

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

Rafael Alves da Silva

**A EXAUSTÃO DE SÍSIFO:
Gestão produtiva, trabalhador contemporâneo e
novas formas de controle**

Dissertação de mestrado em Sociologia apresentada ao departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob orientação do Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos IFCH-UNICAMP (orientador)

Prof. Dr. Osvaldo Javier López-Ruiz CEBRAP

Prof. Dr. Ricardo Luis Coltro Antunes IFCH-UNICAMP

Prof.^a. Dr.^a. Gilda Figueiredo Portugal Gouveia IFCH-UNICAMP (suplente)

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani FE-UNICAMP / FGV (suplente)

Maio de 2008

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP**

Si38e Silva, Rafael Alves da
A exaustão de Sísifo: gestão produtiva, trabalhador contemporâneo e novas formas de controle / Rafael Alves da Silva. - - Campinas, SP : [s. n.], 2008.

Orientador: Laymert Garcia dos Santos
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Controle de produção – Aspectos sociais. 2. Capital humano. 3. Controle de processo – Aspectos sociais. 4. Qualidade total. 5. Neoliberalismo – Aspectos sociais. 6. ISO 9000. 7. Gestão pela qualidade total. I. Santos, Laymert Garcia dos. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

(crl/ifch)

1

Título em inglês: The Exhaustion of Sisyphus. Productive management, the contemporary worker, and new means of control.

Palavras chaves em inglês (keywords) : Production control – Social aspects; Human capital; Process control – Social aspects; Total quality; Neoliberalism – Social aspects; ISO 9000, Total quality management.

Área de Concentração: Sociologia.

Titulação: Mestre em Sociologia

Banca examinadora: Laymert Garcia dos Santos, Ricardo Luis Coltro Antunes, Osvaldo Javier López-Ruiz

Data da defesa: 06-05-2008

Programa de Pós-Graduação: Sociologia

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Rafael Alves da Silva

**“A EXAUSTÃO DE SÍSIFO:
Gestão produtiva, trabalhador contemporâneo e novas
formas de controle”**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Sociologia do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas sob a orientação do
Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos.

Este exemplar corresponde à redação
final da dissertação defendida e
aprovada pela Comissão Julgadora
em 06/05/2008

Banca Examinadora:

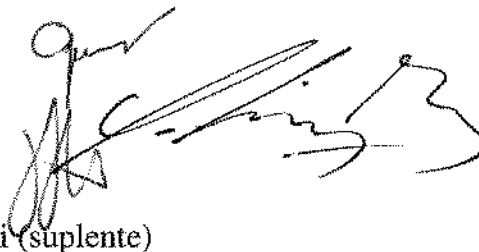
Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos

Prof. Dr. Osvaldo Javier López Ruiz

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani (suplente)

Profª Drª Gilda Figueiredo Portugal Gouvêa (suplente)



MAIO DE 2008

2008 13990



München, Staatliche Antikensammlungen
Strafe in der Unterwelt: Sisyphos rollt den Stein.
Attische Amphora um 540/30 v. Chr.
Aufnahme: Christa Koppermann (31)

Resumo

Ao analisar a atual configuração produtiva, temos um cenário em que as recentes tecnologias da informação associadas a novos métodos organizacionais possibilitam aumentar a produtividade, reduzindo o tempo de produção. Tal situação, longe de diminuir o desgaste no trabalho, permite a redução de postos e resulta na intensificação de trabalho para os que continuam trabalhando, ao mesmo tempo em que precariza sua condição. Contraditoriamente, as ‘ferramentas’ de gestão associadas ao toyotismo e à qualidade total, demandam uma participação e envolvimento do trabalhador diferentes de outros momentos, como por exemplo no auge do período fordista, aproveitando também os elementos cognitivos do ‘colaborador’, num discurso que fomenta a criatividade, a competição e a busca por melhorias. Assim, partindo da observação do ambiente produtivo, da análise de normas como a ISO 9000 e das técnicas correlatas, procuramos ultrapassar os muros da fábrica, buscando entender elementos que contribuíram para a formação dos tipos específicos de trabalhador e de sociedade que compõem tal quadro. Com a articulação entre toyotismo, neoliberalismo e teoria do capital humano, temos novas formas de controle, numa sociedade organizada sob a forma de empresa, composta de indivíduos que devem agir de forma ‘empreendedora’, investindo em si próprios, buscando atender aos ditames do mercado.

Abstract

The analysis of the current configuration of production shows a picture in which most recent developments in information technology, associated with new organization methods, make it possible to improve productivity, while reducing production time. Instead of lowering work weariness, this situation has allowed downsizing, thus entailing the intensification of work for those who remain in work, and deteriorating their conditions. Contradictorily, management ‘tools’ associated with toyotism and total quality management demand higher participation and commitment by workers than in other moments such as the main period of fordism. *Collaborators’* cognitive elements are used in a discourse that stimulates creativity, competition, and the continuous search for improvement. Based on the observation of the productive environment and the analyses of standards, such as ISO 9000 and correlate techniques, this research aimed at going beyond the factory walls and understanding the elements that have contributed to constitute such types of worker and society. The combination of toyotism, neoliberalism, and the theory of human capital promotes new means of control in an enterprise-like society, constituted of individuals who must act as ‘entrepreneurs’, investing in themselves, in an effort to live up to market impositions.

Para Letícia.

“A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da
própria dominação.
Ela é o caráter compulsivo da sociedade alienada
de si mesma”.

Adorno / Horkheimer

“Creio que Félix Guattari e eu, talvez de
maneiras diferentes, continuamos ambos marxistas.
É que não acreditamos numa filosofia política que
não seja centrada na análise do capitalismo e de seu
desenvolvimento.

O que mais nos interessa em Marx é a
análise do capitalismo como sistema imanente que
não pára de expandir seus próprios limites, porque
o limite é o próprio capital”.

Gilles Deleuze

(...)

O funcionário público
não cabe no poema
com seu salário de fome
sua vida fechada
em arquivos.
Como não cabe no poema
o operário
que esmerila seu dia de aço
e carvão
nas oficinas escuras

- porque o poema, senhores,
está fechado:
"não há vagas"

Ferreira Gullar

Sumário

Agradecimentos.....	xv
Introdução	1
Capítulo 1: A experiência.....	9
O pesquisador e o nativo.....	10
Estágios	14
Estratégias e disputas	22
A transição entre dois mundos	30
Capítulo 2: A fábrica / empresa.....	37
A empresa moderna	39
<i>Management</i>	43
Recentes mudanças	52
Toyotismo	55
ISO	61
Qualidade.....	70
O canto das sereias.....	77
Envolvimento e participação.....	92
Capítulo 3: Fora da fábrica, mas não da empresa.....	107
Todos os caminhos levam a Roma.....	110
Adaptação	115
‘O show deve continuar’	127

O capital humano	130
‘Invista em você!’	140
Capítulo 4: Traços da sociedade contemporânea	153
Neoliberalismo	160
Novas formas de controle	167
Sociedades de controle.....	174
Considerações finais.....	195
Controle.....	199
Anexos	203
Conversas informais.....	204
Evolução do sistema da qualidade da PMSP.....	205
Mudança na concepção da divisão do trabalho.....	210
Exemplo de planejamento de recursos humanos.....	211
Teste de 'grau empreendedor'.....	212
Bibliografia	215
Revistas	224
Sites na internet.....	225
Normas técnicas	227
Material de treinamento	228
Filmes	228

Agradecimentos

Agradeço à CAPES pela bolsa que possibilitou dedicação a esta pesquisa. Ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), seus funcionários, professores e alunos, com os quais convivo desde 2001.

Curioso como uma dissertação onde é destacada a tendência atual ao raciocínio de tipo econômico também nas relações humanas, tenha tanto a agradecer, tenha recebido tanto auxílio desinteressado, já que as diversas discussões e contribuições feitas a essa pesquisa, não melhoraram o *networking* dos envolvidos nem poderão ser incluídas em seus currículos lattes.

Agradeço ao Prof. Dr. Laymert Garcia dos Santos. Sua participação vai além de ter sido meu orientador. Suas aulas na graduação, enquanto eu ainda trabalhava em empresas, foram exercícios de expansão de percepção, e me ajudaram a analisar processos em que eu estava inserido no meu cotidiano de trabalho, além de contribuir para que eu traçasse novas “estratégias” para “tirar o corpo fora” de determinadas situações. Dos questionamentos suscitados e das “estratégias” empregadas, resulta essa dissertação de mestrado (e meu desligamento das empresas). Na primeira conversa que tivemos sobre as idéias que motivavam esta pesquisa, recebi a injeção de ânimo necessária para terminar a graduação e me preparar para as provas de seleção do mestrado. Esse ponto foi crucial, pois eu julgava ter comprometido a graduação devido ao trabalho como técnico e não ter condições de aprovação na seleção para a pós-

graduação. Além disso, como orientador ele sempre se mostrou solícito e presente, o que tenho certeza ser a opinião unânime dos orientandos com os quais convivo.

Gostaria ainda de agradecer:

Ao Prof. Dr. Ricardo Antunes. Suas aulas na graduação também foram essenciais para a compreensão dos processos com os quais eu estava envolvido nas empresas e a decisão de transformar minha relação com tal ambiente. Sua presença foi marcante no período de mestrado, através de seus trabalhos que foram amplamente utilizados e de seus comentários diretos ao texto.

Ao Prof. Dr. Osvaldo Javier López-Ruiz, primeira indicação de leitura que recebi de meu orientador. Esta pesquisa deve muito ao seu trabalho. Agradeço pelas várias horas de atenção que me dispensou, pela sua generosidade e amizade.

À Prof^a. Dr^a. Leila da Costa Ferreira, minha orientadora de iniciação científica, responsável por meu primeiro contato com um grupo de pesquisa e o trabalho acadêmico. Até então a graduação em Ciências Sociais era apenas um curso superior, após a experiência com ela levei em consideração a possibilidade de prosseguir na área. Ao Prof. Dr. Sérgio Salomé Silva, sempre pronto a atender aos alunos, primeiro professor a ouvir minhas embrionárias observações a respeito do Toyotismo como manifestação de novas formas de controle. À Prof^a. Dr^a. Gilda Figueiredo Portugal Gouveia pela atenção e disponibilidade em discutir os trabalhos dos alunos independente da temática.

A todos os membros do grupo CTeme – Conhecimento, Tecnologia e Mercado – pelas discussões e convivência. Em especial a Diego Vicentin, Francisco Caminati, Marta Kanashiro, Pedro Peixoto Ferreira e Yuriy Castelfranchi pela leitura cuidadosa e críticas

preciosas na etapa final de produção desse texto, e a Anderson Santos, Cecilia Diaz-Isenrath e Fabio Candotti pelas conversas e leituras em comum. A Roberto Ravena Vicente, Silvio Sawaya e Wellington Aldo de Souza pelo companheirismo dentro e fora da Universidade.

Noutro extremo, agradeço aos vários colegas de trabalho das empresas em que passei. É a experiência vivida ao lado deles que deu base a esta dissertação. É necessário fazer uma menção especial a Marcelo Alves Oliveira, por, além de percorrer comigo todo o caminho de estagiário até as atividades de consultoria, ter sido parceiro de longas conversas a respeito do ambiente em que trabalhávamos. Ele contribuiu tanto para minha “sobrevivência” no meio empresarial, quanto para os relatos presentes nesta pesquisa.

À minha família: meus avós Higino e Olímpia, meus pais Rosângela e Luis Fernando, meu irmão Rodrigo e meus tios Higino, Rosana, Regina e Aguinaldo, por tantos motivos que não caberiam nesse texto.

À Letícia Castanho Selmi, por tudo.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa partiu de uma experiência pessoal. Durante praticamente toda a graduação em Ciências Sociais trabalhei com consultoria em gestão da qualidade ¹ e meio ambiente para empresas. Discutindo com colegas o filme *A classe operária vai ao paraíso*, de Élio Petri, surgiram vários comentários sobre como aquelas cenas de excesso físico de trabalho não mais se repetiam, devido aos avanços tecnológicos que poupavam força. Eu assistia às fábricas passarem por transformações, mas me parecia que o trabalho e desgaste dos funcionários aumentavam. Havia uma redução de postos de trabalho, mas os que permaneciam no emprego, embora algumas vezes a mecânica e as exigências do trabalho mudassem, trabalhavam muito.

Ao tomar contato com alguma literatura sociológica tratando de taylorismo, fordismo e toyotismo, associada com a literatura administrativa que eu freqüentemente utilizava, me parecia haver novidades que iam além da redução de efetivos, da reorganização do *layout* produtivo, da mudança do tipo de produto a ser produzido, da flexibilização da planta, etc. Chamavam-me a atenção as mudanças com relação à forma de encarar o trabalhador, a busca de cooperação, os mecanismos de cooptação, entre outros pontos. E, no mesmo sentido, a dedicação de muitos trabalhadores, principalmente os mais jovens, em atender tais mudanças, apesar de, ao que me parecia, isso significar mais trabalho e menor estabilidade no emprego.

Percebi que muitas das características atribuídas ao profissional-modelo dos dias de hoje eram consideradas naturais e desejáveis pela minha geração (década de 1980). Eu

¹ Apenas como observação: nas empresas e entre os consultores, a Qualidade é tratada como substantivo e não adjetivo e, portanto, os profissionais trabalham na gestão “da qualidade” e não “de qualidade”.

e a maioria de meus colegas tínhamos pavor da idéia de passar 20 anos numa mesma empresa. É difícil questionar a eficiência da padronização das atividades conforme as normas de gestão em vigor ou a necessidade do trabalho em equipe. E realmente parece um consenso encarar o desenvolvimento pessoal como possível e desejável para a competição no mercado de trabalho.

Tomei contato com algumas pesquisas que apresentavam dados como as mortes no Japão por *karoshi*, excesso de trabalho, ou as quantias gastas na Inglaterra em afastamentos ligados ao estresse e terapia ². Os dados da Organização Mundial da Saúde apontavam que 30% dos trabalhadores no mundo apresentavam sintomas de depressão, transtornos de ansiedade (como síndrome do pânico) ou estresse, estimando que transtornos depressivos saltariam do quarto lugar, no ranking de doenças mais onerosas, para o segundo até 2020 ³. Numa entrevista, Estelle Morin, psicóloga industrial que realizou uma extensa pesquisa de campo, comentava que “nos últimos três ou quatro anos houve um aumento significativo de faltas justificadas no trabalho por doenças mentais. *Muitos estão entrando em colapso*. Dedicaram-se tanto para manter seus empregos e deram tanto pelas organizações que acabaram sem forças” ⁴.

Assim, formava-se um quadro curioso. Uma forma de organização que prometia – e com relação à técnica me parecia ter essa possibilidade – a redução do desgaste no trabalho, associada – o que me parecia uma contradição – a um discurso que defendia

² *Criteos – Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé* (página oficial na internet – acesso em outubro de 2005).

³ *World Health Organization* (página oficial na internet – acesso em setembro de 2005).

⁴ Carta Capital nº 263 de 22 de Outubro de 2003 pg. 16 e 17 (grifo nosso)

uma dedicação cada vez maior. Via um conjunto de ferramentas e procedimentos que, à primeira vista, pareciam ir de encontro a elementos outrora criticados – como a separação da concepção e execução, a falta de participação do trabalhador e o embrutecimento do operador como no “gorila amestrado” de Taylor – entrar em contradição com declarações de trabalhadores que diziam preferir modelos antigos de organização, nos quais podiam apertar parafusos o dia inteiro, mas ficavam livres com seus pensamentos ⁵. Por haver acompanhado empresas passando por adequações e transformações em sua forma de organização, ser um trabalhador da ‘nova geração’ e ter convivido com trabalhadores mais velhos que também sentiam as transformações, eu sabia que a mudança era real. Havia elementos novos, mas também muitos aspectos das relações de trabalho anteriores a essa mudança estavam preservados.

Propus-me analisar a nova configuração, a nova forma de organização da produção e acumulação capitalista, os discursos e práticas da administração e seus impactos, além do funcionamento dessa lógica, que parecia depender da participação e cooperação do trabalhador ao mesmo tempo em que ele era excluído do processo. E também como se dava essa cooptação dos ‘colaboradores’ e essa dedicação dos mesmos, num sistema que declarava abertamente não ter lugar para todos e cujas estatísticas não podiam ser consideradas animadoras. Quais seriam os desdobramentos de um sistema em que os

⁵ “Com base em pesquisa feita no Rio Grande do Sul, a professora Valmíria Piccinini, da Escola de Administração da UFRGS, identificou paradoxos vividos numa sociedade em processo de transição entre o fordismo e o toyotismo: muitos trabalhadores afirmam que a ausência de sentido decorre da repetição mecânica, como nas linhas de produção tradicionais. Mas pessoas que atuam dessa forma maquinal preferem trabalhar assim, porque pelo menos podem ficar sozinhas com seus pensamentos, enquanto nos sistemas de produção mais modernos, a cobrança e a pressão são maiores, já que cada funcionário fica controlando o outro”. - Carta Capital nº 263 de 22 de Outubro de 2003 pg 15.

‘privilegiados’ em vender a força de trabalho davam sinais de esgotamento? Por que as pessoas toleravam tais condições e, muitas vezes, as defendiam?

Para compor tal entendimento, considero ser proveitoso e necessário levar em consideração também a experiência acumulada como participante ativo, entre 1999 e 2005, de alguns processos que trataremos. Fui estagiário de um grande grupo transnacional, depois funcionário de uma empresa terceirizadora de mão de obra para esse grupo (um ‘terceiro’), depois autônomo atuando nessa mesma empresa terceirizadora que me alocava em diversos clientes (de modo que se pode dizer que eu cheguei a ser um ‘quarto’).

Além disso, como forma de aumentar a análise do campo e também atualizar algumas observações, foram realizadas ‘conversas informais’ com diferentes trabalhadores (também desempregados e aposentados recentes), além de analisado material de treinamento e publicações específicas do meio empresarial.

Estamos chamando esse contato com trabalhadores de ‘conversas informais’, pois não houve preocupação em seguir alguma forma de entrevista, como aplicação de questionários, por exemplo. Por haver acesso ao meio e razoável familiaridade com os assuntos em questão e as expressões utilizadas, o contato com esses trabalhadores ocorreu de forma mais fluida. Tal contato foi de grande importância para o entendimento criado das questões tratadas e utilizamos alguns relatos para exemplificar determinadas situações.

Com relação ao material de treinamento analisado, basicamente trata da aplicação de normas e ‘ferramentas’ de gestão ou são treinamentos comportamentais. Foram importantes no entendimento da organização aplicada à produção e na observação das qualidades requeridas e fomentadas no trabalhador contemporâneo ⁶. Só será indicado no texto e listado na bibliografia o material coletado de maneira sistemática de 2006 a 2007 objetivando este estudo.

A não identificação das empresas pesquisadas resulta unicamente do fato de que não fizemos aqui um estudo de caso. A experiência pessoal, as ‘conversas informais’ e os materiais recolhidos em empresas, formaram juntos o entendimento que se construiu ao longo da pesquisa. Por isso, embora o material apareça pontualmente citado, para exemplificar determinada situação, no fundo ele está diluído em todo o texto. As indagações que nortearam a pesquisa e os caminhos que se buscou para tentar respondê-las são o reflexo desse material e foram guiados pela percepção de um fluxo que perpassa nossa sociedade nesse momento. Talvez, com o objetivo de explicitar essa percepção, seja até mesmo mais eficiente comentar um filme que soube retratar a lógica com a qual nos identificamos, ao invés de expor de maneira pormenorizada o material de treinamento de uma empresa em específico ⁷.

⁶ O material citado em bibliografia consiste em documentação que foi recolhida, analisada e se tem disponível. Seu registro é uma forma de representar um contato mais amplo que se deu anteriormente à pesquisa, através da formação como auditor em várias normas e da atividade na consultoria. Essa observação tem o sentido de tornar mais clara a origem do material e o porquê dessa seleção.

⁷ Embora esse texto esteja dentro do âmbito de um mestrado de dois anos, o contato com material de treinamento de empresas e com trabalhadores se deu ao longo de oito anos. Dessa forma, ao caracterizar determinado traço do exercício de consultoria, citar uma situação ou um material de treinamento configura apenas um exemplo, embora, evidentemente, o tipo de contato e a interpretação desse material ocorram de maneira diferente durante o processo de passar de participante ativo a pesquisador.

Como dito acima, esta pesquisa parte de uma experiência pessoal, e é motivada por questionamentos íntimos. Assim, esse texto tenta acompanhar o processo de entendimento do próprio pesquisador. Ao relatar as experiências pessoais, tenta-se, de início, não analisá-las, pois os questionamentos ainda não estavam postos. Ou seja, os elementos foram acrescentados ao texto na medida em que eles surgiram no processo de análise das questões tratadas. Por esse mesmo motivo, pode parecer que foram utilizados autores de matrizes teóricas bastante diferentes, mas gostaríamos de ressaltar que não se trata de um acidente.

Num primeiro momento foi necessário afirmar que houve uma mudança na organização da produção capitalista e utilizamos expressivos autores para demonstrá-la. A própria análise desse ponto fez surgir novos questionamentos, que encontraram colocações interessantes em outros autores. Ainda que estes últimos não sejam teóricos dos temas relacionados às formas de organização do trabalho e da produção, seu pensamento nos dá as melhores pistas de um movimento pelo qual a sociedade capitalista está passando, que abarca os processos de trabalho que comentamos.

Temos como objetivos registrar uma experiência num campo que muitas vezes é de difícil acesso ao pesquisador, comentar elementos da atual gestão produtiva e características do trabalhador e da sociedade correspondentes e suscitar questionamentos sobre esse processo. Se, além disso, os momentos de análise sob a ótica de autores não associados normalmente à Sociologia do trabalho contribuírem para repensar certas questões, ainda que apenas num exercício de encará-las de modo diferente, aí teremos ultrapassado nossas próprias expectativas.

Capítulo 1

A Experiência

O pesquisador e o nativo

Ouvi o antropólogo Marcio Goldman⁸ fazer um comentário sobre o ridículo de o pesquisador querer se tornar nativo. Acredito que, de certa forma, eu seja um nativo que quis se tornar pesquisador.

Cursei o Colégio Técnico da Universidade de Campinas (COTUCA), onde fiz o curso de Alimentos juntamente com o segundo grau. Ao final dessa modalidade de curso era obrigatória a realização de um estágio profissional, que poderia ser remunerado ou não, podendo representar tanto o simples cumprimento de uma etapa para a obtenção do diploma, normalmente o que ocorria com os alunos que menos se destacavam, como o início de uma carreira, quando um aluno dedicado adentrava uma grande empresa já com bolsa de estágio.

Eu era, de longe, o pior aluno da minha sala, tanto que fui o único a ficar devendo o cumprimento de matérias ao final do curso. Consegui a autorização para cursar essas matérias durante o período de estágio e, por isso mesmo, não havia procurado nenhuma empresa para me candidatar, pois não poderia me dedicar ao horário de trabalho exigido, normalmente administrativo. Minha opção seria realizar o estágio em algum órgão público tendo licença para cursar as matérias.

Foi por acaso, quando algumas colegas utilizavam o telefone do laboratório para marcar algo e perguntaram se eu queria ir, que marquei minha primeira entrevista. Eu

⁸ Etnografias da política e políticas da etnografia (IFCH-Unicamp; 27/03/2007).

simplesmente respondi que sim, sem saber para onde era o convite e elas deram meu nome para a agência de recursos humanos.

Passei por duas entrevistas, depois por uma dinâmica de grupo de mais de quatro horas. Sempre muito à vontade, pois eu não tinha nada a perder até onde eu sabia, nem a ganhar, pois não poderia trabalhar devido à minha repetência. Para minha surpresa passei para a próxima etapa que consistia em dinâmicas de grupo na própria empresa contratante.

Na verdade tratava-se de duas divisões diferentes de um mesmo grupo transnacional. Portanto participei de uma dinâmica para a divisão que fabricava maionese, margarinas, óleos e similares e outra dinâmica de grupo para a divisão de sabonetes e outros produtos de higiene e limpeza. Quando recebi a notícia que havia sido aceito, minha primeira surpresa, evidentemente, foi ter sido aceito, dado meu perfil. As colegas que eu havia acompanhado haviam sido reprovadas e, com exceção de uma aluna do mesmo colégio, filha de uma funcionária antiga da empresa, que participou de outro processo, eu era o único aluno do COTUCA, os demais estagiários eram do ETECAP, outro colégio técnico da cidade de Campinas, tradicional em cursos de Química. E aí estava minha segunda surpresa, que deu sentido ao fato de a maioria dos estagiários serem do ETECAP, dos cursos de Química e Bioquímica, pois o grupo no qual eu entrara destinava-se à fábrica de sabonetes e não de produtos alimentícios, mais próxima do meu curso. Minhas colegas ficaram um tempo sem falar comigo.

Apenas fazendo um parêntese, o relato até aqui já suscita uma série de questões que merecem atenção na discussão sobre as configurações atuais do mundo do trabalho.

O processo seletivo exaustivo para o preenchimento de uma simples vaga de estagiário, a competição de vários por poucas vagas (isso já para entrar no colégio técnico, que aplica exames de seleção), e a aparente irrelevância do conhecimento adquirido no tocante à qualificação profissional tradicional – eu estudara tecnologia de alimentos e estava sendo contratado, sendo o pior aluno da classe, por uma grande fábrica de sabonetes.

Todos esses aspectos estão presentes no relato acima e estão ligados a transformações como o enorme exército de reserva, agora qualificado, e mudanças culturais nas corporações e na sociedade, entre outros elementos, os quais eu apenas fui entender posteriormente, em grande parte durante esta pesquisa.

O ponto mais curioso do que foi relatado até aqui, o fato de os melhores alunos, os mais aplicados, não terem conseguido as vagas mais cobiçadas, mas sim o contrário, pode ser explicado pela tranquilidade – verdadeira displicência – com que eu tratei o processo por pensar não ter chances. Eu observei os quadros que estavam na sala de treinamentos, onde faríamos a dinâmica, e utilizei durante as discussões palavras como *logística, gestão da qualidade, recursos humanos*, sem saber o que significavam exatamente, sem medo de ser corrigido, apenas para ser engraçado para meus colegas que sabiam que eu não tinha como saber aquilo, pois eles também não sabiam, o colégio técnico preparava seus alunos para serem técnicos, não executivos. Durante a simulação de uma reunião, no sorteio das funções, eu saí com o papel mais baixo da hierarquia, algo como auxiliar da manutenção, e tínhamos de resolver um problema fictício. Após algum tempo de discussão e algumas sugestões apresentadas, eu, do alto do mais baixo cargo, pedi licença, relatei os dados que cada um havia apresentado e questionei se todos estavam de acordo em testar as

sugestões dadas por cada membro da reunião e fazermos posteriormente uma nova reunião para apresentar os resultados e decidir novas ações. Como ninguém se manifestou em contrário, pedi ao diretor que encerrasse a reunião, pois precisávamos trabalhar. Eu agi assim, pois estava com fome, mas na avaliação dos psicólogos presentes eu deveria ser o líder do grupo de estagiários, e foi assim que entrei num dos maiores grupos transnacionais.

Essas considerações a respeito dos acontecimentos relatados só me foram possíveis depois. Contar que eu encerrei a reunião motivado pela fome é fácil, foi a verdade. Saber que isso soou aos analistas como espírito de liderança, só me foi possível devido a outros acontecimentos que me fizeram tomar mais intimidade com estas pessoas e com as formas de avaliação nesses processos, o que contarei mais adiante. E analisar isso como uma mudança na maneira de encarar o trabalhador, a ênfase na personalidade e atributos não técnicos, foi possibilitado durante esta pesquisa. Estes relatos pessoais servem de base para as reflexões da pesquisa, compondo um movimento de buscar objetos na memória e confrontar com dados atuais e com os autores teóricos que norteiam o trabalho.

Assim, é necessária certa paciência com o aparente caos na narrativa, pois se trata de uma visão interna ao processo. Diversos momentos serão melhor compreendidos na medida em que forem considerados dentro de um processo maior. Daqui sigo apenas com os relatos, deixando as reflexões para adiante.

Estágios

Como já comentei, eu pensava não poder trabalhar em uma empresa com horário fixo por ter matérias a cursar no colégio. Procurei a orientadora pedagógica e ela me disse para trabalhar duro e me fazer importante para a empresa que, então, provavelmente aceitaria que eu terminasse as matérias, até por que ela não poderia atrapalhar meus estudos, mas para eu não contar nada até fazer parte do grupo. O trabalho começaria em Janeiro e as aulas somente em Março, eu tinha esse período para me tornar útil à empresa.

O grupo que passou pelo processo de seleção era composto de seis estagiários destinados ao laboratório do departamento da qualidade, que analisava desde matérias-primas ao produto acabado e também era responsável pelo controle de documentos (procedimentos, normas técnicas, fórmulas), base do sistema de padronização para a gestão da qualidade estabelecido pela empresa conforme a norma ISO 9000 (a empresa era certificada na ISO 9002) ⁹.

⁹ A sigla significa *International Organization for Standardization*, também dá nome a uma entidade não-governamental criada em 1947, com sede em Genebra, responsável pela elaboração de normas.

A ISO 9000 é uma série de quatro normas internacionais para "gestão da qualidade" e "garantia da qualidade". Tem como objetivo orientar a implantação de sistemas da qualidade nas organizações, que não são destinados a um produto específico, mas suas diretrizes complementadas pelos requisitos do produto e da organização. A série é composta das seguintes normas: ISO 9000 - Fundamentos e vocabulário; ISO 9001 - Sistemas de gerenciamento da qualidade – requisitos; ISO 9004 - Sistemas de gerenciamento da qualidade - guia para melhoramento da performance; ISO 19011 - Auditorias internas da qualidade e ambiental (substituiu as 10011-1, 2 e 3). Seus requisitos são divididos em cinco grandes grupos: sistema de gestão da qualidade; responsabilidade da direção; gestão de recursos; produção; medição, análise e melhoria. No Brasil são publicadas como NBR ISO (norma brasileira regulamentar). Trataremos especificamente da norma adiante.

Logo ficamos sabendo que aquilo era inédito, o recorde de estagiários atuando de uma única vez no laboratório eram três. Como já havia três no momento de nossa entrada e um estagiário de nível superior veio transferido da produção para o laboratório, totalizávamos dez estagiários.

Ao entrar na empresa, era uma norma do sistema passar pela ‘integração’, que consistia em conhecer departamentos importantes para nossa rotina de trabalho e seus responsáveis, que explicavam o funcionamento de suas áreas. A impressão que tive é de que isso era um estorvo para aqueles que nos recebiam, pois estavam todos sempre muito ocupados, além de tudo passar mesmo muito rápido – toda a integração durava um dia e nós tínhamos de passar por mais de uma dezena de áreas, sendo estas escolhidas dentro de um universo ainda maior, que permanecia obscuro.

Feita a integração começaríamos o trabalho no laboratório, mas, após meu primeiro dia na empresa, houve uma enchente na cidade e meu segundo dia consistiu em ajudar na limpeza de áreas que foram prejudicadas com o evento. Minha primeira lembrança nesse dia é a de ter observado que vários coordenadores estavam na mesma posição que os operadores e os estagiários, com rodos e vassouras nas mãos ajudando na limpeza, lembro-me claramente de comentar em casa o ocorrido e atestar que naquela empresa todos eram iguais. Foi essa a impressão que me causou, de pouca importância dada à hierarquia. Depois dessa observação, durante a limpeza, lembro de ter comentado que seria preciso um *Veja* (desengordurante), pois havia escorrido óleo dos motores para o chão. Uma coordenadora da qualidade me chamou a atenção que o produto *Veja* era do concorrente e disse o nome do similar do grupo no qual trabalhávamos. Foi a primeira

vez que eu tive a noção do tamanho da corporação na qual havia entrado, pois nas dinâmicas eu nem sabia que se tratavam da mesma empresa, as pessoas em cada uma delas eram diferentes, a divisão tinha outro nome. Pensei estar numa fábrica de sabonetes e não haver problema em utilizar um desencordurante alheio, mas posteriormente entendi que havia uma divisão de sabão em pó, outra de creme dental, outra de sabonetes, outra de produtos de limpeza para casa, outra para produtos industriais, uma de sorvete, uma de derivados de tomate, outra de produtos alimentícios em geral, aquela para maionese e margarina e várias outras, cada uma com seu nome próprio e gerente geral ou diretor, mas todas reportadas a um mesmo grupo e presidência.

Com essa grandiosidade à frente e com a necessidade de agradar para não encontrar obstáculos em me ausentar para assistir as aulas que me faltavam, foi que me dediquei à rotina da empresa. Fui designado para o setor de auditoria em produto¹⁰. Basicamente, havia critérios de amostragem e de avaliação dos deméritos em sabonetes e eu deveria avaliar um número mínimo de lotes por semana, decidindo se estavam conformes às especificações ou não. O funcionário responsável pela auditoria em produto estava de férias, sendo substituído por outro, do turno da noite, responsável pela microbiologia. Ele estava trabalhando no período diurno para ensinar, a uma estagiária das que já estavam no laboratório quando eu entrei, os procedimentos da microbiologia e cobria as férias do colega. Esse funcionário era atencioso com a estagiária, mas nem

¹⁰ Diferentemente de sistemas de organização da produção que fazem uso de inspetores que verificam a qualidade do produto, no sistema em que trabalhávamos os operadores eram responsáveis pela verificação em cada etapa e a figura do inspetor deixa de existir. O auditor em produto era uma exigência do departamento da qualidade e realizava verificações em caráter amostral e aleatório no produto final, de modo que, embora não fosse reavaliada toda a produção dos operadores, eles não tinham a informação de qual lote seria inspecionado.

falava comigo. Mostrava-me de forma muito sucinta como fazia a auditoria, talvez por não ser essa sua função e, na maior parte do tempo, ensinava microbiologia para a estagiária e eu ficava à parte. Minha colega havia estudado no mesmo colégio que eu alguns anos antes e disse que o funcionário levava um tempo para pegar confiança, para eu não dar importância.

Os funcionários do laboratório eram o que chamavam na empresa de *práticos*. Alguns não tinham o segundo grau completo e foram treinados para realizar análises físico-químicas. Tal treinamento consistia em instruções como ‘pingue o líquido transparente até o outro líquido ficar rosa e anote quantos *ml* gastou, multiplique esse valor por X e se o resultado for maior que Y informe a produção’. Eles não tinham a formação técnica que os estagiários possuíam, somente os coordenadores.

Havia certo receio mútuo. Entre os estagiários, por entrarem juntos num ambiente estranho, havia mais contato e identificação, porém, era uma constante o pensamento de que o estágio tem a possibilidade de contratação e cada um que pretendesse permanecer na empresa tinha de se sobressair individualmente, isso fazia parte das conversas informais. Os funcionários tinham de ensinar seu trabalho aos novatos e poderiam ter ali uma ajuda significativa delegando atividades aos estagiários, porém também não viam com bons olhos a contratação de tantos estagiários de uma vez e sentiam o impacto da entrada de pessoas com conhecimentos técnicos que, muitas vezes, questionavam metodologias ou levavam sugestões para os coordenadores sobre como ganhar tempo ou economizar nas análises. Apesar das desconfianças todos tinham de trabalhar juntos e conviver dia-a-dia no mesmo local. Não me lembro de brigas nessa fase, nós estagiários

ainda éramos inexperientes naquela nova situação e os funcionários tinham muitas dúvidas sobre o que estava acontecendo. Muitas vezes isso era dito abertamente e, talvez por estar começando, de certa forma deslumbrado com o tamanho da empresa, com minhas responsabilidades e até mesmo com a novidade de ser ativo financeiramente, não me lembro dessa fase como sendo a mais conflituosa, mas pelo menos um dos funcionários do laboratório, o mais novo (a maioria tinha mais de vinte anos de empresa), entrou num acordo para sair e comentou abertamente ter feito isso por não agüentar a pressão. A partir daí a situação ficou mais tensa, pois se firmava a noção de que alguns estagiários simplesmente substituiriam funcionários mais antigos.

O responsável pela auditoria de produto retornou de férias e assumiu meu treinamento. Ele era diferente dos outros funcionários do laboratório, não demonstrava nenhum receio com relação à nova situação no ambiente de trabalho, era muito brincalhão e sua própria atividade era diferente, ele ficava muito tempo fora do laboratório e percorria a fábrica toda, tinha uma mesa junto à das coordenadoras na entrada do laboratório e demonstrava muito mais intimidade com elas – uma delas era madrinha de seu filho –, não utilizava o mesmo uniforme (jaleco de laboratório), pois seu trabalho era mais administrativo, realizava as análises de auditoria em produto que eram físicas (visuais no caso da verificação de cor, esmagamento, etc., além de conferir peso, perfume, entre outras), e cuidava do controle de documentos da unidade¹¹.

¹¹ As atividades consideradas críticas são descritas em procedimentos e instruções de trabalho visando sua padronização. Além disso, fórmulas, especificações e legislações também são controladas para garantir que todos os departamentos tenham a última versão. Dessa forma, o controle consiste basicamente em receber um documento do setor emissor, cadastrá-lo num sistema central que permita a rápida verificação de sua versão atual e onde existem cópias e distribuí-lo aos setores com ligação na atividade,

Dessa forma, fiquei um pouco mais distante dos outros estagiários, pois todos faziam análises químicas no laboratório e eu percorria a fábrica distribuindo os documentos. Tal atividade também era vista de forma diferenciada, pois havia somente um funcionário do laboratório que a fazia, trabalhando diretamente com uma coordenadora, a qual se dedicava à manutenção da norma de gestão; além disso, muitas das atividades, inclusive o arquivo físico dos documentos, realizavam-se no prédio administrativo da empresa, onde também ficavam os gerentes. O mesmo diferencial do funcionário responsável pelas auditorias e documentos passou para mim em relação aos outros estagiários, na medida em que executei as mesmas atividades que ele: ficava mais tempo fora do laboratório, visitava lugares que os outros não conheciam e tinha contato com pessoas de fora do nosso setor.

Porém, o responsável pela microbiologia, o qual eu acompanhava no começo devido às férias do responsável pela auditoria, também teve de sair de férias¹², por isso uma estagiária estava sendo treinada no lugar dele. Acontece que essa estagiária foi aprovada em uma faculdade fora do estado e se desligou repentinamente da empresa, de modo que eu fui indicado para ocupar a microbiologia por ter acompanhado um tempo seu responsável. Mas eu não havia sido treinado para a microbiologia, como já comentei, eu só ficava junto deles, pois o funcionário que eu deveria acompanhar estava de férias, por isso tive de aprender as análises através dos procedimentos e especificações e

garantindo que a versão anterior seja destruída. A padronização das atividades e o controle dos documentos e dados que definem e regulamentam tais atividades é um dos pilares da norma de gestão adotada pela empresa (naquela época ISO 9002 versão 1994 que determina o controle de documentos no item 4.5).

¹² Mais adiante explico melhor o significado de “teve de sair de férias”, nesse momento da narrativa eu não tinha essa informação.

cumprir a rotina do setor através dos planos de trabalho que haviam sido documentados durante o processo de implantação da ISO 9000.

Coincidentemente, nesse período foi necessário um trabalho de avaliação dos materiais afetados pela enchente, o que consistia numa briga com a seguradora onde a microbiologia foi considerada uma forma de condenar o maior número possível de material para que esse fosse ressarcido. A importância momentânea desse setor cresceu e eu tive de fazer visitas externas para coletar amostras onde o material fora estocado, participar de reuniões com a seguradora e os coordenadores da empresa, além de desenvolver algumas metodologias para materiais que, normalmente, não eram analisados. Estes métodos foram desenvolvidos com a ajuda de meus professores no colégio técnico e devidamente registrados nos formatos de padronização da empresa. Nesse momento, contei que precisava de alguma dispensa para assistir às aulas que devia, o que foi aceito.

Aos poucos, alguns funcionários antigos do laboratório foram sendo transferidos para outros setores da fábrica, outros se aposentando. Eu segui na microbiologia mesmo após o retorno de seu responsável das férias, ele já estava encaminhado para outro setor e tivemos uma convivência muito boa até sua transferência. Um outro estagiário foi deslocado para a área de auditoria e controle de documentos, mas um tempo depois também teve aprovação em exame vestibular e deixou a empresa. Estas vagas de estagiário iam sendo repostas com outros candidatos que haviam participado da seleção.

Surgiu uma vaga em outro departamento para o funcionário responsável pela auditoria em produto e controle de documentos e, apesar de ser uma área importante e

não estar definido um estagiário para essa função devido às saídas repentinas, a coordenação insistiu muito para que o funcionário fosse transferido imediatamente. Nesse momento ficou claro que eles estavam tentando reposicionar quem fosse possível e isso dependia de acordos entre a gerência do departamento da qualidade e as outras áreas da empresa, portanto, mesmo ficando com o problema de como executar as tarefas no próprio setor, os coordenadores – que eram pessoas com tanto tempo de casa quanto os práticos – não desperdiçavam a oportunidade de transferir um funcionário. Com relação às férias, era uma exigência do departamento de recursos humanos para reduzir o passivo (custos com demissão) ou para uma área não receber um novo funcionário com férias a vencer.

Enfim, aconteceu o que estava se delineando: os estagiários substituíram os funcionários. Eu me mantive na microbiologia, mas assumi também o controle de documentos e as auditorias devido às saídas repentinas. Embora tenha sido estagiário durante seis meses, período em que foi desenhado esse processo de troca de efetivo, a transição final não deixou de ser abrupta. Em um 30 de junho eu deixava de ser estagiário do grande grupo transnacional, divisão de sabonetes, Brasil, e passava a ser um funcionário registrado, em primeiro de julho, de uma empresa terceirizadora de mão de obra, fundada semanas antes pela ex-gerente da qualidade da empresa contratante, com atuação somente nessa empresa, mas com sede em outra cidade menor, com impostos mais baixos.

