

# UMA NOVA FACETA DA GESTÃO EMPRESARIAL: A CONFORMAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Maria Laetitia Corrêa<sup>1</sup>  
Alessandra Luisa Teixeira<sup>2</sup>

## Introdução

Nosso objetivo central neste texto é analisar os processos de conformação da subjetividade política de uma amostra de trabalhadores de uma empresa automobilística multinacional recentemente instalada no interior do Estado de Minas Gerais, baseando-nos em diferentes matrizes teóricas que abordam a questão dos processos de subjetivação, enquanto formas de socialização e, portanto, processos educativos.

Em seguida, faremos uma breve descrição da empresa, na qual estivemos em outubro/99 para a pesquisa de campo, no âmbito de um projeto integrado de pesquisa que envolve duas unidades da UFMG: a Faculdade de Educação e a Faculdade de Ciências Econômicas/Departamento de Ciências Administrativas, e que tem por objeto a análise dessa temática nos setores automobilístico e têxtil de Minas Gerais. Os dados coletados então vieram somar-se às observações do processo de trabalho, à consulta dos relatórios e documentos da empresa e à realização de 16 entrevistas, das quais cinco foram feitas com os gestores e onze com trabalhadores de chão-de-fábrica. Este conjunto constitui o material empírico que focalizaremos neste texto.

Buscaremos, ainda, detectar e analisar os processos e mecanismos de subjetivação presentes e constituintes do processo de gestão adotado na Montadora Y, que envolve uma intervenção estratégica em termos de educação profissional e de procedimentos participativos no interior da empresa.

Finalmente, apresentaremos algumas considerações finais acerca das possibilidades de resistência e de autonomia dos trabalhadores num contexto tão adverso.

---

<sup>1</sup> Doutora em Sociologia da Educação, Professora Adjunta da Faculdade de Educação da UFMG, coordena o projeto de pesquisa: "Novas tecnologias, formação de pessoal e subjetividade política", financiado pela FAPEMIG e inserido no Projeto Integrado: "Os descompassos da gestão na nova ordem das empresas e seus impactos na socialização, na ação política e na formação do trabalhador industrial nos setores automobilístico e têxtil em Minas Gerais", sob a Coordenação Geral da Prof<sup>a</sup> Solange Maria Pimenta-FACE-UFMG.

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia-FAE/UFMG e bolsista de Aperfeiçoamento no projeto supra-citado.

## **I. Um levantamento teórico: a subjetividade e os processos de subjetivação**

Falar sobre subjetividade é, no mínimo, uma tarefa ousada, pois trata-se de um conceito interdisciplinar que articula diversas dimensões da existência do indivíduo, conforme bem destaca FONSECA:

*"Sua abordagem, desde diferentes perspectivas, pressupõem-na como componente articulado/articulatório do mundo social, cultural e político que, latejando no coração dos indivíduos, revela que o mundo está no sujeito e que este opera como seu suporte". (1995:18).*

O conceito "subjetividade" toma diferentes nuances de acordo com o referencial teórico utilizado para sua análise e interpretação. No entanto, em sentido genérico, subjetividade se reporta a tudo que se relaciona aos mecanismos de consciência, constituição e inserção do sujeito no mundo, em contraposição a todas as condições externas de existência, ou seja, aquelas que já existem antes do indivíduo nascer. Na sua expressão mais sintética, a subjetividade é definida como "*qualidade ou caráter de subjetivo*" e este como "*1. Relativo a sujeito 2. Existente no sujeito 3. Individual, pessoal, particular*".

Destacamos, a seguir, as sistematizações teóricas que nos parecem aportar elementos importantes em relação ao nosso material empírico.

### A subjetividade em Karl Marx:

São várias as críticas que a teoria de Marx recebe no que concerne ao tratamento dado à questão da subjetividade. As mais recorrentes dizem respeito ao modo como ele fundamentou a noção de consciência a partir dos conceitos de infra-estrutura e superestrutura.

Para alguns autores, dentre os quais podemos citar KONDER<sup>3</sup>, o uso dos termos "base" e "superestrutura" para explicar a dinâmica de forças que determinam o modo de produção da existência e da constituição do homem como tal conduziria a uma interpretação mecanicista da relação entre consciência e contexto sócio-econômico, indicando que a superestrutura seria determinada pelas condições sociais de produção. Já outros autores como GALLO(1988), ao conceber o conceito de ideologia na obra de Marx como "falsa consciência", aponta para o fato da teoria marxista não ter explicitado os mecanismos internos pelos quais essa falsa consciência seria introjetada como legítima pelos indivíduos explorados no interior do sistema capitalista.

