UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

JÚLIO ARANTES AZEVEDO

Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho:
um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências
autogestionárias

São Paulo
2015

JÚLIO ARANTES AZEVEDO

Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho:
um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências
autogestionárias

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de concentração: Teoria e Pesquisa em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Roseli Figaro

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Azevedo, Júlio Arantes

Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho:
um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por
experiências autogestionárias / Júlio Arantes Azevedo. --
São Paulo: J. Azevedo, 2015.

280 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências
da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.

Orientadora: Roseli Figaro

Bibliografia

1. Comunicação 2. Trabalho 3. Autogestão 4. Fábricas
Recuperadas 5. Análise do Discurso I. Figaro, Roseli II.
Título.

CDD 21.ed. - 302.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

AZEVEDO, Júlio Arantes.

Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho: um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências autogestionárias.

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: ____/____/____

Banca examinadora:

À Bárbara, companheira de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às mulheres e homens, trabalhadores da Flaskô e da Uniforja, particularmente aqueles que dispuseram de seu tempo para contribuir com a realização desta pesquisa, muito obrigado. Agradeço ainda à Josiane, Bruno e Batata, que me acompanharam na pesquisa de campo da Flaskô e me concederam todo o espaço necessário para realizar as etapas da pesquisa; Ana, Enedino, Alisson e Maurício, que tornaram a pesquisa de campo na Uniforja possível, dispondo de várias horas de trabalho para acompanhar as observações e entrevistas realizadas.

Agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, pelo financiamento da pesquisa. À minha orientadora, Roseli Figaro, pelos ensinamentos e entusiasmo com esta pesquisa, pelo exemplo de dedicação à universidade pública, ao ensino, à pesquisa e à extensão, obrigado. Aos colegas do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT – ECA/USP), pela amizade e pelos debates, críticas e sugestões para o desenvolvimento desta pesquisa. Ao grupo de estudos e pesquisa Crítica da Economia Política da Comunicação (CEPCOM – UFAL), fundamental para que eu iniciasse e me mantivesse na pesquisa acadêmica.

Agradeço à minha mãe Valdete e meu pai Antônio, incentivadores desde-que-me-lembro dos estudos que continuo levando adiante. Aos meus irmãos, Gabriel e Felipe, obrigado pelo incentivo e os breves, mas revigorantes encontros noutras paragens.

Agradeço aos meus amigos e amigas que, longe ou perto, participaram ou incentivaram essa empreitada. Agradeço particularmente: Shuellen e Eli, amigos e camaradas; Rossana, com quem dividi as maiores angústias, as saudades e os enfrentamentos, e a seu companheiro, Felipe; Marcelo, Luís e Murilo, que me acolheram em Sampa; Natan, Laise e Jockastha, amigos que resistem ao tempo e à distância; Gal, Ludmila e Flávia, pela amizade 'familiar', o incentivo na partida e a acolhida na chegada; Natália pelo incentivo de seguir adiante; João Luís pela amizade e o incentivo; Luciana, Raíza, Diego, Wilson, Vinícius, Gustavo, Romerito, Aldo e Jefferson, camaradas com quem aprendi muito nos últimos anos. Agradeço a todos os que participaram e incentivaram, mas que não foram citados aqui nominalmente e também aos que compreenderam que os últimos meses de reclusão para a conclusão deste trabalho não faz menor o meu sentimento por todos.

Agradeço à minha companheira, Bárbara, por fazer com que esse trabalho fosse não só possível, como infinitamente mais prazeroso.

Ato de Criação

*Na mesa escura e feia
riscos e sulcos
confirmam outras passagens*

*Sobre ela
debruço meus sonhos
garatujo imagens
rabisco ideias
que se poemizam
se polemizam*

*Nesta mesa
(a do trabalho)
acontece o confronto*

Otávio Cabral, poeta alagoano

Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho: um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências autogestionárias

Resumo:

Esta pesquisa tem como objetivo investigar as relações de comunicação em ambientes de fábricas recuperadas e/ou ocupadas, geridas pelos trabalhadores sob o modelo da autogestão. Nossas hipóteses se fundamentam na perspectiva de que a comunicação, assim como o trabalho, tem uma dimensão ontológica, ainda que este ocupe a posição de fundante do ser social. Esta dimensão ontológica faz com que a comunicação seja constitutiva tanto das relações de produção, quanto do próprio processo produtivo. Nosso recorte se faz sobre as fábricas autogestionadas, anteriormente organizadas sob a forma de sociedades de capital (empresas capitalistas). O que nos interessa é verificar como se dão as relações de comunicação em uma situação onde as relações de produção já não ocorrem sob o modelo hierarquizado tradicional de empresas capitalistas, bem como de que forma a comunicação funciona no modelo autogestionado. Além disso, partimos também da perspectiva de que o mundo do trabalho é a principal mediação nos processos comunicacionais, o que inclui a maneira pela qual o sujeito se relaciona com as formas da comunicação em geral (meios, mediações etc.), o que vem sendo demonstrado pelos estudos de Fígaro (2001 e 2008). Assim, esperamos contribuir com os resultados já alcançados, realizando nossa pesquisa em fábricas autogestionadas. Optamos por uma perspectiva multidisciplinar apoiada no materialismo histórico. Isso inclui o estudo das condições objetivas de realização da comunicação e nosso recurso aos estudos em economia política; o estudo da dimensão subjetiva e simbólica e nosso aporte à análise do discurso; assim como à filosofia e teoria de Marx e outros autores que seguem o seu pensamento.

Palavras-chave: comunicação, trabalho, autogestão, fábricas recuperadas, linguagem e discurso

Centrality of communication and work activity: a study of communication in factories recovered by self-management experiences

Resume:

This research aims to investigate the relations of communication in recovered factories environments and / or occupied, managed by workers under the model of self-management. Our hypotheses are based on the view that the communication, and the work has an ontological dimension, even though it occupies the foundational position of social being. This ontological dimension makes the communication is both constitutive relations of production, as the actual production process. Our look is done on the self-managed factories, previously organized in the form of capital companies (capitalist firms). What interests us is to see how to give the relations of communication in a situation where the relations of production do not arise under the traditional hierarchical model of capitalist enterprises, as well as how communication works in the self-managed model. It also set off the prospect that the world of work is the main mediation in communication processes, including the way in which the subject is related to the forms of communication in general (media, mediation etc.), which has being demonstrated by studies of Figaro (2001 and 2008). Thus, we hope to contribute to the results already achieved by conducting our research in self-managed factories. We opted for a multidisciplinary approach supported in historical materialism. This includes the study of objective conditions for implementing the communication and use of our studies in political economy; the study of subjective and symbolic dimension and our contribution to discourse analysis; as well as the philosophy and theory of Marx and others who follow your thinking.

Keywords: communication, work, self-management, recovered factories, language and discourse

Centralidad de la comunicación y el trabajo la actividad: Un estudio de la comunicación en las fábricas recuperadas por experiencias de autogestión

Resumen:

Esta investigación tiene como objetivo investigar las relaciones de comunicación en entornos fábricas recuperadas y / u ocupados, gestionada por los trabajadores bajo el modelo de la autogestión. Nuestras hipótesis se basan en la opinión de que la comunicación y el trabajo tiene una dimensión ontológica, a pesar de que ocupa la posición fundamental del ser social. Esta dimensión ontológica hace que la comunicación es tanto las relaciones constitutivas de la producción, como el proceso de producción real. Nuestra mirada se hace en las fábricas autogestionadas, organizado previamente en forma de sociedades de capital (empresas capitalistas). Lo que nos interesa es ver cómo dar las relaciones de comunicación en una situación en la que las relaciones de producción no se presentan bajo el modelo jerárquico tradicional de las empresas capitalistas, así como cómo funciona la comunicación en el modelo de autogestión. También desató la perspectiva de que el mundo del trabajo es la principal mediación en los procesos de comunicación, incluyendo la forma en que el sujeto se relaciona con las formas de comunicación en general (medios de comunicación, mediación, etc.), que tiene está demostrado por estudios de Fígaro (2001 y 2008). Por lo tanto, esperamos contribuir a los resultados ya obtenidos mediante la realización de nuestra investigación en las fábricas autogestionadas. Hemos optado por un enfoque multidisciplinario apoyado en el materialismo histórico. Esto incluye el estudio de las condiciones objetivas para la implementación de la comunicación y el uso de nuestros estudios en economía política; el estudio de la dimensión subjetiva y simbólica y nuestra contribución al análisis del discurso; así como la filosofía y la teoría de Marx y otros que siguen su pensamiento.