Minhas atividades eram as mesmas e minha chefe a mesma, porém agora diretamente, sem os coordenadores como intermediários. Mudavam o meu uniforme,

minha condução (não podia mais utilizar o ônibus da empresa), meu local de refeição (não podia mais utilizar o restaurante da empresa), o sindicato ao qual minha função era ligada¹³, o salário, que era maior que a bolsa de estágio que eu ganhava (e cerca de quatro vezes menor que o dos funcionários que substituímos), entre outros pontos.

Estratégias e disputas

A partir daí, era geral uma satisfação com a nova situação, uma etapa havia sido conquistada e agora nós, que entramos juntos como estagiários, éramos funcionários efetivos. Além disso, de uma empresa jovem, recém criada, com possibilidades de expansão onde poderíamos crescer juntos. Tais apontamentos foram feitos pela nossa diretora técnica, como já mencionei, ex-gerente da empresa onde agora prestávamos serviço.

Apesar das boas notícias, lembro-me desse período como sendo muito conturbado. Ocorriam brigas entre os novos funcionários do laboratório que envolviam choro, acusações, etc. Pode parecer curioso, mas as brigas eram por mais trabalho, ocorriam sempre que aparecia um projeto diferente ou necessidade de fazer algum treinamento na contratante (grupo transnacional) para assumir uma nova atividade. Se algum gerente da

¹³ Os funcionários da grande empresa da qual eu era estagiário já haviam mudado para um sindicato menor que o dos químicos, criado há menos tempo e específico para trabalhadores de indústrias de higiene, mas agora o sindicato ao qual meu empregador deveria prestar contas quando necessário era ainda menor, algo como ‘profissionais de empresas terceirizadoras da cidade onde a empresa havia sido registrada’.

contratante, por exemplo, pedia uma informação por telefone, e esta era mais ligada a determinada função no laboratório e o recado não era passado ao responsável, mas simplesmente atendido por quem recebeu o telefonema, gerava uma discussão. Logo, havia competição para atender ao telefone.

Como a microbiologia tinha uma área física separada do restante do laboratório para evitar contaminação e o controle de documentos e auditoria de produtos eram feitos em diversas áreas da fábrica, eu não me encaixava em nenhum dos pequenos grupos não oficiais que se formaram, os quais chamávamos de *panelas*. Havia o grupo dos que trabalhavam nos diferentes turnos (o laboratório funcionava 24 horas por dia), o grupo das análises de processo, dos que ficavam numa área mais quente e tumultuada com contato direto com a produção, o grupo das análises específicas (atendimento ao consumidor, análises de matérias-primas), dos que utilizavam equipamentos em salas com ar condicionado, etc. As pessoas se aproximavam mais ou menos, devido ao local onde ficavam, ao tipo de atividade, entre vários outros fatores. Eu era alvo de certa desconfiança por ficar mais próximo da diretora, mas isso não significava que os demais se afastavam de mim.

É bem difícil reproduzir as características desse ambiente de trabalho, principalmente de maneira neutra, sem os julgamentos que faço passado esse período. Basicamente devia-se trabalhar em equipe, mas a competição individual era estimulada e havia a formação desses grupos por afinidades (até porque alguns eram colegas durante o período de colégio técnico). Somando-se a isso, trabalhávamos dentro de uma empresa da qual não éramos funcionários, muitas vezes atuando diretamente com empregados da

empresa contratante que, algumas vezes, nos viam como ameaça devido ao ocorrido com seus antigos colegas do laboratório. Então éramos unidos na condição de funcionários ‘terceiros’, trabalhando em equipe para que o laboratório correspondesse ao esperado¹⁴, mas competindo por melhores posições na jovem empresa em que estávamos¹⁵.

Por mais um golpe de sorte (independente de boa ou má), enquanto era estagiário houve um curso para formação de auditores internos para a norma ISO 9000 e o laboratório tinha direito a duas vagas. Absolutamente nenhum dos funcionários antigos queria ir e os coordenadores resolveram passar para estagiários, talvez até por já saberem que os estagiários ficariam e seria útil que os ‘terceiros’ conhecessem a norma. No critério para a escolha é que está a minha sorte, pois me indicaram por eu já fazer auditoria, embora a auditoria em produto não tenha absolutamente nada a ver com o curso de auditor em sistemas de gestão. Da mesma forma foi escolhido o outro participante, o rapaz da cromatografia, setor que tinha uma análise denominada auditoria, pois checava um resultado esporadicamente, mas tinha menos ainda a ver com sistemas de gestão.

O fato de ter feito esse curso, posteriormente, contribuiu para que eu me afastasse mais do laboratório, pois as auditorias em sistemas da qualidade eram freqüentes e a maioria dos funcionários, com exceção dos coordenadores da qualidade, tinha dificuldade

¹⁴ Que agora era maior. Os contrários à terceirização, principalmente coordenadores com mais tempo de casa, tinham um nível de solicitação e cobrança do laboratório sem precedentes na época em que éramos estagiários. A terceirizada – e, por extensão, nós – tinha de provar ser a melhor opção a todo o momento.

¹⁵ Que tinha uma pirâmide hierárquica bastante enxuta: estagiário (contratados depois da transição), técnico 1 (primeiros três meses de contratação efetiva), técnico 2 (promoção automática após os três primeiros meses, mas com as mesmas atribuições) e diretora (a dona da empresa). Fora esses, apenas o marido da diretora realizava algumas atividades no laboratório, mas a princípio essa não era uma vaga que os técnicos podiam almejar.

com a padronização de procedimentos, estabelecimento de indicadores, elaboração de *cases*, planilhas, bancos de dados, etc. Acontece que a fábrica em questão foi a primeira adquirida pelo grupo no Brasil, ela já existe onde está fisicamente há mais de 100 anos, uma cidade se formou ao seu redor e alguns funcionários tinham mais de 40 anos de casa. Eles tinham dificuldade até mesmo em usar o computador.

O colega que havia feito o curso comigo foi o primeiro ‘terceiro’ a ser contratado pelo grande grupo. Aí está uma novidade: havia a possibilidade de deixar a condição de funcionário terceirizado, para ser contratado direto da empresa transnacional. Ele participou de um processo seletivo, que ficou sabendo pelo mural interno da fábrica – o que causou uma discussão se ‘terceiro’ poderia participar. A competição entre nós realmente não poderia ser analisada no contexto da pouca mobilidade da empresa em que éramos registrados, sempre haveria a possibilidade de deixar de ser ‘terceiro’.

Com a saída desse colega restavam apenas eu, o estagiário mais antigo – que já cursava nível superior e fora transferido da produção – e a diretora com conhecimentos de ISO 9000 no momento da transição. Como a empresa terceira queria agradar sua única cliente, nós éramos disponibilizados para ajudar todos os setores com a manutenção do sistema que havia sido recentemente implantado.

Pouco antes da entrada do meu grupo de estagiários, a fábrica havia sido certificada na NBR ISO 9002 versão 1994. Mas nesse processo a gerente, minha atual diretora, e as coordenadoras cuidaram de praticamente tudo sozinhas, elaborando os documentos normativos (que tratam das diretrizes do sistema), e os procedimentos operacionais foram escritos pelos coordenadores das outras áreas e alguns pouquíssimos

operadores, que inclusive eram os que respondiam aos auditores externos. Na linguagem empresarial e de consultoria, o sistema não havia *descido*, ou seja, era necessário que ele funcionasse pela fábrica e que os demais funcionários trabalhassem sob suas normas.

Dessa forma me envolvi cada vez mais com as rotinas de padronização da produção e, através desse trabalho, tive contato com vários setores da divisão, passando pelo desenvolvimento, financeiro, produção, recursos humanos, etc., pois o sistema tinha de funcionar em todos os processos. A partir daí eu também fui encaminhado para cursos de ISO 14001 (gestão ambiental), controle estatístico de processos e as mais diversas ferramentas de gestão da qualidade, normalmente japonesas. O estagiário mais velho, que já estava na empresa quando entramos e que era meu parceiro nessas investidas acerca de sistemas de gestão, comentou que, em sua opinião, as análises todos podiam fazer, os procedimentos e equipamentos estavam lá para isso, a nossa melhor oportunidade estava nessa linha das ferramentas da qualidade.

Com o tempo, a diretora da nova empresa viu que poderia utilizar sua experiência de 23 anos na gerência de uma grande transnacional na qual implantara o sistema de gestão da qualidade para prestar consultoria a outras empresas. O gerente geral da divisão em que trabalhávamos pediu apenas que ela não atuasse no principal concorrente ¹⁶. Na medida em que os clientes iam aumentando, eu fui sendo levado junto, como auditor – as auditorias internas são obrigatórias –, para elaborar procedimentos ou organizar o sistema de controle de documentos, no qual eu tinha experiência.

¹⁶ Imbuído desse espírito, ou ‘vestindo a camisa’ no jargão empresarial, não deixei mais utilizarem o desengordurante *Veja* em casa.

Aumentou o desconforto que eu causava nos outros funcionários que chegavam a reclamar formalmente para a diretora que eu não ficava no laboratório, ou que eu havia formado uma *panela* – aconteceu que, cuidando da microbiologia, do controle de documentos e das auditorias de produto, além de auxiliar toda a fábrica na manutenção do sistema, foram sendo disponibilizados para essas atividades vários estagiários sob minhas instruções, essa era a minha *panela*. Esse é um bom exemplo da forma de administrar utilizada na jovem empresa (que seguia a mesma linha de sua maior cliente, visto que sua proprietária fizera parte de seu quadro durante mais de 20 anos). Quando recebia reclamações de que eu não estava no laboratório, a diretora não revelava que eu estava em outra empresa. Ela me pediu expressamente para guardar segredo, por enquanto, pois a nossa cliente maior poderia não gostar (no momento eu não sabia e isso nunca me foi dito por ela, mas o cálculo para pagamento era feito sobre o número de funcionários administrados pela terceirizada no laboratório). Criava-se uma situação em que ela ouvia a reclamação de alguém, a quem fazia se sentir à vontade por procurá-la, sempre frisando a importância de contar tudo para ela, não tomava providência nenhuma, pois eu não estava errado, e comentava comigo o desconforto desses, como sendo motivado por ciúmes, pois eu estava me destacando. A solução encontrada foi que eu ficasse um período em cada setor do laboratório, segundo ela para acalmar os descontentes, mas o resultado era que meu trabalho de consultoria se acumulava e eu tinha de fazê-lo fora do expediente (tarefa à qual eu me dedicava, pois ‘sabia’ que estava me destacando).

Ou seja, de certa forma esse ambiente maledicente era estimulado. Avaliando agora, já com a distância dos anos, era uma forma da diretoria obter informações sobre os funcionários através dessa eficiente rede. Mantinha-se uma permanente competição entre todos que ia além dos resultados objetivos de número de análises, etc. – até porque uns realizavam trabalhos diferentes dos outros –, sendo buscada, também, a avaliação de desempenho com relação à capacidade de cada um em *inteligência emocional*; testava-se quais conseguiam trabalhar sob pressão, entre outros vários fins, todos muito intercalados. A meu ver, além desses efeitos, talvez o mais importante fosse a vigilância que se formava de uns sobre os outros – “o trabalhador torna-se (...) um déspota de si próprio”¹⁷ –, uma vigilância que não era oficializada, todos estavam no mesmo nível hierárquico, todos eram colegas aparentemente, mas dificilmente tomariam qualquer atitude que pudesse ser interpretada como falha aos olhos da empresa, pois tais olhos estavam por todos os lados na figura dos próprios colegas de trabalho, cuidadosamente escolhidos em dinâmicas de grupo, sendo pessoas que (sem entrar no mérito, por enquanto, se traziam em si ou eram receptíveis ao estímulo dessa característica) eram competitivas.

Apesar de poder parecer que erraram ao me escolher como estagiário devido ao que relatei sobre a seleção na qual participei, com relação à forma de responder a esse ambiente tendo a pensar que eles acertaram, pois embora tenha havido um limite e eu tenha passado a contestar tal situação, no momento de nascimento da empresa terceirizada eu era um de seus maiores defensores, estando atento ao que acontecia nos

¹⁷ Antunes, 2003: 205.

departamentos pelos quais passava na empresa contratante (havia muitos contrários à terceirização), dedicado a treinar os estagiários da melhor maneira possível (mas mantendo-os dependentes de mim enquanto era interessante) e, tenho de confessar, seja no caso da contaminação do material da enchente ou no momento em que a empresa passava por auditorias externas em seu sistema, minha ação era sempre pensada para seus interesses, independente de ter de utilizar estratégias contestáveis ou não oficiais (até porque *os interesses da empresa eram o meu interesse*).

Lembro-me de ter lido *O príncipe* de Maquiavel nessa época e discutir com a diretora (o que sempre era feito no café) as formas de manter um território conquistado, pois ela deveria ficar ‘atenta com funcionários que se mantinham fiéis ao antigo príncipe’; no caso a coordenadora da qualidade da contratante, que durante 20 anos administrara o laboratório e ganhara a confiança de alguns dos estagiários que agora eram funcionários terceirizados, os quais tinham interesse em migrar para a empresa transnacional. Ou seja, eu fui vigiado, mas também fazia parte *dos mil olhos do doutor Mabuse*¹⁸. Durante todo tempo havia certa esquizofrenia, um descolamento, entre ter amizades no local de trabalho (nós saíamos juntos fora do horário) e a necessidade de estratégias de autopromoção que também passavam por desqualificar os outros.

Além das relações oficiais, objetivas e até mesmo documentadas pelos procedimentos, existia todo um conjunto de relações políticas e de afetos, tanto entre nós internamente no laboratório, como entre nós e os funcionários da contratante. A formação

¹⁸ Alusão ao filme *Die Tausend Augen des Dr. Mabuse* de Fritz Lang, em que o maléfico Dr. Mabuse vigia os clientes de um hotel luxuoso através de uma rede de televisão.

de grupos de relacionamento, comentários officiosos sobre os colegas e diversas manobras eram uma constante. Na relação com o funcionário de outro setor da fábrica podia surgir a vaga para um curso e mesmo situações menos claras, difíceis de exemplificar, próximas à disputa pelo reconhecimento mais infantil.

A transição entre dois mundos

Ó burocratas!
Que ódio vos tenho, e se fosse apenas ódio...
É ainda o sentimento
da vida que perdi sendo um dos vossos.

Carlos Drummond de Andrade

Segui focado em progredir no trabalho. A fase de se destacar como estagiário e tornar-se efetivo da empresa havia sido apenas uma batalha, a guerra continuava. Não estou tentando ser dramático aqui, era essa mesmo a sensação. Havia a permanente atenção para estar bem informado de qualquer curso ou vaga que pudesse surgir, havia a escolha das estratégias, a competição interna, etc. Por exemplo, conforme comentei, segundo o estagiário mais experiente, esse terreno das auditorias e gestão dos documentos era o mais frutífero, portanto era necessário se manter nele. Como disse, hierarquicamente não havia grandes diferenças dentro da terceirizada, mas a competição interna podia resultar em mobilidade entre as funções. Caso um grupo levantasse problemas contra mim ou se eu realmente tivesse um comportamento insatisfatório que poderia ser delatado por qualquer um, havia a possibilidade de outro ocupar meu lugar.

O terreno da consultoria era novo, eu tinha a convicção de que estava ajudando a construí-lo e me dedicava a isso também, mesmo que precisasse escrever os procedimentos em casa. Quando era estagiário da empresa transnacional, eu e o funcionário responsável realizávamos nove auditorias em produto por semana; com algum tempo de prática, após entender os objetivos desse processo e organizar os dados utilizando planilhas no computador no lugar do sistema manual, facilmente chegava a fazer 60. Não bastasse o aumento em quantidade, ainda entregava gráficos gerenciais com estudos estatísticos dos principais defeitos encontrados e suas possíveis causas, o que era muito bem visto, num momento em que o laboratório ‘novo’ tinha de mostrar que era melhor que o anterior.

Em momentos de projetos especiais, por exemplo quando o grupo passou por uma reconfiguração no mundo todo e o Brasil passou a fornecer sabonetes para a América Latina, que teve fábricas fechadas em outros países, eu cheguei a ficar 20 horas ao lado da linha de produção para garantir a qualidade do produto que seria exportado. Eu participava de qualquer curso em que conseguisse uma vaga e isso era disputado por nós funcionários novos, com a clara noção de que era um benefício e um ganho pessoal por poder fazer um curso gratuito.

Em resumo, nesse período assisti a grandes transformações. A empresa transnacional na qual entrei como estagiário passava por uma reestruturação. Acredito ter sido um bom lugar para observar esse processo, pois estava numa fábrica antiga, com funcionários de longo tempo de casa (tanto operadores, como alguns coordenadores e gerentes); muitas vezes vários membros de uma mesma família eram empregados lá.

Havia uma série de benefícios como posto médico, odontológico, loja com os produtos da empresa com preços diferenciados, transporte, clube, etc. Além desses aspectos, quando entrei como estagiário, acredito que as únicas terceirizações significativas fossem a do restaurante e dos serviços de segurança, depois de algum tempo havia terceirização na manutenção, serviços de informática, algumas áreas da produção, etc. Provavelmente o processo de terceirização no qual eu estava envolvido tenha sido o mais importante, um laboratório terceirizado dentro de uma indústria química.

Posteriormente foi possível pintar um quadro geral da mudança. Havia em minha entrada duas *mini-fábricas* de sabonetes e uma de sabões; até o final daquele meu primeiro ano, toda a produção de sabões havia sido terceirizada¹⁹, uma *mini-fábrica* de sabonetes havia sido fechada e várias mudanças foram realizadas na *mini-fábrica* restante possibilitando a essa aumentar a produção. Eu conheci essa *mini-fábrica* com oito linhas que produziam cerca de 100 sabonetes por minuto e contavam com dois operadores e dois ajudantes, com as mudanças ela passou a ter dez linhas que produziam mais de 300 sabonetes cada por minuto com um operador e um ajudante que depois passou a ser terceirizado e, em mais algum tempo, um único ajudante atendia duas linhas.

Ficou claro que o processo do laboratório havia sido planejado previamente. Era uma regra do grupo que um ex-funcionário não poderia ser contratado por uma empresa prestadora de serviços para o grupo por um prazo de dois anos, por outro lado, o laboratório de qualquer indústria possui especificidades que precisam ser aprendidas em

¹⁹ De uma forma diferente do laboratório, nesse caso outra empresa, externa à planta da contratante, passa a fazer os mesmos produtos, utilizando as formulações e critérios de qualidade fornecidos, que são vendidos sob a marca original.

sua rotina, portanto era necessário contratar um grupo grande de funcionários que convivessem por um período com os antigos, aprendendo suas rotinas para que pudessem substituí-los, a saída foi utilizar estagiários. O discurso da terceirização era o da melhora na qualidade das análises por contratar pessoas com instrução técnica no lugar dos *práticos*, mas, além disso, evidentemente havia a economia feita com salários e encargos trabalhistas e sociais.

O processo não era automático. Havia todo o desgaste em ter de trocar funcionários antigos e o impacto que isso causava nos demais, independente de serem de outros setores da fábrica. Nenhum funcionário do laboratório foi demitido no momento da ‘virada’, mas pediu demissão, ou se aposentou ou foi transferido para outro setor. A maioria dos transferidos foi sendo demitida aos poucos, com meses de intervalo uns dos outros. Com relação aos funcionários das *mini-fábricas* fechadas, os ajudantes normalmente eram demitidos primeiro e os que já tinham condições eram aposentados, os outros seguiam o mesmo processo de transferências internas até a demissão.

Dois mundos conviviam simultaneamente: funcionários na empresa transnacional com outros terceirizados, estáveis com temporários, experientes com jovens recém formados; mesmo na gerência havia diferenças gritantes entre os gerentes mais velhos, que ficaram naquela fábrica a maior parte da carreira e os jovens *trainees* que disputavam vagas no grupo, já havendo passado rapidamente por diversos setores e fábricas pelo mundo.

Se para mim eram novidades o cotidiano numa indústria e a condição de trabalhador, percebi que, para todos ali, eram novas as técnicas que estavam sendo

empregadas. Muitos não sabiam nem mesmo para que serviam todas aquelas ferramentas. Existia o sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9000, o sistema de gestão ambiental baseado na ISO 14001, ferramentas como o *Brainstorm*, o *5W 1H*, o *Set up*, etc., toda uma série de treinamentos comportamentais, como trabalho em equipe, flexibilidade, criatividade, organização, uma série de novidades como café da manhã entre a gerência e os destaques da produção, além de vários programas para a produção visando maior autonomia do operador para realizar a manutenção da própria máquina, aceleração do ritmo de produção, minimização de falhas, entre outros.

Era uma constante a presença de consultores para os mais diversos assuntos. Quando eram japoneses, a comoção na fábrica e o grau de preocupação dos gerentes eram inigualáveis. E isso acontecia enquanto alguns funcionários realmente não utilizavam o computador. A fábrica tinha de funcionar em um sistema padronizado em que o operador deve seguir o procedimento documentado para aquela tarefa para garantir que todos façam de forma idêntica, mas muitos não sabiam encontrar os procedimentos na pasta seguindo a codificação empregada pelo departamento da qualidade.

Eu acredito que tenha tido a oportunidade de recolher bastante informação dessas transformações, que não eram exclusividade daquela empresa, por vários motivos. Primeiro por estar em uma fábrica com mais de um século de existência, parte de um grupo com representatividade global, que passava pelo processo de reestruturação que outros grandes grupos já haviam passado ou estavam passando. Agora vejo que estive no centro de acontecimentos emblemáticos, como a terceirização do laboratório de uma

indústria química, a implantação de sistemas de gestão que dependem da colaboração dos funcionários da empresa, etc.

Por atuar na auditoria de produtos e no controle de documentos, tive a oportunidade de conviver em diversos setores da fábrica e perceber como as rotinas de padronização dos sistemas de gestão impactavam em cada caso. Eu prestava serviço ao departamento da qualidade, carro chefe nesses processos, mas atuava também na produção e percebia o impacto das imposições colocadas a esse setor. Vivi a condição de estagiário, de funcionário terceirizado e, posteriormente, nas outras empresas para as quais a empresa onde eu trabalhava veio a prestar serviço, eu era recebido como consultor, já que agora assessorava a implantação desses sistemas de gestão. E através dessa última atividade tive contato com outros grupos transnacionais, do ramo petrolífero e químico, além de diversas empresas de médio e pequeno porte, tendo a possibilidade de conhecer diferentes aspectos desse processo de reestruturação produtiva ocorrido nas últimas décadas e de uma nova ‘cultura’ organizacional, que eu podia perceber pelos conflitos que assistia, pela convivência com trabalhadores mais antigos e sua dificuldade em acompanhar tais transformações e, o que fui entender mais tarde, pela própria natureza da minha atividade. Foi possível tomar contato com grandes empresas que faziam a manutenção de seus sistemas de gestão da qualidade ou implementavam o sistema de gestão ambiental e de segurança, então a nova moda, mas também atuar junto a negócios menores, muitas vezes familiares, seja auditando tais empresas por fornecerem para nossos clientes ou implementando nelas esses sistemas, como exigência para o fornecimento.

Capítulo 2

A fábrica / empresa

Evidentemente, os diversos autores que tratam das questões que interessam para esse trabalho divergem em vários pontos. De saída, a aceitação de que a forma de organização do trabalho difere atualmente de outras formas anteriores não é um consenso. Defendendo um novo modelo diferente do taylorismo e fordismo, vários autores utilizam o termo toyotismo, outros ainda acreditam que, para alguns ramos, o toyotismo já inclusive deixou de ser representativo. As divergências prosseguem no tocante aos impactos da tecnologia e à relação entre a forma de organização produtiva e o cenário político e social. Há os que apontam a melhora das condições de trabalho e os que defendem o contrário, há os que têm uma visão pessimista das transformações e os que apostam em ganhos para o trabalhador com as novas configurações do trabalho.

A escolha dos autores que serão comentados ao longo do texto se deu pela verificação das análises que mais se aproximavam da realidade constatada empiricamente, através da vivência apontada no capítulo I e das visitas e ‘conversas informais’ que foram realizadas ao longo da pesquisa. Devido às grandes variações que podem ser observadas entre diferentes empresas, ramos produtivos e países, convém lembrar que as observações realizadas pessoalmente dizem respeito a empresas do cenário brasileiro, com todas as particularidades apresentadas pelo país e sua economia, predominantemente, no caso das transnacionais, em indústrias do ramo químico, além de uma série de empresas menores de alguma forma envolvidas com sistemas de gestão da qualidade. A tentativa foi tratar de aspectos mais gerais, tomando conhecimento da realidade em outros países através da literatura e do que pôde ser verificado no contato com estrangeiros nas empresas que possuem matriz fora do Brasil e nas práticas de tais

empresas.

A empresa moderna

(quando Sísifo desejou apenas levantar a pedra) ²⁰

Imagine como é ter um trabalho que precisa ser feito, você é da manutenção, tem de consertar os equipamentos, mas tem de aprender como organizar a oficina de um jeito padronizado para o mundo, depois colocar em prática essa organização, montar um *case* para apresentar à gerência como isso foi feito, além disso, preencher todos os formulários que comprovam que suas atividades estão sendo realizadas, pois o auditor de ISO 9000 (qualidade) avaliará esses registros quando auditar se a empresa faz manutenção preventiva, cuidar de preencher todos os formulários de disposição de resíduos para a auditoria de ISO 14000 (meio ambiente), participar do grupo de *Brainstorm* que está avaliando o problema de prazo de entrega e das reuniões do grupo de satisfação do cliente, trabalhar sobre os contratos do programa *cliente – fornecedor* (você precisa de peças do departamento de compras, a produção precisa do seu serviço – o que sempre aconteceu agora deve ser feito sob contratos com prazos e detalhamentos) e, lembremos, que os equipamentos continuam precisando de manutenção.

Cada uma dessas ferramentas terá um consultor por trás, auditores, um gerente responsável ou *trainee* que recebeu um projeto. Note como a sua carga de trabalho

²⁰ Este trecho foi publicado como parte do artigo *A exaustão de Sísifo: articulação entre toyotismo, neoliberalismo e teoria do capital humano* - Silva, 2006: 147-162.

aumentou. Perceba daqui um tempo que, em casa, você fica pensando na idéia que tem de dar para o *Brainstorm* do prazo de entrega e o grupo de satisfação do cliente. Os equipamentos têm de ser consertados ou a produção pára, portanto logo você está levando para casa os relatórios que tem de preencher, pois não basta que eles sejam consertados, é preciso registrar como, quando e porque. É um registro que ficará para a empresa, para ela medir e entender o departamento.

Teremos um problema se você começar a questionar qual a diferença que tudo isso está fazendo, pois sai um programa e entra outro. Os consultores mudam a todo o momento, os diretores mudam, são expatriados, promovidos. Você continua na manutenção. Sabe que aprendeu muita coisa, mas... Percebe que o que sabe mesmo é consertar equipamentos, todas as ferramentas de gestão que teve de aprender para se adequar, sabe apenas um pedaço, sabe atendê-las, não sairá por aí prestando consultoria. Na verdade, você não sabe muita coisa, pois logo essa ferramenta muda, a moda é outra e você tem de aprender tudo de novo. Até pode ser que terceirizem a manutenção, assim que algum gerente estudar todos os relatórios que você preenche e entender o funcionamento do setor e de qual empresa, profissional e contrato ele precisa. Mas, se você ficar desempregado, não será por muito tempo, pois a empresa lhe ensinou uma série de ferramentas da qualidade, do meio ambiente, que aumentaram a sua empregabilidade a um nível... Um nível que... Até você achar outro emprego está bem baixo, pois as ferramentas já mudaram e muitos garotos estão saindo do SENAI sabendo melhor de manutenção que você, pois novos equipamentos e ferramentas (de verdade) surgiram enquanto você se ocupava decidindo qual bicho você era no programa que cada

um da empresa era um bicho e atuaria com suas qualidades para melhor atendê-la – e você era o leão, pois valentemente avançava nos motores queimados, nas roldanas soltas. Como eles se livraram do leão? Leões só são eficientes enquanto jovens, a experiência é para os elefantes.

Aí você percebe que todos os dados que levantou e registrou sobre suas atividades, não serviram para você ser promovido como argumentaram, que você tinha de ensinar o que sabia ou nunca poderia ir para um lugar melhor, mas sim para que você fosse substituível. Levado por esse raciocínio, questiona as ferramentas de gestão que tinha de atender - 5 S, *Brainstorm*, *Ishikawa*, etc. -, percebe como elas aumentavam o trabalho e representavam uma atividade ainda mais sem sentido, pois mudavam a cada novo mandamento dos consultores que a cada hora tinham uma fórmula. Lembra que sempre ouvia que as ferramentas de gestão aumentavam a participação de vocês da manutenção e da produção, pois interferiam na administração da empresa, mas agora vê que nas decisões você não era envolvido, apenas dava idéias nas reuniões e apresentava sugestões. Você não foi consultado para ser dispensado da manutenção.

Será que ao invés de lhe trazer conhecimentos novos, todos os programas da qualidade da empresa visavam capturar seus saberes? Será que, ao invés de lhe proporcionar maiores possibilidades, os benefícios por metas o colocavam numa armadilha de aumento da dedicação, já que a meta sempre mudava e crescia? Será que até mesmo o dia dos familiares visitarem a empresa era pensado para que você limpasse bem seu setor? E você achou que era uma camaradagem da empresa seu filho poder entrar lá. Agora percebe que ele nunca mais deixou de cobrar que você usasse seus equipamentos

de proteção no trabalho e, em casa, parecia que você ouvia o técnico da segurança. Lembrando de sua casa, já fazia tempo que seu trabalho não acabava quando batia o ponto. Ou você tinha relatórios para preencher, ou tinha de estudar, ou estava preocupado com a participação em alguma daquelas reuniões. Até nos fins de semana você acabava indo para a empresa, pois a confraternização com os amigos era no clube dela. Aliás, muitas vezes você não queria ir, mas ficava chato, inclusive leu em algum lugar que ir ao *happy hour* aumenta as chances de promoção. Quem iria fazer greve contra uma empresa tão “camarada”? Quem iria reclamar por algo com tanta gente precisando de emprego e, dentro da própria empresa, vários querendo o seu lugar ou a vaga que você queria? Não podia confiar neles.

Mas é melhor parar de pensar nisso tudo, pois na velocidade que as coisas mudam, logo o que você sabe não serve para nada. Independente das ferramentas da qualidade que você aprendeu não consertarem as máquinas, são elas que serão seu diferencial para o próximo emprego e são o que muda mais rápido. O que você tem é o que sabe, isso eles também diziam, que a cada treinamento você aumentava seu capital humano, mas é uma realidade que esse seu capital só vale dentro de uma empresa, então pare de questionar essas coisas e encontre logo outro emprego, pois seu capital está depreciando.

Para entender o quadro descrito acima, é preciso voltar um pouco a análise para as diferentes formas de organização do espaço da produção, principalmente a partir da administração científica; considerar que as teorias administrativas e seus discursos estão, no século XX e atualmente, em conjunção com formações políticas e sociais, com

determinadas condutas do Estado e com um ideário específico. É necessária uma rápida observação sobre as transformações ocorridas nas últimas décadas, na organização da produção, no papel do Estado, no tocante às novas tecnologias, entre outros pontos.

Enfim, entender o ritmo de trabalho descrito, o papel das ferramentas citadas, o discurso envolvido em tais processos e discutir seus possíveis resultados, só é possível tomando-se o conjunto das mudanças ocorridas nas formas de acumulação, tanto em seus aspectos técnicos como políticos e sociais.

Management²¹

Com a Revolução Industrial e a introdução no processo produtivo da máquina-ferramenta, “a força de trabalho passa a ser relevante apenas enquanto engrenagem da produção, perdendo assim, definitivamente, a autonomia de modificar a matéria de acordo com sua ação, vontade e conhecimento próprio adquirido”²². O conhecimento do artesão é objetivado nas novas máquinas e apropriado pela produção capitalista. Embora a máquina-ferramenta tenha surgido da própria manufatura, “o número de ferramentas com que a máquina ferramenta joga simultaneamente está emancipado da barreira

²¹ “O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência, (*management*) em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência” (Braverman, 1981: 68).

²² Wolff, 2005: 70.

orgânica que restringe a ferramenta manual de um trabalhador”²³, e, “com a mecanização, a produção não só se desvincula da intervenção humana no preparo direto do produto final, como sua utilização se reverte em um entrave”²⁴.

A ciência constitui-se em elemento fundamental do processo produtivo. “Com o advento da grande indústria, os meios e instrumentos de trabalho passam a efetivamente organizar a produção”²⁵. Esse processo toma corpo com o tempo e penetra nos mais diversos processos produtivos, exacerbando-se com a revolução técnico-científica iniciada em fins do século XIX. Para Braverman, a revolução técnico-científica se dá com a própria ciência transformada em capital, havendo um caráter consciente e proposital que estivera ausente na Revolução Industrial.

Com as descobertas científicas direcionadas para o desenvolvimento do maquinário, ocorre significativo ganho ao capital com o aumento da produtividade. Nesse contexto Frederick Taylor desenvolve seus princípios para a organização científica do trabalho, instaurando definitivamente a divisão entre o trabalho de concepção e de execução da tarefa²⁶. Taylor percebeu a importância de capturar o conhecimento operário, ainda de difícil acesso à gerência, que não podia intervir diretamente no rendimento. Tal conhecimento consistia nas explicações práticas da atividade, muitas vezes passadas por via oral.

²³ Marx, 1983: 09.

²⁴ Wolff, 2005: 71.

²⁵ Wolff, 2005: 74.

²⁶ “É impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna e, de fato de *todas as instituições da sociedade capitalista* que executam processos de trabalho. A noção popular de que o taylorismo foi ‘superado’ por escolas posteriores de psicologia industrial ou ‘relações humanas’, que ele ‘fracassou’ (...) representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência” (Braverman, 1981: 83, grifo nosso).

Decompondo esse *saber-fazer*, Taylor limita a complexidade da tarefa sob uma marcação precisa de tempos e movimentos previamente estudados, determina a melhor maneira de execução e a impõe como regra.

“Tudo o que o maquinismo não realizou em matéria de expropriação técnica dos operários, o taylorismo realiza-o através da organização do trabalho”²⁷. O taylorismo otimizou (com relação ao aumento da produção) a utilização do maquinário dentro da fábrica bem como os demais processos através da “tríade sem a qual a sobrevivência do capital fica deveras comprometida, qual seja, fragmentação/padronização/racionalização (no caso, a combinação dos tempos e movimentos humanos com os das máquinas)”²⁸.

“Tratar o trabalhador como máquina, portanto, foi um dos melhores meios encontrados pela administração para consolidar o controle sobre o trabalho vivo e, assim, assegurar o aumento da produtividade”²⁹ Segundo Braverman:

“A redução do trabalhador ao nível de um instrumento no processo produtivo não está, de modo algum, exclusivamente associada com a maquinaria. Devemos também observar, ou na ausência de maquinaria ou em conjunção com máquinas operadas individualmente, a tentativa de tratar os próprios trabalhadores como máquinas”³⁰.

Dessa forma, vemos que a tentativa de controle do processo produtivo e suas diferentes manifestações caminham juntamente com o desenvolvimento do capitalismo e

²⁷ Coriat *apud* Wolff, 2005: 82.

²⁸ Wolff, 2005:82.

²⁹ Wolff, 2005: 83.

³⁰ Braverman, 1981: 151.

da maquinaria fruto de uma ciência destinada a tal fim ³¹. Taylor dá um todo coerente a uma série de idéias e experiências anteriores. Ou seja, o taylorismo não é um acidente, mas a culminação de um processo, de uma tendência, que nem por isso interrompe seu curso.

A gerência científica aumenta ganhos na produtividade por todas as possibilidades abertas pelo conhecimento profundo da tarefa por parte da gerência. Tais possibilidades vão desde um maior aproveitamento do maquinário e do tempo do trabalhador, até a desvalorização da força de trabalho que pode ser cada vez menos qualificada (Taylor falava mesmo que seu operário ideal seria um “gorila amestrado”). Além disso, a padronização das atividades também permitia que, assim como peças de uma máquina defeituosa, trabalhadores também pudessem ser substituídos mais livremente, fosse seu ‘defeito’ baixa produtividade, dificuldade de adaptação ou mesmo manifestação de insatisfação com o processo ³².

Assim como o engenheiro conhece as especificações de um motor de acordo com o manual do fabricante, o gerente

“tenta conhecer as propriedades de certa variedade de operador humano a partir de dados padrões. No sistema como um todo, pouco é deixado ao acaso [...] Nisto, o gerente apóia-se não apenas nas características fisiológicas do corpo humano como foi codificado nesses dados, mas também na tendência de massa trabalhadora que opera junta, da qual

³¹ Evidentemente, Taylor não inaugura o estudo do trabalho. Algumas referências aparecem em meados do século XVII, podem ser citados Charles Babbage, o ministro Colbert de Luís XIV, engenheiros militares como Vauban e Belidor, Coulomb, Marey e Henri Fayol, esse, contemporâneo de Taylor.

³² Esse ponto será importante em nossa análise das configurações atuais.

cada trabalhador é, juntamente com as máquinas, um dos membros, a fim de impor ao indivíduo o ritmo médio sobre o qual estão baseados os seus cálculos”³³. “[...] esse modo de encarar o ser humano é, do ponto de vista gerencial, não apenas eminentemente racional, mas, também, a base de todo o cálculo”³⁴

Em 1913, Ford aplica ‘novas’ idéias em sua fábrica de automóveis. Após as duas grandes guerras mundiais, num período de escassez de produtos, consolida-se um novo padrão produtivo que ficou conhecido como fordismo. Em seu aspecto de organização da produção, o fordismo é uma continuação de princípios do taylorismo, sendo esse, como já comentamos, a conjunção de diversas idéias referentes à organização do trabalho. Ou seja, prossegue a busca pela racionalização, controle e otimização do processo.

Segundo Gounet³⁵, destaca-se no método fordista:

- Investimento na produção em massa para responder ao aumento da demanda, buscando o máximo de racionalização e economia de tempo.
- Aplicação das recomendações tayloristas no tocante ao parcelamento das tarefas e conseqüente desqualificação do trabalhador por perda das habilidades específicas que carregava até então (as quais, não sendo praticadas ou consideradas no processo, tornam-se obsoletas).
- A esteira rolante, que tornou-se símbolo do método de Ford, estabelece a

³³ Braverman, 1981: 157.

³⁴ Braverman, 1981: 156.

³⁵ Gounet, 1999.

conexão entre as funções. O ritmo da produção, outrora controlado pelo operário, já havia sido alvo de Taylor na medida em que estudava a tarefa e elegia ‘funcionários- modelo’ para cobrar aos outros um ritmo determinado, agora a esteira determinava uma cadência totalmente programada pela indústria.

- Padronização de demais elementos do processo, como as peças. O que, posteriormente, possibilita a verticalização da empresa, adquirindo os próprios fornecedores na busca de um controle total da produção.
- Implantadas tais modificações, Ford passa a automatizar as fábricas com novas máquinas que permitiram maior redução nos gastos.

“Os resultados são, no mínimo, prodigiosos. A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento de tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a standardização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em seguida, graças ao treinamento, para 2:38 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido em 1:30, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes”.³⁶

“Dessa forma, o fordismo desenvolveu ainda mais a mecanização do trabalho, incrementou sua intensidade, radicalizou a separação entre trabalho manual e trabalho mental, submeteu rigorosamente os trabalhadores à lei de acumulação e transformou o

³⁶ Gounet, 1999: 19.

progresso científico em instrumento de poder a serviço da expansão uniforme do valor”³⁷

Tais mudanças com relação ao tempo de produção e exigências sobre os trabalhadores não passaram sem resistências. Taylor já descrevera em seus escritos os problemas pelos quais passava para a implantação de seus métodos, bem como as ações tomadas para ultrapassar tais entraves. Para Bihr, o fordismo/taylorismo apenas foi possível como padrão de acumulação capitalista e organização social, pelo pacto entre burguesia e operariado, um acordo tácito, imposto a todos os envolvidos pela lógica do próprio sistema capitalista³⁸.

Além das contribuições de ordem técnica para a organização da produção, talvez as mais significativas contribuições de Ford estejam em aspectos a princípio exteriores aos muros de sua fábrica, como sua visão em relação ao consumo de massa e outros fatores que ajudariam a ‘moldar’ o funcionário e o consumidor de que ele precisaria.

“O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significa consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”³⁹.

³⁷ Souza *apud* Marcelino, 2004: 50.

³⁸ cf. Bihr, 1998.

³⁹ Harvey, 1998: 121.

Ford adotou o dia de oito horas e cinco dólares em parte como estratégia para disciplinar o trabalhador para seu sistema e, em parte, para dar a ele tempo e dinheiro para o consumo dos produtos que as outras corporações estavam por fabricar em massa.

“Por isso, em 1916, Ford enviou um exército de assistentes sociais aos lares dos seus trabalhadores ‘privilegiados’ (em larga medida imigrantes) para ter certeza de que o ‘novo homem’ da produção em massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e ‘racional’ para corresponder às necessidades e expectativas da corporação”⁴⁰.

Harvey defende que o fordismo seja visto como um modo de vida total, que contribuiu e se apoiou na estética do modernismo, particularmente em sua inclinação para a funcionalidade e a eficiência, muito explicitamente nas formas de intervencionismo estatal, orientadas por princípios de racionalidade burocrático-técnica. Um novo trabalhador e uma nova sociedade eram moldados – Gounet aponta que “para receber seus 5 dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família”, nos primeiros anos, 28% dos trabalhadores foram excluídos dos cinco dólares⁴¹.

O modelo encontrou barreiras para se difundir, tanto na resistência dos trabalhadores em aceitar longas jornadas rotinizadas, como na necessidade de intervenção estatal para moldar a sociedade condizente. Com o choque de 30, a sociedade capitalista

⁴⁰ Harvey, 1998: 122.

⁴¹ Gounet, 1999: 20.

busca alternativas, um novo modo de regulamentação é ajustado, maciços investimentos do Estado sob inspiração keynesiana, correspondendo às necessidades fordistas. No período do pós-guerra, com a demanda por diversos produtos, os Estados Unidos gozando de liderança entre os países capitalistas ocidentais e o método de Ford tendo se espalhado por diversos ramos da indústria, o modelo fordista torna-se hegemônico entre as décadas de 1940 e 1970.