<sup>3</sup> Trata-se de Leandro Konder em sua obra "O futuro da Filosofia da Práxis. O pensamento de Marx" citado em BERINO (1994)

No entanto, a despeito de tais críticas, compartilhamos da compreensão de BERINO (1994) de que as considerações de Marx sobre a questão da subjetividade não se restringem aos conceitos de "base e superestrutura" e nem tampouco ao de "ideologia". Na verdade, ao longo de sua obra, Marx foi desenvolvendo o tema através dos conceitos já citados e de outros como: atividade consciente, trabalho alienado, cooperação, modo de produção e divisão do trabalho.

Pode-se dizer que todo estudo de Marx consistiu em uma ontologia do ser social. Isso significa que todo o conteúdo da existência humana encontra-se nas relações sociais através das quais os homens formam suas consciências e organizam e garantem suas condições de sobrevivência. BERINO ao analisar MARX diz:

*"A sensibilidade dos homens à vida, isto é, os afetos, pensamentos e convicções através das quais se portam diante dela, não constitui um fenômeno que emerge das entranhas do ser. Pelo contrário, a consciência é forjada nas relações sociais que os homens tecem entre si. Deste modo, a subjetividade não deve ser buscada no interior dos homens, mas na superfície de suas vidas"* (1994:164).

Não há em Marx uma supervalorização do aspecto sócio-econômico em relação à dimensão da "superestrutura". O próprio Marx ao definir a atividade humana - transformação da natureza - como atividade consciente, já fornece indícios de como em sua obra o autor não pretendia estabelecer uma conexão mecanicista entre o campo de produção da existência e o campo da subjetividade; mas, ao contrário, a própria consciência de si e do mundo, forjada no interior das relações sociais, seria constituinte da condição humana.

Os resultados da divisão do trabalho que culminam com a expropriação dos trabalhadores dos produtos de seu trabalho, no âmbito da subjetividade serão tratados em Marx fundamentalmente através da ótica da "inversão" (BERINO, 1994:165), ou seja, através dos conceitos de alienação, ideologia e fetiche da mercadoria. Neste processo de inversão, a subjetividade do trabalhador se constituiria numa dinâmica em que, simultaneamente, passividade e atividade se articulam. O homem é ativo no sentido em que sua consciência não incorpora uma representação de mundo que lhe seja exterior, mas, ao contrário, *"O alheamento produzido pela divisão do trabalho é a própria relação social que os homens estabelecem. Os homens não são aqui vítimas da história, mas sujeitos"* (BERINO, 1994:168).

Já a passividade manifesta-se pelo fato de todos os sentidos físicos também estarem comprometidos, de modo que as perspectivas, sensações e desejos do indivíduo

circunscuem-se nos limites das possibilidades provenientes do pertencimento às diferentes classes sociais.

No interior desta dinâmica de forças, apenas a classe trabalhadora poderia promover mudanças significativas nas relações sociais, uma vez que é esta classe que, no sistema capitalista, é explorada e expropriada dos frutos de seu trabalho. A superação do sistema de produção capitalista aparece então como único caminho provedor de formas de subjetivação menos alienantes.

#### A subjetividade em Félix Guattari:

Na obra deste autor, a dimensão subjetiva dos indivíduos é investida de maior status na explicação dos processos de conformação da consciência humana e mesmo de produção do que Marx define como infra-estrutura ou base. Para ele "*... o capital funciona de modo complementar à cultura enquanto conceito de equivalência: o capital ocupa-se da sujeição econômica, e a cultura da sujeição subjetiva. E quando falo em sujeição subjetiva não me refiro apenas à publicidade para a produção e o consumo de bens. É a própria essência do lucro capitalista que não se reduz ao campo da mais-valia econômica: ela está também na tomada de poder da subjetividade*" (GUATTARI, 1986:16) (grifo do autor)

Ele rechaça o uso do termo ideologia para utilizar a expressão "produção de subjetividade", e justifica sua escolha:

*"A noção de ideologia não nos permite compreender essa função literalmente produtiva da subjetividade. A ideologia permanece na esfera da representação, quando a produção essencial do CMI não é apenas a da representação, mas a de uma modelização que diz respeito aos comportamentos, à sensibilidade, à percepção, à memória, às relações sociais, às relações sexuais, aos fantasmas imaginários, etc"* (GUATTARI, 1986:28)<sup>4</sup>

Em GUATTARI a produção da subjetividade constitui matéria-prima para a evolução das forças produtivas em suas formas mais desenvolvidas. Esta concepção do autor representa a principal inversão teórica em relação à obra de MARX, para quem a produção da subjetividade encontra-se no âmbito da superestrutura, sendo portanto, dependente das estruturas de base da produção das relações sociais. O próprio autor justifica sua proposição:

*"No Japão, por exemplo, não se tem petróleo mas se tem - e como! - uma produção de subjetividade. É essa produção que permite à economia japonesa se afirmar no mercado mundial, a ponto de receber a visita de centenas de*

---

<sup>4</sup> Nesta citação a abreviação CMI significa Capitalismo Mundial Integrado

*delegações patronais que pretendem "japonizar" as classes operárias de seus países de origem" (GUATTARI, 1986:26)*

No interior deste referencial teórico, a produção da subjetividade não está centrada em agentes individuais, mas em agenciamentos de enunciação que consistem em mecanismos de expressão que podem ser de natureza extrapessoal (sistema econômico, social, tecnológico, mídia, etc), ou infra-humana, infra-psíquica, infra-pessoal (sistemas de percepção, de sensibilidade, afeto, desejo, representação, de valor, de imagens, sistemas corporais, orgânicos, biológicos, etc), de modo que a conformação da subjetividade se dá essencialmente no registro do social.

