yves. Le travail comme expérience et les critères du taylorisme. In: IDEM, *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares Ed., 2000. p.333-358.
- SCHWARTZ, Yves. Sur le concept de travail. In: _____. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octares Ed., 2000. p. 283-290.
- SCHWARTZ, Yves. Discipline épistémique, discipline ergologique. Paideia et politeia. In: MAGGI, B. (Org.). *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation*. Paris: PUF, 2000. p.33-68.
- SELIGMANN-SILVA, Márcio. A história como trauma. In: NESTROVSKI, A.; SELIGMANN-SILVA, M. (Orgs.). *Catástrofe e representação*. São Paulo: Escuta, 2000. p. 73-98.
- SELIGMANN-SILVA, Márcio. Auschwitz: história e memória. *Pro-posições*, Campinas, vol. 11, n. 2 (32), p. 78-87, jul. 2000.
- SILVA, Elizabeth. Bortolaia. Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e Relações Industriais no Brasil no final da década de 1980. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: EDUSP/Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993. p. 217-236.
- SPINELLI, Mauro. Pensando a linguagem. In: OLIVEIRA, Sérgio L.; PARLATO, Erika. M.; RABELLO, Silvana. (Orgs.). *O falar da linguagem*. São Paulo: Ed. Lovise, 1996. p.17-22.
- SUPIOT, Alain. *Critique du droit du travail*. Paris: PUF, 1994. 2^o Parte: cap. III, p. 111-150; 3^o Parte: cap. V-VI, p. 187-228; p. 255-269.
- TEIGER, Catherine. Parler quand même: les fonctions des activités langagières non fonctionnelles. In: BOUTET, J. (Org.). *Paroles au travail*. Paris: L'Harmattan, 1995. p.45-72.
- THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.

TREJOS, María Eugenia. Calidad total, control y trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, São Paulo, n. 6, p. 167-178, 1997.

VÁRIOS AUTORES. HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*. São Paulo: EDUSP/ Aliança Cultural Brasil-Japão, 1993.

VÁRIOS AUTORES. *Trabalho e sociedade: desafios teóricos*. São Paulo, n. 5, 1997.

VIGOTSKI, L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1998. Capítulos 4, 5, 6, 7, p. 41-190.

VINCENT, Jean-Marie. Flexibilité du travail et plasticité humaine. In: BIDEET, Jacques; TEXIER, Jacques (Orgs.). *La crise du travail*. Paris: PUF/Actuel Marx, 1995. p. 155-164.

VINCENT, Jean-Marie. La légende du travail. In: COURTS-SALIES, Pierre (Org.). *La liberté du travail*. Paris: Ed. Syllepse, 1995. P71-82..

WIEVIORKA, Michel. (Org.); BURGUIÈRE, André; CHARTIER, Roger; FARGE, Arlette; VIGARELLO, Georges. L'oeuvre de Norbert Elias, son contenu, sa réception. *Cahiers internationaux de Sociologie*, [S.I.], vol. 99, p. 213-235, 1995.

OUTRAS FONTES

Jornal mensal da empresa: anos de 1987-1993.

Vídeos elaborados pela empresa (cinco).

Texto a partir de um depoimento de um trabalhador entrevistado (discussão com trabalhadores entrevistados e não-entrevistados).

Prospectos e "folders" sobre a empresa.