Há um crescimento fenomenal da economia no pós-guerra, constitui-se o Estado de Bem Estar Social, o capital mantém uma política de melhores salários e uma produção em massa, barateando produtos, e os trabalhadores assumem novas condutas e dedicam-se à disciplina imposta pelos novos métodos.

Alternando-se a liderança partidária entre social-democracia e partidos burgueses, “esse ‘compromisso’ procurava delimitar o campo da luta de classes, onde se buscava a obtenção dos elementos constitutivos do *welfare state* em troca do abandono, pelos trabalhadores, do seu projeto histórico-societal”⁴², ou seja, a temática do socialismo. Tais ganhos sociais destinavam-se aos trabalhadores dos países centrais, o compromisso sustentava-se em uma grande exploração do trabalho nos chamados países de Terceiro Mundo, excluídos dos benefícios.

Após o período de crescimento e consolidação tanto dos métodos organizacionais dentro da fábrica, como dos valores envolvidos na sociedade fordista/keynesiana

“o ciclo de expansão e vigência do *welfare state*, entretanto, deu sinais de crise. Além das

⁴² Antunes, 2003: 38.

várias manifestações de esgotamento da sua fase de ‘regulação’ keynesiana, (...) houve a ocorrência de outro elemento decisivo para a crise do fordismo: o *ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes*”.⁴³

Recentes mudanças

Diversos autores defendem que nas últimas décadas configurou-se uma nova forma de acumulação do capital. Harvey considera que “o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode com razão ser chamado de fordista-keynesiano”⁴⁴. Em sua análise, esse sistema entra em colapso a partir de 1973 iniciando um período de rápidas mudanças que, embora não esteja claro se configuram um novo regime de acumulação (ele escreve ao final da década de 1980), são suficientes para considerar a hipótese da passagem do fordismo para o que ele sugere chamar de “acumulação flexível”.

Para Antunes, o capital busca reorganizar o ciclo reprodutivo preservando seus fundamentos essenciais; ocorreu uma “mutação no interior do *padrão de acumulação* (e não no *modo de produção*), visando alternativas que conferissem maior dinamismo ao processo produtivo, que então dava claros sinais de esgotamento. Gestou-se a transição

⁴³ Antunes, 2003: 40.

⁴⁴ Harvey, 1998:119.

do padrão taylorista e fordista anterior para as novas formas de acumulação flexibilizada”⁴⁵.

Os aspectos que contribuíram para o surgimento das mudanças são vários. Antunes considera o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível como respostas à crise estrutural do capital, expressa de modo contingente a partir dos anos 70 como crise do modelo taylorista/fordista. Seriam traços de um quadro crítico do capitalismo a partir dos anos 70, após um longo período de acumulação tido como apogeu do fordismo e da fase keynesiana, a queda na taxa de lucro; aumento do preço da força de trabalho (conquistado pelas lutas sociais dos anos 60); retração do consumo (devido também ao desemprego que se iniciava) esgotando o padrão taylorista/fordista; capital financeiro voltando-se mais para a especulação na nova fase do processo de internacionalização; crise do *welfare state* ou do ‘Estado de bem-estar social’; entre outros⁴⁶.

Alain Bihr destaca a diminuição dos ganhos de produtividade devida a limites técnicos e sociais dos métodos taylorista/fordistas, queda da taxa de lucro, saturação do consumo e desenvolvimento do trabalho improdutivo (serviços em geral, inclusive os do Estado)⁴⁷. Harvey aponta a superprodução como fator importante para a crise e o problema da rigidez desse padrão de acumulação, seja nos contratos de trabalho, nos investimentos em capital fixo ou na aliança entre trabalho/capital/Estado que, por vezes, atrapalhou mais do que ajudou a acumulação do capital⁴⁸.

Porém, não cabe aqui um aprofundamento dos fatores que levaram às mudanças.

⁴⁵ Antunes, 2003: 36 (grifos no original).

⁴⁶ Idem, pp 29-30.

⁴⁷ Bihr, 1998: 69-73.

⁴⁸ Harvey, 1998: 135-36.

Seja uma crise estrutural do capital, seja uma resposta às pressões dos trabalhadores, aspectos intrínsecos ao próprio padrão ou o embargo do petróleo pelos árabes em 1973, o importante, por enquanto, é a compreensão de que houve um quadro de mudanças que não se limitam ao interior da fábrica, mas que não alteram os fundamentos do modo de produção capitalista. As décadas de 1970 e 80 foram palco de reestruturações econômicas e ajustamentos políticos e sociais.

“No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação totalmente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinto”.⁴⁹

Nas palavras de Antunes:

“Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi a expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumento necessários para tentar repor os patamares de expansão anteriores”.⁵⁰

⁴⁹ Bihr, 1998: 140.

⁵⁰ Antunes, 2003: 31.

Portanto, para entender o funcionamento da empresa contemporânea, em que difere e em que se assemelha a formações anteriores, é necessário levar em conta diferentes recortes de uma mesma questão, de tal forma interligados que mesmo sua separação visando a organização do texto fica complicada. Passemos às formas contemporâneas de organização da produção dando preferência, inicialmente, aos aspectos técnicos, à organização do ambiente produtivo e dos métodos de trabalho.

Toyotismo

Os conceitos que norteiam a organização da produção atualmente são inspirados em ferramentas e métodos amplamente associados ao modelo japonês de produção. “Dentre experiências do capital que se diferenciavam do binômio taylorismo/fordismo, pode-se dizer que o ‘toyotismo’ ou o ‘modelo japonês’ encontrou maior repercussão, quando comparado ao exemplo sueco, à experiência do norte da Itália (terceira Itália), à experiência dos EUA (Vale do Silício) e da Alemanha, entre outros”⁵¹.

Diversas dificuldades presentes no período do pós-II Guerra Mundial no Japão levaram Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, a buscar formas alternativas de organização de sua produção. O país sofria de escassez de força de trabalho, matérias-primas e desenvolvimento tecnológico, além da necessidade da indústria de responder à demanda

⁵¹ Antunes, 2003: 53.

do mercado por pequenas quantidades de diferentes produtos. Ohno busca aumentar a produtividade quando a quantidade de produção não está aumentando ⁵².

Coriat descreve quatro fases da fábrica Toyota nas quais amadureceram os princípios que viriam compor o modelo toyotista ⁵³. Na primeira, entre 1947 e 1950, são incorporadas inovações técnico-organizacionais *herdadas da experiência têxtil* ⁵⁴, como o princípio de automação e a sua conseqüente exigência de multifuncionalidade na execução de funções e operação de máquinas por parte dos trabalhadores. A segunda fase corresponde ao pequeno ínterim entre os anos 1949 e 1950. Datam desta fase três eventos cruciais para o desenvolvimento do sistema: a crise financeira no ano de 1949, que levou a empresa à beira da falência e a colocou na dependência de um grupo bancário japonês; o movimento grevista durante o ano de 1950 que resultou na demissão de 1600 funcionários e do próprio presidente-fundador Kiichiro Toyoda e a Guerra da Coréia, que gerou uma série de encomendas em pequenas séries com prazos fixados e penalizações na forma de multas caso não fossem atendidos.

A terceira fase se estende pela década de 1950 e marca a importação de técnicas de gestão dos estoques de supermercados norte-americanos, resultando no nascimento do método *Kan-Ban*. Na quarta fase, entre 1962 e 1973, o sistema sofre aperfeiçoamentos no interior da Toyota e o método *Kan-Ban* é estendido para fornecedores e subcontratados.

⁵² Ohno, 1997: 35.

⁵³ Coriat, 1994.

⁵⁴ No filme “Como se vê” (livre tradução de *Wie man sieht*, Alemanha, 1986) de Harun Farocki, comenta-se como o tear foi o primeiro objeto técnico a automatizar totalmente uma atividade. Curioso notar que a história da Toyota remonta a 1919 com a fundação da Toyoda Spinning and Weaving Company por Sakichi Toyoda, que foi o responsável pela primeira máquina elétrica de fiar do Japão, produzindo em 1924 uma máquina de fiar totalmente automática, com a ajuda do seu filho Kiichiro Toyoda, que viria a fundar a marca Toyota em 1937.

Para Antunes, o toyotismo difere do fordismo basicamente pela produção muito vinculada à demanda, além de variada e bastante heterogênea; fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariada de funções e flexível, onde o trabalhador pode operar várias máquinas; tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção e funciona segundo o sistema de *kan-ban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque, que deve ser mínimo. O processo produtivo é *horizontalizado*, transferindo muitas atividades para terceiros – enquanto na fábrica fordista cerca de 75% era produzido no seu interior, na fábrica toyotista esse número chega a 25% e tende a reduzir-se ainda mais. Além disso, organiza grupos de trabalhadores que são instigados a discutir seu desempenho ⁵⁵ “com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava” ⁵⁶.

Para o autor, o toyotismo responde à crise financeira vivenciada pelo Japão, aumentando a produção sem aumentar o contingente de trabalhadores. Conforme o depoimento de Satochi Kamata, a racionalização da Toyota:

“não é tanto para economizar trabalho, mas, mais diretamente, para eliminar trabalhadores. Por exemplo, se 33% dos ‘movimentos desperdiçados’ são eliminados em três trabalhadores, um deles torna-se desnecessário. A história da racionalização na

⁵⁵ Normalmente encontramos a terminologia “Círculos de controle de qualidade” – CCQs, para esses grupos.

⁵⁶ Antunes, 2003: 55.

Toyota é a história da redução de trabalhadores; (...) Todo o seu tempo [dos trabalhadores], até o último segundo, é dedicado à produção ⁵⁷.

Ainda que não seja possível tratar de todos os pontos relativos ao toyotismo ⁵⁸, podemos perceber suas diferenças com as formas anteriores de acumulação e avaliar seus efeitos. “Desse modo, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, *kan-ban*, *Just in time*, *kaizen*, *team work*, eliminação do desperdício, ‘gerência participativa’, sindicalismo de empresa, entre tantos outros pontos (...)” ⁵⁹, compõem um receituário de grande interesse para o capital. Assim, o ‘modelo japonês’ também influencia o ocidente e, sob a vigência de políticas de inspiração neoliberal, adapta-se às singularidades de cada país, sejam elas econômicas, políticas ou ideológicas.

“O processo de ocidentalização do toyotismo mescla, portanto, elementos presentes no Japão com práticas existentes nos novos países receptores, decorrendo daí um processo diferenciado, particularizado e mesmo singularizado de adaptação desse receituário. [...] Sendo o processo de reestruturação produtiva do capital a base material do projeto ideo-político neoliberal, a estrutura sob a qual se erige o ideário e a pragmática neoliberal, não foi difícil perceber que desde fins dos anos 70 e começo dos 80 o mundo capitalista ocidental começou a desenvolver técnicas similares ao toyotismo” ⁶⁰.

⁵⁷ Kamata *apud* Antunes, 2003: 56.

⁵⁸ Sobre o toyotismo, Cf. Coriat, 1994; Gounet, 1999; Antunes, 2003; Ohno, 1997; e mais especificamente no tocante às novas tecnologias informacionais associadas ao método Cf. Wolff, 2005; com relação à terceirização, Cf. Marcelino, 2004.

⁵⁹ Antunes, 2003: 57.

⁶⁰ Antunes, 2003: 57- 58.

Assim como comentamos que o taylorismo dá um todo coerente a um conjunto de idéias que buscavam racionalizar o trabalho, captando tendências que prosseguem em seu movimento, vale frisar que o método da Toyota surge, como visto acima, respondendo a acontecimentos específicos e apropria-se algumas vezes de experiências exteriores ao seu campo imediato de atuação, resultando em novas configurações, novos agenciamentos que também seguem seu curso assumindo formas diferenciadas em diferentes empresas e países.

Em seu aspecto de organização da produção, podem ser descritas muitas experiências da Toyota na reorganização do *layout*, inversão do fluxo de processo, etc., mas tais demonstrações, além de já terem sido realizadas em outros trabalhos ⁶¹, não são necessárias nesse momento. O importante para nossa análise é o entendimento dos princípios do modelo no sentido de redução da força de trabalho, os aspectos referentes a uma maior racionalização dos processos, a relação desse sistema com a tecnologia, principalmente as chamadas tecnologias da informação e sua disseminação associada também a novas formas de organização política e seus discursos. Com efeito, não é utilizado um ‘manual de implantação do toyotismo’. O que tentamos mostrar é que temos sob essa terminologia um receituário que tem mais princípios que fórmulas prontas.

Por exemplo, é necessário tornar o tempo para a produção de um produto o menor possível, isso é um princípio, cada empresa pode tentar executar tal intento da maneira que achar conveniente. Pode ser aplicado o *set up* ou o *CEP* (sigla para ‘controle estatístico de processos’) como ferramentas de apoio para isso. O ambiente de trabalho

⁶¹ cf. Coriat, 1994, por exemplo.

precisa estar organizado, pode ser utilizado o 5 S, ferramenta japonesa para organização, ou qualquer outro ‘mecanismo’ com nome ‘criativo’ que vier a ser ensinado por uma consultoria. Estas são o que se chama, normalmente, no meio empresarial de ‘ferramentas da qualidade’, dão suporte ao sistema e têm funções específicas na busca de cada um dos princípios norteadores da administração atual.

Por isso, no lugar de comentar a disposição dos trabalhadores em “U”, ou a monitoração pelo sistema de luzes, acreditamos ser mais conveniente para esse trabalho comentários acerca das ‘ferramentas de gestão’ e do tipo de racionalidade que norteia tais condutas. Pois, recorrendo novamente às observações realizadas nas empresas, o maquinário podia mudar, o grau de informatização da produção, a maneira prática de organizar o estoque, etc.; mas o comum entre todas elas era a busca da padronização, a racionalidade aplicada à produção, a busca de uma participação do trabalhador além da simples execução da tarefa, a terceirização, entre outros pontos. Para tal, em todas elas verificou-se a implantação de uma norma de gestão do tipo ISO ou equivalente. Uma norma de gestão dá as diretrizes para condução de um sistema. Tais diretrizes atendem aos princípios mais recentes da moderna gerência da produção e as ferramentas auxiliam os ‘colaboradores’ da empresa a atenderem a norma, a qual, periodicamente, pode ser auditada com o intuito de garantir que o sistema esteja adequado; tanto para a tranqüilidade da empresa, que precisa manter sua competitividade e pode recorrer a novas ferramentas ou executar novos planejamentos para corrigir os problemas, como para a manutenção da confiança mútua entre as diversas empresas no mundo, que reconhecem o certificado num sistema de gestão como indicativo de boa qualidade de produto e serviço.

Pela recorrência da norma ISO nas diversas empresas com as quais tivemos contato, pela amplitude de seus conceitos, abarcando diversos aspectos que comentamos para o toyotismo, além de outros, como os relacionados ao acultramento na empresa, convém alguns comentários.

ISO

Na Primeira Guerra Mundial, onde o desenvolvimento tecnológico já tinha grande peso no conflito, era um grande ‘transtorno’ o mau funcionamento de um rifle ou a falha de um explosivo. Durante a Segunda Grande Guerra, o Reino Unido teve sérios problemas com detonações acidentais nas fábricas de armamentos ou no transporte dos mesmos. Dessa forma, inicialmente no campo militar, buscaram-se soluções para os problemas referentes à qualidade numa fabricação em massa.

Diversas normas para padronização surgem posteriormente como as normas MIL (*military*) americanas e as britânicas *Defense Standard*, normas das Forças Armadas sobre Sistemas da Qualidade, que deram base para a BS 5750 (*British Standard*) publicada em 1979. Antes disso, em 1959, os Estados Unidos estipularam exigências para obtenção de um padrão de qualidade para fornecedores da área militar, a NASA determina padrões semelhantes para seus fornecedores em 1962 e, já em 1966, a idéia da garantia da qualidade ultrapassa o campo militar quando o governo do Reino Unido conduz a primeira campanha nacional para a qualidade e a confiabilidade com o slogan

“*qualidade é negócio de todos*”. A norma BS 5750 de 1979 ficou conhecida como uma norma de gestão, pois, além de especificar a produção, especificava como gerenciar o processo produtivo. Essa norma deu origem à ISO 9000, que sofreu revisões ao longo dos anos, sendo a mais recente a versão 2000 (referente ao ano de lançamento).

A norma ISO 9000 tem o objetivo declarado de padronizar toda e qualquer atividade que interfira no processo produtivo, com o objetivo de minimizar falhas na qualidade, sejam elas defeitos no produto ou atrasos na entrega. Para isso, determina que as atividades ‘críticas’ sejam planejadas e padronizadas em procedimentos, normalmente escritos ⁶², os quais devem ser controlados por revisões e ter sua distribuição garantida para todos os envolvidos.

Esse ponto merece uma maior atenção. Como já foi comentado, a norma ISO 9000 não traz informações sobre ‘como fazer’, mas sim ‘o que fazer’. No começo de minha atividade ligada a esse tipo de controle, como comentado no início do texto, eu o fazia de forma manual, arquivando os documentos em papel e controlando a listagem dos documentos da empresa e suas respectivas revisões numa lista simples. Caminhava de um ponto a outro da planta fabril, coletando assinaturas dos aprovadores e distribuindo os procedimentos, cuidando de recolher suas versões anteriores. Posteriormente, foi implantado um *software* de gerenciamento comercializado como *ISO Manager*, onde os procedimentos em formato eletrônico circulavam entre os aprovadores, que os liberavam por senhas eletrônicas, e as áreas correspondentes recebiam suas cópias também de

⁶² Em algumas empresas, encontrei procedimentos baseados em fotos ou desenhos para funcionários analfabetos.

maneira eletrônica. Evidentemente, isso só foi possível após a implantação de computadores em todas as áreas, inclusive nas linhas de produção.

Essa padronização dos documentos, bem como o controle dos registros, é importantíssima para o tipo de controle hoje exercido e indispensável para a fragmentação da tarefa, a terceirização e a automação.

Para exemplificar melhor, consideremos uma empresa que opte por se reestruturar nos moldes que comentamos relacionados ao toyotismo – como a empresa rapidamente descrita na introdução. A produção funciona em grande medida pelo conhecimento dos próprios executores da tarefa, sejam os coordenadores dando ordens para os operadores, sejam técnicos que saibam como operar as máquinas, mas também pelo conhecimento dos operadores nas funções mais simples. Não contrariando o que foi dito a respeito do taylorismo, ainda que ele tenha ‘retirado’ o saber da tarefa do operador, esse saber tem de estar com a gerência e, mesmo assim, muitos pequenos detalhes fazem diferença na rotina produtiva. Para a ISO 9000, esse saber não pode ser exclusividade de ninguém, seja uma tarefa braçal ou técnica. No discurso comum aos consultores “o sistema tem de funcionar *apesar* das pessoas”.

Portanto, a empresa poderá chamar uma consultoria e inaugurar um programa para a qualidade. Haverá um primeiro passo para o acultramento, pois precisará da colaboração de todos (falaremos dele em seguida), posteriormente é necessário que sejam determinadas as etapas do processo, definidas as críticas e descritas essas atividades em procedimentos.

O laboratório comentado na introdução é um ótimo exemplo – primeiro por ser um departamento importante numa indústria química, depois por ser uma área considerada mais complexa e com necessidade de técnicos e também por seus funcionários terem vários ‘anos de casa’ no momento em que tomei contato com tal empresa. No caso desse laboratório, somente as coordenadoras tinham formação técnica e foram elas que escreveram os procedimentos, entrevistando, entretanto, os executores diretos das tarefas. Normalmente existem diferenças na realização de uma mesma tarefa por vários executores, tais divergências devem ser resolvidas para a elaboração do procedimento, pois, a partir daí, todos devem realizar a atividade de maneira idêntica. O melhor método deve ser escolhido, podendo ser ajustado sempre que necessário com a revisão dos procedimentos relacionados.

Dessa forma, a rotina do laboratório foi documentada em procedimentos operacionais, que descreviam de forma mais genérica as rotinas de cada setor remetendo a outros documentos mais específicos, como formulações ou descrições de tarefas muito objetivas, porém detalhadas. Isso possibilitou a troca, já relatada, dos funcionários antigos por novos recém contratados, inclusive terceirizados, sem que houvesse prejuízos na rotina – isso fica evidente na descrição que fiz da minha entrada na microbiologia. Os novos funcionários podiam dar continuidade às atividades, mas também, já que tinham formação técnica, sugerir melhorias nos procedimentos submetendo novas revisões à empresa contratante.

Paralelo a isso, é criado todo um aparato para a coleta e controle de registros. Número de análises, resultados, correções, enfim, toda sorte de dados que são gerados no

processo produtivo. A terceirização do laboratório não poderia ser planejada, nem mesmo estipulados os valores comerciais para o negócio, sem o conhecimento estatístico de seu funcionamento. Tais registros precisam continuar sendo mantidos para evidenciar os resultados de análises, as rotinas de inspeção, a rastreabilidade do produto no caso de falhas, enfim, para atestar a manutenção do sistema de gestão da qualidade, o que é verificado nas auditorias do sistema. Por outro lado, são de extrema importância para o estudo de uma tarefa objetivando sua transferência para uma máquina ou um *software*. Além disso, a coleta e análise dos dados de forma eficiente permitem que a produção seja controlada à distância e que os terceiros e subcontratados sejam acompanhados.

Em resumo, a norma ISO 9000 determina a padronização de atividades e exige que as consideradas críticas para o processo sejam documentadas, além de serem devidamente coletados e arquivados os registros provenientes de tais atividades. Cabe a cada empresa escolher a melhor forma de fazê-lo, embora exista grande semelhança entre os métodos adotados por elas. A padronização das atividades possibilita uma maior facilidade em trocar o pessoal por qualquer necessidade, seja numa terceirização ou demissão, uma vez que o conhecimento está em posse da empresa, cristalizado na documentação. Estabelecendo suas exigências em procedimentos, formulações e especificações, uma empresa pode terceirizar e também fragmentar sua produção pelo mundo, entregando esse pacote de documentos ao subcontratado e mantendo um sistema de avaliação dos dados gerados por ele. O entendimento da tarefa através dos dados gerados permite a criação e ‘alimentação’ de máquinas e *softwares* que podem reduzir ‘trabalho vivo’, além de reduzir o tempo de produção e aumentar a confiabilidade.

Esses pontos destacam a importância desses princípios da norma, relativos à padronização e documentação ⁶³, para a sustentação de aspectos típicos do modo de acumulação atual, como a dispersão da produção, terceirização, automação (principalmente com as recentes tecnologias da informação) e enfraquecimento de possíveis resistências como as ocorridas no início da década de 1970 ⁶⁴.

Esses comentários iniciais, a respeito da implantação de um sistema baseado na ISO 9000, deixam claro a necessidade de participação dos envolvidos com a produção. A princípio para o estabelecimento dos procedimentos, mas, posteriormente, para a manutenção do sistema, tanto seguindo os métodos estabelecidos, quanto coletando adequadamente os dados e, acima de tudo, atuando de forma abrangente na busca da ‘melhoria contínua’ ⁶⁵. Por outro lado, além do envolvimento e participação do trabalhador ser importante para a implantação da norma, também é um caráter das formas organizacionais atuais a busca, incentivo e até mesmo exigência de uma participação e envolvimento dos trabalhadores, diferentes dos experimentados no taylorismo/fordismo. Falaremos especificamente desse aspecto adiante, mas já o exemplificamos com a experiência simulada no início da descrição da empresa moderna.

⁶³ Na ISO 9001 versão 2000 (ABNT) o controle de documentos é definido no item 4.2.3 e o de registros em 4.2.4.

⁶⁴ Embora não seja o único fator que contribui para o enfraquecimento de manifestações dos trabalhadores que possam ser contrárias aos interesses empresariais, é evidente que a possibilidade de troca de efetivo sem maiores complicações reduz o ‘poder de barganha’ dos mesmos.

⁶⁵ Segundo a norma, o compromisso com a melhoria contínua deve ser declarado na política da empresa (elemento 5.3) e é especificado no elemento 8 tornando-o auditável, já que também é exigida a definição de metas e os meios para atingi-las e renová-las.

Mais uma vez podemos apontar para elementos da norma ligados diretamente com as práticas características da contemporaneidade. É exigido que se estabeleça uma ‘política da qualidade’ comprometida com a ‘melhoria contínua’ e todos os ‘colaboradores’ devem conhecê-la ⁶⁶. É comum encontrar também, oficializada no ‘manual da qualidade’(documento obrigatório) e em quadros pelas empresas, a ‘missão’ e a ‘visão’ das mesmas. “Informam-nos que as empresas têm uma alma, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo” ⁶⁷.

Também é prescritiva a definição e formalização dos ‘objetivos e metas’ ⁶⁸, o que deve ser feito tanto ao nível macro da empresa, com suas aspirações mais abrangentes, quanto em cada departamento. O estabelecimento de tais metas, muitas vezes também associadas a prêmios, sejam simbólicos ou financeiros, contribui para um envolvimento generalizado. Além disso, fora o possível reconhecimento dado aos que atingiram determinada meta, que então será renovada, como comentamos noutra oportunidade, “muito mais intenso é o *reconhecimento* que recebem os *derrotados*: o setor que recebeu menor pontuação na auditoria, o dono da gaveta que foi fotografada desarrumada, o grupo que deu menos idéias” ⁶⁹.

Outro elemento importantíssimo é o que trata da ‘gestão de recursos’ ⁷⁰. São contemplados o planejamento dos recursos financeiros necessários para atender aos

⁶⁶ Definido em 5.3 – qualquer funcionário da empresa pode ser questionado quanto à política numa auditoria. Algumas certificadoras defendem que mesmo os terceiros devem conhecê-la. É o primeiro símbolo de que todos os envolvidos estão comprometidos com a qualidade e a melhoria.

⁶⁷ Deleuze, 1992: 224.

⁶⁸ Item 5.4 da NBR ISO 9001:2000.

⁶⁹ Silva, 2006:155.

⁷⁰ Item 6 da NBR ISO 9001:2000.

objetivos traçados e demais necessidades da empresa, a infra-estrutura e instalações, mas a maior ênfase está sobre a gestão de ‘recursos humanos’. É preciso garantir a determinação das competências necessárias e os ‘perfis desejados’ dos ‘colaboradores’ (seja para a contratação seja para o ‘desenvolvimento de competências’). Deve-se manter um cronograma de treinamentos, os quais se destinam tanto a questões técnicas quanto comportamentais e de entendimento do sistema da qualidade e outros, como ambiental ou de segurança, bem como a compreensão de ‘ferramentas da qualidade’, como as já citadas 5 S, *brainstorm*, etc.

Fora isso, devem ser mantidas auditorias internas, onde funcionários de um departamento verificam a conformidade de outro com relação ao sistema, através da confrontação dos dados gerados e de entrevistas realizadas no momento da auditoria com os procedimentos e especificações previamente estabelecidos. Assim, vários ‘colaboradores’ são envolvidos, ora como auditores, ora como auditados. Evidentemente os resultados são organizados e divulgados, de modo que o grupo possa ter claro qual departamento tem maiores problemas e pode comprometer o certificado da empresa, importante para a sobrevivência da mesma e de seus ‘colaboradores’.

Normas como a ISO 9000, embora de adesão voluntária, são hoje amplamente aceitas ⁷¹, de forma que a busca por uma certificação torna-se quase obrigatória por

⁷¹ Além do enorme crescimento em certificações dentro dos mais diversos ramos empresariais, é curioso observar a adesão a essas normas em segmentos da sociedade como prefeituras e outros serviços públicos. Como exemplo, citamos a Polícia Militar do Estado de São Paulo (ver anexo II); que em sua página na internet declara a preocupação com a gestão da qualidade e a ‘cultura organizacional’: “podemos afirmar que a Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo abrange áreas muito importantes de sua administração, já que tem influenciado o planejamento estratégico organizacional; a visão do cliente

exigência dos próprios fornecedores. Além disso, as considerações feitas aqui acerca da ISO 9000 estendem-se a outras normas, direcionadas a ramos específicos, como a QS 9000, criada pelas montadoras de automóveis americanas. Seus princípios e diretrizes estão intimamente ligados com a ‘filosofia’ da gestão atual, com os princípios de flexibilidade, aperfeiçoamento constante, competição e envolvimento de todos na empresa, também com suas capacidades cognitivas.

Em resumo, a ISO 9000 utilizada como exemplo nos permite avaliar aspectos das recentes formas de organização. A padronização das atividades e sua descrição em procedimentos contribuem para a facilidade de troca de efetivos e para a dispersão da produção em diversas fábricas, onde as condições econômicas e políticas forem mais interessantes, ou para a terceirização; a manutenção dos registros permite o controle dessa produção dispersa, além da base para ações de ajuste e automatização; o planejamento e ‘desenvolvimento’ dos recursos humanos busca também o ajuste dos colaboradores a aspectos comportamentais; a participação de todos é incentivada e exigida, respondendo ao cumprimento das metas estabelecidas e sendo cobrada nas auditorias; e tudo é amarrado num conceito de ‘melhoria contínua’, que faz com que as metas sempre sejam reajustadas e a ‘régua’ que mede o sistema nunca tenha fim.

(a sociedade, os cidadãos de bem e os clientes de dentro da organização - os comandantes, outros setores, etc.); os procedimentos operacionais; o desempenho das pessoas e das unidades da organização; o ambiente; a cultura organizacional; o enfoque gerencial da administração”. Na organização do sistema, nos procedimentos documentados, indicadores, definição de uma ‘cultura’, uso de ferramentas como 5 S, etc., assemelha-se a qualquer outra empresa.

Como suporte para a norma existem as ‘ferramentas da qualidade’, também coleções de conceitos, princípios e metodologias pré-estabelecidas para solução de problemas, ou mesmo convívio no local de trabalho e aumento da ‘inteligência emocional’. Tudo isso preconiza e depende de grande envolvimento e colaboração dos trabalhadores (como um todo: operários, coordenadores, técnicos, gerentes, etc., ainda que alguns deles não se considerem trabalhadores). Portanto, havendo comentado alguns aspectos técnico-organizacionais, como normas e ferramentas, passemos à questão do envolvimento e aculturação.

Qualidade

O termo qualidade pode ser empregado simplesmente para se referir a determinado atributo ou propriedade de algo. Porém, normalmente é utilizado com outro sentido, informando que algo possui virtudes e vantagens. Dessa forma, dizer que determinado produto tem qualidade significa informar que ele foi bem fabricado, foram utilizadas boas matérias-primas e trará benefícios ao seu consumidor.

Por extensão, podemos deduzir que as empresas que possuem um sistema de gestão da qualidade fabricarão produtos confiáveis. Um produto que é fabricado numa empresa onde há um departamento exclusivo para a qualidade certamente recebeu maior atenção e cuidado, devendo apresentar características superiores.

Será essa dedução correta?

Gramsci já na década de 1930 observou que a palavra ‘qualidade’, no contexto do industrialismo, significava apenas empregar muito trabalho em pouca matéria, e questionava se seria possível que produtos especializados para um mercado de luxo fossem expandidos para uma nação inteira de grande população. Conclui que tudo o que pode ser fabricado em série está no terreno da quantidade e não da qualidade ⁷².

O sociólogo Ricardo Antunes comenta a contradição em afirmar que um produto tem qualidade, quando sua produção é compatível com a lógica destrutiva do capital ⁷³. Seguindo a noção de István Mészáros da intensificação da *taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias* ⁷⁴, Antunes aponta a falácia da qualidade tal como é difundida pelas empresas, já que existe uma necessidade por parte delas de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, para aumentar a velocidade do ciclo de troca dos mesmos.

Os exemplos disso são vários. A Philips após ter conseguido desenvolver os primeiros tubos fluorescentes com 10 mil horas de duração (14 meses), optou por adaptá-los e colocar no mercado tubos com duração de mil horas (42 dias) ⁷⁵.

Eu mesmo acompanhei um projeto batizado sugestivamente de ‘Tio Patinhas’, que consistia em alterar a composição química de um produto de modo que ele passava a ter 5% de ‘enchimento’, ou seja, sua formulação foi alterada sendo acrescentada uma substância muito mais barata, com nenhuma propriedade além de manter o peso da unidade. Um projeto assim pode ser sugerido por um executivo da empresa (ou quem

⁷² cf. Gramsci, 1980: 402.

⁷³ cf. Antunes, 2003.

⁷⁴ cf. Mészáros, 2002.

⁷⁵ cf. Dupuy, 1980.

sabe algum técnico químico numa reunião de *brainstorm*) e planejado pelo departamento de desenvolvimento, mas é o departamento da qualidade que acompanhará todo o processo e garantirá que as características aparentes do produto não sejam prejudicadas. Nesse exemplo em específico, após o sucesso dos 5% partimos para 10%. Simplesmente o consumidor passou a comprar, pelo mesmo preço, 10% a menos de produto.

Faz sentido a qualidade ser tratada nas empresas como substantivo e não adjetivo. Nosso vício em entender o termo qualidade como uma característica positiva, nos leva a pronunciar ‘departamento *de* qualidade’ ou ‘sistema de gestão *de* qualidade’, mas o departamento ou o sistema não têm nenhuma qualidade intrínseca. Em minha atividade junto às empresas, fui um auditor *da* qualidade e, posteriormente, consultor *da* qualidade. Não era minha função verificar se um produto era ‘*de* qualidade’, se apresentava boa qualidade, mas sim verificar se o produto estava dentro dos critérios *da* qualidade, os quais são determinados pelo fabricante. Se a empresa projetou um produto onde 10% dele é uma fraude, se isso foi testado e a formulação documentada e aprovada pelos órgãos competentes do país (nesse caso o Ministério da Saúde), ao auditor *da* qualidade não cabe reprovar ou recomendar qualquer alteração, pois ele simplesmente verifica se os critérios definidos pela empresa estão sendo aplicados.

A norma NBR ISO 9000 é destinada para a garantia *da* qualidade, traz diretrizes para a gestão *da* qualidade. Os critérios de fabricação e as especificações de um produto são definidos pelo seu fabricante. O que o certificado em ISO 9000 atesta é que esse fabricante possui um sistema confiável para atender aos critérios que ele próprio definiu.

Os objetivos da empresa são aumentar cada vez mais seus lucros. Uma estratégia para isso é aumentar a velocidade da produção de valores de troca, reduzindo a vida útil dos produtos e acelerando o circuito produtivo. O sistema de gestão da qualidade visa organizar os processos de forma a atingir os objetivos e metas da empresa que serão sempre reposicionados ⁷⁶. Dessa forma, o conjunto de ferramentas e princípios que compõem o sistema de gestão da qualidade buscará atender a essa necessidade da empresa: baratear os processos, acelerar a produção e inovar, ainda que inovar seja aprimorar o supérfluo ou maquiar uma redução do valor de uso da mercadoria.

“A ‘qualidade total’ torna-se, ela também, a negação da durabilidade das mercadorias. Quanto mais ‘qualidade’ as mercadorias aparentam (e aqui *aparência* faz a diferença), menor tempo de duração elas devem efetivamente ter. Desperdício e destrutividade acabam sendo os seus traços determinantes” ⁷⁷.

Nessa lógica, os produtos recebem inovações que consistem em incrementos e redução de sua vida útil, o que, evidentemente, é incompatível com a manutenção dos recursos naturais do planeta. Como comentou Mészáros, não se trata mais da *destruição produtiva*, mas da *produção destrutiva*.

A tendência de rápida obsolescência das mercadorias também pode ser verificada na mercadoria trabalho. Segundo o discurso da administração contemporânea, a

⁷⁶ “... o capital tem uma tendência *expansionista* intrínseca ao seu sistema produtivo” (Antunes, 2003: 50 - grifo no original).

⁷⁷ Antunes, 2003: 51 (grifo no original).

‘empregabilidade’ é de responsabilidade do trabalhador, todo aprendizado que consegue e toda habilidade que desenvolve geram um incremento em seu capital humano ⁷⁸. Porém, tal ‘investimento’ só tem validade quando aplicado em uma empresa, ou seja, quando o curso que o trabalhador pagou para fazer pode ser empregado num trabalho remunerado, este cada vez mais precarizado. Além disso, também se deprecia numa velocidade cada vez maior, conforme se desenvolve a tecnologia presente nos processos produtivos, mas também se transformam as ferramentas para gestão da qualidade, ambiental e de responsabilidade social ⁷⁹, além das prescrições comportamentais que o trabalhador tem de atender, as quais mudam conforme cada moda administrativa.

Outro ponto a destacar é o discurso da qualidade. Adequar uma empresa aos padrões de gestão contemporâneos passa por aplicá-lo. Podemos traçar um caminho lógico para uma empresa que esteja se reestruturando (conforme o discurso vigente):

- a competição no mercado faz com que ela precise se atualizar e demonstrar aos seus clientes e consumidores que seus produtos têm qualidade.
- uma forma de conquistar tal confiança é apresentar um certificado em ISO 9000, norma que atesta o funcionamento da empresa dentro de um sistema controlado de gestão da qualidade.
- os princípios da norma têm de ser aplicados em todos os departamentos e processos da empresa, pois todos são importantes e impactam direta ou

⁷⁸ Trataremos adiante especificamente desse ponto.

⁷⁹ São normas para sistema de gestão: NBR ISO 9000 – Qualidade; NBR ISO 14000 – Ambiental; NBR 16000 – Responsabilidade Social (também a internacional SA 8000).

indiretamente na qualidade do produto (seja ele um bem material, um serviço ou *software*). Dessa forma, o sistema passa a recolher e codificar dados a respeito de todas as tarefas. Cada detalhe de cada processo deve ser conhecido, estudado e, após ter sido definida a melhor forma de executá-lo, padronizado.

- para isso será essencial que todos os envolvidos colaborem. Mas se estiver claro que há ‘uma guerra econômica’ e é necessário que todos se empenhem pela empresa, logo, por seu próprio trabalho, essa adesão deverá ser conseguida. Além disso, o sistema estabelece metas e pode-se buscar atendê-las por vários motivos: por desejar se destacar, por não desejar falhar, por um incentivo financeiro, etc. Os consultores saberão trazer os exemplos necessários e realizar as palestras motivacionais. Além disso, todos sabem do valor de se aprender as ferramentas da qualidade e participar dos cursos de formação de auditores internos, isso valoriza o capital humano.
- nesse passo, logo a empresa deve ter seu sistema implantado e receber seu certificado. A partir daí é preciso deixar claro que foi vencida uma batalha, mas não é o momento para acomodação.
- assim, cada departamento da empresa deverá seguir melhorando seus próprios processos. Desde a produção que deverá produzir cada vez mais rápido, até o departamento de recursos humanos que deverá apresentar um custo cada vez menor da mão-de-obra. Estando os ‘indicadores’ definidos e

estabelecidas as formas de mensurá-los, tudo poderá ser controlado e melhorado.

- muito além (ou aquém) da busca pela qualidade do produto, tudo passa a fazer parte do sistema de gestão da qualidade, pois é por ele mensurado e dentro de seu âmbito e através de suas ferramentas que os objetivos são alcançados, sejam eles a redução de pessoal, o aumento da velocidade da produção ou a terceirização de um departamento.

É mais fácil apontar o impacto da inserção de um maquinário que substitui dezenas de trabalhadores, mas é preciso destacar a importância dos programas de gestão da qualidade e seu discurso, na medida em que vão além dos conceitos técnicos, como o controle estatístico dos processos, englobando também questões comportamentais.

“Em poucas palavras, a introdução de Programas de Qualidade visa reorientar as percepções de todas as pessoas e unidades administrativas na fábrica, integrando-as através do conceito da qualidade do produto em sua utilização no mercado. O objetivo final é o de gerar um comprometimento das pessoas para com a empresa e o produto, buscando otimizar a qualidade e a produtividade”⁸⁰.

A ‘qualidade total’ é a ‘mobilização total’, no sentido dado por Ernst Jünger ao tratar da mobilização para a guerra em seu ensaio de 1930⁸¹. No processo da qualidade

⁸⁰ Fleury, 1990: 14 (“Programas de Qualidade”, mantido por se tratar de citação).

⁸¹ cf. Jünger, 1990.

está a ação dos executivos que escolhem os programas de gestão a serem utilizados pela empresa, mas também daqueles que todos os dias implantam softwares, analisam currículos com base em critérios pré-definidos, elaboram estudos para melhoria dos processos produtivos, enfim, os técnicos e operadores que executam suas atividades de forma *técnica*, a sua parte no longo processo que traz os resultados que comentamos.

É uma mobilização possível de ser observada na sociedade, não se limitando ao interior da fábrica. De uma forma próxima a se atravessar a rua na faixa de pedestres por ser cidadão, é preciso respeitar e exigir a qualidade. O discurso da eficiência, da melhoria contínua, da organização, do controle, em suma, o discurso da qualidade, permeia a sociedade-empresa.

O canto das sereias

Porque sois tão audaz

Os bichos amestrados.

Terêncio ao senhor dos elefantes.

Por diversos motivos o envolvimento atual dos trabalhadores diferencia-se de períodos anteriores. Do ponto de vista da gestão da empresa contemporânea, esse envolvimento é imprescindível para promover a contribuição dos envolvidos diretamente com as tarefas no sentido de sugerirem melhorias no próprio trabalho, aumentando a produtividade. Além disso, as mudanças tecnológicas no processo produtivo, a inserção

de tecnologias informacionais, dependem de uma recepção amigável por parte dos trabalhadores, que têm de fornecer informações necessárias para o desenvolvimento de tais *softwares* e máquinas, aprender a utilizá-los e possibilitar seu aperfeiçoamento. Por outro lado, são inegáveis as vantagens resultantes do fato da empresa possuir uma mão-de-obra, um conjunto de ‘colaboradores’, em sintonia com sua política e cultura de modo que, além de buscar superar as metas estabelecidas e possibilitar o estabelecimento de novas, deixe de lado reivindicações ‘retrógradas’.