A autonomia do indivíduo aparece vinculada ao modo como ele vai receber esta subjetividade moldada. São duas as posturas possíveis: a de alienação, onde o indivíduo se submete à subjetividade que lhe é transmitida, e a de expressão e criação, através da qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo o que o autor chama de processo de singularização.

Pelo lugar de destaque que atribui à subjetividade em suas formulações teóricas, GUATTARI chama a atenção para o fato de que os grupos a quem interessam as transformações a nível macropolítico e macrosocial não devem desconsiderar a importância dos processos de produção da subjetividade.

#### A subjetividade em Michel Foucault:

No que diz respeito ao tema da subjetividade, as maiores contribuições de FOUCAULT se referem aos seus estudos sobre as relações de força estabelecidas no interior da sociedade capitalista. Esses estudos foram sistematizados no que ele chamou de "Microfísica", que consiste em uma concepção relacional do poder.

*"A concepção relacional do poder afirma que o poder se exerce por relações de força, por redes que se instauram em um espaço polivalente com multiplicidade de pontos de resistência. Pois, assim como existe uma multiplicidade de redes de poder, existe uma multiplicidade de núcleos de resistência" (SANTOS, 1996:10).*

Na obra deste autor, toda experiência humana vivida no interior de uma sociedade capitalista seria perpassada por relações de poder. Daí que o exercício do poder não seria privilégio apenas dos grupos dominantes e nem de instituições. Ao contrário, o poder seria difuso, perpassando portanto diversos espaços sociais e não manifestando apenas caráter negativo, repressivo e coercitivo, mas apresentaria também, no interior da dinâmica

capitalista, um perfil criador, sendo responsável pela criação de práticas e instituições, e até mesmo de sujeitos (SANTOS, 1996:10).

Em seus estudos, o autor vai traçando o desenvolvimento das práticas de controle, que vão desde às práticas violentas de tortura e punição, aos mecanismos sutis de introjeção de formas de controle e poder.

O autor trabalha também, através da noção de "disciplina", os mecanismos através dos quais o sistema capitalista tornou dóceis os corpos dos homens, objetivando em última instância o controle. Muito embora tenha buscado nos ensaios teóricos de Marx subsídios para suas considerações teóricas, Foucault defende a existência de uma reversibilidade e reciprocidade entre as relações de poder e as lutas históricas e sociais, de modo que não haveria poder sem a existência de mecanismos de resistência e liberdade (SANTOS, 1996:15).

Influenciado pelo período histórico no qual viveu, marcado pela emergência de diversas formas de poder, de múltiplas possibilidades de resistência e da eclosão dos movimentos sociais organizados, Foucault elaborou um referencial teórico que nos permite pensar as rupturas, resistências e fissuras que perpassam a existência humana no interior dos sistemas capitalistas de produção.

Em síntese, pode-se dizer que, salvo todas as divergências, confluências e progressos referentes à compreensão dos mecanismos de subjetivação no interior das teorias dos três autores, todos eles concordam que o processo de formação da subjetividade se dá através da inserção do sujeito no mundo sensível que lhe é externo, ou seja, de modo algum os autores atribuem à subjetividade uma expressão da natureza humana, mas ao contrário, lhe conferem o caráter de construção social definida historicamente e condicionante de ações, sentimentos, e representações no coração e pensamento humano.

## **II- A Empresa e os processos de subjetivação presentes em seu modelo de gestão**

No que se refere ao funcionamento e organização da empresa que estamos focalizando neste texto, trata-se de uma montadora de automóveis instalada no interior de Minas Gerais, que denominaremos de Montadora Y. A sua inclusão no nosso universo de pesquisa decorreu basicamente do fato de ter se instalado no estado no final da década de 90, ou seja, num momento adiantado do processo de reestruturação produtiva pelo qual passaram e

ainda vêm passando muitas empresas brasileiras, o que estabelece um interessante contraponto com a outra multinacional do setor instalada em Minas Gerais desde a década de 70 e que tem um peso decisivo na economia e no cenário sócio-político do estado.