Palabras clave: comunicación, trabajo, autogestión, fábricas recuperadas, language y discurso

Sumário

Introdução.....	13
A constituição do objeto comunicacional.....	14
Múltiplos olhares sobre a questão do objeto.....	20
Sobre o binômio conceitual Comunicação e Trabalho.....	23
A autogestão e as fábricas recuperadas.....	27
1. Percursos metodológicos da investigação empírica: a experiência de vida dos trabalhadores e a pesquisa nas fábricas recuperadas.....	37
1.1. Pesquisa de Campo.....	37
1.2. Descrição da primeira etapa da pesquisa de campo.....	39
1.2.1. Uniforja.....	40
1.2.2. Flaskô.....	57
1.3. Considerações sobre a etapa de observação na pesquisa de campo.....	70
1.4. Materiais impressos.....	79
1.4.1. Boletins.....	79
1.4.2. Jornais.....	79
1.4.3. Revistas.....	82
1.4.4. Sítios eletrônicos.....	83
1.4.5. Cartilhas.....	84
1.5. Material fotográfico e audiovisual.....	85
1.6. Plantas e mapas.....	86
2. A comunicação no mundo (da racionalização) do trabalho.....	88
2.1. Gerência científica e racionalização do trabalho: ruptura com os saberes e transformação das relações de comunicação na esteira da luta de classes.....	93
2.2. Relações perdidas? O controle do trabalho e as fraturas da racionalização.....	103
2.3. Prescrições de trabalho e prescrições de comunicação.....	111
2.3.1. Prescrições de trabalho: normatização, controle e contradições.....	113
2.3.2. Prescrições de comunicação: cooptação e consentimento da classe trabalhadora	116
2.4. As relações de comunicação em tempos de reestruturação produtiva e acumulação flexível.....	126
2.4.1. Automação, celularização, flexibilidade, polivalência e tecnologias de informação.....	130
2.4.2. O sistema just-in-time, a reorganização do mercado e a publicidade.....	138
2.4.3. Trabalhadores flexíveis: comunicação, cooptação e controle.....	140
3. Comunicação e trabalho, linguagem e discurso.....	149

3.1. Homologia da produção.....	149
3.2. Comunicação e trabalho: contribuições dos estudos da linguagem ao método.....	155
3.3. O dispositivo de interpretação da Análise de Discurso: condições de produção, formações ideológicas, formações discursivas e interdiscurso.....	175
3.3.1. Discurso do mercado e discurso da autogestão: contradições na conformação das fábricas recuperadas.....	195
3.3.2. Posições-sujeito, temas e significação no discurso.....	197
4. Comunicação e Trabalho: racionalidades e contradições.....	202
4.1. Processos produtivos em fábricas recuperadas: fluxos de informação e relações de comunicação.....	202
4.1.1. Flaskô.....	203
4.1.2. Uniforja.....	213
4.2. O sujeito-trabalhador em fábricas recuperadas: contradições e regularidades na atividade de trabalho e na ação política.....	219
4.2.1. O sujeito-trabalhador cooperado: conformação com o mercado e processos de contra-identificação.....	220
4.2.2. O sujeito-trabalhador da ocupação fabril: contradições de uma luta em processo	236
4.3. A comunicação na perspectiva de quem trabalha.....	252
4.3.1. Grupo 1 – Relações de comunicação e trabalho.....	253
4.3.2. Grupo 2 – A comunicação “reconhecida”: a comunicação da organização.....	257
4.3.3. Grupo 3 – Outros sentidos da comunicação no trabalho.....	261
Considerações finais.....	267
Referências Bibliográficas.....	276

Introdução

O estudo a que nos propomos se fundamenta na perspectiva de que a comunicação, assim como o trabalho, tem uma dimensão ontológica, ainda que este ocupe a posição de fundante do ser social. Esta dimensão ontológica faz com que a comunicação seja constitutiva tanto das relações de produção, quanto do próprio processo produtivo. Nosso recorte se faz sobre as fábricas autogestionadas, anteriormente organizadas sob a forma de sociedades de capital (empresas capitalistas).

A partir dessa perspectiva, propusemos verificar como se dão as relações de comunicação em uma situação onde as relações de produção já não ocorrem sob o modelo hierarquizado tradicional de empresas capitalistas, bem como de que forma a comunicação funciona no modelo autogestionado. Reiteramos a concepção de Figaro (2001 e 2008), para quem o mundo do trabalho é a principal mediação nos processos comunicacionais, o que inclui a maneira pela qual o sujeito se relaciona com as formas da comunicação em geral (meios, mediações etc.).