Os *Programas da Qualidade*, suas ‘ferramentas’, enfim, os sistemas de gestão atuais, associados ao ‘modelo japonês’, toyotismo ou ‘acumulação flexível’ (numa definição abrangente), “respondem pelo desenvolvimento das novas demandas requeridas pelas grandes empresas relativamente à sua força de trabalho: flexibilidade, polivalência, envolvimento e participação. Qualidades que garantem ao mesmo tempo, o engajamento e o desenvolvimento de habilidades operárias que potencializam a nova maquinaria informatizada, a qual denota-se como o novo instrumento de trabalho das empresas contemporâneas”⁸².

“O argumento mais fundamental de que os novos métodos de gestão do trabalho se utilizam para conquistar a adesão, cada vez mais imprescindível, dos trabalhadores às mudanças tecnológicas e organizacionais é seu caráter humanizador”⁸³. Dessa forma, diferente das configurações dadas ao trabalho anteriormente, onde a concepção era separada da execução e o trabalho vigiado por inspetores, mecanizado e repetitivo, a nova

⁸² Wolff, 2004: I.

⁸³ Wolff, 2005: 12.

organização teria superado o taylorismo-fordismo, devolvendo o ‘sentido’ ao trabalho, tornando-o criativo e intelectualizado, também pelo uso de computadores, democrático, pelo estímulo à participação de todos, e com muito mais possibilidade de ascender, dada a constante qualificação tanto nos aspectos técnicos, que não cessam de serem modificados, como na aprendizagem comportamental, tão necessária para o competitivo mercado de trabalho que prima pela capacidade de se trabalhar em equipe.

Por outro lado, os autores críticos às novas configurações denunciam um sistema que consegue aprender os saberes do trabalhador, através de seu próprio esforço, transformar em *capital de conhecimento* para a empresa, que pode usar contra ele mesmo, automatizando, fragmentando ou terceirizando a atividade. O trabalho não estaria se tornando intelectualizado pelo uso da informática, como exemplifica a pesquisa de Richard Sennett em uma padaria antes e depois da automação; a nova geração de padeiros apenas sabia apertar botões e não mais fazer pão e, embora o trabalho exigisse menos fisicamente, os ganhos eram menores, por ter se tornado uma atividade que qualquer um poderia executar sem maiores qualificações, fazendo com que esses empregados buscassem mais de um emprego, aumentando o desgaste ao invés de diminuí-lo ⁸⁴. O trabalho também não poderia ser considerado mais democrático, sendo que a participação dos trabalhadores se limitaria a sugestões para melhoria do rendimento dos processos de trabalho e solução de problemas, não sendo levada em consideração nas opções de gestão, escolha de tecnologia, entre outros pontos, ou seja, seria superficial e condicionada aos interesses da empresa. A intenção das empresas em promover tais

⁸⁴ cf. Sennett, 2001.

mudanças seria a de “apropriar-se do saber e do fazer do trabalho”⁸⁵, através de uma cooptação que leva o trabalhador a pensar para a empresa⁸⁶.

Dessa forma, os programas de gestão apresentados como programas para a qualidade, compreenderiam ferramentas técnicas, como o ‘controle estatístico de processo’, por exemplo, mas também todo um conjunto de preceitos comportamentais, enfatizados nos treinamentos e desenvolvidos de diversas formas. “Em poucas palavras, a introdução de Programas de Qualidade (*sic*) visa reorientar as percepções de todas as pessoas e unidades administrativas na fábrica (...). O objetivo final é o de gerar um comprometimento das pessoas para com a empresa e o produto, buscando otimizar a qualidade e a produtividade”⁸⁷.

Recorrendo à ‘literatura empresarial’ pode-se observar que esse envolvimento é planejado tecnicamente. Vejamos:

Pode parecer contraditório, mas o Japão debilitado pela guerra, teoricamente enfraquecido, é palco de diversos avanços. As forças de ocupação tinham interesse em desenvolver o país num sistema de livre empresa e torná-lo um fornecedor de matérias-primas de ponta⁸⁸. Assim, um americano chamado William Edwards Deming, conhecido por melhorias nos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra, formula os princípios da qualidade total, elaborando uma nova filosofia empresarial no

⁸⁵ Antunes, 1995: 34.

⁸⁶ cf. Antunes, 1995; Antunes, 2003, Wolff, 2004; Wolff, 2005.

⁸⁷ Fleury *apud* Wolff, 2005: 176.

⁸⁸ Curioso como a guerra acelera o desenvolvimento e, assim como comentamos que a norma ISO 9000 evolui de normas militares, também um marco no desenvolvimento da gestão contemporânea se dá com a entrada de Deming no Japão após a guerra.

Japão no início da década de 1950. Os princípios de sua teoria são o planejamento pelas empresas para atingir seus objetivos; o uso de instrumentos estatísticos para medir e intervir no sistema; o conhecimento psicológico da área de recursos humanos para o desenvolvimento de métodos de motivação e convencimento dos gerentes e trabalhadores a se envolverem com a redução dos erros e a manutenção dos equipamentos; a visão de organização como um sistema composto de equipamentos e pessoas operando em mútua relação de maximização da capacidade produtiva ⁸⁹.

Ele estabelece 14 pontos para a gestão ⁹⁰, dos quais destacamos:

- Adotar uma nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica.
- Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade.
Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a *internalização* da qualidade do produto.
- Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo.
- Fornecer treinamento no local de trabalho.
- Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizarem um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
- Eliminar o medo.
- Quebrar as barreiras entre departamentos.
- Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho.

⁸⁹ cf. Deming, 1990.

⁹⁰ Deming, 1990: 18-19.

- Estabelecer um *programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento* para todo o pessoal.
- Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. *A transformação é tarefa de todos.*

Deming defende ser necessária uma mudança no estilo de administração ocidental para reverter a tendência de declínio de sua indústria. “Deve haver um despertar para a crise, seguido de ação, tarefa da administração” ⁹¹.

Outro americano, J.M. Juran, parceiro do engenheiro japonês Ishikawa (responsável pela criação de diversas ferramentas da qualidade), estende os conceitos de Deming para os outros diversos departamentos da empresa em 1954. Juran teve a visão de que, a partir da segunda metade do século XX, ‘um conjunto de forças estariam emergindo’, exigindo que fosse dada prioridade à qualidade. A primeira versão de seu manual da Qualidade Total data de 1951, sofrendo revisões para acompanhar as ‘grandes mudanças’, como o próprio Juran classificava. Dentre essas forças emergentes estariam o aumento dos produtos de consumo, o surgimento de aparatos muito complexos, dos computadores e automatizações nas fábricas, elementos que confluíam para um nível novo de competição. Para responder a isso Juran preconizava ⁹²:

- Prioridade na liderança em qualidade.

⁹¹ Deming, 1990: 14.

⁹² Juran, 1993: 142-149.

- Comprometimento da força de trabalho. Propondo uma ampliação ao significado da palavra ‘cliente’, passando a incluir a força de trabalho como ‘cliente interno’, buscando “despertar um sentimento de orgulho entre os empregados quanto ao desempenho da qualidade pela companhia”, recomendando “estímulo à criatividade, iniciativa e senso de responsabilidade” e a promoção de uma “comunicação franca e aberta para maximizar as contribuições dos funcionários”⁹³
- Aperfeiçoamento da qualidade com grande ênfase nas ‘ações preventivas’, buscando possíveis problemas antes que aconteçam.
- Mudança no relacionamento com o fornecedor, trabalhando como uma equipe, colocando à disposição deste seus próprios recursos (como laboratórios, etc.), se necessário, para o desenvolvimento de materiais.
- Aumentar a participação dos operários na coleta de dados, análise e uso da informação, utilizando os círculos de controle da qualidade (grupos de trabalhadores organizados para discutir problemas e propor soluções).

Juran destaca a importância de “incentivar o comprometimento e o orgulho pelo trabalho entre os funcionários, por meio do incentivo às idéias e soluções que contribuam para um desempenho da empresa em qualidade. Cada funcionário deve aceitar e manter a responsabilidade e, sempre que possível, melhorar a qualidade do produto”⁹⁴. Importante

⁹³ Juran, 1993: 143.

⁹⁴ Juran, 1993: 149.

frisar que, para Juran, produto pode assumir a forma de bens, *softwares* ou serviços, sendo os primeiros caracterizados pela tangibilidade, os serviços como trabalhos executados para atender a terceiros e os *softwares* assumindo tanto a forma de programas para computadores como as informações convenientemente organizadas, como relatórios, planos, conselhos, etc.⁹⁵ Isso mostra como o pensamento de Juran acompanhou as transformações recentes⁹⁶.

Recorrendo agora ao contato com o campo, realmente pode ser observada a aplicação prática e objetiva de diversos mecanismos para o envolvimento. Atividades como as reuniões de *brainstorm*, grupos para soluções de problemas ou proposição de ações preventivas, têm o objetivo direto de aproveitar as idéias dos diversos funcionários, e acabam por contribuir para um envolvimento geral. Fora isso, mais especificamente pensado para o envolvimento e objetivando um ambiente de cooperação, temos diversas recomendações como não manter um restaurante para a produção e outro para o administrativo, organizar reuniões de premiação, concursos, etc.

Particularmente, participei de diversas ‘reuniões do abraço’, onde um funcionário indica outro por algum ato nobre, que pode ir desde salvar a vida de um colega a recolher

⁹⁵ Juran, 1993: 11.

⁹⁶ A versão de 1994 da norma ISO 9000 possibilitava a certificação em três versões de mesmo peso, mas destinadas a negócios diferentes, a ISO 9001 para empresas que também desenvolviam projetos, ou seja, o desenvolvimento de novos produtos também certificado, a ISO 9002 para certificação somente da produção e a ISO 9003, que não possuía os elementos destinados à produção, ou seja, recomendada para prestadores de serviço. Na versão 2000 essa divisão desaparece, sendo a nova versão da ISO 9001 a única certificável, cabendo à empresa apontar para o órgão auditor quais elementos da norma não são aplicáveis ao seu tipo de negócio. O número de empresas prestadoras de serviço atualmente certificadas é bastante grande, na verdade, a própria divisão da economia em setores primário, secundário e terciário não faz mais muito sentido.

algun lixo jogado fora do cesto e destiná-lo corretamente, e todos os envolvidos participam de uma reunião onde contam o caso e servem-se de um lanche com a gerência. Presenciei diversos ‘programas cliente-fornecedor’ em que eram estabelecidos contratos entre as áreas de uma mesma empresa e estipuladas punições para o não cumprimento (os departamentos de uma empresa passam a ser ‘mini-empresas’ e os colegas de trabalho clientes e fornecedores). Vários concursos para incentivar o aprendizado do sistema de gestão, por exemplo a ISO 9000, e elaborar os procedimentos referentes às próprias tarefas. Essa adesão assumia, muitas vezes, formas bizarras na tentativa de abarcar absolutamente todos e não fazer diferenças entre os ‘colaboradores’. Em determinado programa cliente-fornecedor, como todo departamento tinha de estabelecer, pelo menos, dois contratos com outros departamentos, assistia-se, por exemplo, ao posto de abastecimento (pequena loja que vendia produtos da empresa a custos mais baixos) se responsabilizar em contrato por avisar determinado departamento toda vez que chegasse queijo, pois esse acabava muito rápido. No estabelecimento dos procedimentos, encontrei instruções detalhadas para atividades que, aparentemente, não comprometiam a qualidade do produto, mas, como cada departamento é importante na empresa e cada um tem um trabalho essencial, na campanha para estabelecimento de procedimentos por todos os setores, era comum o surgimento de ITs (instruções de trabalho) ou ARTs (análise de risco da tarefa) para utilização do banheiro (escrito pela área de limpeza, ainda que terceirizada).

Para executar meu trabalho na consultoria, era fundamental que eu conseguisse a colaboração dos trabalhadores, pois tinha de aprender a rotina de cada empresa na qual

implementaríamos programas para a qualidade. É comum entre os consultores a utilização das mais variadas histórias, ainda que sem definição da fonte e comprovação da veracidade. Como o conto da idéia dada por um funcionário operacional de aumentar o tubo da pasta de dentes em 10%, pois as pessoas colocam pasta na escova de dentes levando em consideração o comprimento das cerdas da escova e não o volume de pasta, aumentando as vendas da empresa em 10%; ou a idéia de um faxineiro de colocar um ventilador ao lado da linha embaladora de produto, que fazia com que a embalagem acidentalmente vazia fosse retirada da linha, economizando todo o sistema de balanças, sensores e automatização da retirada. Histórias que apontam a importância da participação dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, como todos têm condição de ‘fazer a diferença’.

Com os funcionários engajados em melhorar a qualidade, havendo um sistema de gestão que preconiza a padronização da tarefa e que será auditado por um organismo externo, conferindo ou não um certificado, não havia muita resistência em ensinar a rotina de trabalho e as engenhosidades da experiência.

Em determinada empresa de cosméticos, com uma planta bastante automatizada, havia um equipamento que somente um funcionário sabia operar. Era uma atividade complexa, cuidava da limpeza de todas as linhas de produtos que corriam por tanques e tubulações. O funcionário em questão havia recebido treinamento na matriz, fora do Brasil, e a filial brasileira, recém criada, contratou a empresa de consultoria na qual eu estava para criar os procedimentos e instruções de trabalho para aquela atividade, dentro dos padrões do sistema da qualidade adotado pelo grupo no mundo todo (ISO 9000). O

consultor responsável não teve maiores problemas nas entrevistas ao funcionário, que tinha de realizar seu trabalho e ainda destinar tempo para ajudar na confecção dos procedimentos. Era presente a idéia de que aquilo era necessário para atender ao sistema, não era uma decisão interna, mas uma diretriz do grupo, enfim, não havia alternativa. Além disso, ninguém pode ser promovido sem ensinar o que sabe (esse tipo de discurso é amplamente utilizado e, também, outros comentários como, sendo o único a conhecer a atividade, ele não pode nem faltar). Assim, durante dois meses o funcionário ensinou suas atividades para o consultor, que codificou e transferiu as informações para procedimentos padronizados. Numa segunda etapa, 20 funcionários foram treinados, com a ajuda do funcionário mais experiente. Passados alguns meses, ao retornar à empresa para outro serviço, o consultor perguntou do funcionário e ele havia sido demitido, nem mesmo sua função existia mais, os outros funcionários treinados podiam conciliar com suas tarefas as etapas daquela atividade.

Portanto, realmente existem mecanismos para o envolvimento, técnicas e estratégias empregadas deliberadamente para tanto, além de discursos que promovem a participação. Fica evidente como tal envolvimento é importante na gestão atual e consta nos princípios defendidos pelos ‘gurus’ da qualidade. Mesmo nas normas de gestão, apesar de serem normas técnicas, vários elementos contribuem para esse fim, aparentemente mais subjetivo. Na verdade, em última instância, questões subjetivas como o orgulho do trabalho, a motivação, o ‘espírito de equipe’, o comprometimento, etc., são

tratados de forma técnica e objetiva, existem as ferramentas para estimulá-los e os mecanismos para medi-los.

Os autores críticos às configurações atuais apontam para vários efeitos desse quadro. São vários os ganhos para a empresa advindos de um funcionário mais participativo. A padronização da tarefa e outros aspectos dos sistemas de gestão, associados com as tecnologias informacionais, permitem um controle diferenciado que garante a manutenção de uma produção dispersa e com várias etapas terceirizadas. A redução e precarização de postos de trabalho é objetivamente buscada, apesar da busca pela participação do trabalhador. O aspecto ‘humanizador’ dos programas, a colocação por parte das empresas de ser um trabalho mais intelectualizado, de estar se contrapondo aos métodos retrógrados de separação da concepção e da execução, devolvendo o sentido ao trabalho, caminha juntamente com uma intensificação da exploração; entre outros pontos ⁹⁷.

Diferentemente dos autores que consideram haver uma melhora para os trabalhadores com as configurações toyotistas comparadas ao fordismo ⁹⁸, tendemos a concordar com as observações dos demais – em que pese que tais autores não defendem um retorno ao fordismo, mas denunciam o toyotismo como uma forma acrescida de exploração capitalista. Pois, no campo, pôde ser observado:

- grande intensificação do trabalho – como já comentado, com a redução de efetivos, os que permanecem trabalham mais, apesar da idéia de que a

⁹⁷ cf. Antunes, 1995; Antunes, 2003; Marcelino, 2004; Silva, 2006; Wolff, 2004; Wolff, 2005.

⁹⁸ cf Fleury, 1995; Leite, 1993 – sem considerar a ‘literatura destinada ao público empresarial’.

maquinaria facilita o trabalho. Além disso, o próprio atendimento às ferramentas da qualidade e aos outros programas da gestão participativa já tomam tempo e causam desgaste, intensificado pelas novas responsabilidades de manutenção e controle da qualidade, incorporadas pelos operadores e resultando na redução dessas funções específicas, além da responsabilidade de pensar constantemente em ‘ações preventivas’ e melhorias ao processo.

- Redução de postos, salários e benefícios – a lógica que guia o sistema é a redução de custos e melhoria no processo. Não é difícil entender que, no tocante à qualidade, a produção auxiliada por computador e automatizada “tem o potencial de melhorar a qualidade dos produtos através do fornecimento de uma operação mais consistente dos equipamentos do que aquela possível com seres humanos”⁹⁹, a “percepção humana” está sujeita a muitos erros que impedem um processo ótimo¹⁰⁰.

Lojkine comenta que a tentativa de automatizar a produção com equipamentos sofisticados tem falhado em economizar recursos, pois traz o custo de qualificar a mão de obra que permanece necessária¹⁰¹. Lipietz também aponta um caminho ao fracasso para as empresas que buscam tecnologias de automatização, por não considerarem a complexidade para concretizar essa tecnologia que, mesmo eletrônica, não caminha sozinha e

⁹⁹ Juran, 1993: 248.

¹⁰⁰ Juran, 1993: 231.

¹⁰¹ Lojkine, 1990: 48.

eleva os salários dos trabalhadores que têm de ser mais qualificados para operá-la ¹⁰².

Porém, apesar de realmente haverem frustrações por partes de empresas que buscaram automatizações como recurso exclusivo (como foi a fracassada experiência da GM), o que foi observado no campo foi bem diferente. Em primeiro lugar, nas reestruturações inspiradas no modelo japonês, a força de trabalho está longe de ser desconsiderada, conforme comentado na introdução, a incorporação de novos métodos, automatização e terceirizações é um processo gradual. Além disso, justificar que aumentariam os gastos com qualificação da mão-de-obra tem um limite, pois, com a evolução e aprimoramento dos sistemas informatizados e das transformações tecnológicas incorporadas pela empresa, a utilização, padronizada que é pelas instruções de trabalho, tende a ser cada vez mais simplificada. Isso também pode ser observado nos relatos de Sennett ¹⁰³. Além disso, muitas das qualificações necessárias partem dos próprios trabalhadores, com recursos próprios (trataremos disso adiante, mas na introdução é comentado o esforço para superar a seleção e estudar em um colégio técnico). Por último, o aumento de salários dos trabalhadores mais qualificados, que seriam então necessários para a nova tecnologia, está condicionado ao enorme exército de reserva, agora também qualificado –

¹⁰² Lipietz, 1991: 63.

¹⁰³ cf. Sennett, 2001.

lembrando que, na experiência relatada, os jovens técnicos formados em colégios com tradição e renome na área da química, e até mesmo universitários, disputaram as vagas de estagiários em um longo processo seletivo e, depois, disputaram as vagas de efetivos e a disputa prosseguia sempre com o fantasma da substituição. Fica difícil pleitear melhores salários com a justificativa da qualificação num país em que ocorrem sorteios de vagas de emprego para os que adquiriram ingresso para determinado jogo de futebol ¹⁰⁴ e, mesmo fora do Brasil, alastra-se uma tendência que – sem utilizar dados e estatísticas no momento – pode ser percebida em filmes como *The Full Monty* (no Brasil, *tudo ou nada*), *Las lunes al sol* (*segunda-feira ao sol*), *Le couperet* (*o corte*), entre outros. A tendência do desemprego também para os mais qualificados.

Embora sem compartilhar posições ligadas ao fim do trabalho ou perda da validade da categoria para análise, consideramos haver um desemprego estrutural, intensificação do trabalho assalariado para uns e desemprego

¹⁰⁴ Em 12/09/2004 o América de Minas Gerais promoveu um sorteio de 10 vagas de emprego para quem fosse ao jogo. Calcula-se que cerca de vinte mil desempregados compareceram e foi noticiado que algumas vagas exigiam formação específica. ‘A emenda saiu pior que o soneto’, explicitando uma das contradições da sociedade capitalista, quando o Ministério Público do Trabalho em Minas convocou o time a assinar um Termo de Ajustamento de Conduta, para não executar mais tal prática, sob pena de multa em caso de descumprimento. A procuradora do Trabalho Andréia da Silveira explicou que “a Constituição Federal repele a possibilidade de se admitir como mercadoria, bem comerciável, moeda de troca para aquisição de produtos e/ou serviços, bem como quaisquer outras vantagens, o valor social trabalho, que se conecta com a dignidade da pessoa humana. No art. 427 do tratado de Versailles temos um princípio que nos diz que o trabalho não pode ser considerado como mercadoria ou artigo de comércio e a Declaração de Filadélfia, relativa aos fins e objetivos da OIT, reafirma o tratado dizendo que *o trabalho não é uma mercadoria*”. Fica, então, a pergunta: na sociedade capitalista o trabalho assalariado é tratado como o quê?

para outros ¹⁰⁵. “Estamos entrando em uma nova fase na história do mundo – em que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a população global” ¹⁰⁶.

- Tensão e estresse – Gounet comenta o “*management by stress*”. Tivemos oportunidade de acompanhar facetas disso em trabalhadores preocupados em atender aos programas e executar suas tarefas práticas; constantemente ameaçados pela concorrência, seja dos jovens recém formados mais capacitados e menos onerosos para a empresa, internamente entre os colegas, ou das máquinas. O ritmo de trabalho parece procurar tal situação, mantendo um estado de constante alerta e não deixando tempo para nenhum outro tipo de pensamento, como uma contestação, por exemplo – conforme demonstrado na experiência simulada no início deste capítulo e tendo alguns de seus efeitos apontados na introdução, com dados referentes à saúde dos trabalhadores).

Envolvimento e participação

Assim, fica evidente que o envolvimento e participação dos trabalhadores é extremamente importante nas formas contemporâneas de gestão da produção (de bens ou serviços), mobilizando qualidades que foram, por vezes, deixadas de lado em formações

¹⁰⁵ cf. Antunes, 2003; Marcelino, 2004.

¹⁰⁶ Rifkin, 1995: XVIII.

anteriores ¹⁰⁷. Também fica claro que o quadro atual traz várias complicações para os trabalhadores, como uma intensificação do trabalho, um desgaste evidenciado por vários problemas de saúde física e mental, ao mesmo tempo em que crescem os índices de desemprego.

“Não nos parece que o ‘toyotismo’ tenha significado, do ponto de vista dos trabalhadores, um avanço em direção ao domínio do processo produtivo. Isso por vários motivos: (...) as contrapartidas do ‘toyotismo’ inscrevem-se claramente numa estratégia de cooptação dos operários para participação nos objetivos da empresa; (...) precarização das condições de trabalho e o desemprego estrutural para contingentes cada vez maiores da força de trabalho. Mesmo para os trabalhadores que estão empregados pelas empresas centrais, o que se observa é a extensão da jornada de trabalho e uma pressão contínua (...) para que o saber operário seja colocado a serviço da produção; pressão essa que significa ameaça constante de desemprego. É importante não esquecer que o ‘toyotismo’ nasceu como uma iniciativa do capital de recompor suas taxas de lucro, mas também como uma forma de restabelecer o seu controle sobre o trabalho, ameaçado pela luta de classes” ¹⁰⁸.

Tal observação torna esse envolvimento mais contraditório. Taylor já tinha clareza das contrapartidas necessárias; considerando que sua tarefa era “fazer com que Schmidt operasse 47 toneladas de ferro por dia e torná-lo feliz com isso” ¹⁰⁹, ele lhe oferece \$ 1,85 por dia no lugar dos \$ 1,15 para que colaborasse com seu sistema e não questionasse a

¹⁰⁷ Como exemplo, ver anexo III.

¹⁰⁸ Marcelino, 2004: 114-115.

¹⁰⁹ Taylor *apud* Braverman, 1981: 96.

ordem de “quando esse homem lhe disser para andar, você anda; quando lhe disser para sentar, você senta, e não lhe responde” ¹¹⁰. Seu método procura estabelecer uma “relação formal de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: capital e trabalho” ¹¹¹.

As contrapartidas do fordismo como modelo vão além dos melhores salários pagos por Ford, estando ligadas também às políticas keynesianas e do Estado de bem estar social, durante uma espécie de “círculo virtuoso (ganhos elevados de produtividade – grande produção – aumento dos salários – consumo alto)” ¹¹². “A esmagadora maioria dos conflitos e das greves das décadas de 1950, de 1960 e do início da década de 1970, que haviam sido desencadeados pelos sindicatos ou retomados por eles, terminou em negociações sobre os salários ou, de modo mais geral, sobre o contrato de trabalho” ¹¹³.

Fica-nos a pergunta de quais são as contrapartidas do toyotismo, sendo que, ainda que existam, como comenta Paula Marcelino, “tais contrapartidas são imediatamente abandonadas se elas representam, de alguma forma, uma ameaça às taxas de lucro. Acrescenta-se a isso o fato de que no Brasil essas contrapartidas foram praticamente nulas, se comparadas a de países centrais do capitalismo” ¹¹⁴. Gounet resume ironicamente as inovações principais do toyotismo:

“Em lugar do trabalho desqualificado, o operário é levado à polivalência. Em vez da linha individualizada, ele integra uma equipe. No lugar da produção em massa, para desconhecidos,

¹¹⁰ Taylor *apud* Braverman, 1981: 97.

¹¹¹ Heloani, 1994: 18.

¹¹² Linhart, 2007: 76.

¹¹³ Linhart, 2007: 78.

¹¹⁴ Marcelino, 2004: 114.

trabalha um elemento para satisfazer a equipe que vem depois da sua na cadeia. Em suma, o ‘toyotismo’ elimina, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra simplificado, desmotivante, embrutecedor”¹¹⁵.

Se estes são os pontos de defesa de tais técnicas de gestão, por outro lado já está bastante evidente o caráter de intensificação do trabalho, redução e precarização de postos, entre outros. Levando psicólogos do trabalho a voltarem-se para tais questões e trabalhadores a declararem preferir os métodos anteriores, conforme comentado na introdução.

“Em suma, encontramos-nos em uma situação paradoxal: no momento em que as empresas têm menos contrapartida a propor aos assalariados é que elas procuram estabelecer um consenso. No momento em que as diretorias das empresas não podem mais recuar, (...) é que se voltam para os assalariados, pedindo-lhes para cooperar, participar, integrar-se em uma nova moral da empresa, prometendo-lhes menos, principalmente no plano dos salários”¹¹⁶.

Diante da necessidade de participação dos trabalhadores, para que o sistema funcione e seja aprimorado constantemente, e do grau de adesão conseguido (recorro novamente às experiências relatadas na introdução), cabe perguntar ao trabalhador:

¹¹⁵ Gounet, 1999: 33.

¹¹⁶ Linhart, 2007: 76.

“Como ousaria atacar-vos se não estivesse conivente convosco? Que poderia fazer-vos se não fôsseis receptores do ladrão que vos pilha, cúmplices do assassino que vos mata, e traidores de vós mesmos?”¹¹⁷

Evidentemente, existem diversos entraves para resistências por parte dos trabalhadores e esse assunto também é amplamente tratado por diversos autores. A própria necessidade de sobrevivência, o exército de reserva existente e a ameaça de desemprego, talvez já sejam suficientes para justificar uma posição defensiva. Mas o que queremos destacar aqui (e questionar) é uma participação que vai além, muitas vezes, daquilo que foi pedido.

Em diversos outros momentos da história, assistiu-se a manifestações de revolta operária sob condições, pelo menos explicitamente, mais severas que as de hoje, reprimidos pela força do Estado, sob regimes ditatoriais, etc.

Na mesma empresa transnacional que foi palco dos relatos da introdução, certa vez chegou um equipamento capaz de realizar diversas análises do processo, como teor de sal, alcalinidade, etc. Para isso, era necessário alimentá-lo com um grande número de resultados de análise a fim de que o equipamento construísse um padrão. Explicando melhor, era necessário que fosse coletada uma amostra de produto e esta analisada por um funcionário do laboratório como de costume, a mesma amostra devia ser analisada pelo equipamento, sendo informados à máquina os valores corretos (que já haviam sido analisados pelo trabalhador); de tal forma que, repetida muitas e muitas vezes essa

¹¹⁷ La Boétie, 1982: 16.

operação, com os mais diferentes resultados, a máquina armazenava um banco de dados, podendo reconhecer numa amostra que tocasse sua sonda o valor correto de qualquer variável e informá-lo, economizando tempo e gasto de reagentes. O curioso é que esse equipamento não funcionou na fábrica do Brasil. Vale lembrar que essa fábrica contava mais de 100 anos e os funcionários destinados a ‘alimentar’ a máquina eram ‘práticos’ de muitos ‘anos de casa’, os mesmos que não quiseram participar dos treinamentos em ISO 9000 e nós estagiários viemos a substituir.

Não podemos afirmar aqui que houve uma sabotagem do equipamento, não estive diretamente ligado a esse projeto da empresa. Mas, a verdade, é que o mesmo equipamento foi implantado em diversas fábricas pelo mundo e não funcionou aqui. Uma especialista foi enviada da Inglaterra e teve de emitir um relatório dizendo que, provavelmente, o processo brasileiro e suas matérias-primas apresentavam muita variação e impediam a implantação da tecnologia. Não sei até que ponto conseguiram *envolver* esses trabalhadores, sendo que tudo dependia deles, a coleta de amostras e as análises corretas para informar à máquina no período de calibração.

Vale confrontar essa *possível* atitude dos trabalhadores (lembrando que nessa época, antes da terceirização, os coordenadores do laboratório também tinham muitos anos de empresa, já sendo aposentados), com a *nova atitude* demonstrada por mim e meus colegas estagiários e, depois, terceiros. No caso deste equipamento, o próprio responsável inicialmente em implantá-lo era um estagiário da empresa, porém do setor de desenvolvimento. O estagiário parece ter tentado bastante ao lado da especialista inglesa, os funcionários antigos, nem tanto.

Diante disso é preciso comentar que não pode ser possível que as ferramentas de gestão da qualidade, o conhecimento psicológico da área de recursos humanos, como preconiza Juran, as ‘reuniões do abraço’, os concursos, os prêmios, as gincanas, enfim, as técnicas de gestão e seus mecanismos de cooptação, sejam os únicos responsáveis pela adesão do trabalhador. Um primeiro ponto que precisamos investigar é de que esse envolvimento é possível em um tipo específico de trabalhador e de sociedade. Como comentei – não consigo evitar a auto-análise na escrita desse texto – idéias como as da necessidade de padronização e cientificação do trabalho, flexibilidade, melhoria contínua, competição, entre muitas outras caras à gestão atual, são “verdades” para minha geração (década de 1980). Embora minha entrada como estagiário possa ter parecido acidental, como realmente considerei por um tempo, hoje não posso deixar de pensar que os psicólogos e avaliadores do departamento de recursos humanos não erraram totalmente, pois eu ‘vesti a camisa’, no jargão empresarial, tendo uma participação ativa, muitas vezes indo além do solicitado. Na verdade, nenhum dos estagiários pestanejaria em alimentar o tal equipamento com todos os dados necessários, caso isso fosse sua tarefa, mas foi opção dos coordenadores, que posteriormente também foram desligados, não envolvê-los nesse projeto.

É bem verdade que heroísmos em resistir a determinado equipamento ou deixar de ensinar o trabalho a determinado consultor quando solicitado, não ajudariam muito, mas isso também reforça que há um movimento externo à fábrica. As formas de gestão atuais conseguem seus feitos, por haver sido formado não somente um novo modo de organizar

a produção, uma nova forma de gestão, mas um tipo específico de homem e de sociedade, um novo modo de regulação do capital.

Portanto, um primeiro movimento que deve ser feito é ultrapassar os muros da fábrica, já tendo comentado algumas das ferramentas técnicas e gerenciais que contribuem para a configuração atual do capitalismo, buscando a adesão e envolvimento do trabalhador, e discutir o tipo de trabalhador sobre o qual essas técnicas incidem e a sociedade que apresenta esse quadro.

Vários autores críticos ao toyotismo acertam no diagnóstico dos sintomas resultantes da articulação entre esse modo de organização da produção e o neoliberalismo, fazendo uma análise precisa dos efeitos negativos para o trabalhador. Porém, em alguns casos, tal análise parece colocar o trabalhador na posição de vítima frente à existência de um ‘gênio maligno’, como o de Descartes, que os ilude em benefício próprio. Tentaremos evitar esse tipo de abordagem, como estratégia para problematizar a questão do envolvimento. Nesse sentido, também buscaremos não colocar a ênfase nas ferramentas internas à fábrica, ou tratar nos termos de uma manipulação. Por exemplo ¹¹⁸:

“De sua parte, as chamadas ‘teorias da qualidade’ que constituem, até certo ponto, o arcabouço ideológico (ou superestrutura ideológica, por que não?) do modelo japonês e, em

¹¹⁸ Em que pese que os próximos três autores que citaremos são, a nosso ver, extremamente competentes ao analisar tais questões. Os trechos citados são recortes que estamos fazendo arbitrariamente, quase que caricaturando uma forma de colocar o problema, apenas para reforçar o que tentaremos evitar na tentativa de ‘jogar luz’ sobre outros aspectos da questão.

consequência, dos Programas de Qualidade (*sic*), conseguem *reordenar a subjetividade do trabalho* num mundo globalizado, cuja produção flexibilizada demanda outro tipo de ‘atitude mental’”¹¹⁹.

“O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo ‘envolvimento cooptado’, que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e de como produzir não pertence aos trabalhadores”¹²⁰.

Ou ainda:

“Sob o arrimo dos dois pilares mestres de tal reestruturação: a informatização da produção e as novas formas de organização do trabalho, ambas amplamente baseadas nos preceitos da Qualidade Total, os trabalhadores são constrangidos a pensar para o capital. Logo, segundo a lógica daqueles que os exploram. Um constrangimento advindo especialmente do discurso fetichista presente nessa nova ‘filosofia’ empresarial”¹²¹.

Embora realmente a adesão do trabalhador resulte em benefícios para a empresa, embora sua participação com idéias represente ganho para o capital, é preciso questionar

¹¹⁹ Heloani, 2003: 128 (grifo do autor).

¹²⁰ Antunes, 1995: 34.

¹²¹ Wolff, 2004: II.

até que ponto esse envolvimento, hoje, resulta de um engodo. Pois, ainda que no passado promessas tenham sido feitas ou intenções e objetivos de dominação ‘camuflados’, até que ponto isso persiste? Parece que, atualmente, estamos num momento onde, assim como a idéia de progresso vale em si, sem precisar prometer algo melhor – e o desenvolvimento da gestão atual nos moldes que estamos comentando é simplesmente necessário, independente da forma que ele assume e das conseqüências que traz para o trabalhador – também o capitalismo parou de prometer melhorar o futuro.

Pelo observado nas empresas em que passei, no sentido da competição interna e da disputa entre os colegas de trabalho, penso se algo era escondido além das estratégias de cada um. Na constatação de que não há vagas para todos e é necessário lutar por elas, o que não está dito?

Outro ponto, tomando como exemplo o comentário de Danièle Linhart, de que “os gestores estão deliberadamente manipulando a subjetividade operária” ¹²², seria perguntar, quem são os gestores? Ela contou que, num colóquio em Lyon onde tratava de temas ligados aos mecanismos de cooptação do trabalhador, um dos senhores lhe perguntou o que ela fazia ali, não porque sua posição desagradasse a ele e seus colegas que eram gestores de empresas, mas porque eles já sabiam de tudo aquilo, estavam numa guerra econômica e todos deviam ser militantes e defensores da empresa.

Exercendo a atividade de consultor, eu dependia da participação dos trabalhadores dos mais diversos departamentos e funções, fosse implantando sistemas, padronizando

¹²² Seminário ‘*Qual o sentido social da modernização no trabalho?*’ – Faculdade de Educação, UNICAMP, 21/08/2007.

procedimentos ou organizando treinamentos; utilizava amplamente discursos voltados à necessidade de participação, à possibilidade de melhoria, etc., mas será que, então, eu podia ser considerado uma personificação do capital? Assisti a diversos gerentes e, até mesmo, diretores serem demitidos, não necessariamente por uma falha, mas por reconfigurações dos cargos e processos de reestruturação. O gerente da qualidade assume a gerência de desenvolvimento e o resultado é menos um cargo de gerência. Ou seja, quem está em melhor situação nesse sistema para levar o título de ‘gestor que manipula a subjetividade dos outros’? Os funcionários do departamento de recursos humanos, os técnicos da qualidade, mesmo os coordenadores, não recebem salários muito diferentes dos próprios trabalhadores que, a princípio, estariam sendo vítimas de tal manipulação. E, convém lembrar, que eles também são atingidos pelos mesmos processos. Como comentado na introdução, a atividade de controle de documentos, importantíssima para a aplicação da norma ISO 9000, que eu executava, foi totalmente automatizada por um *software* de controle; eu me dediquei bastante para isso, participando de várias reuniões e apontando melhorias no processo.

No filme *Violences des échanges en milieu tempéré* de Jean-Marc Moutout (no Brasil, *missão demissão*), um jovem de 25 anos chega do interior para trabalhar em Paris numa grande empresa de consultoria. A primeira tarefa que recebe é a de preparar a venda de uma fábrica a um grupo financeiro. Ele sabe que estará selecionando, com base em critérios ‘técnicos’, pessoas para perderem seus empregos, os funcionários da fábrica o tratam mal, pois não se sentem confortáveis com as ações da consultoria, e o dono da empresa parece não ter alternativa à venda. Enfim, apesar dos sentimentos do dono, do

dilema moral do jovem e da censura ética de sua namorada, o processo segue em frente, ele executa seu trabalho ‘tecnicamente’ e troca de namorada.

Não podemos dizer que, quando eu organizava as tarefas de um setor, as padronizava e registrava em procedimentos – na verdade ajudava os próprios funcionários do setor a fazê-lo –, estava executando minha tarefa, que era técnica, mas contribuía para possíveis efeitos negativos para aqueles funcionários? Ouvi o relato do diretor de uma empresa que havia sido ameaçado de morte por um fornecedor, reclamando ter sido excluído da lista de fornecedores da empresa. Ele respondeu com segurança que de nada adiantava a ameaça, uma vez que o sistema tomou a decisão, ele nada poderia fazer.

Harun Farocki, em seu filme *Nicht lösches Feuer (fogo que não se apaga)*, de 1969, apresentando a pesquisa e produção de napalm, utilizado na guerra do Vietnã, demonstra como o processo de produção pode ser justamente a divisão e ‘diluição’ da responsabilidade. Noutro filme mais recente, *Mar adentro* de Alejandro Amenábar, o personagem que deseja executar suicídio por estar tetraplégico há 27 anos, precisa de ajuda, mas a prática da eutanásia é ilegal na Espanha, seu país; ele recorre a um plano onde divide o ato em várias pequenas tarefas executadas por amigos e simpatizantes, de modo que não seja caracterizada responsabilidade ou crime.

Ou seja, tanto pelo fato de os programas e ferramentas da qualidade serem implantados por estagiários, técnicos e trabalhadores medianos, quanto pelo fato dos funcionários mais altos da hierarquia também sofrerem com o cumprimento das metas e

mesmo o desemprego, convém questionar quem estaria efetivamente exercendo essa manipulação. Haveria um grupo de gestores articulando e aplicando ferramentas para a ‘expropriação do saber operário’ e conquista da adesão dos trabalhadores, ou todos participando de uma lógica que os ultrapassa?

Novamente, não se trata de esquecer os efeitos do capitalismo e de seu atual estágio, não se trata de deixar de lado que há uma desigualdade, mas com relação ao caráter nocivo das técnicas de gestão do trabalho e os resultados danosos para a “classe-que-vive-do-trabalho” ¹²³, dentro da lógica da empresa, quem estaria de que lado? No passado ouve uma delimitação maior dos papéis – “o antigo dono do dinheiro marcha agora à frente, como capitalista; segue-o o proprietário da força do trabalho, como seu trabalhador. O primeiro, com um ar importante, sorriso velhaco e ávido de negócios; o segundo, tímido, contrafeito, como alguém que vendeu sua própria pele e apenas espera ser esfolado” ¹²⁴. Mas, para o funcionamento atual do capitalismo, isso se mantém? Apenas fazendo mais uma alusão, a série de Fritz Lang inicia com o filme de 1922, onde o maléfico Dr. Mabuse hipnotiza suas vítimas para que façam suas vontades e planeja toda a sorte de manipulações e esquemas para cometer seus crimes e se aproveitar dos outros, e termina com o filme de 1960, onde a rede maléfica não mais depende de seu personagem central, perpetuando seu legado, sem sua presença.

“Creio que é preciso examinar o modo como, nos níveis mais baixos, os fenômenos, as técnicas, os procedimentos de poder atuam; mostrar como esses procedimentos, é claro, se

¹²³ Antunes, 2003: 48.

¹²⁴ Marx, 1982: 187-197.

deslocam, se estendem, se modificam, mas, sobretudo, como eles são investidos, anexados por fenômenos globais, e como poderes mais gerais ou lucros de economia podem introduzir-se no jogo dessas tecnologias, ao mesmo tempo relativamente autônomas e infinitesimais, de poder”¹²⁵.

Desconfiando do que chama “análise descendente”, Foucault comenta:

“a burguesia tornou-se, a partir do fim do século XVI e no século XVII, a classe dominante. Dito isso, como se pode deduzir daí o internamento dos loucos? A dedução, vocês a farão sempre; ela é sempre fácil, e é precisamente isso que eu lhe reprovarei. É de fato, fácil mostrar como o louco, sendo precisamente aquele que é inútil na produção industrial, como se é até mesmo obrigado a descartar-se deles. Poderíamos fazer a mesma coisa, se vocês quiserem, não mais a respeito do louco, mas a respeito da sexualidade infantil (...) e dizer: a partir da dominação da classe burguesa, como se pode compreender a repressão da sexualidade infantil? Pois bem, simplesmente, como o corpo humano se tornou essencialmente força produtiva a partir dos séculos XVII, XVIII, todas as formas de dispêndio irreduzíveis a essas relações, à constituição das forças produtivas, todas as formas de dispêndio assim manifestadas em sua inutilidade, foram banidas, excluídas, reprimidas”¹²⁶.