Além disso, pode-se dizer que o principal traço que caracteriza a fábrica em questão é o alto investimento em novas tecnologias de equipamento e também de gestão. A articulação desses dois fatores fez com que a Montadora Y definisse altas expectativas para sua nova fábrica. Em 1998, ano de início das suas atividades, a empresa estimava alcançar uma produção de 292 unidades/dia, o que equivaleria a 70.000 veículos por ano. E para responder a esse volume de produção esperava admitir cerca de 2.000 empregados, que trabalhariam em dois turnos. Entretanto, em decorrência das dificuldades que a empresa vem enfrentando relativas à aceitação do seu produto no mercado, a Montadora Y produz atualmente cerca de 120 carros/dia, contando com 1.600 empregados que trabalham apenas em um turno.

Nosso interesse pela abordagem da subjetividade, na ótica do modelo gestor adotado nesta empresa, justifica-se pela constatação de que nela o processo de gestão não se restringe a um conjunto de práticas administrativas aplicadas pela direção para o alcance de metas pré-fixadas. Ao contrário, o processo de gestão da empresa não corresponde a um modelo teórico ideal, distante da prática real, mas trata-se de um conjunto de princípios materializados no próprio sistema de produção implantado. O relato de um dos gestores entrevistado é bastante esclarecedor nesse sentido:

*"... o sistema de produção é a forma de gestão que a gente pode colocar como a passagem de uma forma puramente hierarquizada para uma nova forma de maior participação dos colaboradores. Eu gostaria de deixar bem claro que isso não ocorre simplesmente porque a empresa é boazinha, ela faz isso porque ela fica mais eficaz e ganha mais dinheiro fazendo isso" (gestor)*

Em seguida ele dá outras informações sobre o que concebe como modo de gestão tradicional e a sua diferenciação essencial no que se refere ao novo modelo de gestão adotado na Montadora Y:

*"A forma tradicional de gestão demanda quem obedece, porque tem juízo, e aí nós vamos chamar de tradicional. A forma de gestão da produção é uma forma que se assemelha a uma espécie de cooperativismo inserido dentro de um contexto hierárquico. Na verdade ela aparece como uma solução para aumentar a eficácia, para aumentar a participação dos colaboradores, para facilitar a descentralização das tomadas de decisões, propiciando uma migração de responsabilidades" (gestor)*

Dada a importância do "Sistema de Produção" da Montadora Y, apresentaremos, sucintamente, os 10 princípios nos quais se baseia. O primeiro dos elementos que o compõe é o trabalho em equipe, ou seja, todas as áreas de produção e os serviços ligados à produção são organizadas em equipes compostas por 6 a 12 membros, com diferentes qualificações e que obedecem a um plano de rotatividade de funções. O segundo é a qualificação, que se realiza em três etapas: uma teórica no SENAI, uma prática ainda no SENAI e a última mais específica já na linha de montagem. O terceiro elemento do "Sistema de Produção" da Montadora Y é a visualização, que corresponde ao conjunto de mecanismos de comunicação sobre os processos da empresa (cartazes, quadros de avisos, demarcação visual de áreas de risco, uniformes padronizados para cada setor e sistema de painéis eletrônicos das áreas de montagem). O quarto elemento é a qualidade, que é avaliada em termos do processo de trabalho (auditoria por área) e do produto final (auditoria de produto). O quinto elemento é o processo de melhorias contínuas, que envolve um conjunto de técnicas e procedimentos, entre os quais o kaisen, com metas definidas e reconhecidas através de incentivos monetários e/ou simbólicos. Outro elemento é a padronização, isto é, a determinação de regras e procedimentos comuns para a execução do trabalho, definidos nas "instruções de trabalho". O sexto elemento é o SOL (segurança, ordem e limpeza), que é a base da padronização, da qualidade, do processo de melhorias contínuas e da manutenção produtiva total e que nada mais é do que o 5S da Qualidade Total. O sétimo elemento é a estabilidade, que consiste no máximo aproveitamento da fábrica, no fluxo contínuo de materiais e na eficiência dos fornecedores. Em síntese, no just-in-time. O oitavo elemento, a manutenção produtiva total, estrutura-se em torno das metas de paralização, acidente e erro-zero, compreendendo os operadores como gerenciadores das instalações nas quais trabalham e responsabilizando-os pelas tarefas de limpeza da área, controle e manutenção do equipamento (multifuncionalidade). Finalmente, o décimo elemento é o pull system, o sistema de "puxar" a produção pelo consumo, abastecendo a linha através do JIS (just in sequence).

Através da articulação e implantação deste Sistema de Produção, os interesses econômicos da empresa são resguardados e garantidos, no atual cenário de globalização econômica e acirrada competitividade empresarial. Mas, por outro lado, ele implica e, simultaneamente,

representa um sofisticado processo educativo e participativo com um impacto decisivo sobre a conformação da subjetividade política do conjunto dos empregados da empresa.