Do ponto de vista teórico-metodológico, essa abordagem propõe que a comunicação não pode ser um campo restrito tão somente ao estudo dos meios, como também se contrapõe às teorias que pretendem que a comunicação possa ser apreendida isoladamente, sem que seja necessário relacioná-la com as condições reais de existência dos sujeitos. É esse o pressuposto que nos leva a reconhecer, nos ambientes de massas falidas fabris recuperadas por trabalhadores, um objeto privilegiado para o levantamento de dados que possam colocar à prova nosso desenvolvimento teórico, evidenciando sua validade. Isso porque, segundo observamos, é necessário entender que deslocamentos, consequências e modificações podem ocorrer, na comunicação e pela comunicação, quando se mudam a organização dos processos produtivos e as relações de produção de um modelo que é hierarquizado, mas flexível, característico do quadro atual do capitalismo, para um modelo autogestionado, que figura, a depender da corrente teórica, como uma possibilidade de ruptura com a lógica do capital.

Nosso ponto de partida, como dissemos, são os sujeitos reais em suas condições reais de existência (ENGELS e MARX, 2007). Para compreender essa posição, é necessário voltarmos-nos ao pensamento marxiano e seus continuadores, para pensar a comunicação dialeticamente constituída e constituinte desse sujeito. Ao falarmos em uma dialética da comunicação na constituição do sujeito, é necessário identificar a que ela se refere. Seguindo o pensamento que defendemos, observamos que é o trabalho enquanto atividade

essencialmente humana, produto e produtor do gênero humano que, ao possibilitar uma análise ontológica dessa forma de ser, fornece a chave para compreendê-lo em todos os seus demais aspectos constitutivos. No que interessa aqui, o aspecto comunicacional.

Sendo o trabalho o momento predominante, o responsável pela passagem do animal ao homem (ENGELS, 2004), e que embora esse trabalho se realize por cada indivíduo que dispõe de sua força de trabalho para executar uma tarefa, deve-se ter em conta a sua dimensão social. Isso tem grande relevância, dado que, se nos referimos a uma dialética entre comunicação e trabalho, chegamos a duas implicações imediatas:

1) a comunicação tem obrigatoriamente uma dimensão social. Embora se possa reivindicar uma obviedade dessa constatação, é preciso colocá-la de forma clara e ontologicamente correta, especialmente diante da ideia, muito difundida por algumas teorias, de que não há processo na comunicação, de que não há circularidade etc.

2) sendo a comunicação constitutiva e constituída no e pelo trabalho e, em virtude de ser este o momento ontologicamente predominante, as mudanças provocadas no trabalho socialmente realizado (no mundo do trabalho) trarão consequências também para a realização e as formas da comunicação.

As consequências teórico-metodológicas dessas duas implicações constituem parte importante dos objetivos dessa pesquisa e justificam a escolha de seu objeto. Tendo o mundo do trabalho passado por profundas modificações desde o final dos anos 1970, intensificando-se, no caso brasileiro, a partir da década de 1990, é necessário seguir adiante na proposta de analisar a comunicação tendo em consideração tais mudanças (Figaro 2001 e 2008).

A constituição do objeto comunicacional

A constituição do objeto da comunicação é, atualmente, um dos importantes debates científicos do campo da comunicação. Percorrendo as diversas teorias já aplicadas ou construídas no interior do campo, de um lado ou outro do espectro político, é possível observar uma constante evolução teórica, sempre em acordo com as condições de produção de seu desenvolvimento: o contexto social, político, econômico, acadêmico-científico etc. Em que pese haver algumas dessas teorias que afirmam que a significação, o sentido, os signos, a comunicação etc. existem independentemente das condições de sua produção, este não é o caso aqui. Uma perspectiva teórico-metodológica para a comunicação que esteja fundamentada no materialismo histórico dialético toma em consideração as condições reais de existência dos homens, conforme apontado por Engels e Marx (2007, p. 26-27) na Ideologia

Alemã.