Com relação à análise de que os novos métodos de gestão se apropriam do saber operário, iludindo-os num discurso ideológico de melhoria da qualidade, de que os gestores manipulam os trabalhadores com diversos mecanismos de cooptação;

¹²⁵ Foucault, 1999 a: 36.

¹²⁶ Foucault, 1999 a: 37.

poderíamos incluir tal análise dentre as “deduções [que] sempre são possíveis; são ao mesmo tempo verdadeiras e falsas. São essencialmente fáceis demais (...)” ¹²⁷?

Portanto, passemos a discutir elementos exteriores à fábrica e às técnicas da qualidade e da gestão de recursos humanos. Assim como ocorreram transformações na organização da produção, elas também podem ser verificadas no homem contemporâneo e no conjunto da sociedade. Tentemos entender os discursos e práticas que operam o funcionamento das novas configurações e “por conjectura procuremos então, se pudermos achar, como enraizou-se tão antes essa obstinada vontade de servir que agora parece que o próprio amor à liberdade não é tão natural” ¹²⁸.

¹²⁷ Foucault, 1999 a: 37.

¹²⁸ La Boétie, 1982: 16.

Capítulo 3

**Fora da fábrica,
mas não da empresa**

“Todo tipo de trabalho exige concentração, autodisciplina, familiarização com diferentes instrumentos de produção e o conhecimento das potencialidades de várias matérias-primas em termos de transformação em produtos úteis. Contudo, a produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado põe boa parte do conhecimento, das decisões técnicas, bem como do aparelho disciplinar, fora do controle da pessoa que de fato faz o trabalho. A familiarização dos assalariados foi um processo histórico bem prolongado (e não particularmente feliz) que tem de ser renovado com a incorporação de cada nova geração de trabalhadores à força de trabalho. A disciplinação da força de trabalho para o processo de acumulação do capital (...) envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm de ser organizados não somente no local de trabalho como *na sociedade como um todo*. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais” ¹²⁹.

Analizamos alguns aspectos da atual configuração do trabalho privilegiando questões relacionadas às técnicas de gestão, normas e, mesmo com relação ao envolvimento do trabalhador, os recursos empregados objetivamente pelas empresas. Mas, assim como comentamos rapidamente alguns aspectos do fordismo que o levam a ser considerado como um “modo de vida total” ¹³⁰, pelo próprio movimento feito até aqui, demonstrando o grau de envolvimento e participação do trabalhador necessário para o modelo de gestão atual e a escassez de contrapartidas oferecidas, cabe voltar a atenção

¹²⁹ Harvey, 1998: 119 (grifo nosso).

¹³⁰ cf. Harvey, 1998.

para fora da fábrica e tentar captar algo com relação ao tipo de sociedade e de homem que tornam possível tal quadro.

Vale lembrar que não ocorre a inauguração de um novo regime ou padrão de acumulação e o sepultamento das práticas marcantes para o anterior. Muitos aspectos do taylorismo/fordismo são mantidos e mesmo ampliados, tanto em economias crescentes como a China, quanto em países mais desenvolvidos, com uso de mão de obra imigrante. Embora possa parecer que alguns aspectos que comentaremos – por exemplo, no tocante ao tipo de homem necessário e presente nessa fase de desenvolvimento do capitalismo – não são significativos num país como o Brasil, com uma parcela tão grande inserida na miséria e alheia a discursos empresariais, competitividade no mercado ou desenvolvimento de seu próprio ‘capital humano’, tal parcela não está ‘fora’ do sistema, tem o seu papel no conjunto dos acontecimentos e sofre também as consequências das mudanças. Churchill comentou que a guerra antiga olhava o momento, a moderna, a tendência; George Soros, especulador financeiro, aponta que, em sua opinião, o problema das Ciências Humanas é olhar o momento, enquanto ele se preocupa com a tendência; a mesma preocupação declara o filósofo e urbanista Paul Virilio; tentemos, pretensiosamente, comentar aspectos do cenário atual, ainda que, em alguns momentos, pareçam tendências.

Todos os caminhos levam a Roma

Doutrinas da administração e valores sociais

“É exatamente contra os efeitos de poder próprios de um discurso científico que a genealogia deve travar combate”.

Michel Foucault

Na atualidade existe uma gama variada de doutrinas para a administração. Como comentado, exemplificando com a ISO 9000, a gestão atual da empresa se baseia menos em regras que em princípios. Existem diversos caminhos para se chegar num mesmo lugar (pelo menos teoricamente, pois, analisando com maior cuidado, talvez até os caminhos sejam os mesmos, mudando apenas o desenho do mapa). Isso mantém a quantidade enorme de consultores, publicações, palestras, eventos, cursos, etc., que estão a todo o momento sobrepondo, atualizando, reciclando conceitos e idéias.

Retomando, ainda que sem aprofundamento, algumas das correntes que se sucederam como marcantes na gestão do trabalho e produção, é possível constatar que elas carregam e promovem conceitos, idéias e, até mesmo, valores que vão além do local de trabalho e permanecem mais tempo do que a própria corrente de administração, efêmera por natureza.

Aproximadamente entre 1870 e 1900, o conjunto de doutrinas da administração não pretendia se basear na ciência.

“Agrupadas sob o título de ‘melhoria industrial’ (*industrial betterment*), seu centro estava na noção protestante de dever, e seus objetivos eram melhorar as qualidades mentais e morais dos trabalhadores: mudar o empregado, educar a força de trabalho e criar um sistema baseado na cooperação (e não no conflito) que tivesse a firma como centro da vida dos trabalhadores – e, através do qual, vale notar, seria alcançada a ordem pública e a paz na indústria, o que, por outro lado, ajudaria no aumento da rentabilidade. Seus patrocinadores, contudo, não eram um grupo profissional específico (...), mas se tratava de uma coalizão informal integrada por partes do clero, jornalistas, romancistas, acadêmicos, capitalistas e industriais proeminentes. A retórica propalada pela ‘melhoria industrial’ era de que, pelo fato de os industriais terem conquistado riqueza e posição através do trabalho dos outros, eles estavam moralmente obrigados a assumir a responsabilidade não apenas pela economia, mas também pelo bem-estar individual e coletivo dos seus empregados. Era o dever dos empregadores educar a força de trabalho” ¹³¹.

A administração científica, entre 1900 e 1923, marca o auge de um movimento iniciado ao final da década de 1880, conhecido por administração sistemática. Os princípios da engenharia passam a ser aplicados à organização da produção e o interesse por tal sistemática ocorre juntamente com a emergência da engenharia mecânica como profissão.

“Anos depois, Taylor fornecia, com sua administração científica, uma base ideológica coerente em torno de três princípios, a saber: 1) uma inabalável crença na utilidade e moralidade do raciocínio científico; 2) o axioma de que todas as pessoas são, em primeiro lugar, racionais; 3)

¹³¹ López-Ruiz, 2007 b: 295-296.

a suposição de que todas as pessoas vêem seu trabalho como um empreendimento econômico. Assim, o problema de como organizar o trabalho adequadamente passou a ser visto como um problema técnico cuja solução podia ser achada seguindo os cânones da ciência, porque presumiu-se, então, que as soluções científicas eram incontroversas”¹³².

“Assim, por exemplo, a administração científica enfatizou, nos métodos e técnicas administrativas que dela derivaram, valores como o individualismo, o racionalismo, a sistematização e a eficiência em contraposição aos que eram promovidos pelas retóricas da melhoria industrial, que fomentava a cooperação, a santidade da propriedade privada e uma ética do individualismo – ainda que nesse caso, em conexão estreita com a religião e certos valores morais”¹³³.

A corrente seguinte, das relações humanas, tem sua máxima influencia entre 1923 e 1955. Seus promotores foram psicólogos, notadamente a figura de Elton Mayo, agregando idéias da sociologia, antropologia e psicologia clínica, resultando em firmas de consultores vendendo e aplicando as técnicas de seleção de pessoal, avaliações de capacidade, entre outras. “Diferentemente do relevo dado à superioridade do raciocínio científico na gestão dos empregados e a mania de eficiência, (...) os valores promovidos neste caso foram a lealdade, a motivação e a integração dos empregados entre si e com a organização”¹³⁴.

¹³² López-Ruiz, 2007 b: 295.

¹³³ López-Ruiz, 2007 b: 296.

¹³⁴ López-Ruiz, 2007 b: 296.

Com a entrada dos primeiros computadores nas empresas, surge uma nova corrente que se mantém até aproximadamente 1980, o racionalismo de sistemas (*systems rationalism*), uma tendência maior composta de diversas correntes.

“Originalmente, seus promotores foram matemáticos, físicos e estatísticos que, durante a Segunda Guerra Mundial, formaram as equipes de pesquisa em operações responsáveis pela resolução dos problemas de logística do exército norte-americano e continuaram difundindo suas idéias depois, através das empresas de consultoria por eles criadas após a guerra. Seus objetivos eram fornecer um corpo ordenado de conhecimentos para guiar os administradores. Pretendiam desenhar empresas mais eficientes manipulando as estruturas e processos de decisão. Como Taylor, procuravam regras universais, mas, diferentemente deste, queriam desenvolver processos gerais em lugar de práticas específicas. Por outro lado, seus paradigmas não vinham da engenharia mecânica, mas da elétrica, além da nascente ciência da computação (...). A pretensão era, no fundo, desenvolver técnicas quantitativas para resolver os problemas de planejamento e controle das organizações. Salientavam-se, assim, os valores que favoreciam a ação prática, a previsão e atuação eficiente, e os que participavam desta corrente expressavam uma forte antipatia pelos valores promovidos pelas relações humanas”¹³⁵.

E nos anos 1980, temos uma nova corrente, respondendo a problemas e propondo soluções aos quais nos detivemos no capítulo anterior. Assim,

¹³⁵ López-Ruiz, 2007 b: 297.

“surgiu a opinião de que, para solucionar os problemas da indústria, era preciso uma força de trabalho mais dedicada, leal e comprometida, assim como uma maior flexibilidade e criatividade. (...) chama-se a atenção para a simbologia da liderança, para os valores dos empregados e para a criação de uma cultura de empresa. Seguiu-se nisso o modelo japonês baseado em culturas ‘fortes’ que estimulam a preocupação com a qualidade. Acredita-se, então, que é possível formular sistemas de valores e incluí-los nos empregados; que cada empresa pode (e deve) desenhar (e manipular) a sua cultura. (...) Fomenta-se assim, o compromisso dos empregados (com a empresa, a qualidade e a ‘cultura’), a motivação, a lealdade, a integração social, o trabalho em grupo, a flexibilidade e a autonomia” ¹³⁶.

Segundo López-Ruiz, na atualidade outro conjunto de valores é fomentado, a relação do empregado com a empresa é diferente, “uma ética do trabalho individualizado segundo a qual se espera que o indivíduo se comporte como se estivesse conduzindo seu próprio negócio dentro de um negócio maior, que se sinta dono (ou sócio) da empresa na qual trabalha, que pense em seu trabalho como um produto ou serviço a ser vendido”. O trabalho deve ser entendido em termos de empreendimento, deve-se atuar como seu próprio chefe, “assumir plena responsabilidade pela direção de sua própria ‘empresa’ (geralmente sua carreira)”, tendo o mercado como árbitro para todas as relações ¹³⁷.

“Em resumo, surgiu em finais da década de 1990 e toma cada vez maior relevância na atualidade uma nova corrente na administração, que poderíamos chamar de capitalismo humano

¹³⁶ López-Ruiz, 2007 b: 298.

¹³⁷ López-Ruiz, 2007 b: 299.

e empreendedorismo, patrocinada principalmente por economistas, analistas de mercado e consultores, tanto nas áreas de gestão de recursos humanos quanto das finanças”¹³⁸.

Esta última corrente é a que mais nos interessa e voltaremos a ela adiante, pois ela mesma depende de um conjunto de idéias e enunciados, surgidos principalmente da economia como ciência, que López-Ruiz resgata em seus trabalhos, demonstrando a formação de algo que (como já comentado, para minha geração) aparece como natural, desejável e sem alternativa.

Foi necessária a construção de um ideário e uma determinada concepção do humano para que esse conjunto de valores se firmasse. Atentemos para essa idéia de um tipo específico de homem para determinada teoria de gestão, para retornar adiante aos comentários de López-Ruiz a respeito dos valores sociais.

Adaptação

“O presente contém todo o passado.”

Antônio Gramsci

Estamos tratando as diferentes formas de organização do trabalho e racionalização do espaço produtivo como um processo em que diferentes idéias, discursos e técnicas se sucedem. Tal processo acompanha e causa transformações no homem e na sociedade. Por

¹³⁸ López-Ruiz, 2007 b: 299.

esse motivo, não é retroceder analisar tais aspectos no período do fordismo, pois aparecem de modo evidente com a distância dos anos.

Recorremos ao texto de Gramsci sobre o americanismo e fordismo ¹³⁹, pois explicita mudanças na sociedade e no homem, associadas a mudanças na organização da produção. O autor considera ser o período em que escreve ¹⁴⁰ a fase mais recente do industrialismo e não “novidades originais”, apontando já para diversas tendências que vemos concretizadas nos dias de hoje. Interessam-nos seus comentários a respeito das relações entre o espaço fabril e o restante da sociedade, a configuração de um “novo tipo humano”, entre outros, fazendo-se necessárias longas citações devido à riqueza do texto.

Gramsci aponta que a América não possui grandes “tradições históricas e culturais”, entre outros pontos que contribuíram para o desenvolvimento da indústria e comércio.

“A existência dessas condições preliminares, racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, tornou fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) para, finalmente, basear toda a vida do país na produção. A hegemonia vem da fábrica e, para ser exercida, só necessita de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia. (...) Na América, a racionalização determinou a necessidade de elaborar um *novo tipo humano*,

¹³⁹ Gramsci, 1980: 375 – 413.

¹⁴⁰ O referido texto foi escrito no início da década de 1930.

conforme ao novo tipo de trabalho e de produção: até agora esta elaboração *acha-se na fase inicial* e por isso (aparentemente) idílica. É ainda a fase de adaptação psicofísica à nova estrutura industrial, proporcionada através dos altos salários”¹⁴¹.

Com relação à adaptação:

“a vida na indústria exige um tirocínio geral, um processo de adaptação psicofísica para determinadas condições de trabalho, de nutrição, de habitação, de costumes, etc., que não é inato, ‘natural’, mas requer uma assimilação (...); a verdade é que não é possível desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho, enquanto o instinto sexual não for absolutamente regulamentado, não for também ele racionalizado. (...)”

A história do industrialismo sempre foi (e hoje o é de forma mais acentuada e rigorosa) uma luta contínua contra o elemento ‘animalidade’ do homem, um processo ininterrupto, muitas vezes doloroso e sangrento, de sujeição dos instintos (naturais, isto é, animais e primitivos) a sempre novos, complexos e rígidos hábitos e normas de ordem, exatidão, precisão, que tornem possíveis as formas sempre mais complexas de vida coletiva, que são a consequência necessária do desenvolvimento do industrialismo. Esta luta é imposta do exterior e até agora os resultados obtidos, embora de grande valor prático imediato, são em grande parte puramente mecânicos, não se transformaram numa ‘segunda natureza’. Mas, todo novo modo de vida, no período em que se impõe a luta contra o velho, não foi sempre durante certo tempo o resultado de uma compressão mecânica? Inclusive os instintos que hoje devem ser superados como ainda bastante ‘animais’, constituíram, na realidade, um progresso notável em relação aos anteriores, ainda

¹⁴¹ Gramsci, 1980: 381-382 (grifos nossos).

mais primitivos: quem poderia enumerar o ‘custo’, em vidas humanas e em dolorosas sujeições dos instintos, da passagem do nomadismo à vida sedentária e agrícola? (...)

Até agora, todas as mudanças do modo de ser e viver se verificaram através da coerção brutal, através do domínio de um grupo social sobre todas as forças produtivas da sociedade: a seleção ou ‘educação’ do homem apto para os novos tipos de civilização, para as novas formas de produção e de trabalho, foi realizada com o emprego de brutalidades inauditas, lançando no inferno das subclasses os débeis e os refratários, ou eliminando-os simplesmente”¹⁴².

O autor parece prever uma interiorização da norma, como comentamos com a vigilância entre os próprios trabalhadores. Conjecturando a respeito da regulamentação e estabilidade das relações sexuais:

“Este elemento adquire maior gravidade se num Estado as massas de trabalhadores não sofrem mais a pressão coercitiva de uma classe superior, se os novos hábitos e atitudes psicofísicos ligados aos novos métodos de produção e de trabalho devem ser absorvidos através da persuasão recíproca ou da convicção individualmente proposta e aceita. Pode-se criar uma situação de duplo fundo, um conflito entre a ideologia ‘verbal’ que reconhece as novas necessidades e a prática real ‘animalesca’ que impede aos corpos físicos a absorção efetiva das novas atitudes. (...)

¹⁴² Gramsci, 1980: 391-393.

A crise pode vir a ser ‘permanente’, com uma perspectiva catastrófica, já que só a coerção poderá defini-la, uma coerção de novo tipo na medida em que, exercida pela *élite* de uma classe sobre a própria classe, passa a ser uma autocoerção, uma autodisciplina”¹⁴³.

Comentando que a tendência de Trotski (o qual Gramsci se refere como Leon Davidov) ligava-se estreitamente à racionalização da produção e do trabalho, ele aponta a “vontade de dar supremacia, na vida nacional, à indústria e aos métodos industriais, de acelerar, usando meios coercitivos externos, a disciplina e a ordem na produção, de adaptar os costumes às necessidades do trabalho”¹⁴⁴. Associa a forma que assumiu a organização do trabalho com o modelo militar e avalia que o interesse de Trotski pelo americanismo, suas pesquisas sobre a literatura e o modo de viver americano, são atividades menos desconexas do que podem parecer¹⁴⁵, pois

“os novos métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito em um campo sem obter resultados tangíveis em outro. Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: os inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a ‘moralidade’ dos operários são necessidades do novo método de trabalho. (...) [o fenômeno americano] é *também* o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência do fim jamais vista na História, um tipo novo de trabalhador e de homem. (...) Efetivamente [com a

¹⁴³ Gramsci, 1980: 395.

¹⁴⁴ Gramsci, 1980: 396.

¹⁴⁵ Sobre o *taylorismo soviético*, ver Heloani, 1994: 36-42.

frase sobre o ‘gorila amestrado’], Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana; desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. Mas, na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, fase que apenas é mais intensa que as precedentes e manifesta-se sob formas mais brutais, mas que também será superada com a criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferente dos precedentes e, indubitavelmente, *superior*. Verificar-se-á, inevitavelmente, uma seleção forçada, uma parte da velha classe trabalhadora será impiedosamente eliminada do mundo do trabalho e talvez do mundo *tout court*”¹⁴⁶.

É clara essa passagem no sentido de serem as mudanças que Gramsci contempla em seu tempo um processo que se iniciou anteriormente, acompanhando o industrialismo, e deve prosseguir, moldando um novo tipo humano. O interesse soviético pelos mesmos métodos de racionalização e sua semelhança ao modelo militar também são sugestivos, levando-nos a considerar até que ponto a busca de tal organização se dá por uma classe dominante, dentro do capitalismo, ou está inserida em um processo maior, de racionalização da vida pelo homem, mais um capítulo da racionalidade técnica. Por último, a previsão da eliminação da parcela que não se adaptar aos novos métodos tem total fundamento contemplando o modelo atual, ou seja, tal seleção persiste, de forma

¹⁴⁶ Gramsci, 1980: 396-397 (grifos do autor).

muito mais acentuada e, digamos, mais perversa, na medida em que a seleção é feita pelas próprias vítimas, mas disso voltaremos a tratar adiante.

E novamente apontando para uma interiorização:

“As iniciativas ‘puritanas’ só têm o objetivo de conservar, fora do trabalho, um determinado equilíbrio psicofísico que impeça o colapso fisiológico do trabalhador, premido pelo novo método de produção. Este equilíbrio só pode ser externo e mecânico, mas poderá tornar-se interno se for proposto pelo próprio trabalhador, e não imposto de fora; se for proposto por uma nova forma de sociedade, com meios apropriados e originais”¹⁴⁷.

O autor comenta que o industrial americano tem interesse em manter a eficiência física do trabalhador, “porque também o complexo humano (o trabalhador coletivo) de uma empresa é uma máquina que não deve ser desmontada com frequência e ter suas peças renovadas constantemente sem perdas ingentes”. Avalia que, “logo que os novos métodos de trabalho e de produção se generalizarem e difundirem, logo que o tipo novo de operário for criado universalmente e o aparelho de produção material se aperfeiçoar mais ainda, o *turnover* excessivo será automaticamente limitado pelo desemprego em larga escala, e os altos salários desaparecerão”¹⁴⁸.

Realmente o processo produtivo necessita de uma continuidade, a avaliação de Gramsci sobre a manutenção da força de trabalho é correta, como o desaparecimento dos

¹⁴⁷ Gramsci, 1980: 397.

¹⁴⁸ Gramsci, 1980: 397-398 e 405 respectivamente.

altos salários devido a um exército de desempregados. Porém, embora durante a ‘época de ouro’ do período fordista tenha havido certa estabilidade para os trabalhadores nas grandes indústrias, o modelo atual parece ter ‘superado’ tal situação, haja visto o exemplo que demos sobre a ISO 9000 e sua capacidade de padronização, bem como a aplicação da informática para a simplificação da tarefa. Somando-se a isto a maior velocidade em algum treinamento que se faça necessário, a empresa atual pode trocar mais livremente de funcionários, sem prejuízo ao processo, aproveitando o exército de reserva existente, desse modo podendo ser exaurido o que for possível de um trabalhador – seja seu esgotamento dado por um aproveitamento eficiente da empresa, seja por seu grau de dedicação e desgaste em se aperfeiçoar para o mercado fora do teórico ‘horário de trabalho’ – e sua substituição imediata ¹⁴⁹.

Noutro ponto comenta que surgiu e se acentuará uma separação entre a moralidade e os costumes dos trabalhadores e de outras camadas da população. Tal observação também pode já não mais fazer sentido no modelo atual, assunto que também trataremos adiante. Considera que o fenômeno que está analisando modifica essencialmente tanto o homem como a realidade exterior e está criando um futuro que é intrínseco à sua

¹⁴⁹ No período em que atuei como técnico no laboratório terceirizado da transnacional comentado na introdução, a empresa terceirizadora de mão de obra foi questionada sobre ter um *turnover*, uma troca de funcionários tão constante (lembremos que o trabalho era de nível técnico e superior, análises químicas entre outras); ao que respondeu que, por ter ‘responsabilidade social’, dava oportunidade a empregados jovens e recém-formados, sem experiência, muitas vezes primeiro emprego e, sendo esses bem qualificados, muitas vezes prosseguiram seus estudos ou buscavam empresas maiores, o que demonstrava também mais um benefício da empresa que abria oportunidades, e o serviço prestado à transnacional não era prejudicado devido ao rigoroso cumprimento do sistema da qualidade que padronizava todas as atividades, possibilitando trocas sem perdas.

atividade objetiva, sobre o qual se prefere silenciar. Já captando as contradições acerca de um discurso sobre a qualidade:

“(...) a palavra ‘qualidade’ significa apenas a vontade de empregar muito trabalho em pouca matéria, aperfeiçoando o produto ao extremo, isto é, a vontade de especializar-se para um mercado de luxo. Mas será isto possível para uma nação inteira e com grande população? (...) Na realidade, pode-se falar de ‘qualidade’ apenas em relação às obras de arte individuais e não reproduzíveis; tudo o que pode ser reproduzido entra no domínio da ‘quantidade’ e pode ser fabricado em série”¹⁵⁰.

Com relação à mecanização do trabalhador:

“Quando o processo de adaptação se completou, verifica-se então que o cérebro do operário, em vez de mumificar-se, alcançou um estado de liberdade completa. Só o gesto físico mecanizou-se inteiramente; a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, ‘aninhou-se’ nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre para outras ocupações. (...) caminha-se automaticamente e, ao mesmo tempo, pode-se pensar em tudo aquilo que se deseja”¹⁵¹.

Apesar do otimismo com relação ao que pode o trabalhador pensar num processo intenso de produção taylorista/fordista – lembremos do que pensava Lulu Massa em A

¹⁵⁰ Gramsci, 1980: 402.

¹⁵¹ Gramsci, 1980: 404.

classe operária vai ao paraíso enquanto produzia, ‘*Una pieza, un culo, una pieza, un culo*’ – Gramsci já percebe uma preocupação dos industriais com tal fato, o que tem ressonância com as técnicas atuais e a colonização do pensamento.

“Os industriais norte-americanos compreenderam muito bem esta dialética inerente aos novos métodos industriais. Compreenderam que o ‘gorila domesticado’ é apenas uma frase, que o operário continua ‘infelizmente’ homem e, inclusive, que ele, durante o trabalho, pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. A existência dessa preocupação entre os industriais é comprovada por toda uma série de cautelas e iniciativas ‘educativas’, que se encontram nos livros de Ford e de Philip”¹⁵².

Com relação ao conhecimento operário e novamente comentando a relação possivelmente limitada com o exército de reserva no fordismo:

“Jamais foi simples criar uma corporação de fábrica orgânica e bem articulada, ou um grupo de trabalhadores especializados. Uma vez criadas a corporação ou o grupo, os seus componentes, ou parte deles, acabam muitas vezes recebendo não só os benefícios de um salário de monopólio, como não são despedidos no caso de uma redução da produção; (...) este fato representa um limite à lei da concorrência determinada pelo exército de reserva e pelo desemprego, (...) são pequenos segredos de fabricação e de trabalho, ‘truques’ que em si parecem

¹⁵² Gramsci, 1980: 404.

secundários, mas que, repetidos uma infinidade de vezes, podem adquirir uma grande importância econômica”¹⁵³.

Embora isso possa ter se mantido por certo tempo, podemos verificar uma superação também desse entrave por parte do sistema, no sentido de captar tais ‘segredos’ e ‘truques’ e padronizá-los ou reificá-los nos *softwares* e nas máquinas, num processo que contou e conta com ativa colaboração dos trabalhadores (como um todo, lembrando que, atualmente, não estão em níveis elevados da hierarquia os responsáveis pelos programas da qualidade, departamentos de recursos humanos, etc.). E, finalmente, considerando a capacidade de expansão do quadro que descreve, Gramsci questiona

“se é possível, através da pressão material e moral da sociedade e do Estado, levar os operários como massa a sofrer todo o processo de transformação psicofísico para fazer com que o tipo médio do operário da Ford se transforme no tipo médio de operário moderno, ou se isto é impossível porque levaria à degeneração física e à deterioração da raça, destruindo todas as forças de trabalho. Parece ser possível responder que o método de Ford é ‘racional’, isto é, deve-se generalizar; mas para que isto ocorra faz-se necessário um longo processo, no qual se verifiquem mudanças nas condições sociais e nos costumes e hábitos individuais. *Entretanto, as mudanças não podem realizar-se apenas através da ‘coerção’, mas só através da combinação da coação (auto-disciplina) com a persuasão*, inclusive sob a forma de altos salários, isto é, a possibilidade de melhorar o nível de vida; ou melhor, mais exatamente, de possibilidades de

¹⁵³ Gramsci, 1980: 407.

alcançar o nível de vida adequado aos novos modos de produção e de trabalho, que exigem um dispêndio particular de energias musculares e nervosas” ¹⁵⁴.

E pensando no peso da produção econômica americana, na possibilidade da Europa ter de adaptar-se ou já estar se adaptando, mudando “sua ordem econômico-social muito antiquada, o que, de qualquer modo teria se verificado, embora lentamente”, analisa que, “se está verificando-se uma transformação das bases materiais da civilização européia, o que a longo prazo (e não muito longo, porque atualmente tudo é mais rápido do que no passado) levará a uma mudança da forma de civilização existente e ao nascimento forçado de uma nova civilização” ¹⁵⁵.

Portanto, Gramsci contempla as transformações de seu tempo como uma etapa dentro de um processo que deve continuar. Aponta a adaptação dos trabalhadores necessária para atender às mudanças na produção, adaptação que não se limita às questões físicas ou psicológicas, mas também aos costumes e a um modo de vida que deve se expandir por toda a sociedade, eliminando os que não se adaptarem. Importante observar que o autor aponta para uma limitação à coerção externa, uma necessidade de articular repressão e persuasão, já apontando também para a possibilidade da coerção mecânica passar a um estágio de “autocoerção” e “autodisciplina”, também comentando que as mudanças tendem a ser mais rápidas que no passado.

¹⁵⁴ Gramsci, 1980: 407 (grifo nosso).

¹⁵⁵ Gramsci, 1980: 411.

‘O show deve continuar’

Notadamente, as guerras têm a capacidade de impulsionar um ciclo de consumo. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorre um período de crescimento econômico sem precedentes, onde os Estados Unidos, tendo mais enraizadas as transformações e adaptações descritas por Gramsci, apresentam grande prosperidade. John Galbraith, por exemplo, publica *A sociedade afluyente* em 1958.

William H. Whyte Jr., que publica *The Organization Man* também na década de 1950, apontava que o jovem norte-americano da época tinha como único objetivo trabalhar em uma grande companhia, que nenhuma causa se apoderava realmente dele, e denunciava o fim do que chamou “o antigo sonho de alcançar a autonomia pessoal mediante o trabalho”. Pela forma de vida assumida, estavam mais ligados à grande corporação do que haviam estado as gerações precedentes e já não se interessavam pelas finanças como ocorrera com os estudantes da década de 1920. É preciso lembrar que as corporações já haviam alcançado proporções nunca vistas. Whyte comenta que os jovens não tinham a ilusão de encarnar o espírito de empresa, preferindo a concepção de que as idéias surgem do grupo e buscando servir à corporação.

López-Ruiz recupera a trajetória feita do “empreendedor do início do século XX” ao “empregado dependente” para, depois, analisar os executivos atuais. Resumindo a descrição de Whyte, comenta que o indivíduo daquela época poderia ser associado à “conformidade”, longe da “vontade de inovar” ou “iniciativa individual”, traços dos

empreendedores de um período anterior do capitalismo, descritos por Sombart, Weber e Schumpeter, cerca de cinquenta anos antes ¹⁵⁶.

Na mesma linha, C. Wright Mills enxergava “o declínio do empresário livre e a ascensão do empregado dependente na sociedade americana”, publicando *White Collar: The American Middle Classes*. O autor comenta que, de forma diferente da Europa, nos Estados Unidos as classes médias haviam surgido como pequenos empresários, no século XIX o agricultor independente e o pequeno homem de negócios, de forma que uma porção significativa da população era possuidora dos meios de produção. Entre as aspirações dessa sociedade de classe média, estava o propósito de construir uma sociedade de homens independentes que competiriam livremente desenvolvendo, assim, o caráter. A concorrência era o meio para produzir indivíduos livres e o direito de propriedade base para construir os demais direitos de uma sociedade democrática (liberalismo clássico) ¹⁵⁷.

Em meados do século XX, com a industrialização acelerada e expansão das grandes corporações, ocorria um processo de concentração da propriedade, representando o fim da possibilidade do indivíduo ter um meio de vida independente, levando Mills a concluir que os Estados Unidos deixavam de ser uma nação de pequenos capitalistas, passando a ser um país de empregados, mas a ideologia adequada ao primeiro tipo subsistia. Para os membros da nova classe média “assim como para os operários, a América tornou-se uma nação de empregados, que não têm a menor possibilidade de

¹⁵⁶ cf, 2007 a [manuscrito]; López-Ruiz, 2007 b.

¹⁵⁷ cf. Mills, 1969; López-Ruiz, 2007 b.

acesso à propriedade independente. Suas oportunidades de receber uma renda, de exercer o poder, de gozar de prestígio, de adquirir e utilizar habilidades são determinadas pelo mercado de trabalho, e não pelo controle da propriedade”¹⁵⁸.

López-Ruiz está preocupado com o *ethos* que motiva e impulsiona o capitalismo na fase contemporânea, atualizando algumas das questões de Weber em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Dessa forma, ao analisar o quadro descrito, o “homem organização” de Whyte e os “colarinhos brancos” de Mills, pergunta: “como seria possível manter e incrementar a prosperidade econômica da sociedade afluenta se os atuais responsáveis por seu funcionamento se mostravam pouco estimulados à criatividade, à inovação, a correr riscos e a assumir a aventura de novos desafios?” O autor propõe que “a Escola de Chicago, com a teoria do capital humano, ofereceu uma das mais sofisticadas formulações para sair desse impasse”.¹⁵⁹

Embora, atualmente, as idéias relativas ao investimento em capital humano, desenvolvimento de capacidades e habilidades humanas – físicas, de relacionamento, etc. – sejam comuns e a ‘menina dos olhos’ das consultorias e publicações sobre gestão de pessoal e carreira, nem sempre isso se deu de tal forma. Portanto, prosseguindo na apresentação do processo de formação de conceitos e discursos que possam ter contribuído para o tipo de homem e sociedade específicos para o patamar de organização da produção que estamos analisando, convém resgatar, ainda que de forma sucinta, o surgimento de tal teoria.

¹⁵⁸ Mills, 1969: 83.

¹⁵⁹ López-Ruiz, 2007 b: 67.

O capital humano

Tu tens de fazer venal, ou seja, útil, tudo o que é teu.

Karl Marx – Manuscritos econômico-filosóficos

O período de opulência do desenvolvimento econômico posterior à Segunda Guerra trazia outro problema além da aparente apatia da classe média. “Os fatores originários da produção, terra, capital e trabalho mostravam um crescimento individual que, somado, era significativamente inferior ao crescimento total da economia”¹⁶⁰. Theodore W. Schultz, economista, perguntava-se:

“Entre 1919 e 1957, a renda total [dos Estados Unidos] subiu a uma média anual de 3.1 por cento enquanto que a do capital tangível subiu a uma média de só 1.8 por cento. (...) Que é que [os economistas] temos feito que nos tem dado uma média do crescimento econômico que é três vezes maior que o incremento do trabalho e do capital?”¹⁶¹

Schultz declara que sua hipótese é que a explicação deveria ser buscada na acumulação de riqueza humana que era excluída das medidas convencionais de ‘horas-homem trabalhadas’ e capital tangível. Contudo, López-Ruiz se encarrega de mostrar que a originalidade da proposta desse economista não estava em introduzir o capital humano no cálculo econômico.

¹⁶⁰ López-Ruiz, 2007 b: 55.

¹⁶¹ Schultz *apud* López-Ruiz, 2007 b: 55.

Um artigo de Nicholson, de 1891, intitulado *O capital vivo do Reino Unido*, continha os principais elementos da argumentação de Schultz.

“O problema [encontrar o valor-monetário do “capital vivo” do Reino Unido, ou seja, do “capital” fixado e incorporado nos habitantes] não é de modo nenhum novo [em 1891], mas é, com efeito, suficientemente antigo para que haja interesse em revivê-lo. Foi o tópico favorito de Sir William Petty e seus seguidores em ‘aritmética política’. (...)”

As habilidades artísticas e musicais, por exemplo, ‘fixadas e incorporadas’ em jovens senhoras devem ser incluídas em uma estimativa do capital vivente, da mesma forma que seus pianos e caixas de pinturas o são no capital morto. É evidente que o valor da maior parte da propriedade móvel desapareceria se não fosse pelas habilidades adquiridas pelos habitantes. (...)”

Em função de poder fazer uma estimativa adequada do valor do *capital vivo* sobre as mesmas bases das do capital morto, os homens, mulheres e crianças devem ser considerados não meramente como criadores ou doadores de valor a uma determinada quantidade de riqueza material, mas como constituindo em si mesmos, da mesma forma que os móveis de um *stock* inanimado, fontes mais ou menos permanentes de *gozo*. A *humanidade domesticada* pode ser adequadamente considerada por ter um valor-monetário, primeiro, porque tem *um custo* bem concreto produzi-la e mantê-la, e, em segundo lugar, porque *subministra prazeres* que a experiência comum mostra classificados bem alto na escala das coisas limitadas e desejáveis”¹⁶².

Analisando as idéias de Schultz, López-Ruiz aponta que:

¹⁶² Nicholson [1891] *apud* López-Ruiz, 2007 b: 56-57 (grifo de López-Ruiz).

“para Schultz, o valor do *stock* ‘capital humano’ não é inferido de uma analogia com o ‘não humano’ – ou ‘morto’ –, como em Nicholson. ‘Capital humano’ para ele são as próprias ‘destrezas e habilidades’ – concretas – ‘adquiridas por engenheiros, químicos e outros trabalhadores’. Aqui se enraíza a diferença fundamental entre o enfoque dos dois autores. O que para um é uma estimativa da riqueza que representam os seres humanos em si mesmos em comparação com o ‘capital morto’ que contabiliza a economia e que é externo a eles, para o outro trata-se de estabelecer quanto valem para o mercado certas particularidades, certas condições humanas que o homem pode desenvolver e que valor econômico elas podem produzir. No entanto, isso não é tudo. Analisando mais detidamente ambas as propostas, aparece outra diferença que vai ser também fundamental: onde Nicholson fala de ‘custos’, Schultz falará de ‘investimento’. O que para o autor inglês é um custo proveniente de um consumo, ou seja, um gasto derivado da utilização de mercadorias e serviços para a satisfação de necessidades humanas para o norte-americano será a quantidade, a quantia que se destina a um investimento, cujo objetivo é a postergação das satisfações para – supostamente – o futuro. Dessa forma curiosa reaparece em Schultz o *ethos* protestante descrito por Weber, contudo, dessa vez, não mais pregando deixar o consumo em favor da poupança, mas em substituir o que era entendido como consumo por investimento”¹⁶³.

López-Ruiz aponta que tal tema foi “descoberto” diversas vezes e outros autores, do qual Nicholson em 1891 é um exemplo, preocuparam-se com a riqueza do “capital vivo” (que Schultz chamará de “capital humano”), porém, o assunto é permeado de considerações ético-filosóficas, às quais os economistas transpuseram a partir de fins da

¹⁶³ López-Ruiz, 2007 b: 57.

década de 1950, permitindo à Escola de Chicago pensar deliberadamente o humano como uma forma de capital. Como demonstra essa passagem de Schultz:

“Por que somos tão relutantes em reconhecer qual é o papel da riqueza humana? A mera idéia de fazê-lo parece ofender-nos; discuti-lo abertamente parece fazer muitas pessoas sentirem-se humilhadas. Por que é visto como algo de mau gosto? A resposta é porque não podemos facilmente passar por cima de nossos valores e crenças; estamos fortemente inibidos de olhar para os homens como um investimento, exceto na escravidão, e isso nós abominamos. Tampouco é bom para nosso entendimento ver o homem olhar-se a si mesmo como um investimento, isso também pode resultar-nos degradante. Nossas instituições políticas e legais têm sido moldadas para manter o homem livre da escravidão. (...) Por isso é compreensível que o estudo do homem, tratando-se a si mesmo como se fosse riqueza, vai contra valores profundamente arraigados, porque poderia parecer que o reduz uma vez mais a um componente material, a algo semelhante à propriedade, e isso estaria errado. Antes de tudo, o homem livre é o objeto a ser servido. Nada menos que J. S. Mill insistia que os habitantes de uma nação não devem ser vistos como riqueza porque a riqueza existe só por e para os habitantes. (...)”

Mas certamente Mill estava equivocado, porque não há nada no conceito de riqueza humana que implique que ela pode não existir totalmente em benefício dos habitantes. (...) De todo modo, é a reconhecida tarefa de poetas e filósofos manter-nos em guarda. O que é difícil de explicar, no entanto, é que os economistas modernos hajam negligenciado por tanto tempo o investimento no homem”¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Schultz [1959: 110] *apud* López-Ruiz, 2007 b: 52-53.

Outro expoente dos trabalhos acerca do capital humano, Gary Becker, que foi vaiado pelo auditório ao propor, em 1960, considerar as crianças como ‘bens de consumo duráveis’, declara em uma entrevista de 1989, onde relembra o percurso do conceito que ele e os colegas defenderam:

“Pode parecer estranho agora, mas eu hesitei um tempo antes de me decidir a chamar meu livro de *Capital Humano* – e inclusive tendo minimizado o risco pelo uso de um longo subtítulo. Nos primeiros tempos, muita gente criticou esse termo e a análise subjacente porque eles acreditavam que tratava as pessoas como escravos ou máquinas. Meu, como o mundo tem mudado! [*My, how the world has changed!*] O nome e a análise são agora aceitos de bom grado pela maioria das pessoas não apenas em todas as ciências sociais, mas também na mídia.

Eu fiquei surpreso quando alguns meses atrás a revista *Business Week* teve a matéria da capa intitulada ‘Capital Humano’. E mais impressionante ainda, essa tem sido sua mais popular matéria de capa em várias décadas”¹⁶⁵.

Além das críticas de cunho ético, havia outras dificuldades para a aceitação dos trabalhos desses economistas, como as críticas relacionadas à relação de custo-benefício dada à educação e definição de suas políticas, ou a justificar os ‘investimentos no homem’ exclusivamente pelo retorno. Como demonstra, por exemplo, Harry Shaffer, da Universidade de Kansas, criticando o enfoque dado pela teoria do capital humano e apontando os absurdos possíveis em uma abordagem baseada no investimento:

¹⁶⁵ Becker *apud* López-Ruiz, 2007 b: 206.

“Nós temos que aceitar como axiomas que a saúde é preferível à doença, o conhecimento é preferível à ignorância, a liberdade (qualquer que seja o significado do termo) é preferível à escravidão, a paz é preferível à guerra, os gastos governamentais dirigidos à realização destas preferências não têm necessariamente relação com sua rentabilidade como investimentos” ¹⁶⁶.