De fato, devemos nos questionar sobre quais idéias, hipóteses e concepções condicionaram a elaboração desse novo modelo de gestão que se contrapõe ao modelo taylorista/fordista, classificado pelo próprio gestor da empresa como tradicional.

O modelo de gestão adotado na Montadora Y surge para responder à necessidade de sobrevivência da empresa no contexto econômico globalizado. Sendo assim, compartilhamos das considerações de LOSICER para quem:

*"...a grave ameaça que paira sobre as organizações e que provoca o mal-estar institucional atual é a mais angustiante de todas as ameaças: a ameaça de morte"* (1995:70)

Foi possível comprovar esta proposição a partir de diversos trechos de entrevistas de gestores e trabalhadores. Um dos gestores, se referindo ao modelo de gestão da empresa disse:

*"... é uma grande visão de grupo, parceria, sinergia de pessoas preparadas, estruturadas e recrutadas dentro de um perfil, levando em conta essa gestão de envolvimento, participação, competência e responsabilidade. Para se ter idéia, hoje - nem pode ser diferente- qualquer empresa moderna tem que se adaptar"* (gestor)

Em seus discursos, também os trabalhadores fazem referência à sobrevivência da empresa:

*"É, eu não gostaria [de um banco de horas], mas como é minha função, eu entendo que eu trabalho numa empresa e que para ela sobreviver necessita disso."* (trabalhador).

*"A globalização hoje em dia exige da empresa o mínimo necessário para a competitividade, então a tecnologia vem junto com isso aí. A tecnologia procura auxiliar a globalização e a competitividade das empresas. Essa tecnologia tirou vários postos de trabalho, mas também garante uma qualidade bem maior"* (trabalhador)

É sobretudo neste aspecto que o modelo de gestão é inovador em relação aos modelos tradicionais. Através dele o trabalhador não se percebe somente como um empregado da empresa, ele se sente parte da empresa e responsável por ela. Ele não somente "veste a camisa" da empresa, mas também passa a pensar "com a cabeça" da empresa, e por isso se dispõe a se sacrificar pelo "bem da organização". É essa a idéia que prevalece no discurso dos gestores:

*"... o que vale é o envolvimento participativo, a multifunção, os resultados. O grupo precisa ter consciência dos resultados que são esperados dele, da importância da sua parte na composição do todo. Isso é o despertar de uma nova consciência. O funcionário lá embaixo saber que ele precisa economizar porque ele é empresa. Isso sim é um trabalho de conscientização muito grande"* (gestor)

O "despertar de uma nova consciência" refere-se a um dos principais pilares do modelo gestor em questão: a "apropriação sistemática" dos mecanismos de subjetivação. Ressaltamos através das aspas a expressão por reconhecermos que, ao longo do processo de desenvolvimento do sistema de produção capitalista, a subjetividade do trabalhador sempre foi acionada, conforme Marx já denunciava em fins do século XIX:

*" Sobre as diversas formas de propriedade e sobre as condições sociais de existência ergue-se toda uma superestrutura de sensações, ilusões, modo de pensar e visões da vida diversas e formadas de um modo peculiar"* (MARX, 1985:442)<sup>5</sup>

Apesar disso, percebemos que existem diferenças marcantes nas formas de apropriação da subjetividade do trabalhador presentes no processo de produção capitalista do final do século passado e deste fim de século, sendo o advento da tecnologia de base microeletrônica um dos fatores mais relevantes para se explicar as diferenças de contextos.

Além disso, enquanto no final do século XIX o mundo assistia ao movimento de expansão do sistema de produção capitalista nas grandes potências mundiais, em contrapartida, o final do século XX tem se caracterizado por períodos de recessão econômica e crise social, resultando no enxugamento dos setores de produção industrial, em função da acirrada concorrência que o capital globalizado impõe.

No entanto, mais do que nunca, as forças sociais do capital pesam sobre a massa de trabalhadores, que passa por um momento de "reestruturação de seus mecanismos de resistência". Vale ressaltar aqui a dificuldade que os sindicatos vêm enfrentando para defender os interesses dos trabalhadores e para mobilizá-los em um contexto desfavorável, marcado por recessão econômica e altos índices de desemprego. LEITE sintetiza os novos desafios que os sindicatos dos metalúrgicos enfrentam:

*"... uma ação sindical mais complexa, combinando a intensa defesa do emprego com algumas estocadas em contra-ataque. A intervenção permanente em algumas fábricas, combinando a definição objetiva de interesses, a difícil busca de alternativas e o peso de tomar decisões. A necessidade de desenvolver uma visão nacional e internacional. A informação que transborda, superando a capacidade sindical de análise e elaboração. Uma relação mais transparente entre trabalhadores e seus sindicatos, empresários e suas associações, com evidentes exceções e retrocessos"* (1997:106)