Em nosso desenvolvimento teórico sobre essa questão recorreremos também às contribuições da ergologia da atividade, especialmente dos textos de Schwartz (2006, 2009, 2010), discutindo a possibilidade de incorporá-la a uma proposta teórico-metodológica para o campo da comunicação. Evidentemente, trata-se de uma aproximação cuidadosa e ainda inicial, dada a complexidade de seu empreendimento teórico. Há a possibilidade de haver pontos de incompatibilidade com uma proposta como a que pretendemos desenvolver, mas também diversos pontos de compatibilidade, dos quais destacaremos alguns.

Nessa aproximação com a ergologia, observamos o esforço empreendido em constituir uma reflexão partindo das situações concretas de trabalho. Isso acontece no nível micro, isto é, da observação da atividade de trabalho em seu ambiente. Tendo em consideração a pesquisa que desenvolvemos atualmente – o estudo das relações de comunicação em fábricas recuperadas por trabalhadores, a ergologia apresenta uma interessante contribuição do ponto de vista metodológico, uma vez que sua reflexão está focada nos contextos de realização do trabalho. Voltaremos à questão metodológica mais adiante, para seguirmos discutindo a pertinência de tomar a questão do objeto da comunicação a partir do trabalho.

Mesmo já tendo desenvolvido os fundamentos da relação comunicação e trabalho, é possível que ainda haja dúvida sobre a sua pertinência em estudo da comunicação. Por que o trabalho? Tomar o trabalho como ponto de partida para um estudo em comunicação não estaria afastando a pesquisa daquilo que o campo considera pertinente? Acima de tudo, como constituir o objeto comunicacional a partir do trabalho? Isso significa que a partir de agora reivindicamos o trabalho como objeto das ciências da comunicação?

Começaremos a responder a estas questões lembrando que mesmo se tratando de um campo muito complexo e heterogêneo, passando pelas diferentes formulações teóricas, os estudos em comunicação sempre estiveram ligados à questão do simbólico. Seja do estudo do aspecto simbólico em si, seja pelos suportes e meios, seja pela sua dimensão cultural, a comunicação tem tratado do simbólico. Predominantemente, há uma primazia do estudo da comunicação relacionado aos meios de comunicação, seus efeitos, organização industrial, alcance cultural, apropriação que os receptores fazem de suas mensagens, reconfigurando-as de acordo com suas próprias realidades etc. Há mesmo aquelas correntes que defendem uma exclusividade do estudo dos meios de comunicação para todo o campo científico. Nossa proposta vai em sentido oposto e defende que o estudo da comunicação deve ter uma noção ampliada de comunicação, tendo como pressuposto já desenvolvido de que a comunicação e o trabalho são constitutivos do gênero humano.

Para seguir adiante, é conveniente recuperar a discussão feita por Schwartz (2009), a propósito de uma perspectiva filosófica sobre o trabalho. O autor discute se o trabalho é para a filosofia um **objeto** ou uma **matéria estrangeira** e explica que se refere à

matéria estrangeira no sentido em que o trabalho renovaria em permanência sua exterioridade, seu caráter estrangeiro em relação à cultura dos filósofos; no sentido em que tudo o que estes poderiam ter se apropriado do trabalho como “objeto” de estudo não os dispensaria de nenhuma forma de se tornar disponíveis com uma certa humildade e desconforto, para se colocar em aprendizagem junto aos homens e mulheres trabalhando, e tentar assim compreender o que acontece e se repete de modo conceitualmente não antecipável, até enigmático, nas situações de trabalho. (idem, p.24)

A preocupação de Schwartz está centrada no fato de que o trabalho, enquanto atividade, está sujeito a constantes modificações, a modificações às vezes imprevisíveis, o que o torna sempre algo a ser conhecido e não pré-determinado. Isso porque o trabalho, na concepção do autor, é uma atividade humana que resulta do debate entre as normas antecedentes (sob a forma de prescrições para o fazer do trabalhador) e a reelaboração dessas normas para a realização concreta da atividade. A realização da atividade, portanto, contém em si um aspecto comunicacional – o que afirmamos anteriormente como sendo a dimensão ontológica da comunicação e do trabalho. A norma comunica ao trabalhador, que a reelabora e responde com sua própria atividade.