Das críticas feitas a seus trabalhos, os autores tiveram numerosas oportunidades de réplica, porém, especificamente sobre esse tipo de crítica, guardaram silêncio; como comenta López-Ruiz, sugerindo que tal fato se dê, muito provavelmente, porque tais contraposições à teoria do capital humano não apresentam argumentos científicos dentro da teoria econômica. “Essas questões estão num plano axiológico, dizem respeito a valores e não são o resultado da aplicação de um modelo teórico ou de uma demonstração científica” ¹⁶⁷. De modo que vemos como a formação dessa “verdade” se dá dentro de um discurso científico.

Os mesmo autores que foram em determinado momento vaiados, criticados por colegas e eles mesmos cuidadosos na escolha de títulos para seus livros e em defender suas opiniões, anos depois são reconhecidos e vêem suas idéias difundidas e tornadas incontestáveis. Theodore W. Schultz recebeu o *Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel* em 1979 e Gary S. Becker foi galardoado com o mesmo em 1992 ¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Shafer *apud* López-Ruiz, 2007 b: 208.

¹⁶⁷ López-Ruiz, 2007 b: 209.

¹⁶⁸ Estes prêmios são, normalmente, referidos como prêmios Nobel. Mas a fundação Nobel concede desde 1901 prêmios para realizações nas áreas de Física, Química, Medicina, Literatura e para a Paz. Em 1968, o Sveriges Riksbank, o banco central da Suécia, instituiu o "Prêmio de Ciências econômicas em memória de Alfred Nobel", que é incorretamente referido pelos economistas como um "Prêmio Nobel da

Assim, o capital humano foi “definitivamente inventado” no início da década de 1960 na Universidade de Chicago, como coloca López-Ruiz, após ter sido “descoberto” diversas vezes. Tal teoria amplia o conceito de capital incorporando condições e habilidades humanas que podem e devem ser desenvolvidas e transforma ‘consumo’ em ‘investimento’. Afasta-se da teoria econômica clássica, na qual o trabalho é pensado como um fator originário da produção, e passa a pensá-lo, e também o trabalhador, como um meio de produção produzido.

“O trabalhador em si mesmo é um meio de produção produzido, um item de equipamento de capital. (...) Seus conhecimentos e habilidades, em seu momento, foram o produto de investimentos de capital em sua educação nas capacidades gerais de comunicação e cálculo requeridos para a participação no processo produtivo e as capacidades específicas requeridas para o trabalho individual” ¹⁶⁹.

Numa situação de guerra fria, havendo a União Soviética lançado seu primeiro *Sputnik* em 1957, as idéias propagadas pela Escola de Chicago também funcionam como argumento aos olhos dos contribuintes para o aumento do gasto público em educação, ciência e tecnologia, além de incentivar os próprios indivíduos a gastarem com sua formação, investimento que garantiria alto retorno econômico. Dentro do contexto sócio-

Economia”. Este prêmio não tem nenhuma ligação com Alfred Nobel, não sendo pago com o dinheiro privado da Fundação Nobel, mas com dinheiro público do banco central sueco.

¹⁶⁹ López-Ruiz, 2007 b: 61.

econômico da opulência, passa a fazer parte da discussão teórica a proposta de Schultz do enfoque a partir do investimento. Esse contexto político particular deve ser considerado para entender o impacto inicial da teoria do capital humano e sua influência em áreas vinculadas à educação e desenvolvimento, até seu renascimento como teoria da administração.

“Apesar de [...] haver sido várias vezes ‘descoberto’ no curso de mais de trezentos anos, nunca antes o humano havia sido pensado explícita e sistematicamente como uma forma de capital. Foi Chicago, então, que conseguiu estabelecer uma teoria mundialmente conhecida e amplamente aceita sobre o capital humano e, sobretudo – queremos propor –, foi através dela que um conjunto de valores e crenças sobre o humano, associados ou derivados dos postulados de uma teoria econômica, puderam ser socialmente sustentados. A ciência econômica, nesse caso, não cria só uma teoria sobre a economia; cria um *repertório de interpretação* que nos permite pensar e pensar-nos de maneira tal que não nos resulte repulsiva a imagem do humano como riqueza – como o havia sido em tempos de J. S. Mill. A partir de seus postulados ‘cientificamente verificáveis’, o humano passa a ser entendido como uma forma de capital e, portanto, o ‘capital humano’ e tudo o que se faça para incrementá-lo é investido de um valor positivo: cada pessoa *deve* – porque é economicamente conveniente, mas também porque é ‘moralmente bom’ – aumentar suas habilidades, competências e destrezas a partir de ‘investimentos’ constantes”¹⁷⁰.

¹⁷⁰ López-Ruiz, 2007 b:62 (grifos no original).

Dizer que “os trabalhadores transformaram-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da empresa, como o folclore apresentaria a questão, mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor econômico” ¹⁷¹, como Schultz e Johnson fizeram há 40 anos, permite López-Ruiz comentar no início do século XXI:

“Hoje parece difícil imaginar como, para alguém, podem suas habilidades, capacidades e destrezas representar uma *fonte permanente de gozo* quando, na verdade, o objetivo de adquiri-las e cultivá-las não é que satisfaçam diretamente as necessidades humanas próprias, mas que constituam um *investimento para...*, algo que se faz em função de outro fim. Então cabe perguntar-se: como se define esse fim? Quem o define? Quem estabelece o princípio de ação desse indivíduo que é parte de uma trama social onde o positivo ou negativo, o bom ou o mau de seus atos, se mede em função de se ‘agregam – ou não – valor’? (...)”

Hoje, por exemplo, muitas das práticas sociais ou das ações individuais são apreciadas em termos de ‘rentabilidade’, quer dizer, em termos de ‘a capacidade de produzir um benefício’; benefício que, embora nem sempre econômico, acaba estando orientado por – e sendo pensado e valorado a partir de – uma lógica econômica. É por isso que atualmente é possível ‘investir’ não só em um fundo de pensão ou em ações de empresas, mas também na própria carreira. Hoje, os executivos das transnacionais já não pensam em suas habilidades e atitudes como um fim em si, nem em sua profissão como uma vocação. Eles ‘investem’ em sua carreira, buscam uma ‘rentabilidade’, um benefício que supostamente está muito além da própria atividade que

¹⁷¹ Schultz *apud* López-Ruiz, 2007 b:63.

desenvolvam. Essa mudança de valores, cremos, foi o principal legado para nossos dias de algo que começou como a modesta ‘visão de um economista’”¹⁷².

E, voltando aos problemas de Whyte e Mills, em que os responsáveis em manter a prosperidade da ‘sociedade afluyente’ estavam pouco motivados, lembrando o problema da classe média que não era mais proprietária de algum modo de produção como havia sido, podemos ver com López-Ruiz que:

“A teoria econômica convertia, então, novamente em proprietários os setores que historicamente o haviam sido e já não o eram mais, e também todos aqueles que dispuserem¹⁷³ seus próprios esforços para sê-lo. A partir de então, os não-proprietários de bens tangíveis seriam proprietários de suas próprias habilidades, competências e destrezas. Mas, como tais, seriam também responsáveis por sua manutenção e incremento. A propriedade desse capital intangível lhes garantiria sua independência individual e abriria as portas à sua participação nas demais esferas do social. O indivíduo podia agora reivindicar seus direitos e sua individualidade, e o *consumo-investimento* seria a forma para fazê-lo porque, através disso, ele afiançaria sua propriedade sobre si mesmo”¹⁷⁴.

¹⁷² López-Ruiz, 2007 b:58-59 (grifos no original).

¹⁷³ No texto de López-Ruiz que utilizamos consta “dispuseram”, no passado, o que tira o sentido de que qualquer um poderia vir a sê-lo, dependendo de seu empenho. Aqui transcrevemos de forma corrigida com o consentimento do autor, por tratar-se de uma falha de edição.

¹⁷⁴ López-Ruiz, 2007 b:68 (grifos no original).

‘Invista em você!’

(jargão publicitário e corporativo)

Estando ‘agora’ de posse de suas habilidades e competências, o trabalhador deverá atentar constantemente para sua formação e seu desenvolvimento pessoal. E aqui voltamos às doutrinas da administração, à corrente iniciada nos anos 1990 que López-Ruiz propõe chamar de capitalismo humano e empreendedorismo. Em sua análise dos executivos, comentando essa última corrente da administração aponta que

“outro conjunto de valores e imagens (...) de como o executivo deve se enxergar, de como deve enxergar sua relação com a empresa – em definitivo, de como ele *deve ser*, e do que se espera dele – são promovidos paralela e, diríamos, concomitantemente pelas corporações. Como vimos também, hoje é amplamente fomentada, no ambiente corporativo, uma ética do trabalho individualizado segundo a qual se espera que cada indivíduo se comporte como se ele estivesse conduzindo seu próprio negócio dentro de um negócio maior, que se sinta dono (ou sócio) da empresa na qual trabalha, que pense em seu trabalho como um produto ou serviço a ser vendido. Trata-se de uma ética do trabalho empresarial (do trabalho entendido em termos de ‘empreendimento’) que o orienta e estimula para atuar como seu próprio chefe, para assumir plena responsabilidade pela direção de sua própria ‘empresa’ (geralmente, sua carreira), para se pensar como ‘proprietário de si’, de suas capacidades, destrezas e talentos, para estar disposto a *investir* neles e *empreender* constantemente novos desafios. Assim, espera-se do executivo que aceite como natural, legítimo e conveniente que o vínculo com a empresa na qual trabalha seja

‘infinito enquanto dure’, e que o árbitro final para todos (tanto para ele quanto para as empresas às quais vier a *prestar serviços*), quem terá a última palavra sobre o bom ou mau desempenho, sobre o sucesso ou fracasso, seja o Mercado: juiz implacável, ente ubíquo e inapelável”¹⁷⁵.

Pode parecer que tais considerações não são uma realidade para a maior parte dos que trabalham, mão de obra barata em países ‘em desenvolvimento’, mas lembremos que estamos buscando tendências e os desdobramentos de determinada lógica. Além disso, as teorias da Escola de Chicago, as argumentações referentes ao capital humano, darão sua evidente contribuição para a situação atual, em que, ainda que possa parecer distante de um trabalhador braçal se pensar como uma empresa e ‘investir’ em si mesmo, tal lógica será a que vai justificar, também a seus olhos, o seu desemprego. Na ‘verdade’ que se formou e que legitima o tipo de ação estatal praticada atualmente, o trabalhador é o único responsável por sua empregabilidade. Seja ele um executivo, ou não. É a mesma lógica que está por trás quando Fernando Henrique Cardoso, como presidente do país, refere-se aos aposentados como vagabundos; Luis Inácio Lula da Silva, na mesma posição, recomenda que o brasileiro “tire o trazeiro da cadeira” na busca por juros menores; ou Sérgio Moreira, em 2002 presidente do Sebrae, ensina que “o empreendedorismo não é o privilégio da iniciativa privada, o empreendedorismo é a atitude de um povo”.

López-Ruiz, embora trabalhe especificamente com os executivos e tenha realizado uma vasta pesquisa de campo com esse segmento, percebeu que tal lógica tenderia a se disseminar pela sociedade como um todo. Por entender que as corporações transnacionais

¹⁷⁵ López-Ruiz, 2007 b:299 (grifos no original).

representam instituições paradigmáticas do mundo social na atualidade, escolhe os executivos dessas empresas como objeto de estudo para, através da análise da conduta e discurso desses, entender transformações socioculturais que vêm ocorrendo de forma global. A análise do meio empresarial e desses executivos permite ao autor identificar um conjunto de valores como inovação, criatividade, flexibilidade, empreendedorismo e capital humano, argumentando que possuem uma conotação e uma valoração social que pauta a conduta das pessoas, ultrapassando o meio corporativo.

As considerações resultantes de sua pesquisa com os executivos giram em torno de cinco teses. A primeira sustenta que um *ethos* vem se formando, o qual possibilita pensar o humano como uma forma de capital. Não significa apenas uma ampliação do conceito de capital para habilidades humanas, mas também o surgimento de uma ética social que permite às pessoas orientarem suas ações através de uma lógica semelhante à aplicada a outras formas de capital, realizando investimentos em suas capacidades a fim de obter benefícios futuros. Na segunda tese vemos que vem se realizando uma transformação no conceito de consumo que passa a ser encarado como investimento, seja ‘investimento’ em educação para aumentar seu próprio capital humano, seja em um celular que cause melhor impressão ou em uma viagem, já que também é necessário ‘investir’ em qualidade de vida. A terceira discute o empreendedorismo como fenômeno de massas, e é um dos pontos fortes onde se verifica a abrangência da discussão, não se limitando somente ao objeto da pesquisa, os executivos, mas realmente apontando para ressonâncias na sociedade como um todo, visto que esses valores são agora atributos que todos devem manifestar e que podem ser aprendidos, não sendo mais características

exclusivas de determinados indivíduos como outrora observou Schumpeter. Temos na quarta tese a internalização do afã de lucro, cada pessoa como empresário de si, devendo cuidar-se como uma empresa e tendo tal afã de lucro como praticamente seu único motivo na vida. E vemos na quinta tese a ciência como fundamento do *ethos*, a ciência ocupando o lugar que antes fora da religião na definição do que é ‘verdadeiro’.

André Gorz, analisando mudanças recentes no capitalismo, comenta:

“Desfeitas as relações salariais convencionais, resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital consegue exercer poder sobre os homens e é capaz de *mobilizar a todos: os empregados têm de se tornar empresas* (...). Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica de obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. ‘A pessoa é uma empresa’. No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do ‘Eu S/A’, que rendem lucros às grandes empresas, que são clientes do auto-empresário”¹⁷⁶.

Algumas das considerações de Gorz e dos autores que utiliza são sugestivas para nossas indagações acerca da adesão dos trabalhadores aos novos métodos, e das limitações em tratar o aproveitamento das idéias dos operários como resultado unicamente de ‘técnicas de expropriação’:

“Os trabalhadores pós-fordistas, ao contrário [daquele disciplinado para ser quase um

¹⁷⁶ Gorz, 2005: 10 (grifo nosso).

autômato], devem entrar no processo de produção com toda a sua bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, disputas, nas atividades musicais, teatrais, etc. É nessas atividades fora do trabalho que são desenvolvidas sua vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação”¹⁷⁷.

“O trabalhador não se apresenta mais apenas como o possuidor de sua força de trabalho hetero-produzida (ou seja, de capacidades determinadas inculcadas pelo empregador), mas *como um produto que continua, ele mesmo, a se produzir*”¹⁷⁸.

“Não são os indivíduos que interiorizam a ‘cultura da empresa’; mais que isso, é a empresa que vai de agora em diante buscar no ‘exterior’, ou seja, no nível da vida cotidiana de cada um, as competências e as capacidades de que ela necessita”¹⁷⁹.

Com relação à última passagem, em nosso ver, uma coisa não exclui a outra. A empresa busca essas capacidades de seus colaboradores, que também interiorizam a ‘cultura da empresa’. Melhor seria, interiorizam a ‘cultura *de* empresa’, preocupam-se com sua própria empresa, seu “Eu S/A”. Mas, na medida em que buscam atender bem seu ‘cliente’, o empregador do momento, esse bom atendimento passa por observar e defender a ‘cultura’ e os ‘valores’ da empresa em que estiverem trabalhando, durante a vigência dessa relação.

¹⁷⁷ Gorz, 2005: 19.

¹⁷⁸ Yann Moulier-Boutang *apud* Gorz, 2005: 19 (grifos de Gorz).

¹⁷⁹ Muriel Combes, Bernard Aspe *apud* Gorz, 2005: 19-20.

Lembremos os discursos da qualidade que comentamos, as gincanas, o cumprimento de metas, as ‘reuniões do abraço’ e a necessidade que tais ferramentas e formas de gestão têm da participação de todos, diante da análise de M. Combes e B. Aspe falando em uma ‘mobilização total’:

“Doravante, não nos é mais possível saber a partir de quando estamos do ‘lado de fora’ do trabalho que somos chamados a realizar. No limite, não é mais o sujeito que adere ao trabalho; mais que isso, é o trabalho que adere ao sujeito (...). Tão pobre e inepta que seja a atividade, tão indignos e derrisórios que sejam os objetivos, ela engaja e realiza a potência mental e afetiva do indivíduo, sua virtuosidade, o que define seu valor aos seus próprios olhos. É impossível ‘sabotar’ um trabalho que mobiliza nosso virtuosismo sem se expor ao desprezo de si e dos outros”¹⁸⁰.

Gorz aponta que a “subsunção total da produção de si pelo capital” encontra limites que não podem ser ultrapassados enquanto subsista uma heterogeneidade entre o indivíduo e a empresa, que permita à força de trabalho retirar-se do jogo, recuar diante da imersão total no trabalho. A solução para isso vem quando a diferença entre a força de trabalho e o capital é suprimida. “*A pessoa deve, para si mesma, tornar-se uma empresa; (...) obrigando-se a impor a si mesma constrangimentos necessários para assegurar a*

¹⁸⁰ Muriel Combes, Bernard Aspe *apud* Gorz, 2005: 22.

viabilidade e a competitividade da *empresa que ela é*. Em suma, o regime salarial deve ser abolido”¹⁸¹.

Ora, com relação à experiência relatada neste trabalho e aos contatos mantidos com diversos trabalhadores, de diferentes níveis e empresas durante a pesquisa, tais comentários fazem todo o sentido. Com efeito, muitas das idéias como investir na própria educação, melhorar continuamente o próprio desempenho – seja dentro das capacidades técnicas, de controle emocional ou relacionamento – e os resultados do próprio trabalho, parecem, como já comentei, naturais para minha geração. A escolha de determinada estratégia, o cálculo de tipo econômico, a competição, entre outros pontos, estão presentes em nossa maneira de agir. O resgate do surgimento de determinadas teorias da economia como ciência, a conversão de tais postulados em valores e sua disseminação pela sociedade, como mostrou López-Ruiz, jogam luz sobre um percurso que para os jovens que adentram (ou não) hoje no mercado de trabalho chega de forma acabada.

As publicações do segmento de ‘gestão da carreira’ são consumidas avidamente por um público muito maior do que os que poderiam ser chamados de executivos. No laboratório onde tive meu primeiro registro em carteira, terceirizado para uma empresa transnacional, circulavam livros como ‘*Quem mexeu no meu queijo?*’ de Spencer Johnson, que trata da capacidade de se adaptar e se antecipar a mudanças, entre outros pontos. A aquisição dos livros e disponibilização dos mesmos por parte da empresa foi uma sugestão dos funcionários, que se revezavam na leitura. Apenas tomando este autor

¹⁸¹ Gorz, 2005: 23.

citado como exemplo, vendeu mais de 11 milhões de livros em todo o mundo, em 26 línguas.

Um engenheiro de alimentos, recém formado, contratado por uma transnacional italiana, contou já ter lido “todos os principais livros sobre desenvolvimento pessoal, relacionamento e estratégia lançados recentemente”, inclusive *A arte da guerra*, supostamente escrito no século IV antes de Cristo por Sun Tzu, estrategista militar, exaltando elementos como o segredo, a dissimulação e a surpresa. Segundo o engenheiro, que ocupava um cargo técnico, ele mesmo comprara todos os livros e ainda durante o período de faculdade.

Em outra publicação, essa um periódico, a capa traz “*O salário vai acabar (e esta é uma boa notícia)*”¹⁸²; a matéria aponta as possibilidades do trabalhador livre para empreender, as vantagens em receber pelo cumprimento de metas. Existe um horror pela estabilidade. A noção de ter de investir permanentemente em formação e a constatação da depreciação constante do capital que se possui, os próprios conhecimentos e habilidades, toma, por vezes, formas bizarras.

Numa transnacional alemã, trabalhei durante certo tempo com a coordenadora de desenvolvimento de embalagens. Ela era excelente em sua função, respeitada pela gerência e diretoria, única na matriz do Brasil com seus conhecimentos e experiência. Sempre comentou que gostava do trabalho com desenvolvimento, pois se dava bem com a parte técnica e tinha de visitar fornecedores de embalagens, viajando constantemente, o que lhe dava certo prazer. Por outro lado, comentava que também não acharia ruim

¹⁸² Revista Exame. Ed. Abril, edição 868 de 18/05/2006.

trabalhar com o desenvolvimento de produto, coordenar o laboratório ou mesmo áreas produtivas. A única atividade que não gostaria de executar de forma alguma era a de responsável por compras, não sabia negociar, eram muitos itens, insumos com problemas comprometiam a produção e o comprador era o culpado, uma pressão que ela não conseguiria trabalhar.

Ao participar de uma ‘reunião de *feedback*’, visando discutir o rendimento com o superior (tal procedimento, muitas vezes, envolve análises feitas pelos colegas de trabalho, é uma ferramenta de ‘melhoria profissional’), comentou que já estava há muito tempo no desenvolvimento de embalagens e que pensava que seria melhor para sua carreira “encarar novos desafios”. Segundo ela me contou depois, há algum tempo carregava um medo de estar se tornando muito focada em uma única atividade, pouco flexível, pensando o que seria dela no caso de sair daquela empresa, ela só sabia fazer aquilo. Ao externar esse receio ao diretor da unidade, devido ao seu ótimo desempenho e querendo ‘ajudar’ sua colaboradora naquilo que ela mesma tinha manifestado, ele lhe conseguiu uma vaga no departamento de compras, a qual ela não recusou para não parecer avessa a desafios, para não perder a ‘oportunidade’, conforme também me confidenciou.

A preocupação do trabalhador com a manutenção de seus ‘ativos’ é refletida no consumo das publicações específicas e também nos cursos técnicos e de pós-graduação. É extremamente comum que os profissionais com certa qualificação busquem, na grande maioria das vezes com recursos próprios, cursos de MBA, especializações, etc. Mesmo os

trabalhadores sem nível superior procuram cursos de informática, línguas, entendimento de normas como ISO 9000 e outros. E, os que estão totalmente sem condições de buscar algum curso, parecem ter para si a justificativa de seu desemprego, ou da precariedade de sua posição, associada à falta de atrativos próprios para o mercado.

Criticar que busquem conhecimento pode parecer sem sentido, mas não se trata disso. O que se quer apontar é a preocupação com a própria empregabilidade, numa lógica que exige uma atenção e uma formação permanentes. Entrevistei um jovem químico que trabalhava em uma empresa de terceirização de mão de obra. A empresa em que ele prestava serviço (pois mesmo a terceirizadora de mão de obra o havia contratado como autônomo) foi contratada por uma transnacional do ramo de cosméticos para um trabalho específico e por tempo determinado, motivo suficiente para ele se matricular, com recursos próprios, numa pós-graduação em cosmetologia.

Na verdade, qualquer analista da área de recursos humanos está treinado para avaliar o currículo de um candidato atentando mais para a frequência que para o conteúdo de seus cursos. É necessário escolher os que têm melhor formado em si esse comprometimento com a ‘melhoria contínua’.

Outro ponto a destacar é que tudo pode ser, e passa a ser, encarado como passível de um retorno, numa ‘lógica econômica’, como comentou López-Ruiz. Dessa forma interessam, por exemplo, os conhecimentos em vinhos, também tema de especiais das revistas sobre negócios, pois podem ser úteis no trato com as pessoas e na conquista de clientes. Uma das capas da revista *Você s/a* traz:

“Eu negocieei a vida do meu filho”

“O empresário Alexander Lucinski passou 15 dias negociando com seqüestradores. Dessa experiência, tirou lições para a vida e para o trabalho”¹⁸³.

O chamado *happy hour*, teoricamente o período de descontração após o trabalho, passa a ser considerado como oportunidade para travar contatos e discutir problemas do trabalho. Em última instância, e as revistas do segmento também discutem esse tema, não se pode se recusar a ir ao *happy hour*, pois é preciso ser lembrado, nem relaxar, pois “não é porque o horário do trabalho acabou que você pode dar folga para sua imagem profissional”, como comenta um consultor. Bárbara Hartz, que a revista Exame classifica como “jornalista e empreendedora”, criou o “Happy Hour da Inovação”, que ocorre mensalmente nos bares de São Paulo, “o ambiente descontraído favorece o intercâmbio de experiências e a geração de negócios”, comenta Hartz¹⁸⁴.

Como deve ser encarado o ‘tempo livre’ quando são publicadas pesquisas que indicam que os que participam regularmente do *happy hour* têm maiores chances de promoção, e a participação em festas é vista como possibilidade de aumentar o *network*?

¹⁸³ Revista Você s/a. Ed. Abril, edição 88, outubro de 2005.

¹⁸⁴ “O Happy hour da inovação é um networking mensal, criado e promovido pela HARTZ – Comunicação com identidade, que visa a impulsionar a inovação no país como uma forma de desenvolvimento sustentável e de multiplicar oportunidades de trabalho e de negócios. (...) Cada edição deste networking é feita em um local diferente, agradável e escolhido pela HARTZ dentro de critérios de promoção da qualidade de vida”. Texto extraído de www.hartz.com.br, último acesso em 20 de setembro de 2007.

Não se goza férias, mas ‘investe-se’ em qualidade de vida; escolas fazem sua propaganda aconselhando os pais a ‘investirem’ na educação dos filhos, pois eles são a melhor aposentadoria. “A vida está se transformando cada vez mais em commodity, e as comunicações, a comunhão e o comércio estão se tornando indistinguíveis” ¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Rifkin, 2001: 8

Capítulo 4

Traços da sociedade contemporânea

Começamos apontando transformações na organização da produção e no padrão de acumulação do sistema capitalista. Comentamos diversas técnicas e ‘ferramentas’ de gestão, associadas ao toyotismo, ‘modelo japonês’ e ‘qualidade total’, que permitem e delineiam a atual configuração produtiva. Pelos próprios mecanismos que apresentam – tanto os direcionados para características objetivas do processo, como organização, mensuração e planejamento, quanto os que buscam a subjetividade dos envolvidos e a mobilização dos colaboradores – fica evidente a necessidade de participação e envolvimento dos trabalhadores como um todo, para que tais técnicas apresentem resultado.

Levando em consideração que os objetivos da gestão atual parecem estar sendo conquistados e refletindo sobre a experiência pessoal relatada e o que foi observado na convivência com vários trabalhadores, podemos afirmar que o envolvimento e adesão às ferramentas e programas da qualidade, ao empreendedorismo e à ‘cultura da empresa’, vêm sendo conseguidos. Isso nos leva a questionar como é possível que tais técnicas de gestão, exigindo e dependendo da participação do trabalhador, sejam implantadas em paralelo a uma retirada das contrapartidas que outrora fizeram parte do ‘acordo’.

Dessa forma, voltamos a atenção para fora da fábrica, além da ação das ‘ferramentas administrativas’ e técnicas de motivação, a fim de procurar a formação de um tipo específico de trabalhador, e de um tipo específico de sociedade. Tomou-se então, como exemplo o período do fordismo, para evidenciar a adaptação necessária às transformações na produção e como tais adaptações vão para além dos muros da fábrica,

apontando, com Gramsci, que tal fase do capitalismo era uma etapa de um processo, o qual carregava transformações anteriores e deveria prosseguir.

Vimos como as teorias e doutrinas da administração carregam e fomentam valores sociais que têm uma durabilidade maior que as próprias doutrinas, efêmeras por natureza. Destacamos que, no século XX, tais doutrinas surgem associadas ao discurso científico, e também como as formulações da economia como ciência, buscando responder problemas de análise da produção e de seus fatores, contribui para mudanças na forma de enxergar o humano, suas atribuições e condutas. O trabalho e o trabalhador não são mais analisados como na economia clássica.

Pelo conjunto desse quadro – as ferramentas de gestão, que conseguem mobilizar a capacidade cognitiva do trabalhador, associadas à concepção socialmente aceita de que o indivíduo deve ‘investir’ constantemente em si mesmo –, parece ser possível dizer que, embora tenhamos voltado nossa análise para fora da fábrica, não conseguimos sair da empresa, estando a sociedade organizada como tal, e cada indivíduo visto sob essa ótica.

Destacamos a eficiência das técnicas do atual modelo em mobilizar a subjetividade dos trabalhadores e a exploração acrescida resultante desse quadro, portanto, nesse ponto, de acordo com os autores críticos ao toyotismo. Porém, tentamos não fazer uma análise ‘descendente da dominação’ (como sugere Foucault), não tratar nos termos de haver gestores que manipulam uma classe trabalhadora. Não porque eles não existam, mas porque, em última instância, também são trabalhadores – pelo menos uma parcela que, como eu mesmo ‘confessei’, atua tecnicamente nesses processos, nos diversos departamentos de informática, da qualidade, de recursos humanos, etc. Além disso, nos

parece que o grau de refinamento conseguido no sistema atual, a possibilidade de prescindir de certas coerções, só é possível num tipo específico de sociedade, dentro de um discurso vigente, os quais têm de ter sido construídos, com maior ou menor participação, pelos diversos envolvidos.

Não que não existam coerções, talvez até mais brutais que as de períodos anteriores, mas embora existam diversos mecanismos de ‘mascaramento’, tratar a questão como sendo um engodo proferido pelos que detém o poder, poderia sugerir que, havendo um desvelamento, tal edifício ruiria. Mas “já não dispomos mais da imagem de um proletário a quem bastaria tomar consciência”¹⁸⁶.

“Nada era escondido do trabalhador na fábrica de alfinetes [referindo-se a Adam Smith]; muita coisa é escondida dos trabalhadores da padaria. O trabalho deles é muito claro e, no entanto, muito obscuro”¹⁸⁷. Essa afirmação de Sennett não é, necessariamente, falsa. Apenas queremos deslocar o enfoque dado tradicionalmente ao se fazer uma sociologia do trabalho, não deixando de lado a crítica ao sistema, muito pelo contrário, mas tentando fazê-la em outras bases, tirando a ênfase daquilo que o trabalhador perde – antes sua força física, agora a capacidade mental – mas apontando o que é construído na sociedade, também pelos desejos e ações do próprio trabalhador, que permitem tal quadro.

Como posso ‘provar’ ao meu amigo engenheiro, que trabalha o dia todo dentro da empresa e aos finais de semana faz ‘cursos de desenvolvimento da liderança’, que ele

¹⁸⁶ Deleuze, 1992: 213.

¹⁸⁷ Sennett, 2001: 88.

estará trabalhando mais quando me diz: “oba! Agora criaram um *link* no qual eu posso acessar de casa os *emails* da empresa!” Como argumentar que ele perdeu tempo livre, quando ele acredita que ganhou liberdade? Não pode ser tão simples deixar muita coisa “escondida dos trabalhadores da padaria”.

Apesar do desemprego e do desgaste gerado pela constante necessidade de atualização e reciclagem, a maioria adere à lógica prescrita pelo capital humano, exigida pelas práticas toyotistas e tornada incontestável pelo regime de verdade do mercado. Nos interessa, além de explicitar tal quadro, além de contribuir com as descrições dos procedimentos e técnicas da empresa contemporânea, avaliar como isso é possível. Percorrer, ainda que brevemente, algumas das etapas de formação de idéias, hoje vistas como naturais, que permitem tais situações; mas não tratando tais idéias como uma mentira mantida por uma classe, que permite dominar uma outra, enganada.

“A esperança obstinada de se impor *contra* as outras pessoas (vistas como concorrentes), mediante disposição ao trabalho, conhecimento e empurrões, não apenas é animicamente perversa (...), mas também completamente ilusória do ponto de vista socioeconômico, porque o sistema produtor de mercadorias, em seu atual nível de desenvolvimento, *tem* de produzir perdedores em massa” ¹⁸⁸.

Apesar disso, assim como Adam Smith em *A riqueza das nações* indicou o conceito ‘demasiado alienante’ de que a maioria dos homens supervalorizava suas

¹⁸⁸ Kurz, 1999: 138 (grifos no original).

chances de ganho, Sennett aponta uma pesquisa em que, de um milhão de estudantes secundaristas, 70% julgavam ter capacidade de liderança acima da média, e somente 2% abaixo ¹⁸⁹.

A competição e concorrência, tão caras ao mercado, não estão escondidas em uma sociedade que aplaude os mais variados programas de Tv, *reality shows* onde se compete por algo, como emprego em *O Aprendiz* da People and Arts e Record, ou até mesmo o merecimento de receber um rim transplantado, como no *reality* pretendido pela TV holandesa ¹⁹⁰. “Se os jogos de televisão mais idiotas têm tanto sucesso é porque exprimem adequadamente a situação de empresa” ¹⁹¹.

Diante disso, tentemos “em vez de perguntar-se como o soberano aparece no alto, procurar saber como se constituíram pouco a pouco, progressivamente, realmente, materialmente, os súditos, o súdito, a partir da multiplicidade dos corpos, das forças, das energias, das matérias, dos desejos, dos pensamentos, etc” ¹⁹².

E ao analisar a figura do trabalhador, do homem contemporâneo, frente a essa exploração acrescida no estágio atual do capitalismo, num processo cuja lógica intensifica o trabalho para uns, enquanto outros ficam relegados ao desemprego; ao analisar a eficiência das técnicas de gestão e os resultados do toyotismo, levemos em consideração que “o poder funciona. O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os

¹⁸⁹ Sennett, 2001: 106.

¹⁹⁰ Trata-se de *The big donor show*, idealizado pela produtora *Endemol*, responsável pelo programa *Big brother*.

¹⁹¹ Deleuze, 1992: 221.

¹⁹² Foucault, 1999 a: 33.

indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também de exercê-lo. Jamais eles são o alvo inerte ou consentidor do poder, são sempre seus intermediários”¹⁹³.

Portanto, prossigamos na avaliação das recentes transformações no ‘mundo do trabalho’, tentando recuperar algumas das idéias que as tornaram possíveis, mas considerando-as como formações de discursos pelos quais os indivíduos pautam suas ações. Discursos que, atualmente, podem ser considerados como ‘verdades’ que orientam a conduta do trabalhador-empresa, do homem contemporâneo.

“Houve, sem dúvida, por exemplo, uma ideologia da educação, uma ideologia do poder monárquico, uma ideologia da democracia parlamentar, etc. Mas, na base, no ponto em que terminam as redes de poder, o que se forma, não acho que sejam ideologias. É muito menos e, acho eu, muito mais. São instrumentos efetivos de formação e de acúmulo de saber, são métodos de observação, técnicas de registro, procedimentos de investigação e de pesquisa, são aparelhos de verificação. Isto quer dizer que o poder, quando se exerce em seus mecanismos finos, não pode fazê-lo sem a formação, a organização e sem pôr em circulação um saber, ou melhor, aparelhos de saber que não são acompanhamentos ou edifícios ideológicos”¹⁹⁴.

Ao analisar as ‘ferramentas’ e normas de gestão associadas à ‘qualidade total’ e ao toyotismo, percebemos sua capacidade de aumentar a eficiência produtiva, do ponto de vista do capital, dependendo para isso de uma colaboração e adesão da força de trabalho.

¹⁹³ Foucault, 1999 a: 35.

¹⁹⁴ Foucault, 1999 a: 40.

As capacidades dos trabalhadores são exploradas de forma qualitativamente nunca vista, ao mesmo tempo em que a lógica do sistema, ancorada no neoliberalismo, declara a escassez e justifica as privações. O sistema aumenta sua eficiência em exaurir recursos (inclusive humanos), dependendo de uma colaboração, que tem se manifestado na imagem mesma de uma ‘mobilização total’. Na observação do cotidiano das empresas, assistindo às situações mais bizarras, pensando em como as pessoas ‘toleram o intolerável’, apontamos que o ‘conhecimento psicológico do RH’, as ‘ferramentas da organização’ ou a retórica motivacional dos consultores, não poderiam por si só ser responsáveis pela adesão dos trabalhadores às situações descritas.

Prossigamos, então, procurando “não perguntar aos sujeitos como, por que, em nome de que direito eles podem aceitar deixar-se sujeitar, mas mostrar como são as relações de sujeição efetivas que fabricam sujeitos”¹⁹⁵.

Neoliberalismo

Assim como acompanhamos algumas das mutações ocorridas nas formas de organizar a produção e diferentes momentos da formação de uma teoria econômica, e o contágio dessa para outras áreas, outrora não pertencentes à economia, convém atentar para as transformações do discurso político, da forma de encarar o Estado e seu papel. Da

¹⁹⁵ Foucault, 1999 a: 51.

maneira como se associam ao fordismo as práticas keynesianas e o Estado de bem estar, o toyotismo, como se configura atualmente, não pode dissociar-se do neoliberalismo.

Entre as preocupações de Foucault encontra-se o estudo da “arte de governar” – por esse termo ele entende não a prática do governo, mas a maneira pensada de governar melhor, a reflexão sobre a melhor maneira possível de governar ¹⁹⁶. Em um curso ministrado no Collège de France em 1979, publicado como *Naissance de la biopolitique* em 2004, percorre-se a história do que o filósofo chamou de arte liberal de governar.

Anteriormente, no curso precedente, o autor apontara o surgimento e instauração da “razão de Estado”, a qual conduziu a construção do Estado moderno entre os séculos XVI e XVIII na Europa, concebendo o Estado como o objeto por excelência do governo, tomando-o como realidade específica e autônoma. Temos a instituição governamental mercantilista, buscando certa organização da produção e comércio, através de acumulação monetária e de crescimento da população. Por outro lado, no plano da “gestão interior”, aparece a primeira ‘polícia’, voltada para a organização dos indivíduos e da crescente vida urbana. Surge, então, uma ‘razão jurídica’ que se volta contra esse caráter do Estado. Portanto, na formação do Estado moderno, tem-se uma razão governamental que procura um exercício ilimitado de gestão dos indivíduos, tendo como tentativa de limitação, contrapondo-se a ela, uma racionalidade jurídica que é extrínseca à racionalidade de Estado.

Porém, a partir de meados do século XVIII, caracteriza-se o que Foucault vai chamar de ‘razão governamental moderna’, instaurando um princípio de limitação

¹⁹⁶ Foucault, 2004: 04.

intrínseco à arte de governar, objetivando o excesso de governo, no lugar de abuso da soberania. Nessa transformação, ocorre que a regulação não advém do direito, mas da economia política, entendida como todo método de governo suscetível de assegurar a prosperidade de uma nação; “a economia política é uma espécie de reflexão geral sobre a organização, a distribuição e a limitação dos poderes numa sociedade (...) a economia política é o que, fundamentalmente, permitiu assegurar a auto-limitação da razão governamental”¹⁹⁷.

A economia política não se pauta em direitos naturais, mas na natureza daquilo que deve ser governado. Uma natureza que se deve observar para se obter êxito, de modo que a legitimidade é substituída pela eficácia. E é justamente para estudar o que chama de ‘regime de verdade’ estabelecido pela economia política, que o autor se volta para o liberalismo.

“O mercado surgiu como, por um lado, algo que obedecia e devia obedecer aos mecanismos ‘naturais’, ou seja, aos mecanismos espontâneos, mesmo se não se é capaz de aprendê-los em sua complexidade, mas tão espontâneos que se tentando modificá-los, ter-se-ia que alterá-los e desnaturá-los. Por outro lado – e é nesse segundo sentido que o mercado se torna um lugar de verdade –, não só ele deixa aparecer os mecanismos naturais, mas quando se deixa que atuem, permitem a formação de um certo preço (...) natural, bom, normal (...) O que se descobre naquele momento, na prática governamental e na reflexão desta prática governamental, é que os preços, na medida em que são conformes aos mecanismos naturais do mercado, vão

¹⁹⁷ Foucault, 2004: 15.

constituir um padrão de verdade que permitirá discernir dentro das práticas governamentais quais são corretas e quais são erradas” ¹⁹⁸.

Nesse sentido que o mercado é um lugar de ‘verificação’ e não de jurisdição, um lugar de onde se estabelece um conjunto de regras que permitem fixar quais enunciados serão verdadeiros ou falsos. E a economia política passará a apontar o princípio de verdade da prática governamental.

“Valor de troca e verificação espontânea dos processos econômicos, medidas de utilidade e jurisdição interna dos atos do poder público: aí está como a razão governamental articula os princípios fundamentais de sua autolimitação. Troca de um lado utilidade de outro, (...) a categoria geral que vai abranger tanto a troca quanto a utilidade é, naturalmente, o interesse, dado que o interesse é o princípio da troca e o critério da utilidade” ¹⁹⁹.

Não poderemos acompanhar aqui a análise de Foucault acerca do liberalismo, mas, ao analisar como os conceitos de utilidade, interesse, eficácia, se sobrepõem às noções de soberania e legitimidade, o autor explicita as transformações ocorridas no século XVIII. Daí, após as diversas facetas da intervenção estatal, como o nazismo, o socialismo e o *welfare state*, ocorrerão novas transformações na segunda metade do século XX, ligadas ao que chamamos de neoliberalismo.

¹⁹⁸ Foucault, 2004: 33.

¹⁹⁹ Foucault, 2004: 46.

Comentando o neoliberalismo alemão e as questões de um grupo de economistas vindos, principalmente, da escola de Friburgo, conhecidos como ‘ordoliberais’, o autor aponta a necessidade de basear a legitimidade noutra princípio, sem acudir a nenhum daqueles que tinham levado ao Estado nacional-socialista. Era o caso de se perguntar se o crescimento econômico, que viria a resultar da liberdade econômica, traria o consenso necessário entre os diversos agentes do processo econômico.

Para os ordoliberais não era suficiente o que ocorria no século XVIII, que a economia de mercado delimitasse um ponto onde o Estado não poderia mais intervir. Já que o Estado portava defeitos intrínsecos, e nada indicava que a economia de mercado portasse os mesmos defeitos, era coerente que ela fosse o princípio de regulação do Estado, não de limitação, determinasse sua existência e sua ação. “Em outros termos, um Estado sob vigilância do mercado antes de um mercado sob vigilância do Estado”²⁰⁰.

Tais autores insistirão, dirá Foucault, na formalização da sociedade no modelo de empresa. Devem-se multiplicar, em todos os âmbitos, os mecanismos de empresa. O verdadeiro sujeito econômico da sociedade pensada pelos ordoliberais não é o homem do intercâmbio, característico do liberalismo, não mais o consumidor ou o produtor, mas a empresa. Deve-se “constituir uma trama social em que as unidades de base tenham precisamente a forma da empresa, porque, o que é uma casa senão uma empresa? O que é a gestão daquela pequena comunidade de vizinhos senão outras formas de empresa?”²⁰¹

²⁰⁰ Foucault, 2004: 120.