As empresas, por sua vez, direcionadas pelo processo de acumulação do capital, que se viabiliza pelas metas de máxima produtividade a baixos custos, parecem ter percebido que:

---

<sup>5</sup> Citado em BERINO, 1994: 71

*"... a produção de subjetividade talvez seja mais importante do que qualquer outro tipo de produção, mais essencial até que o petróleo e as energias" (GUATTARI, 1986:26)*

É nesse contexto que a produção de subjetividade ganha lugar de destaque em novos modelos de gestão, dentre os quais inclui-se o da Montadora Y:

*"... nas áreas administrativas nós trabalhamos muito com a parte da subjetividade. E fica muito difícil porque na produção tudo é mais tangível e nós trabalhamos muito com muitas coisas que são aparentemente intangíveis" (gestor)*

É na obra de GUATTARI que encontramos a articulação dos subsídios teóricos que nos possibilitam analisar o funcionamento de um modelo de gestão que surgiu para responder aos desafios impostos pela era da globalização econômica e sócio-cultural, a fase contemporânea do capitalismo mundial.

Para este autor, não há contraposição entre as relações de produção econômica e as relações de produção da subjetividade. Ao contrário de MARX, para quem a dimensão da produção da subjetividade pertence à esfera da superestrutura, em GUATTARI *"A produção da subjetividade encontra-se e com um peso cada vez maior, no seio daquilo que MARX chama de infra-estrutura produtiva"* (1986:28)

Por isso, ele defende a idéia de que:

*"... ao menos nos ramos mais modernos, mais avançados da indústria, desenvolve-se na produção um tipo de trabalho ao mesmo tempo material e semiótico. Mas essa produção de competência no domínio semiótico depende de sua confecção pelo campo social como um todo..." (1986:27).*

Inseridos no sistema macro sócio-econômico capitalista e no sistema político brasileiro, no qual adquiriu hegemonia a perspectiva neo-liberal - que subjuga o social em favor dos princípios econômicos -, e no sistema micro de gestão da empresa, os trabalhadores passam por novos processos de subjetivação que resultam em novas formas de conceber e de agir em relação ao mundo do trabalho.

Conforme já mencionamos, o modelo de gestão da Montadora Y demanda um trabalhador que se sinta "a empresa". Somente a partir desta nova lógica de relação trabalho/capital o discurso a seguir pode ser interpretado:

*"... se eu não montar com qualidade, se eu não fizer o meu serviço direito, eu não estou colaborando com a empresa. Eu colaboro com ela para que eu tenha retorno disso também. Por isso, nós somos colaboradores. A gente aqui não é considerado como empregado, como funcionário, mas como colaboradores" (trabalhador).*

O trabalhador não se percebe como um empregado da empresa e, mais que isso, identifica seu interesse ao interesse da empresa, ou seja, para ele, quanto maior o lucro da empresa,

maior será também o seu lucro. Entretanto, sabemos que a lógica da mais-valia não funciona nestes termos de equivalência.

Essa inversão de concepção traz consequências sérias para a identificação e organização do grupo de trabalhadores enquanto categoria distinta, com interesses próprios e diferenciados em relação ao empresariado. Certamente a inversão constatada é um dos motivos pelos quais o índice de sindicalização nesta montadora é zero.

Esse processo de desnaturalização ou "diluição" da noção de categoria e classe viabiliza a concretude do que, no modelo de gestão da Montadora Y, é um dos princípios básicos: a auto-gestão dos indivíduos. A citação abaixo é bem esclarecedora sobre a filosofia da empresa em relação à auto-gestão:

*"... no passado, 10, 15 anos atrás, você tinha que ter ao lado do homem de produção aquele bando de contingente de pessoal da qualidade, para um fazer e o outro conferir. E aqui é auto-gestão, auto-controle, a pessoa tem que ser a gestora do seu negócio. Então isso é uma coisa que a gente ganha através da confiança" (gestor)*

Agora vejamos o relato de um dos trabalhadores entrevistados:

*"Aqui na Montadora Y eles têm a filosofia de que o operador é capaz de controlar a qualidade do que faz e é capaz de perceber se o seu setor está sem segurança ou desorganizado, ou muito sujo" (trabalhador).*

Atrelada ao princípio de auto-gestão, ocorreu uma intensificação das atividades e responsabilidades atribuídas aos trabalhadores. Mas, em geral, eles não reclamam:

*"... é bom assim... eu acho que a turma aqui ninguém tem muita dificuldade, nada é esforço excessivo, tudo é fácil de se fazer. E cada um fazendo a sua parte, pegando os detalhezinhos, cada dia a qualidade acaba sendo melhor" (trabalhador)*