²⁰¹ Foucault, 2004: 154.

Na sociedade vislumbrada pelo neoliberalismo alemão, não estamos submissos ao efeito mercadoria, mas sim à dinâmica da concorrência. O princípio regulador de tal sociedade não é o da troca, mas o da concorrência. Não se trata da ‘sociedade de supermercado’ ou do ‘homem consumidor’, mas da ‘sociedade empresa’ e do ‘homem da empresa e da produção’. Não se trata de uma sociedade de massas, de consumo e de espetáculo, “trata-se, pelo contrário, de obter uma sociedade indexada não em cima da mercadoria e em cima da uniformidade da mercadoria, mas em cima da multiplicidade e da diferenciação das empresas”²⁰².

E, noutro momento, de forma mais concreta na Universidade de Chicago na década de 1960, ocorrerá outra linha do que nós chamamos de neoliberalismo.

“A mutação epistemológica essencial das análises neoliberais, é que elas pretendem mudar o que havia constituído de fato o objeto, o domínio dos objetos, o campo de referência geral da análise econômica. Praticamente, a análise econômica de Adam Smith, até o início do século XX, se deu como objeto o estudo dos mecanismos de produção, dos mecanismos de troca e dos fatos de consumo no interior de uma estrutura social dada, com a interferência desses três mecanismos. Ora, para os neoliberais, a análise econômica deve consistir não no estudo desses mecanismos, mas no estudo da natureza e das conseqüências do que eles chamam de escolhas substituíveis, ou seja, o estudo e a análise de como são alocados recursos raros a fins que são concorrentes, ou seja, a fins que são alternativos, que não podem se sobrepor uns aos outros”²⁰³.

²⁰² Foucault, 2004: 155.

²⁰³ Foucault, 2004: 228.

A teoria do capital humano – a qual tratamos com López-Ruiz – será, na opinião de Foucault, a reinterpretação em termos econômicos de domínios até então não considerados dessa forma. A economia torna-se uma ciência preocupada com o comportamento humano. A análise deve procurar o cálculo, que pode ser insuficiente, errôneo, etc., mas qual foi o cálculo por trás da decisão de um indivíduo alocar recursos raros em determinado fim, e não outro. “A economia não é mais a análise de processos, é análise de uma atividade. Não mais a análise da lógica histórica dos processo, é análise da racionalidade interna, da programação estratégica da atividade dos indivíduos”²⁰⁴.

Os neoliberais da Escola de Chicago reintroduzem o trabalho na análise econômica, mas de forma a questionar como aquele que trabalha dispõe seus próprios recursos. Para Marx o salário era o preço da venda da força de trabalho, do trabalho abstrato. Os neoliberais vão considerar o salário como rendimento de um capital. “Decomposto do ponto de vista do trabalhador em termos econômicos, o trabalho comporta um capital, ou seja, uma aptidão, uma competência”²⁰⁵.

A teoria do capital humano permite tratar fenômenos como a educação, a criação dos filhos, a saúde “não como puros e simples efeitos de mecanismos econômicos que ultrapassarão aos indivíduos e que, em certa forma, os atarão a uma máquina imensa na qual eles não serão os amos; ela permite analisar todos esses componentes em termos de

²⁰⁴ Foucault, 2004: 229.

²⁰⁵ Foucault, 2004: 230.

empresa individual, de empresa de si mesmo com investimentos e retornos”²⁰⁶ [e lembremos que o curso é de 1979].

Assim, com o neoliberalismo alemão teríamos uma reformulação da relação entre o Estado e o mercado, a generalização da forma empresa pela sociedade. E, com os neoliberais da Escola de Chicago, temos uma reconfiguração da relação entre indivíduo e mercado, a aplicação ilimitada da forma do mercado, levando essa lógica como princípio para o entendimento (e condução) dos comportamentos individuais.

Tendo o mercado, a partir de meados do século XVIII, se convertido no lugar de formação de verdade, em meados do século XX se dará a passagem do *homo oeconomicus* liberal, homem da troca, para o neoliberal, o *homo oeconomicus* empresário de si mesmo.

Novas formas de controle

Somamos mais um elemento na busca daqueles que contribuíram para a formação do sujeito participante das formas de organização da produção e da sociedade característica do padrão atual de acumulação capitalista, na tentativa de entender como são possíveis tais formações, apesar das aparentes contradições que comentamos.

Foucault considerava a palavra ‘racionalização’ perigosa – “O que devemos fazer é analisar racionalidades específicas mais do que evocar constantemente o progresso da

²⁰⁶ Foucault, 2004: 237.

racionalização em geral”²⁰⁷. Dessa forma acompanhamos rapidamente mutações na forma de organizar a produção e as racionalidades envolvidas no processo produtivo, as diferentes doutrinas da administração, suas várias receitas e enfoques. Passamos pela formação de um discurso proveniente da economia como ciência, que busca novas formas de interpretar problemas internos à disciplina e causa transformações no corpo social, mudando a relação do indivíduo com o trabalho, o consumo e o convívio social. E, agora, vimos a formação de uma racionalidade de governo que reforça o conceito do indivíduo-empresa e que vai ter implicações diretas no cenário que motivou nossa pesquisa.

Em suma, a articulação entre toyotismo, neoliberalismo e teoria do capital humano é fundamental para a formação do quadro contemporâneo. E estes elementos estão ligados de tal forma uns aos outros, que mesmo sua análise em separado é complicada.

A escolha de Foucault para entrar propriamente no tema do neoliberalismo deve-se, além da ressonância com o trabalho de López-Ruiz, também chegando à teoria do capital humano e aos economistas da escola de Chicago, ao fato de não tratar a questão como uma ideologia ou algo falso. Tendo o mercado se formado como o lugar de verdade e a forma empresa se disseminado amplamente, a razão governamental segue apoiada na racionalidade dos agentes econômicos, que são os próprios indivíduos preocupados com sua colocação no mercado, com suas carreiras e tratando-se a si mesmos como empresa.

²⁰⁷ Foucault, *O sujeito e o poder* (1982), in Dreyfus e Rabinow, 1995: 233.

Foucault também nos dará as bases para pensar, com Deleuze, uma outra transição – que aprofundaremos adiante –, a passagem de uma ‘sociedade disciplinar’ a uma ‘sociedade de controle’. Pois contrapondo a gestão do trabalho como é praticada atualmente, com períodos anteriores do industrialismo, percebemos que são várias as diferenças.

A “gestão por *stress*” como coloca Gounet, típica do toyotismo; os discursos da qualidade, que mobilizam a todos numa busca permanente por melhorias; as constantes mudanças tecnológicas e das doutrinas da administração, que exigem uma qualificação constante – todos esses elementos podem ser associados a um novo tipo de sociedade que iremos comentar.

Reflexo disso é o ‘afrouxamento’ na disciplina, observado de diversas formas. Se por um lado as fábricas tinham portões para impedir que o trabalhador saísse, hoje tais portões talvez sejam mais para impedir que entrem as levas de desempregados. Lembremos todas as formas de trabalho doméstico e de atividades baseadas no cumprimento de metas e não na obediência a um horário específico. No filme de Marcelo Piñeyro, *El Método* (no Brasil *O que você faria?*)²⁰⁸, durante uma dinâmica de grupo extremamente ‘indigesta’ para os participantes, a representante da empresa não se cansa de repetir que a porta está aberta e ninguém é obrigado a ficar ali.

Os discursos da qualidade e as retóricas da gestão são formulados como princípios e não como regras rígidas. Frisamos de que modo a ISO 9000 estabelece o que fazer, e não como fazer. A própria norma apresenta 20 elementos na versão de 1994, e somente

²⁰⁸ Baseado na peça *O método Grönholm* de Jordi Galcerán.

quatro na de 2000. Todas as diretrizes para condução do sistema estão lá, mas mesmo exigências com documentações diminuem, na medida em que antes o auditor externo tinha, de certa forma, os olhos de alguém que precisava fiscalizar uma empresa, os olhos do consumidor; hoje, porém, estando todos ‘conscientes’ da qualidade, a auditoria pode focar na melhoria e na análise sistêmica, uma vez que o auditor é um parceiro da empresa, assim como o consumidor.

Para onde foi o supervisor que deveria controlar os tempos dos funcionários e vigiar a produção? Ou o fiscal que avaliava a qualidade do produto ao final da produção, para garantir que não houve erro ou sabotagem?

Traçaremos, portanto, alguns comentários sobre a configuração atual da gestão sob a ótica da sociedade de controle tratada por Gilles Deleuze, com base nos apontamentos de Foucault. Mas, antes, dando continuidade ao tema da arte de governar, observemos os indicativos dessa passagem de um tipo de sociedade à outra, na transformação do *homo oeconomicus*, na formação do indivíduo-empresa, e de como ele responderá a ‘estímulos’. Lembrando o que Gramsci comentou sobre a coerção simplesmente mecânica não poder perdurar, bem como nossas indagações sobre a adesão do trabalhador contemporâneo aos métodos do toyotismo.

Na seqüência dos comentários que apresentamos acerca do neoliberalismo alemão e americano e a formação do *homo oeconomicus* da empresa, Foucault vai dizer que os neoliberais retomam uma problemática que já havia sido corrente na reflexão jurídica

anglo-saxã, uma coação da lei seguindo uma racionalidade econômica. E tratando de uma ‘tecnologia ambiental’ no neoliberalismo ou uma ‘psicologia ambiental’:

“no horizonte de uma análise como esta, o que aparece não é de forma alguma o ideal ou o projeto de uma sociedade exaustivamente disciplinar em que a rede legal, encerrando os indivíduos, será retransmitida e prolongada a partir do interior pelos mecanismos, digamos, normativos. Também não é uma sociedade na qual o mecanismo da normalização geral e da exclusão do não-normalizável será requerido. Pelo contrário, no horizonte dela, a imagem ou a idéia ou o tema-programa de uma sociedade na qual haveria otimização dos sistemas de diferença, nos quais o campo será deixado livre aos processos oscilatórios, nos quais haveria uma tolerância acordada aos indivíduos e às práticas minoritárias, haveria uma ação não sobre os jogadores do jogo, mas sobre as regras do jogo e, enfim, haveria uma intervenção que não seria do tipo de sujeição interna dos indivíduos, mas uma intervenção do tipo ambiental”²⁰⁹.

No manuscrito para essa aula, Foucault aponta um recuo massivo em relação ao sistema normativo disciplinar. Nessa concepção seria preciso elucidar a função da lei, que não deve ser confundida com sua forma, sempre a de proibir e obrigar. A lei deve favorecer o jogo, permitindo a cada um maximizar suas funções de utilidade, enquanto um sujeito racional.

A lei não deve ser suplantada com uma regulamentação, uma disciplina, deve-se apenas dar-lhe força. Então esse ‘*enforcement*’ (em inglês no original) é o elemento principal, pois a lei não existe sem ele, ele é elástico, e pode-se calculá-lo. “Como

²⁰⁹ Foucault, 2004: 265.

racionalizar esse *enforcement*, estando claro que a lei não pode ser ela mesma um princípio de racionalização?”²¹⁰

A resposta seria pela utilidade da lei e o custo de seu ‘*enforcement*’. E, já que não se quer alterar a função da lei de reger o jogo, a tecnologia a se utilizar não pode ser a disciplina-normalização, mas deve-se agir sobre o ambiente. Modificar as cartas do jogo, não a mentalidade dos jogadores. Tem-se uma radicalização do que os ordoliberais prescreveram no sentido de deixar o jogo econômico tão livre quanto possível e os americanos dirão que se deve considerar cada um como um jogador e não intervir mais que no ambiente no qual ele poderá jogar.

Como comentamos anteriormente, avaliando a proposta da escola de Chicago, Foucault aponta que o objeto econômico passará a ser toda a conduta que possa implicar numa alocação de recursos raros para fins alternativos. Identifica-se o objeto da análise econômica com toda conduta racional. Para Becker – o qual Foucault considera o mais radical neoliberal americano – a análise econômica pode ser aplicada para condutas não racionais, desde que sejam sistemáticas, isto é, não sejam aleatórias em relação ao real. “O *homo oeconomicus* é aquele que aceita a realidade”²¹¹.

O *homo oeconomicus* que surge no século XVIII é aquele que obedece ao seu interesse, o qual irá convergir, espontaneamente ao interesse dos outros; é o sujeito, objeto e parceiro do *laissez-faire*, não devendo ser tocado. No entanto, no século XX, na definição de Becker, o *homo oeconomicus* é aquele que aceita a realidade, que responde

²¹⁰ Foucault, 2004: 266.

²¹¹ Foucault, 2004: 273.

sistematicamente a alterações nas variáveis do meio. “O *homo oeconomicus* é aquele que é eminentemente governável” ²¹².

O soberano de séculos atrás pautava seu governo, de forma geral, segundo a ordem das coisas humanas e divinas. “Dito de outra forma, quando procuramos achar em que o soberano deve ser sábio, quando procuramos saber em que deve consistir a sabedoria do soberano, no fundo procuramos regar o governo conforme a verdade” ²¹³. Seja a verdade do texto religioso, da ordem do mundo, etc.

Porém, dirá Foucault:

“A partir do século XVI-XVII (...), a regulamentação do exercício do poder não me parece que se fez segundo a sabedoria, mas segundo o cálculo, isto é, cálculo das forças, cálculo das relações, cálculo das riquezas, cálculo dos fatores de poder. Isto quer dizer que não procuramos mais regar o governo através da verdade, procuramos regá-lo através da racionalidade. Regar o governo pela racionalidade, isto, parece-me, é o que poderia ser chamado das formas modernas da tecnologia governamental” ²¹⁴.

Na época da razão de Estado, a racionalidade é a daquele que pode dizer “eu, o Estado”. “Dai um novo problema, passagem para uma nova forma de racionalidade como índice de regulamentação do governo. Trata-se, agora, não de regar o governo sobre a

²¹² Foucault, 2004: 274.

²¹³ Foucault, 2004: 315.

²¹⁴ Foucault, 2004: 315.

racionalidade do indivíduo soberano que pode dizer “eu, o Estado”, (mas) sobre a racionalidade daqueles que são governados, aqueles que são governados enquanto sujeitos econômicos (...)”²¹⁵; arte de governar pela racionalidade dos próprios governados.

Sociedades de controle

Na obra de Foucault encontramos a passagem progressiva das ‘sociedades de soberania’ às ‘sociedades disciplinares’. Enquanto as primeiras procuravam açambarcar a produção e decidir sobre a morte, as outras apresentavam traços diversos, buscando mais organizar a produção e gerir a vida.

Embora o pensamento de Foucault tenha se voltado para a técnica principal das sociedades de disciplina, o ‘confinamento’, e suas diversas manifestações, como o hospital e a prisão, mas também a escola e a fábrica, “ele é um dos primeiros a dizer que as sociedades disciplinares são aquilo que estamos deixando para trás, o que já não somos”²¹⁶.

Com efeito, Foucault não chega a tratar especificamente das ‘sociedades de controle’, é Deleuze quem vai, mais tarde, utilizar tal expressão. Acompanhem os comentários de Deleuze a respeito das especificidades da sociedade contemporânea em

²¹⁵ Foucault, 2004: 316.

²¹⁶ Deleuze, 1992: 215-216.

relação aos modelos anteriores, aproximando-os de nossas observações do meio empresarial e das questões que estamos tratando.

“Foucault situou as sociedades disciplinares nos séculos XVIII e XIX; atingem seu apogeu no início do século XX. Elas procedem à organização dos grandes meios de confinamento. O indivíduo não cessa de passar de um espaço fechado a outro, cada um com suas leis: primeiro a família, depois a escola (‘você não está mais na sua família’), depois a caserna (‘você não está mais na escola’), depois a fábrica, de vez em quando o hospital, eventualmente a prisão, que é o meio de confinamento por excelência”²¹⁷.

Comentamos as mutações no ambiente produtivo, as diferenças entre as técnicas de organização, ligadas à gerência científica e ao taylorismo, com o modelo atual. Podemos tratar os mecanismos da gerência científica, ao empregar seus cronômetros e supervisores para fazer com que ‘Schmidt operasse 47 toneladas de ferro por dia’, como técnicas das sociedades de disciplina; enquanto o modelo atual, associado ao toyotismo e à qualidade total, com sua capacidade de dispersar a produção, garantir o cumprimento da tarefa sem a necessidade de uma supervisão ‘física’, ‘visual’, entre outros pontos, como as sociedades de controle.

“Foucault analisou muito bem o projeto ideal dos meios de confinamento, visível especialmente na fábrica: concentrar; distribuir no espaço; ordenar no tempo; compor no espaço-tempo uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares. Mas o

²¹⁷ Deleuze, 1992: 219.

que Foucault também sabia era da brevidade deste modelo (...) as disciplinas, por sua vez, também conheceriam uma crise, em favor de novas forças que se instalavam lentamente e que se precipitariam depois da Segunda Guerra mundial: sociedades disciplinares é o que já não éramos mais, o que deixávamos de ser”²¹⁸.

Realmente podem ser encontrados elementos no pensamento de Foucault, apontando para as novas formas de controle, a que Deleuze viria a se referir. Por exemplo, numa conferência realizada no Japão em 1978, Foucault comenta:

“Nesses últimos anos, a sociedade mudou e os indivíduos também; eles são cada vez mais diversos, diferentes e independentes. Há cada vez mais categorias de pessoas que não estão submetidas à disciplina, de tal forma que somos obrigados a pensar em uma sociedade sem disciplina. A classe dirigente continua impregnada da antiga técnica. Mas é evidente que devemos nos separar, no futuro, da sociedade de disciplina de hoje”²¹⁹.

Porém, a observação de fim da sociedade de disciplina não significa que as pessoas não estariam entrelaçadas em relações de poder. Foucault já descrevera uma tendência do poder exercido pelas instituições de ultrapassar os muros dos locais de confinamento. Como em *Vigiar e Punir*:

²¹⁸ Deleuze, 1992: 219-220.

²¹⁹ Foucault, 1978: 268.

“Enquanto, por um lado, os estabelecimentos de disciplina se multiplicam, seus mecanismos têm uma certa tendência a se desinstitucionalizar, a sair das fortalezas fechadas onde funcionavam e a circular em estado livre; as disciplinas maciças e compactas se decompõem em processos flexíveis de controle, que se pode transferir e adaptar” ²²⁰.

Dessa forma, pode-se pensar que o fim de certas modalidades do poder disciplinar poderia ser reflexo do fortalecimento de seus mecanismos, atuando através de controles mais ‘flexíveis’, em paralelo a mutações das instituições tradicionais. Portanto, esse aparente ‘afrouxamento’ da disciplina não consistiria, necessariamente, em um controle mais brando. Nesse sentido, Deleuze escreve, em 1990: “Face às formas próximas de um controle incessante em meio aberto, é possível que os confinamentos mais duros nos pareçam pertencer a um passado delicioso e benevolente” ²²¹.

Nossa preocupação maior é com as transformações ocorridas na forma de organizar a produção, e a formação do trabalhador-empresa contemporâneo. Porém, a analítica das relações de poder de Foucault, mesmo quando não aponta diretamente para nosso objeto, nos ajuda a pensar e entender seu percurso. Por exemplo, em um artigo intitulado *O asilo ilimitado*, de 1977, o filósofo trata do fim do confinamento, especificamente em relação ao hospital psiquiátrico.

“A psiquiatria não nasceu no asilo: ela foi, de saída, imperialista; ela sempre fez parte integrante de um projeto social global. (...) Especialistas [os psiquiatras] sobretudo de um certo

²²⁰ Foucault, 1975: 186.

²²¹ Deleuze, 1992: 216.

perigo geral que corre através do corpo social inteiro, ameaçando todas as coisas e todo o mundo, já que ninguém está livre da loucura ou da ameaça de um louco”²²².

Ou seja, a psiquiatria não se restringiu ao manicômio, nasceu com o intuito de se disseminar pela sociedade. Os muros do hospício provocam o medo e o alerta da loucura.

“E quando na França, propõe-se uma “psiquiatria de setor” que funcionaria fora dos muros do asilo, que responderia às demandas mais do que às imposições, uma psiquiatria aberta, múltipla, facultativa que, em vez de deslocar e isolar os doentes, os deixaria em seu lugar e em seu ambiente, talvez, de fato, estejamos preparando um definhamento do asilo. Mas estaremos nós em ruptura com a psiquiatria do século XIX e com o sonho que ela traria desde sua origem? O “setor” não seria um modo, mais maleável, de fazer funcionar a medicina mental como uma higiene pública, presente por toda a parte e sempre pronta a intervir?”²²³.

Da mesma forma, não podemos pensar que todas as respostas do toyotismo à imagem do trabalhador confinado num espaço fabril similar a uma prisão, com seus movimentos controlados pela gerência, executando tarefas repetitivas e fisicamente desgastantes, seriam um modo diferente, e mais eficiente, de realizar o controle sobre o trabalho? Comentamos o caráter de intensificação do trabalho, entre outros fatores, presentes nas novas formas de organização da produção; e como tal aspecto pode não ser,

²²² Foucault, 1977: 325.

²²³ Foucault, 1977: 327.

a princípio, tão evidente quanto nas formas de coerção mecânica de configurações anteriores.

“Os diferentes internatos ou meios de confinamento pelos quais passa o indivíduo são variáveis independentes: supõe-se que a cada vez ele recomeça do zero (...). Ao passo que os diferentes modos de controle, os controlatos, são variações inseparáveis (...). Os confinamentos são *moldes*, distintas moldagens, mas os controles são uma *modulação*, como uma moldagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cujas malhas mudassem de um ponto a outro. Isto se vê claramente na questão dos salários: a fábrica era um corpo que levava suas forças internas a um ponto de equilíbrio, o mais alto possível para a produção, o mais baixo possível para os salários; mas numa sociedade de controle a empresa substituiu a fábrica, e a empresa é uma alma, um gás. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos”²²⁴.

Apontamos os mecanismos de trabalho por cumprimento de metas, a receptividade de tal situação por parte dos ‘empreendedores’, que vêm em tal sistema maiores oportunidades; e as normas de gestão como a ISO 9000, que cristalizam as linhas gerais da administração contemporânea, e possuem elementos específicos para o planejamento e

²²⁴ Deleuze, 1992: 220-221 (grifos no original).

estabelecimento de metas, bem como sua manutenção através dos conceitos de ‘melhoria contínua’²²⁵.

Existe uma faceta mais evidente das novas formas de controle, que é aquela relacionada às novas tecnologias. “Não há necessidade de ficção científica para se conceber um mecanismo de controle que dê, a cada instante, a posição de um elemento em espaço aberto, animal numa reserva, homem numa empresa (coleira eletrônica)”²²⁶. O Reino Unido, por exemplo, tem mais de quatro milhões de câmeras de vigilância em operação, cerca de uma para cada 14 habitantes, e uma pesquisa do instituto *YouGov* apontou que 72% da população não vê as medidas como invasivas. A prefeitura de Middlesbrough, no nordeste da Inglaterra, instalou câmeras de vigilância com sistema de som, que permitem chamar a atenção de determinado indivíduo em meio à multidão (ao mesmo tempo em que chama a atenção da multidão para este indivíduo); o slogan da prefeitura para a novidade é “você ainda não ouviu nada”²²⁷.

Se tais tecnologias de controle tomam conta do espaço público, já se firmaram há algum tempo no interior da fábrica, com as câmeras de segurança, catracas eletrônicas e monitoramento do trabalho através dos sistemas de informática. Mas, além disso, também o ‘espaço produtivo’ como um todo, que, como vimos, ultrapassa os muros da fábrica; estando o trabalho disperso, o controle acompanha-o através dos celulares e da rede mundial de computadores.

²²⁵ cf. pg. 71, 72, 145, 146 desse texto.

²²⁶ Deleuze, 1992: 224.

²²⁷ Folha de São Paulo, 22 de outubro de 2006, caderno Mundo, consultado em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/ft2210200609.htm> - último acesso 01/10/2007.

Mas há outra característica do controle. Além do controle físico, do supervisor, ter sido substituído por câmeras de vigilância, além do controle informatizado da cadeia produtiva ter a capacidade de ‘rastrear’ (‘rastreadibilidade’ é outro elemento fundamental para a ISO 9000 ²²⁸) o percurso do produto, apontando as causas de falhas e, portanto, os que falharam (de modo a acabar com a antiga forma de sabotagem); além desses aspectos de um controle que passa a ser feito de forma diferente pelo uso da tecnologia, há o controle conseguido pela interiorização dessa lógica que descrevemos, da formação do indivíduo-empresa, da competição e do cálculo.

Conforme relatamos nas experiências da produção, era presente uma vigilância entre os ‘colaboradores’. Forma-se uma situação em que o trabalhador terá de ter a conduta adequada não só por estar sendo vigiado por uma câmera, que seria a mediação entre ele e a antiga figura do capataz ou do supervisor, mas por estar sendo vigiado pelos próprios colegas. Além disso, não bastará que respeite as regras, que não erre; como almeja a superação constante de metas que são sempre restabelecidas, como se preocupa com os problemas da produção e de sua carreira de forma preventiva, terá de acertar sempre, procurar trabalhar da melhor maneira possível. Dessa forma, as regras não precisam ser rígidas; assim como para os neoliberais o jogo econômico deve ser livre, também no processo produtivo caberá ao trabalhador empresário-de-si buscar as

²²⁸ Encontra-se na literatura também o termo *traçabilité*, que Wanda Caldeira Brant traduziu literalmente por traçabilidade, apontando tal opção pelo uso do termo em trabalhos acadêmicos e em instituições estatais – cf. Linhart, 2007. Entretanto, no meio empresarial e nas normas de gestão, a denominação dada à possibilidade de reconstituição da trajetória do produto em toda sua cadeia de produção e distribuição é rastreadibilidade.

melhores formas de agir, aumentando sua produção, de modo que a câmera de vigilância, em última instância, nem precisa estar ligada. E como comenta Deleuze:

“A fábrica constituía os indivíduos em um só corpo, para a dupla vantagem do patronato que vigiava cada elemento na massa, e dos sindicatos que mobilizavam uma massa de resistência; mas a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo”²²⁹.

O medo tem grande resultado no controle. Assim como ninguém está livre do risco da loucura e os psiquiatras guardam a sociedade de uma ameaça geral e permanente, os especialistas da economia, mas também os ‘gurus’ da gestão, prescrevem as receitas que devem ser seguidas para se proteger contra as ameaças do desemprego. E, apesar de um dos 14 princípios de Deming para a gestão ser, como vimos, eliminar o medo, o discurso da qualidade é totalmente voltado para a ameaça de a empresa sucumbir junto com seus ‘colaboradores’. A Toyota já cunhou lemas como: ‘proteja a empresa para proteger a sua vida’²³⁰.

²²⁹ Deleuze, 1992: 221.

²³⁰ Frases de efeito com esse sentido são comuns na literatura empresarial, como “Qualidade é uma questão de vida ou morte”, mas também prescrições como “Qualidade é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos” – estas prescritas por Vicente Falconi Campos (1994), em seu livro T.Q.C. - Controle da Qualidade Total (no estilo japônês).

Mais uma característica do trabalhador contemporâneo encontra ressonância com a análise de Deleuze sobre as sociedades de controle. A da busca permanente por ‘desenvolvimento pessoal’, ‘investindo’ em livros e cursos, seja para o aprendizado de novas línguas, capacidade de liderança ou conhecimento em vinhos.

“Pode-se prever que a educação será cada vez menos um meio fechado, distinto do meio profissional – um outro meio fechado –, mas que os dois desaparecerão em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou o executivo-universitário”²³¹.

“O princípio modulador do "salário por mérito" tenta a própria Educação nacional: com efeito, assim como a empresa substitui a fábrica, a formação permanente tende a substituir a escola, e o controle contínuo substitui o exame. Este é o meio mais garantido de entregar a escola à empresa”²³².

O indivíduo de hoje tem de manter-se permanentemente em alerta, buscando novas qualificações, atento às exigências do mercado. E além de estar constantemente se reciclando, seu trabalho em si também não termina, visto que as metas são reajustadas. Quando Sísifo carregava sua pedra até o alto da montanha, ela retornava ao início; agora, é como se, ao chegar ao topo, a montanha simplesmente se reconfigurasse, e seu trajeto fosse aumentado, além de tornar-se desconhecido.

²³¹ Deleuze, 1992: 216.

²³² Deleuze, 1992: 221.

“Nas sociedades de disciplina não se parava de recomeçar (da escola à caserna, da caserna à fábrica), enquanto nas sociedades de controle nunca se termina nada, a empresa, a formação, o serviço sendo os estados metaestáveis e coexistentes de uma mesma modulação, como que de um deformador universal”²³³.

Vale lembrar o que Deleuze escreveu com Félix Guattari em outra obra, *O anti-édipo: capitalismo e esquizofrenia*:

“O fim do processo, ou sua continuação ao infinito, que é estritamente a mesma coisa que sua parada brutal e prematura, é a causação do esquizofrênico artificial, como se vê no hospital, trapo tornado autista, produzido como entidade. Lawrence diz do amor: ‘De um processo nós fizemos uma meta; o fim de todo processo não é sua própria continuação ao infinito, mas seu acabamento (...) o processo deve tender a seu acabamento, não a alguma horrível intensificação, a alguma horrível extremidade onde a alma e o corpo acabem por perecer’”²³⁴.

Com relação à tecnologia, Deleuze comenta:

“É fácil fazer corresponder a cada sociedade certos tipos de máquina, não porque as máquinas sejam determinantes, mas porque elas exprimem as formas sociais capazes de lhes darem nascimento e utilizá-las. As antigas sociedades de soberania manejavam máquinas simples, alavancas, roldanas, relógios; mas as sociedades disciplinares recentes tinham por equipamento máquinas energéticas, com o perigo passivo da entropia e o perigo ativo da

²³³ Deleuze, 1992: 221-222.

²³⁴ Deleuze e Guattari, 1976: 19 [referem-se à D. H. Laurence, La Verge d’Aron].

sabotagem; as sociedades de controle operam por máquinas de uma terceira espécie, máquinas de informática e computadores, cujo perigo passivo é a interferência, e o ativo a pirataria e a introdução de vírus. Não é uma evolução tecnológica sem ser, mais profundamente, uma mutação do capitalismo”²³⁵.

Realmente são marcantes as transformações tecnológicas, que contribuem para delimitar diferentes momentos da produção ao longo da história. A dispersão da produção e as características de controle que comentamos não seriam possíveis sem a informática; porém “as máquinas não explicam nada, é preciso analisar os agenciamentos coletivos dos quais elas são apenas uma parte”²³⁶.

E assim Deleuze resume essa mutação do capitalismo, que não se limita a uma evolução tecnológica:

“o capitalismo do século XIX é de concentração, para a produção, e de propriedade. Por conseguinte, erige a fábrica como meio de confinamento, o capitalista sendo o proprietário dos meios de produção, mas também eventualmente proprietário de outros espaços concebidos por analogia (a casa familiar do operário, a escola). Quanto ao mercado, é conquistado ora por especialização, ora por colonização, ora por redução dos custos de produção. Mas atualmente o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com frequência à periferia do Terceiro Mundo, mesmo sob as formas complexas do têxtil, da metalurgia ou do petróleo. É um capitalismo de sobre-produção. Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos

²³⁵ Deleuze, 1992: 223.

²³⁶ Deleuze, 1992: 216.

acabados: compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, e a fábrica cedeu lugar à empresa”²³⁷.

Essa dispersão e a produção respondendo ao mercado são características explícitas do toyotismo; diferentemente da concentração de todas as etapas produtivas, e da produção em massa para gerar demanda do fordismo.

Comentamos também o caráter da gestão estar, em grande parte, na ação de cargos técnicos; os responsáveis por seleção e manutenção de recursos humanos do departamento de RH, os técnicos em sistemas da qualidade e de informática, etc. Além disso, os próprios executivos informam responder a um sistema, como a ISO 9000, que vai além de sua vontade ‘soberana’. As ações da empresa são justificadas pelo acirramento da concorrência e a ‘guerra econômica’ que se instalou. A própria Toyota implantou seu método, havendo se tornado dependente de um grupo financeiro japonês em 1949. Mas a responsabilidade também não poderá ser encontrada na figura de um banco, visto que os acionistas estarão dispersos nos mais variados países, em diferentes posições econômicas.

O cineasta Lars Von Trier satiriza o mundo corporativo em *Direktøren for det hele* (no Brasil *O grande chefe*), de 2006, onde o dono da empresa contrata um ator para se passar pelo ‘chefe de todos’, ao qual ele atribuía suas decisões amargas para os

²³⁷ Deleuze, 1992: 223-224.

funcionários; quando o ator se envolve com os membros da equipe, o dono real e o fictício, então, informam haver um chefe ainda maior, ao qual ambos respondem. “A família, a escola, o exército, a fábrica não são mais espaços analógicos distintos que convergem para um proprietário, Estado ou potência privada, mas são agora figuras cifradas, deformáveis e transformáveis, de uma mesma empresa que só tem gerentes” ²³⁸.

Numa entrevista, dezessete anos antes do artigo de Deleuze tratando das sociedades de controle, Foucault comenta:

“Mas a burguesia não abandonou a função do internamento. Ela chegou a obter os mesmos efeitos do internamento através de outros meios. O endividamento do operário, o fato, por exemplo, de que ele é obrigado a pagar seu aluguel um mês adiantado, quando ele só toca em seu salário no fim do mês, a venda à prestação, o sistema de poupança, os recolhimentos de aposentadoria e de assistência, as vilas operárias, tudo isso constitui diferentes meios de controlar a classe operária de uma maneira muito mais branda, muito mais inteligente, muito mais fina, e a fim de seqüestrá-la” ²³⁹.

E atualmente, podemos dizer, esse endividamento financeiro assume novas formas, na medida em que nunca são suficientes os produtos a serem consumidos; seja pela produção de desejo, organizada pela hábil propaganda, seja pela necessidade de

²³⁸ Deleuze, 1992: 224.

²³⁹ Foucault, 1973: 76.

atualização em tecnologia para permanecer ‘comunicável’, ou pelo consumo encarado como investimento que, por definição, tem de ser sempre renovado.

Além desse endividamento financeiro, mais quantificável, o indivíduo contemporâneo parece estar sempre em dívida consigo mesmo, no sentido de ser o único responsável pela manutenção de sua empresa; ou seja, pela constante atualização de seus conhecimentos e pelo permanente aprendizado de habilidades e atitudes, que possam contribuir (não garantir) para que ele não se junte ao grupo dos perdedores. É ele quem deve investir em formação, e de forma intensa, pois é intensa a competição; mas também é ele quem tem de investir em ‘qualidade de vida’, nunca satisfazendo nenhuma das instâncias.

“O marketing é agora o instrumento de controle social, e forma a raça impudente dos nossos senhores. O controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado, ao passo que a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua. O homem não é mais o homem confinado, mas o homem endividado” ²⁴⁰.

Comentamos a eficiência dos métodos toyotistas e dos discursos da qualidade total em aumentar a produtividade e reduzir as reivindicações; tanto pela perda do poder de barganha, devida ao desemprego e facilidade em transferir a produção, quanto por certa adesão dos trabalhadores. Eliminar o analista de qualidade ao final da linha não fez com que o número de produtos defeituosos aumentasse. Retirar a figura do supervisor de

²⁴⁰ Deleuze, 1992: 224.

produção não resultou num afrouxamento no ritmo produtivo. Da mesma forma, podemos dizer que elementos das sociedades de controle intensificam, e apresentam de outra forma, mecanismos da sociedade disciplinar. “O homem da disciplina era um produtor descontínuo de energia, mas o homem do controle é antes ondulatório, funcionando em órbita, num feixe contínuo”²⁴¹.

Além da intensificação da produtividade, resultante da busca constante de superação pelo próprio trabalhador, do aspecto que comentamos da configuração atual, em que as ‘ferramentas de gestão’ aproveitam também a capacidade cognitiva do trabalhador; além desses ganhos para o capital, existem outros, na medida em que são capitalizadas situações diversas do cotidiano.

Em *I thought I was seeing convicts* (2000), de Harun Farocki, vemos uma situação real, registrada por câmeras de segurança de um presídio de segurança máxima na Califórnia, em que funcionários da prisão organizam o encontro ‘casual’ de presos rivais durante o banho de sol. De tais encontros resultam violentas lutas e a morte de prisioneiros, as quais são lucrativas para o sistema de apostas dos guardas. Os prisioneiros não sabem que seu enfrentamento resulta em lucro para alguém, não é o aspecto financeiro que move essa sua ação em específico, mas os guardas capitalizam tal situação.

Na análise neoliberal deve se deixar o indivíduo livre para o jogo, alterando o ambiente quando necessário. Nas diretrizes dos sistemas de gestão da qualidade também estão abertas as formas de fazer, havendo muitos princípios e poucas regras. Um

²⁴¹ Deleuze, 1992: 223.

determinado controle é conseguido, também na medida em que o jogador não conhece o jogo que está sendo jogado.

Isso não é a mesma coisa que dizer que as ‘ferramentas de gestão’ e os discursos da qualidade escondem sua real intenção, camuflam sua natureza e enganam o trabalhador. Como vimos, realmente os discursos da qualidade defendem um aspecto ‘humanizador’ da produção, mas já estão bastante evidentes seus impactos na intensificação do trabalho e precarização das condições do trabalhador. Além disso, acompanhamos a formação de uma figura, o trabalhador-empresa, o empreendedor-de-si, que nos ajuda a entender como se dá a adesão dos trabalhadores a tais práticas. Formação que se deu por diversos fatores, mas levou à substituição de *slogans*, como os de maio de 68 na França – ‘Não queremos perder nossa vida para ganhá-la’; ‘Metrô, trabalho, sono, basta!’; ou ainda ‘Seja realista, exija o impossível’ –; por reivindicações por mais trabalho; por flexibilizações das leis trabalhistas, como forma de aumentar a oferta de empregos; pela privatização de empresas estatais e quebra dos ‘privilégios’ dos funcionários públicos.

Não estamos nos referindo, por exemplo, a ‘ferramentas de gestão’ que estariam se apropriando das idéias dos operários, enquanto aparentam tornar o trabalho mais intelectualizado. O trabalhador realmente pensa para o capital, está claro que a gestão atual aproveita os elementos cognitivos do trabalhador; mas isso não significa que ele não perceba que suas idéias irão gerar lucro para a empresa, nem que o faça de forma exclusivamente imposta.

Castel comentou as manifestações de maio de 1968, como uma expressão de descontentamento, ainda que diante do conforto prometido e em parte oferecido pelo *Welfare State*. Observa que “as proteções têm um preço, são pagas com a repressão e com a aceitação do torpor de uma vida em que tudo está decidido antecipadamente”²⁴². E Deleuze aponta que “muitos jovens pedem estranhamente para serem ‘motivados’, e solicitam novos estágios e formação permanente”²⁴³.

Por um controle conseguido pelo desconhecimento das regras do jogo por parte do jogador, estamos nos referindo a situações que vão além da execução da tarefa encarada como trabalho. Com efeito, Francisco de Oliveira já apontou o trabalho não pago que se realiza ao se fazer a própria movimentação bancária através da internet²⁴⁴; mas fora esse tipo de trabalho, como medir a mais-valia gerada ao ‘navegar’ na internet, ou assistir à televisão, e ficar exposto à publicidade, além de gerar dados que são comercializados? Determinadas situações podem ter um sentido para os envolvidos, e serem ‘aproveitadas’ e capitalizadas num outro plano.

Enquanto um trabalhador vai com a família na festa de fim de ano da empresa – e consideremos a hipótese desse ato, nesse indivíduo, ainda não estar colonizado e movido pelo interesse –, enquanto se divertem, são fotografadas as imagens que ilustrarão as campanhas de responsabilidade social. Isso vai além de organizar uma festa na busca de obter trabalhadores motivados e participativos. Na medida em que a imagem das empresas conta para sua valorização, um trabalhador que discorre sobre seu ofício, o que

²⁴² Castel, 1999: 504.

²⁴³ Deleuze, 1992: 226.

²⁴⁴ cf. Oliveira, 2003.

lhe causa uma satisfação pessoal, faz propaganda gratuita para seu empregador (ou parceiro).

Tentamos tratar aspectos gerais das sociedades de controle, em alguns apontamentos verificáveis já em Foucault e concretizados nos comentários de Deleuze; associando com nossas reflexões sobre as formas contemporâneas de gestão e o novo trabalhador.

“O que conta é que estamos no início de alguma coisa. No *regime das prisões*: a busca de penas ‘substitutivas’, ao menos para a pequena delinquência, e a utilização de coleiras eletrônicas que obrigam o condenado a ficar em casa em certas horas. No *regime das escolas*: as formas de controle contínuo, avaliação contínua, e a ação da formação permanente sobre a escola, o abandono correspondente de qualquer pesquisa na Universidade, a introdução da ‘empresa’ em todos os níveis de escolaridade. No *regime dos hospitais*: a nova medicina ‘sem médico nem doente’ (...). No *regime de empresa*: as novas maneiras de tratar o dinheiro, os produtos e os homens, que já não passam pela antiga forma-fábrica. São exemplos frágeis, mas que permitiriam compreender melhor o que se entende por crise das instituições, isto é, a implantação progressiva e dispersa de um novo regime de dominação”²⁴⁵.

Ao tratar do empreendedor-de-si e das características que López-Ruiz verificou nos executivos haverem se disseminado pela sociedade, estamos procurando tendências. Os autores que citamos, críticos ao toyotismo, formularam suas análises sem que, para

²⁴⁵ Deleuze, 1992: 225.

isso, todas as formas de organização taylorista/fordista fossem banidas. Do mesmo modo, sentimos a necessidade de pensar o trabalhador que participa das transformações na gestão contemporânea, sem considerá-lo como uma vítima das decisões de gestores, que fariam parte de uma outra classe.