Além disso, a noção de auto-gestão nos remete às elaborações teóricas de FOUCAULT no que diz respeito ao conceito de poder. Ao tratar da evolução das formas de poder que partiram dos mecanismos de maceramento do corpo à internalização da disciplina, FOUCAULT nos oferece subsídios teóricos para pensar o mecanismo de auto-gestão como uma internalização da norma e da disciplina pelo trabalhador que, conforme já foi discutido, ocorre graças a uma falsa identificação de interesses de trabalhadores, gestores e donos da empresa. A maioria dos trabalhadores se insere nessa rede de representações de forma passiva, reproduzindo em seus discursos os ideais de participação, auto-gestão e sinergia difundidos pela gestão da empresa:

*"... a união aqui é muito intensa, um entrosamento que todo mundo sabe que um é o cliente do outro e o fornecedor de alguém. Então, um depende do outro. Então, é responsabilidade de todo mundo estar bem aplicado no trabalho em equipe, porque*

*produção em série, se um atrapalhar, o processo atrapalha todo para frente. Todo mundo aqui segue esse conceito, tem responsabilidade e sabe o que tem que fazer"* (trabalhador).

Através dos cursos de qualificação oferecidos pela empresa, não somente as técnicas e conhecimentos fundamentais às atividades de montagem do veículo são repassados, mas também os valores, metas e ideais da organização:

*"o treinamento na Montadora Y é um ponto forte porque ele abre a visão da pessoa de como é o trabalho. Não é só aquela coisa de você montar: eu coloco o parafuso aqui, não! Ela mostra a importância daquilo ali, a importância que você tem naquilo ali, no seu trabalho. Isso é importante porque conforme o próprio nome diz, nós não somos empregados da Montadora Y, nós somos colaboradores"* (trabalhadora)

Em relação aos salários - os mais baixos do país para a categoria - os trabalhadores reconhecem que ele não é o ideal, mas justificam a situação argumentando que a Montadora Y gastou muito na instalação da unidade, que investiu muito em qualificação, que não está tendo boas vendas no mercado, que não conseguiu acumular capital porque é nova ou, ainda, que oferece muitos benefícios aos trabalhadores e, por isso, o salário "compensaria". Aqui, percebemos que assim como há uma identificação de interesses entre patrão/empregado, também ocorre uma identificação com os problemas, de modo que os trabalhadores atribuem seus baixos salários às dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa.

Também em relação à percepção que os trabalhadores têm do sindicato, a reação predominante é de desmobilização:

*" Olha, eu acho o sindicato muito fraco" (trabalhador)*

*"Acho o sindicato fraco por causa disso, por falta de participação, o pessoal dessa cidade é meio receoso nessa parte de sindicalização. Pensa assim que pode prejudicar você ser sindicalizado. A gente ouviu muito isso, pode atrapalhar no caso de uma demissão. Eu acho que ocorre muito isso aqui: o medo" (trabalhador).*

Subjacente a esta aparente passividade está o medo, a angústia e a insegurança do trabalhador em relação à seu posto de trabalho:

*"... a gente não sabe o futuro como é que vai ser. Então o ponto fraco para mim é isso. Eu não sei se futuramente eu vou estar aqui" (trabalhador).*

*"A gente tem medo, porque escuta muitos boatos de que o carro não está vendendo. A gente fica meio com receio" (trabalhador).*

Apesar de predominar entre os trabalhadores uma postura de passividade e conformismo, existem também relatos de resistência:

*"... acho que é válido, porque tem que ter alguém lutando por nós, entendeu? Não adianta todo mundo ficar de braço cruzado e não falar nada. Eu assim fui até lá*

*escutar o que eles tinham para falar. Acho que está certo isso, tem que lutar. Alguém tem que falar por nós, e não só a empresa falar que tem que ser assim, tem que ser assado. Acho que... temos que apoiar até, porque o sindicato não é um bicho de sete cabeças."* (trabalhador se referindo à última manifestação do sindicato)

Um dos trabalhadores comentou que chegou a ser "radical" ao se recusar a fazer hora-extra, a menos que recebesse vale-transporte para voltar para casa, pois ficando até mais tarde na Montadora Y, ele perdia o ônibus da empresa:

*"...eu lutei muito, os caras ficavam até meio puto comigo porque eu falava: não vou fazer, não vou ficar hoje, enquanto eles não resolverem esse negócio de vale-transporte eu não vou ficar tirando dinheiro meu. Chegou a um ponto do gerente meu tirar dinheiro do bolso dele para eu ir embora"* (trabalhador).

A solidariedade entre os trabalhadores também cria situações de resistência:

*"... quando surge algum problema, geralmente a chefia quer saber quem é o culpado, porque que aconteceu. Então a gente ajuda a ver o que aconteceu e vai levando na maré mansa, para a culpa não cair numa pessoa só"* (trabalhador)

A solidariedade parece ser ainda o caminho através do qual os trabalhadores podem fazer frente aos mecanismos de dominação presentes no modelo de gestão aqui analisado.