Para se entender a importância desse novo trabalhador, é preciso considerar que “as minorias e as majorias não se distinguem pelo número. Uma minoria pode ser mais numerosa que uma maioria. O que define a maioria é o modelo ao qual é preciso estar conforme”²⁴⁶.

“É verdade que o capitalismo manteve como constante a extrema miséria de três quartos da humanidade, pobres demais para a dívida, numerosos demais para o confinamento: o controle não só terá que enfrentar a dissipação das fronteiras, mas também a explosão dos guetos e favelas”²⁴⁷.

O fato de grande número de trabalhadores não vivenciarem de forma direta o ambiente corporativo que comentamos, não invalida a análise desse indivíduo-empresa que surge nos últimos anos. A mesma lógica vai justificar, também, a exclusão dos inaptos para o processo.

Susan George simulou a elaboração de um relatório sobre os problemas para a manutenção do capitalismo e suas possíveis soluções; de forma a traçar os desdobramentos do pensamento neoliberal e da sociedade contemporânea. Segundo os

²⁴⁶ Deleuze, 1992: 214.

²⁴⁷ Deleuze, 1992: 224.

especialistas ‘fictícios’, o mercado aceita os melhores e rejeita os demais, conforme o princípio da concorrência. Porém, os ‘demais’ estão em número muito maior, ameaçando o sistema. Por diversos motivos, não ‘compensaria’ a aplicação de modelos como os de Auschwitz. Dessa forma, “a seleção das ‘vítimas’ não deverá ser preocupação de ninguém a não ser das próprias ‘vítimas’. Elas mesmas se escolherão pelos critérios de incompetência, incapacidade, pobreza, ignorância, preguiça, criminalidade e assim por diante;”²⁴⁸ farão parte do grupo dos perdedores.

Neoliberalismo, toyotismo e teoria do capital humano, são denominações que abrangem alguns dos discursos e práticas que contribuem de forma articulada para a configuração da sociedade contemporânea. Entender os mecanismos de controle atuais é imprescindível para a elaboração de uma crítica que, longe de acreditar não haver alternativas, reconheça as dificuldades de enfrentar tais discursos de mobilização e a necessidade de novas estratégias. Se a configuração atual consegue seus efeitos ‘governando sob a lógica dos próprios governados’, no lugar de denunciar as reais intenções de determinado discurso ou o que está por trás das ações das empresas, faria mais sentido demonstrar a formação dessas ‘verdades’, desnaturalizá-las e buscar formas alternativas, pois, se elas não existissem, não haveria a necessidade de um controle.

²⁴⁸ George, 2002: 89.

Considerações finais

A reflexão sobre as formas atuais de organização da produção e as qualidades tidas como importantes para o trabalhador contemporâneo deixam claro que ocorreram mudanças no espaço produtivo. Em nossa análise, a lógica da atual configuração é a da redução de postos de trabalho, redução do trabalho vivo. Porém, tal movimento ocorre em paralelo a uma intensificação do trabalho dos que permanecem na ativa.

Dessa forma, dizer que a lógica intrínseca a uma norma como a ISO 9000 ou outro sistema de gestão da qualidade em voga é reduzir ao máximo postos de trabalho, não é o mesmo que dizer que o trabalho perdeu sua importância para o capital na atualidade ²⁴⁹.

Fora o fato de o mundo contemporâneo ter em muitas partes situações de trabalho mais próximas ao taylorismo e fordismo (e até escravidão), é preciso destacar também que há um elemento de complexidade no próprio modelo toyotista, que invalida qualquer afirmação de que o trabalho humano deixou de ser importante: ele reduz postos de trabalho ao mesmo tempo em que depende de uma participação qualitativamente acrescida do trabalho vivo, seu sucesso está na articulação entre uma força de trabalho participativa e explorada de forma mais intensa e o desenvolvimento tecnocientífico ²⁵⁰.

Essa observação nos leva a outra aparente contradição: apesar de estar tão marcado esse aspecto de desemprego e precarização, a participação dos trabalhadores da qual o sistema necessita parece estar sendo conseguida. É um raciocínio lógico, pois, se o modelo toyotista depende do envolvimento e participação dos trabalhadores, e atualmente

²⁴⁹ Citemos, por exemplo, o caso da atual explosão econômica da China, baseada na exploração de muito trabalho vivo precarizado.

²⁵⁰ Tentativas de automatização do processo produtivo sem a interação com os trabalhadores se mostraram ineficientes. Como no caso do projeto Saturno da General Motors. cf. Antunes 2003; Antunes 2005.

pode-se dizer que o “modelo japonês” e a “acumulação flexível” predominam como padrão de acumulação, logo a adesão dos trabalhadores vem ocorrendo. Para reforçar essa dedução, relatamos o contato com o meio empresarial e os exemplos de uma postura do trabalhador ciente da sua responsabilidade para com a ‘empregabilidade’, competitivo com os demais e atuante na busca de melhorias para seu processo de trabalho, logo, para a empresa.

Realmente encontramos o trabalhador numa posição impossível. Num contexto de aceleração econômico-tecnológica, tem de corresponder a uma configuração produtiva que intensifica seu desgaste e exige sua adaptação, ao mesmo tempo em que reduz postos de trabalho. O trabalhador deve se adaptar para sobreviver a uma morte anunciada. Tem de defender a empresa para se salvar, mas defende a empresa morrendo por ela.

Na tentativa de entender como esse quadro se sustenta, buscamos alguns elementos de mudança exteriores à fábrica, elementos que evidenciam mudanças no modelo de trabalhador contemporâneo e na sociedade.

Evidentemente, não temos condições de responder por que os trabalhadores ‘toleram o intolerável’. Argumentamos não ser possível que essa situação resulte de um engodo. Sugerimos que as responsabilidades da gestão contemporânea estão diluídas em várias funções técnicas e operacionais e que, muitas vezes, a ação de uma empresa, como um corte de pessoal, é entendida como necessária e conforme com uma sociedade

organizada para a concorrência cujo mercado é o lugar de “verificação” ²⁵¹. Entendemos que essa linha de raciocínio é importante para se pensar alguma possível resistência.

Pois nos parece que relatar as vantagens da atual organização produtiva para o capital, ou as desvantagens para os trabalhadores, não têm mais o mesmo impacto que esse tipo de denúncia pode ter tido no passado. Em suma, acreditamos ser necessário levar em consideração a afirmação de Deleuze (que comentamos à página 156) de que já não dispomos mais da imagem de um proletário, e menos ainda que bastaria tal proletário tomar consciência. E inclusive não dispomos também da imagem do capitalista, do pretense manipulador. No primeiro filme citado nesse texto, *A classe operária vai ao paraíso*, em determinado momento os trabalhadores mobilizados gritam “peguem o engenheiro!” Quem deveria ser pego hoje?

No movimento dessas observações e questionamentos, chegamos à discussão a respeito das sociedades de controle. Embora fuja dos limites deste texto discutir este ponto de maneira mais aprofundada, a opção pela incorporação desses comentários tenciona, no lugar de fornecer respostas, possibilitar novos questionamentos a respeito do processo de disciplinarização da força de trabalho que caminhou com o industrialismo, das transformações ocorridas no padrão de acumulação e dos desdobramentos possíveis.

²⁵¹ cf. Foucault, 2004.

Controle

William S. Burroughs, autor americano que teve a vida marcada pelo uso de drogas, publicou em 1959 *Naked Lunch* (no Brasil, Almoço nu). Difícil classificar este livro como um romance, coletânea de contos ou diário. Em meio a relatos reais ou delirantes e várias explicações a respeito do uso e do funcionamento da droga, Burroughs inicia um capítulo intitulado ‘Benway’.

Conta-nos muito rapidamente que o Dr. Benway foi chamado para ser conselheiro em Liberterra, um lugar consagrado ao amor livre e banhos constantes, onde os cidadãos são bem ajustados e, acima de tudo, limpos. Segundo ele, isso era um indício de que nem tudo ia bem por trás da fachada higiênica do lugar, pois o doutor em questão é um manipulador e coordenador de sistemas simbólicos, um especialista em todo o tipo de interrogatório, lavagem cerebral e controle. Relata muito tranqüilamente que o primeiro ato do Dr. Benway foi abolir os campos de concentração, as prisões em massa e o uso da tortura (utilizada apenas em circunstâncias especiais e limitadas).

“‘Deploro a brutalidade’, disse ele [Dr. Benway]. ‘Não é eficiente. Por outro lado o mau trato prolongado, sem chegar à violência física, dá lugar, quando utilizado inteligentemente, à ansiedade e a um sentimento de culpa bastante especial. Deve-se ter em mente umas poucas regras, ou melhor, princípios orientadores. O sujeito não deve tomar consciência que o mau trato é um ataque deliberado de um inimigo anti-humano contra sua identidade pessoal. Deve-se fazer com que ele sinta que merece *qualquer* tratamento que receba porque existe alguma coisa (nunca definida) de terrivelmente errada com ele. A necessidade viva dos viciados sob controle deve ser

decentemente escondida sob uma intrincada e arbitrária burocracia para que o indivíduo não possa contactar o inimigo de frente”” 252.

Destacar nesta citação os trechos que instigam nossa discussão seria inútil. Na verdade chega a ser quase frustrante como um parágrafo de um texto literário pode resumir tantas páginas de argumentações de um texto acadêmico.

Abolir as facetas mais aparentes da dominação parece ter ocorrido também fora de Liberterra. Nós retiramos os supervisores e inspetores da linha de produção e em muitos casos deslocamos o trabalho do interior dos muros da fábrica. Limitamos as cenas de esforço físico intenso. A gestão atual também reduziu as regras. A ansiedade prolongada e o sentimento de culpa parecem estar presentes quando pensamos na preocupação que o trabalhador tem em buscar ‘empregabilidade’ e em cumprir metas sempre renováveis. A busca, a corrida e a competição nunca têm fim, pois sempre há algo de errado consigo próprio, ou algo que pode ser melhorado para tentar escapar do ‘grupo dos perdedores’.

Outro reflexo desse quadro, mas num movimento diferente, são os suicídios de trabalhadores. No primeiro semestre de 2007, somente na PSA Peugeot Citroën foram seis casos de funcionários do grupo. Vale frisar que vários eram funcionários em posições de coordenação e gerência 253. Talvez ‘nem tudo vá bem’ também em outro lugar além de Liberterra.

²⁵² Burroughs, 1992: 31-32 (grifo no original).

²⁵³ “Suicídios em série: a depressão ligada a atividades profissionais faz vítimas na Peugeot, Renault e EDF com as exigências da globalização” – Revista Carta Capital 25 de julho de 2007, pg 45-46.

Se há um inimigo, realmente está difícil contactá-lo de frente. O discurso do empreendedorismo parece estar propagado nas diversas camadas da população, os mecanismos de gestão não ficam de forma alguma restringidos à fábrica e a sociedade parece estar toda organizada como uma empresa e vendo seus indivíduos como empresas. Relembrando a análise de Foucault sobre o neoliberalismo: arte de governar pela racionalidade dos próprios governados. Nas palavras do Dr. Benway, “um estado policial em pleno funcionamento não precisa de polícia” ²⁵⁴.

Entre as sociedades de disciplina, a antiga forma-fábrica, os métodos de organização da gerência científica e as sociedades de controle, a forma-empresa e os métodos de organização atuais, “não se deve perguntar qual é o regime mais duro, ou o mais tolerável, pois é em cada um deles que se enfrentam as liberações e as sujeições” ²⁵⁵.

Por exemplo, “uma das questões mais importantes diria respeito à inaptidão dos sindicatos: ligados, por toda sua história, à luta contra disciplinas ou nos meios de confinamento, conseguirão adaptar-se ou cederão o lugar a novas formas de resistência contra as sociedades de controle?” ²⁵⁶

“Não cabe temer ou esperar, mas buscar novas armas” ²⁵⁷. Nesse sentido, procuramos entender as situações verificadas no ambiente produtivo que tivemos a oportunidade de conhecer, e tentamos captar algumas de suas características predominantes, bem como aquilo que pode ter contribuído para tal formação. Pode

²⁵⁴ Burroughs, 1992: 31-32.

²⁵⁵ Deleuze, 1992: 220.

²⁵⁶ Deleuze, 1992: 225.

²⁵⁷ Deleuze, 1992: 220.

parecer que tudo está resolvido quando, por um lado, as técnicas de organização da produção atingem seu mais alto grau de refinamento, associadas às novas tecnologias de informação e da automação; por outro, o discurso neoliberal estabelece-se como ‘verdade’; e tem-se um trabalhador ‘participativo’ e ‘colaborativo’, interessado em ‘investir’ em sua carreira e responder à competição. Porém, é preciso lembrar que as situações que se formaram, a própria tecnologia utilizada para intensificar o controle, carregam potencialidades diversas.

Para Deleuze e Guattari, uma sociedade parece “definir-se menos por suas contradições que por suas linhas de fuga, ela foge por todos os lados” ²⁵⁸. “É ao nível de cada tentativa que se avaliam a capacidade de resistência ou, ao contrário, a submissão a um controle” ²⁵⁹.

²⁵⁸ Deleuze, 1992: 212.

²⁵⁹ Deleuze, 1992: 218.

Anexos

Anexo I

Conversas Informais

Funções de alguns dos trabalhadores com os quais se teve contato: analista da qualidade, auxiliar de escritório, auxiliar de recursos humanos, coordenador da qualidade, coordenador de produção, gerente da qualidade, metalúrgico (aposentado), técnico em informática, técnico químico, estudantes de engenharia e estudantes de curso técnico em mecânica.

Principais empresas onde trabalham (ou trabalhavam): AGV logística; Beiersdorf Nivea; CLS – Tecnologia em Sistemas de Gestão da Qualidade; Ferramentas Gerais; Hidroall; Parmalat; Pax Lubrificantes; Unilever.

Instituições de ensino dos Estudantes: UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas; COTUCA – Colégio técnico da Unicamp.

Anexo II

Evolução do sistema da qualidade na PMSP

(retirado na íntegra do site da PM-SP, conforme bibliografia – grifos nossos)



Evolução da Qualidade na PM Sexta-feira, 5 de Outubro de 2003



1996

- Implantação do programa de qualidade

1997

- 1ª edição do sistema de avaliação de desempenho

1998

- **1ª edição dos indicadores de qualidade e produtividade**
- 1º estágio de facilitadores da qualidade
- 1º curso de gestão da qualidade para capitães e tenentes
- **Inserção da matéria "gestão da qualidade" em todos os currículos**
- I seminário de qualidade e produtividade da PMESP

1999

- **Instituição do plano de metas**
- Criação do sistema de indicadores PM
- 1º curso de gestão da qualidade para oficiais superiores
- Cursos e estágios de gestão da qualidade para subtenentes e sargentos

- Sistema de sugestões PM
- Palestra, na PM, da então ministra Cláudia Maria Costin, do MARE
- Participação, com palestra, do encontro nacional da qualidade, na PMMG
- Participação, com palestra, do I seminário da qualidade na adm. pública, na união brasileira da qualidade - ubq, em Minas Gerais
- Participação, com palestra, de mesa redonda sobre avaliação de desempenho policial, na universidade federal do rio de janeiro
- Participação de oficiais de outros estados da federação em cursos de qualidade da PMESP
- 2000
- Edição do plano estratégico 2000-2003
- Elaboração do manual de padronização dos serviços na PM (M-13-PM)

- **Programa 5S na PM**

- Estágios de qualidade para cabos e soldados
- Parceria com a fundação vanzolini - curso ISO 9000
- Parceria com a fundação para o prêmio nacional da qualidade
- Participação do seminário "em busca da excelência"
- Parceria com a fundação de desenvolvimento gerencial - fdg
- Palestra, na PM, do presidente da elevadores Atlas Schindler, dr. Plínio Musetti

- **Participação , com estande e palestra, da exposição e seminário "São Paulo, estado de qualidade", no expo center norte**

- Participação do núcleo regional de qualidade do serviço público, do ministério do planejamento e gestão
- Frequência de delegados de polícia civil em cursos de qualidade PMESP
- Criação do informativo "qualidade & ação!"

2001

- Edição dos critérios de avaliação de gestão das organizações policiais militares, com base nos critérios do prêmio nacional da qualidade
- Reforço do programa 5S, em toda a corporação

- **Sistema de supervisão e padronização dos procedimentos operacionais PM**

- Participação, com palestra, do curso internacional de instrutores, da cruz vermelha brasileira
- Desenvolvimento do curso para formação de auditores da qualidade PMESP
- Programa de qualidade da caixa beneficente da polícia militar
- Frequência de juiz e altos funcionários do trt/sp no curso de qualidade da PMESP
- PMESP recebe o "prêmio quality", da international quality service
- Planejamento estratégico da diretoria de saúde

- **Centro de despesa de pessoal recebe certificação ISO-9001:2000**

- Primeiro ciclo do "prêmio polícia militar da qualidade"

2002

- Cursos de qualidade para oficiais do quadro de saúde da polícia militar
- Edição do guia do auditor da PMESP
- Participação da rede nacional de prêmios da gestão para a excelência
- Distribuição do cd-rom com o guia de procedimentos operacionais da PMESP
- Frequência de funcionários do tribunal de justiça e da vara da fazenda do estado, em curso de qualidade da PMESP
- Seminário estadual de gestão da qualidade no serviço policial, com integração das polícias militar e civil
- Seminários regionais de polícia ostensiva
- 2ª edição do prêmio polícia militar da qualidade
- Frequência de oficiais da polícia militar de mato grosso, de alagoas e da polícia rodoviária federal no curso de qualidade da PMESP
- Participação e certificação de 5 (cinco) PM no ppqg (medalhas de bronze)
- 2º ciclo do prêmio polícia militar da qualidade
- Diretoria de finanças certificada pelas normas ISO-9001:2000

2003

- **Exposição do programa de qualidade da PMESP no exterior, focando a participação da iniciativa privada em projetos para a reforma da polícia**, evento promovido pelo "vera institute of justice", de Nova York
- Reconhecimento às OPM certificadas no prêmio paulista de qualidade da gestão pelo programa de qualidade do serviço público, governo federal, em solenidade no auditório do ministério da fazenda em São Paulo
- **Programas complementar de ensino: ISO-9001:2000 e planejamento estratégico na PMESP**
- 3º ciclo do prêmio polícia militar da qualidade
- Participação e certificação de 5 (cinco) OPM no ppqg (uma medalha de prata e quatro medalhas de bronze)
- Diretoria de pessoal certificada pelas normas ISO-9001:2000

2004

- Atualização dos critérios de avaliação de gestão
- Participação em comitês temáticos da fundação para o prêmio nacional da qualidade (rede nacional de prêmios de gestão para a excelência)
- Exposição da experiência da PMESP no programa de qualidade no curso gestão de processos em organizações de segurança pública, promovida pela secretaria nacional da segurança pública do ministério da justiça, nas cidades de Brasília, Fortaleza e Porto Alegre
- Prêmio paulista de qualidade da gestão participação de 11 (onze) OPM, das quais 8 (oito) foram certificadas sendo 3 (três) no grau prata e 5 (cinco) no grau bronze
- 4º ciclo do prêmio polícia militar da qualidade

A história contemporânea brasileira tem, na Constituição promulgada em 1988, "Constituição Cidadã", seu grande marco, com o mérito de colocar as pessoas na posição de privilégio diante da sociedade brasileira.

Juntamente com a Constituição, outras iniciativas vindas do exterior traziam seus efeitos.

Assim **surgiu, no ano de 1990, o "Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade", com**

o Plano de Reforma do Estado Brasileiro, e, com esses, o pensamento de Defesa do consumidor e do Usuário do Serviço Público.

Surgiram, nessa época, inúmeras organizações em defesa do consumidor, foram instaladas ouvidorias nos órgãos públicos, foram criadas organizações não governamentais para promoção dos direitos humanos, para o combate à violência, e, também, no Estado de São Paulo, desenvolveu-se o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade do Governo, em 1996.

O Programa de Qualidade de São Paulo fazia da Gestão da Qualidade Total um instrumento de modernização do Estado, de modo que, em 1997, a Polícia Militar iniciou o seu Programa de Qualidade. Outro motivo que deu força ao Programa de Qualidade da Polícia militar foi a ocorrência, no ano de 1997, de dois fatos significativos que tomaram conta da mídia internacional. Durante um levante armado de presos, ocorrido na Casa de Detenção de São Paulo, a tropa de Choque, na intervenção vitimou 111 presos. Durante uma operação policial em um bairro periférico de São Paulo, bairro de Diadema, um policial atirou em um homem que passava pelo local da operação policial, causando a sua morte. Tal fato causou grande abalo na opinião pública, o que veio a acelerar a decisão de adoção de medidas saneadoras.

O Comando da Corporação adotou a estratégia de aproximação com as comunidades e integrá-los na busca de soluções para os problemas de segurança. Criou a Comissão de Implantação da Polícia Comunitária, o Conselho Geral da Comunidade, integrou a Comissão Estadual de Direitos Humanos, potencializou o trabalho dos Conselhos Comunitários de Segurança, e iniciou o seu Programa de Qualidade.

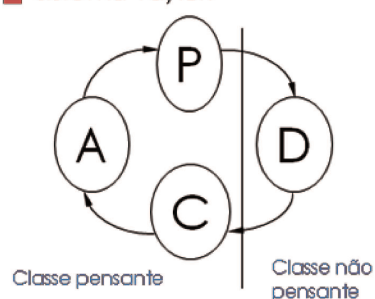
Anexo III

Mudança na concepção da divisão do trabalho entre planejamento e execução

(no pensamento da Qualidade Total, aquele que executa passa também a planejar, checar e “agir” no sentido de ser responsável pela melhor forma de executar a tarefa)

■ Itens de controle e itens de verificação

■ Sistema Taylor:



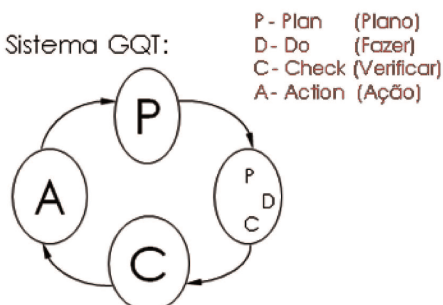
P Plano = Metas + Meios
Metas da rotina: São as faixas de valores dos itens de controle que se espera que o produto satisfaça.
Meios: Sistema de padrões: todo o conjunto de padrões, normas, procedimentos com o objetivo de produzir satisfazendo as metas da rotina.

D Executar
Operar o processo obedecendo ao conjunto de padrões definidos.
Durante a execução deve-se medir algumas das causas para aumentar a chance de sucesso.

C Verificar
Certificação de que o produto satisfaça as metas pré estabelecidas.

A Ação
Somente se ocorrer algum problema.
A etapa ação tem sempre como resultado uma mudança nos padrões ou nos manuais de treinamento.

■ Sistema GQT:



Anexo IV

Exemplo de planejamento de recursos humanos

(exemplo de documento para definição de recursos humanos segundo o princípio do CHA - conhecimento/habilidade/atitude; em “atitude” observam-se as exigências que vão além dos requisitos técnicos – de uma empresa especialista em terceirização)

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	
FUNÇÃO:	Técnico Químico
DATA:	REVISÃO: 0
POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA	
Coordenador Técnico	SUPERIOR
Técnico Químico	FUNÇÃO
	SUBORDINADO
CONHECIMENTO:	
PRÉ REQUISITO:	
-2º grau completo -Técnico em Química ou correlato	
PERFIL DESEJADO:	
Conhecimento em: ISO 9000; ISO 14000; Inglês Básico; Informática Básica (Word, Excel, Power Point, etc.)	
HABILIDADE:	
PRÉ REQUISITO:	
- Experiência em análises laboratoriais	
PERFIL DESEJADO:	
-Experiência em trabalho administrativo -Experiência em Técnicas Instrumentais	
ATITUDE:	
PERFIL DESEJADO:	
-Pró-atividade -Dinamismo -Iniciativa -Boa comunicação -Trabalho em equipe	

Anexo V

Teste de ‘grau empreendedor’

(Teste formulado com base na concepção original de T. Venkateswara Rao. Por Luiz Fernando Garcia, consultor *especialista em manejo comportamental* e empreendedorismo em negócios. É um dos *quatro consultores certificados pela ONU* (Organização das Nações Unidas) para coordenar os seminários e capacitar os coordenadores, facilitadores e trainees do EMPRETEC/SEBRAE).

Retirado do site da revista Você S.A. Apenas as seis primeiras questões, o teste todo tem 20 e o resultado é calculado no site – último acesso em 05/10/2007
http://vocesa.abril.com.br/teste/vocesa_empreendedor.shtml

Distribua cinco pontos em cada par de afirmações a seguir, destinando uma pontuação maior para aquela afirmação que você mais concorda. Por exemplo: na questão 1, se você concorda plenamente com a afirmação A e discorda totalmente da afirmação B, escolha a combinação 5-0 (cinco pontos para A e nenhum ponto para B). Se concorda muito com a afirmação A e um pouco com a afirmação B, escolha então a combinação 4-1 (quatro pontos para A e um ponto para B). Se concordar apenas ligeiramente com a afirmação A em relação à afirmação B, use a combinação 3-2 (três pontos para A e dois pontos para B). A mesma lógica vale para o caso de você concordar mais com a afirmação B, claro. E não se esqueça: **seja verdadeiro consigo mesmo!**

- ☐ **A)** A capacidade de um empreendedor acaba tendo pouca influência sobre o sucesso que ele obtém, por isso depende de muitos outros fatores.
- 1** ☐ **B)** Um empreendedor capaz sempre consegue definir o destino de seu negócio.
- ☐ **A)** Empreendedorismo é um dom que nasce com a pessoa.
- 2** ☐ **B)** É possível desenvolver o empreendedorismo ao longo da vida.
- ☐ **A)** A competência dos concorrentes define se um vendedor conseguirá vender seus produtos.
- 3** ☐ **B)** Um vendedor capaz sempre consegue vender seus produtos, mesmo com bons concorrentes.
- ☐ **A)** O planejamento é um fator determinante para o sucesso de um empreendimento.
- 4** ☐ **B)** O planejamento não define o sucesso de um empreendimento, porque sempre surgem fatores inesperados que se tornam mais decisivos.
- ☐ **A)** A condição econômica da pessoa é essencial para que ela se transforme em uma empreendedora de sucesso.
- 5** ☐ **B)** Um empreendedor pode se tornar um sucesso, independente da condição econômica.
- ☐ **A)** Os erros dos empreendedores surgem principalmente da sua própria falta de habilidade e de percepção.
- 6** ☐ **B)** Os erros dos empreendedores surgem principalmente de fatores sobre os quais ele não tem controle.

Bibliografia

ADORNO, Theodor. e HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1985

AMBRÓZIO, Aldo. *Analítica das relações de poder inerentes ao processo de reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S.A., na década de 1990*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, 2005

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995

_____. “A desmedida empresarial”. *Folha de S. Paulo*, 08 jul., 2001. Caderno Mais

_____. “O século atormentado: Uma radiografia da resistência à globalização”. *Folha de S. Paulo*, 09 fev., 2002

_____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: ed. Boitempo, 2003

_____ e Alves, Giovanni. “As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital”. *Educação e Sociedade*, maio/ago. 2004, vol.25, n.º 87, p.335-351

_____. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: ed. Boitempo, 2005

_____. “O populismo e o lulismo”. *Folha de S. Paulo*, 17 ago., 2006 a. Caderno Opinião

_____. “De sindicalistas a analistas”. *Folha de S. Paulo*, 19 out., 2006 b. Caderno Opinião

_____. “A erosão do trabalho: entrevista à Ernane Guimarães Neto”. *Folha de S. Paulo*, 22 out., 2006 c. Caderno Mais

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa*. São Paulo: Boitempo, 1998

BURROUGHS, Willian S. *O almoço nu*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1981

CAMPOS, Vicente. *T.Q.C. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A., 1994

CANÔNICO, Marco Aurélio. “‘Big Brother’ intimida infrator britânico”. *Folha de S. Paulo*, 22 out., 2006. Caderno Mundo

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1999

CASTRO, Nadya Araújo de. (org.). *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1995

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan – UFRJ, 1994

_____. e GUATTARI, Felix. *O anti-édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Imago, 1976

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. São Paulo: Editora 34, 1992

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992

DEMING, Willian E. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990

DREYFUS, Hubert. & RABINOW, Paul. *Michel Foucault, uma Trajetória Filosófica*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 1995

DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação. De como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso*. São Paulo: Editora Unesp, 2000

_____. *O mito do progresso*. São Paulo: Editora Unesp, 2006

DUPUY, Jean-Pierre. *Introdução à crítica da ecologia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980

EMMANUEL, François. *La cuestión humana*. Madrid: Losada, 2002

FLEURY, Afonso. “Qualidade e produtividade na estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras”. In: CASTRO, Nadya Araújo de. (org.). *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1995

FLEURY, Afonso. “Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho”. In: SOARES, Rosa Maria (org.). *Gestão da empresa: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações de trabalho*. Brasília: IPEA, IPLAN, 1990

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão*. Petrópolis: Editora Vozes, 1987

_____. “O Sujeito e o Poder”. In: Dreyfus e Rabinow. *Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 1995

_____. *Em Defesa da Sociedade*. São Paulo, Martins Fontes, 1999 (a)

_____. *Resumo dos Cursos do Collège de France (1970-1982)*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1999 (b)

_____. “O Asilo Ilimitado”. In: *Ditos e Escritos I: Problematização do Sujeito: Psicologia, Psiquiatria e Psicanálise*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2002

_____. “Sobre o Internamento Penitenciário” (entrevista com A. Krywin e F. Ringelheim) In: *Ditos e Escritos IV: Estratégia, Poder-Saber*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2003 a

_____. “A Sociedade Disciplinar em Crise” (conferência em Quioto, Japão). In: *Ditos e Escritos IV: Estratégia, Poder-Saber*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2003 b

_____. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro, Edições Graal, 2004 a

_____. *Naissance de la biopolitique*. Coll. Hautes Études. Paris: Galimard/Seuil, 2004 b

GEORGE, Susan. *O relatório Lugano*. São Paulo: ed. Boitempo, 2002

GOLDMAN, Marcio. “Os tambores dos mortos e os tambores dos vivos. Etnografia, antropologia e política em Ilhéus, Bahia”. In: *Revista de Antropologia*, vol. 46, n.º 2, São Paulo, 2003

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Editora Anablume, 2005

GOUNET, T. *Fordismo e toyotismo: na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999

GRAMSCI, Antonio. “Americanismo e Fordismo”. In: _____. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. p. 375-413

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992

HELOANI, José R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994

_____. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003

HIRATA, H. “Receitas japonesas, realidade brasileira”. In: *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, v. 2, n. 2, jul. 1983, p. 61-65

_____. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993

_____. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In: _____. *Os trabalhadores e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. São Paulo: DIEESE, 1994. (Seminários & Eventos, 1)

HORKHEIMER, Max. *O eclipse da razão*. Rio de Janeiro: Editora Labor do Brasil, 1976

JAMESON, Fredric. *Pós-Modernismo. A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio*. São Paulo: Editora Ática, 2004

JÜNGER, Ernst. *L'état universel suivi de la mobilisation totale*. Paris: Gallimard, 1990

JURAN, Joseph. M. e GRZYNA, Frank. M. *Juran, controle da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993

KURZ, Robert. *Os últimos combates*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998

_____. *O colapso da modernização*. São Paulo: ed. Paz e Terra, 1999

_____. “A ignorância da sociedade do conhecimento”. *Folha de S. Paulo*, 13 jan., 2002. Caderno Mais, p. 14 – 15

LA BOÉTIE, Etienne de. *Discurso da servidão voluntária*. São Paulo: Brasiliense, 1982

LEITE, Márcia de Paula. “Novas formas de gestão da mão de obra e sistemas participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho?”. In: *Educação e sociedade*, ano XIV, n.º 45, Agosto, 1993, p. 190-210

LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007

LIPIETZ, Alains. *Audácia: uma alternativa para o século 21*. São Paulo: Nobel, 1991

LOEWITH, Karl. “Racionalização e liberdade: o sentido da ação social”. In Foracchi, Marialice e Martins, José de Souza (orgs). *Sociologia e sociedade*. Rio de Janeiro: LTC , 1977, p. 145 – 62

LOJKINE, Jean. *A classe operária em mutações*. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de doutorado em Ciências Sociais, IFCH – Unicamp, Campinas, 2004

_____. “Da ética protestante ao *ethos* empresarial: ‘capital humano’ e ‘empreendedorismo’ como valores sociais”. São Paulo: CEBRAP, 2007 a [manuscrito]

_____. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue, 2007 b

_____. “*Ethos* empresarial: el ‘capital humano’ como valor social”. *Estudios Sociológicos* [Revista CES, El Colegio de México], Vol. XXV, núm. 74, maio-agosto, 2007 c, p. 399-425

MANNHEIM, Karl. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar ed., 1962

MAQUIAVELLI, Niccolò [Maquiavel]. *O príncipe*. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1985

MARCELINO, Paula R. P. *A logística da precarização*. São Paulo: Expressão Popular, 2004

MARX, Karl. *O Capital - Capítulo VI (Inédito)*. São Paulo: Editora Ciências Humanas, 1978

_____. *O Capital: crítica da economia política. Livro primeiro: o processo de produção do capital*. v. I, 7. ed. São Paulo: Difel, 1982

_____. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: ed. Nova Cultural, 1988

_____. *Manuscritos econômico – filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004

MÉSZÁROS, István. *Para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2002

MILLS, Charles Wright (1968), *A nova classe média [White Collar]*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969

OHNO, Taiichi. *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLIVEIRA, Francisco de. *Crítica à razão dualista / O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003

PAGÈ, Max. *et al. O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987

PELBART, Peter P. *Vida Capital. Ensaio sobre Biopolítica*. São Paulo: Editora Iluminuras, 2003

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995

_____. *A era do acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001

SANTOS, Laymert G. *Alienação e Capitalismo*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982

_____. “Limites e rupturas na esfera da informação”. *São Paulo em perspectiva*, Jul/Set. 2000, vol.14, n.º 3, p.32-39

_____. *Politizar as novas tecnologias: o impacto sócio técnico da informação digital e genética*. São Paulo: Editora 34, 2003

_____. “O futuro do humano”. Relatório 2005 para Projeto de Pesquisa CAPES, São Paulo, 2005 texto inédito, comunicado pelo autor [manuscrito].

_____. “Apresentação”. In: López-Ruiz, Osvaldo. *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Rio de Janeiro: Azougue, 2007

SCHULTZ, Theodore W. *O capital humano: investimento em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: ed. Record, 2001

_____. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: ed. Record, 2006

SILVA, Rafael Alves da. “A Exaustão de Sísifo: articulação entre toyotismo, neoliberalismo e teoria do capital humano”. *Mediações*, Londrina, 11 (1), 2006, p. 147 - 62.

TOURAINE, Alain. *Crítica da Modernidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1995

WOLFF, S. *Informatização do trabalho e reificação: uma análise à luz dos Programas de Qualidade Total*. Campinas, SP: ed. da unicamp; Londrina, PR: Eduei, 2005

_____. *O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos*. Tese de doutorado em Ciências Sociais, IFCH – Unicamp, Campinas, 2004

ZARIFIAN, Philippe. “Engajamento subjetivo, disciplina e controle”. In : *Novos Estudos Cebap*, São Paulo, n.º 64, novembro 2002, p. 23-31

Revistas

Revista Carta Capital. São Paulo: Editora Confiança, Ano X, nº 263 de 22/10/2003 [*Quando o trabalho destrói a vida*]

Revista Você S.A. São Paulo: Editora abril, *Edição comemorativa: especial ‘sua carreira’ – 100 lições para o sucesso / os melhores MBAs do Brasil*. ed. 100, out. 2005

Revista Você S.A. São Paulo: Editora abril, ed. 86 - 88, set - out. 2005; ed. 92 – 110, fev. 2006 – jul. 2007

Revista Carta Capital. São Paulo: Editora Confiança, ed. 440 de 18/04/2007 [*Procuram-se melhores salários*]

Revista Carta Capital. São Paulo: Editora Confiança, ed. de 25 /07/2007, p. 45-46

Revista Educação. *Foucault pensa a educação*. São Paulo: Editora Segmento, n.º 03, 2007

Revista Exame. São Paulo: Editora abril, ed. 868, 18/05/2006; 885, 25/01/2007; ed. 888, 08/03/2007; ed. 889, 22/03/2007; ed. 890, 05/04/2007

Revista Exame. São Paulo: Editora abril. ed. 892, 03/05/2007 [*Toyota: por dentro da maior montadora do mundo*]

Revista Exame. São Paulo: Editora abril. *Competição* – especial de 40 anos. ed. 893, 16/05/2007

Revista Exame. *As 500 maiores empresas do país. Melhores e maiores*. São Paulo: Editora Abril, ed. 899A, 07/08/2007

Revista Sociologia. *Ciranda do trabalho: busca por qualificação pode não garantir melhores oportunidades*. São Paulo: Editora Escala, Ano I, n.º 08, 2007, p. 06-13; 50-65

Sites na internet

Criteos - Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé – <http://web.hec.ca/criteos/index.cfm>

OMS – Organização Mundial da Saúde – www.who.int/en

Pesquisa “World Values Survey”, página oficial – www.worldvaluessurvey.org

Sobre gestão da qualidade e normatização

Brasil

CB-25: Comitê brasileiro da qualidade - www.abntcb25.com.br

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas – www.abnt.org.br

CNI - Confederação Nacional da Indústria – www.cni.org.br

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial –

www.inmetro.gov.br

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção habitacional - www.pbqh.gov.br

Polícia Militar do Estado de SP – Qualidade e Gestão - www.polmil.sp.gov.br/total/evolucao.asp (último acesso em 04/10/2007)

América Latina

CMN - Comitê Mercosul de Normalização – www.amn.org.br

COPANT - Comissão Panamericana de Normas Técnicas – www.copant.org

Mundo

ISO - International Organization for Standardization - www.iso.org

BSI - British Standards Institution – www.bsi.org.uk

The American Standards Group – www.standardsgroup.asqc.org

The American Society for Quality – www.asqc.org

CEN - European Committee for Standardisation – www.cenorm.br

ANSI - American National Standards Institute – www.ansi.org

IEC - International Electrotechnical Commission – www.iec.ch

AFNOR - Association Française de Normalisation – www.afnor.fr

Normas técnicas

NBR ISO 9001:1994. Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos – ABNT Brasil

NBR ISO 9002:1994. Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos – ABNT Brasil

NBR ISO 9003:1994. Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos – ABNT Brasil

NBR ISO 9001:2000. Sistemas de Gestão da qualidade – Requisitos – ABNT Brasil

NBR ISO 9004:2000. Sistemas de Gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho – ABNT Brasil

NBR ISO 10011-1:1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade Parte 1: auditoria – ABNT Brasil

NBR ISO 10011-2:1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade Parte 2: Critérios para qualificação de auditores de sistema da qualidade – ABNT Brasil

NBR ISO 10011-3:1993. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade Parte 3: Gestão de programas de auditoria – ABNT Brasil

NBR ISO 14001:1996 Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e diretrizes para uso – ABNT Brasil

Material de treinamento
(apostilas e apresentações de slides)

Assunto	Elaborado por / ano
CEP – Controle estatístico de processos	R. & R. consultores – 2001
Diagrama de Ishikawa e técnicas de solução de problemas	CLS Qualidade - 2002
Formação de auditores internos para ISO 9000 versão 1994	Afam consultoria - 1999
Formação de auditores internos para ISO 14001 versão 1996	Afam consultoria - 1999
Legislação Ambiental com foco em certificação ISO 14001	Afam consultoria - 1999
Interpretação das Normas ISO14001 e OHSAS18001	CLS Qualidade - 2000
Reciclagem de auditores internos para ISO 9000 versão 2000	Afam consultoria - 2001
5 S – ferramenta japonesa para organização e limpeza	CLS Qualidade - 2000
Trabalho em equipe e flexibilidade	CLS Qualidade - 2000

Filmes

Citados

AMENÁBAR, Alejandro. *Mar adentro*. Espanha, 2004

ARANO, Fernando León de. *Los Lunes al Sol* (segunda-feira ao Sol). Espanha, 2002

CATTANEO, Peter. *The Full Monty* (tudo ou nada). Inglaterra, 1997

COSTA-GAVRAS. *Le Couperet* (o corte). Bélgica / França / Espanha, 2005

FAROCKI, Harun. *Nicht löschbares Feuer* (fogo que não se apaga). Alemanha, 1969

_____. *Wie man sieht* (Como se vê). Alemanha, 1986

_____. *Ich glaubte Gefangene zu sehen* (*I thought I was seeing convicts*). 2000

LANG, Fritz. *Dr. Mabuse, Der Spieler: Der Grobe Spieler - Eis Bild Der Zeit* (Dr. Mabuse – Parte I: o jogador). Alemanha, 1922

_____. *Dr. Mabuse, Der Spieler: Inferno - Ein Spiel Um Menschen Unserer Zeit* (Dr. Mabuse – Parte II: o inferno do crime). Alemanha, 1922

_____. *Das testament des Dr. Mabuse* (*o testamento do Dr. Mabuse*). Alemanha, 1933

_____. *Die Tausend Augen des Dr. Mabuse* (Os mil olhos do Dr. Mabuse).
Alemanha, 1960

MOUTOUT, Jean Marc. *Violence des Échanges en Milieu Tempéré* (Missão demissão). França, 2003

PETRI, Elio. *La Classe Operaria Va in Paradiso* (A classe operária vai ao paraíso). Itália, 1971

PIÑEYRO, Marcelo. *El Método* (O que você faria?). Espanha / Argentina / Itália, 2005

TRIER, Lars Von. *Direktøren for det hele* (O grande chefe). Dinamarca/ Suécia/ Islândia/ Itália/ França/ Noruega/ Finlândia/ Alemanha, 2006

Outros

ABBOTT, Jennifer e ACHBAR, Mark. *The corporation*. Canadá, 2003

GANDINI, Eric. *Surplus*. Suécia, 2003