Dessa forma, confirmam-se as considerações de FOUCAULT acerca da reciprocidade existente entre relações de poder e reações de resistência.

Em GUATTARI também concebem-se mecanismos através dos quais os elementos da subjetividade instituída podem ser recriados pelos indivíduos de modo a gerar percepções, atitudes e concepções singulares.

Portanto, mesmo no interior de modelos gestionários que se propõem a conformar a subjetividade de seus trabalhadores, ainda resta a perspectiva de que formas mais complexas e organizadas de resistência se constituam, mesmo em um ambiente onde os sentimentos predominantes sejam o medo e a insegurança.

### **Considerações finais**

Ao longo deste texto objetivamos demonstrar como o modelo gestionário adotado na Montadora Y é inovador em relação aos modelos de gestão adotados no interior dos processos de produção taylorista/fordista.

O aspecto especificamente inovador do sistema de gestão aqui discutido é a produção ou "conformação" da subjetividade dos trabalhadores de forma articulada, sistêmica, que considera uma complexa interação de fatores: técnicos, políticos, culturais, econômicos,

psicológicos. Dele resulta, em última instância, a internalização das formas de controle características das relações de poder capital/trabalho existentes no interior do sistema capitalista de produção, mas de uma forma aparentemente menos coercitiva, mais persuasiva e sedutora.

Sob o verniz da modernidade, democracia e autonomia, o novo modelo de gestão promove formas articuladas de controle e exploração que não estão voltadas apenas para a atividade física e intelectual do trabalhador, mas também lançam mão de sua consciência, de sua forma de interpretar e perceber a realidade na qual está inserido.

Constatamos também que em modelos de gestão semelhantes, o fator principal de mudanças não é a inserção de novas tecnologias, conforme comprova a fala de um dos gestores entrevistados:

*"A tecnologia não é mandatária para a forma de execução do trabalho, não. A questão depende do modelo gerencial que vai ser seguido, da forma organizacional do trabalho que vai ser seguido"* (gestor)

Apesar da Montadora Y contar com um elevado nível de automação da base microeletrônica em seu processo de produção, o aspecto que torna o modelo de gestão da empresa inovador é a articulação que se instituiu entre as forças produtivas envolvidas no processo de trabalho e os mecanismos de conformação da subjetividade dos trabalhadores. Esses dois fatores se articularam de tal modo que o modelo de gestão da empresa é o próprio sistema de produção adotado, de modo que um se confunde com o outro. E esse modelo de gestão se fundamenta, essencialmente, na lógica financeira com expectativas de retorno a curto prazo.

Essa nova faceta do sistema empresarial tem levado muitos trabalhadores a uma reação apática e/ou conformista, em função da conjugação de mecanismos sistemáticos de subjetivação com um ambiente onde predominam o medo e a insegurança de perder seus empregos.

Entretanto, como já mencionamos, ainda existem pontos de resistência que nos permitem supor que novas formas de resistência e talvez de organização possam vir a surgir e a se estruturar. Além disso, é provável que os sindicatos venham a passar por um processo de "reestruturação" embasado em estudos sistemáticos sobre a situação dos trabalhadores no atual contexto nacional, para que novas formas de mobilização e intervenção social sejam elaboradas por essas organizações sociais.

## **Bibliografia**

- BERINO, Aristóteles, P. Elementos para uma teoria da subjetividade em Marx. Dissertação de Mestrado em **XXXXXX**, Niterói/ RJ, 1994 (mimeo)
- BRESCIANI, Luís Paulo. Os desejos e o limite: Reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In: LEITE, Márcia de Paula (org). **O trabalho em movimento: Reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas/SP: Papirus, 1997. (p 31-111).
- FONSECA, Tânia Mara. G. Contribuição à mesa redonda: trabalho e subjetividade. In: **Educação, Subjetividade e Poder**. Porto Alegre, n.2, vol 2, abril/1995 (p-18-21).
- GALLO, Sílvio. Subjetividade, ideologia e educação. In: **Perspectiva**, Florianópolis, v.16, n.29, jan/jun.1998 (p.133-152).
- GUATTARI, Félix. & ROLNIK, Sueli. **Cartografias do desejo**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1986.
- LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo & VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.
- Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Editora Nova Fronteira. 2ª edição.
- PIMENTA, Solange Maria. Participação e qualificação: uma nova sincronia da gestão. In: **Trabalho & Educação**/ Revista do NETE. n.4. ago/dez 1998.
- ROSA, Maria Inês. **Trabalho, Subjetividade e poder**. SP: Letras e Letras, 1994.
- SANTOS, José Vicente. Michel Foucault: um pensador das redes de poderes e das lutas sociais. In: **Educação, Subjetividade e Poder**. n.3. vol.3. jan/jun – 1996 (p. 07-16).
- TOMEI, Patrícia. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis? In: DAVEL, Eduardo & VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis/ RJ: Vozes, 1995.