Essa definição nos leva a retomar o binômio comunicação e trabalho em sua inter-relação constitutiva do gênero humano, oferecendo a primeira resposta para as questões formuladas acima: o trabalho aparece como parte indissociável do objeto da comunicação, que definimos anteriormente como sendo as **relações de comunicação** no âmbito de um determinado recorte da realidade (as fábricas recuperadas por trabalhadores sob regime de autogestão). Mas o trabalho não é em si o objeto da investigação em comunicação. Nesse sentido, o trabalho é antes o que Schwartz chama de matéria estrangeira. Como ele mesmo diz, é “o trabalho dos homens e das mulheres, através da história e hoje como sempre, [que] nos introduz a '**problemas humanos concretos**' (2009, p. 42. Grifo do autor).

O trabalho como objeto não se limita a um único saber, o que faz dele sempre algo que tem o estatuto de matéria estrangeira, mas por ser constitutivo é sempre parte da atividade humana. Schwarz (idem, p. 43) fala em uma

exigência de dupla antecipação: o trabalho como objeto nos prepara para compreender os aspectos essenciais das situações de trabalho que encontramos; mas reciprocamente, segunda antecipação [...], ele se recria nas situações de trabalho dos saberes, das competências, das construções sociais.

Contribuindo com a formulação do autor, podemos afirmar que o trabalho se recria nas relações de comunicação, que são parte da experiência humana. Tendo em consideração o seu estatuto ontológico, “o trabalho como matéria estrangeira não pode ser inteiramente circunscrito em campo dessa experiência [humana], já que ele ajuda a definir os campos dela” (SCHWARTZ, 2009, p.43). Por isso, o trabalho é matéria estrangeira necessária (no sentido filosófico do termo) para compreender a constituição do objeto em comunicação.

Algumas questões relacionadas com as constantes mudanças no mundo do trabalho e também diretamente com o nosso objeto podem ser trazidas aqui para que possamos exemplificar. É importante trilhar esse caminho analítico, para poder expor as múltiplas determinações que atravessam os sujeitos e as suas relações de comunicação. A primeira delas tem sido objeto de estudo de diversas áreas de pesquisa, em especial da sociologia do trabalho. Antunes (2011) destaca dois fatores que estão no centro dessas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, com o objetivo de superar as crises de acumulação de capital: a introdução de novas tecnologias nos processos produtivos e a reorganização dos processos de trabalho. Em ambos os casos é possível observar uma dimensão comunicacional fundamental, pois trata-se de mudanças técnicas que introduzem a informática nos processos produtivos e organizacionais que reorientam, pela comunicação, tanto o processo produtivo quanto as relações de produção.

No novo modelo produtivo, conhecido como toyotismo (ANTUNES, 2011, p.30-40), há uma reorientação da circulação de informação nos processos produtivos. Se anteriormente, com o modelo taylorista/fordista (idem, p.24), havia uma estratificação hierárquica e laboral bastante delimitada, de maneira que os diferentes setores produtivos de uma fábrica não mantinham contato senão pela intervenção da supervisão/gerência setorial

as diferentes estratégias de comunicação ganham destaque na consecução da adesão do operário aos novos processos. Essa adesão torna-se mais viável na medida em que se necessita, para a implantação das técnicas do toyotismo, agregar o controle e gestão da qualidade no próprio processo de produção às operações realizadas pelo trabalhador, além do encargo de observação e orientação da manutenção cotidiana das máquinas, resultando na redução hierárquica entre as funções e os cargos de chefia diretamente ligados ao chão de fábrica, pois os métodos de controle do trabalhador se fazem no próprio processo de produção com a introdução de uma série de procedimentos e ferramentas que dão viabilidade e suporte ao sistema. (FIGARO, 2001, p. 89)

Essas mudanças introduzidas produzem um novo trabalhador, distinto daquele que era necessário ao modelo fordista. Suas relações no trabalho, mas também fora dele, são afetadas por essa nova realidade. Figaro (2001) demonstra que o mundo do trabalho é a mediação principal na maneira como os sujeitos se relacionam com os meios de comunicação,

colocando em xeque a orientação clássica dos Estudos de Recepção latino-americanos. São essas constatações que demonstram a validade de pensar a centralidade das atividades de comunicação e trabalho no mundo contemporâneo.

Se no contexto global da produção capitalista há um conjunto de mudanças para tentar superar as crises de acumulação de capital, no nível da produção há uma forte reorientação dos processos de produção e das relações humanas, tanto no trabalho quanto fora deste. Diante disso, podemos agora considerar as peculiaridades contidas em nossa pesquisa, encontradas em experiências de autogestão em fábricas recuperadas por trabalhadores. A autogestão não é uma experiência nova, embora atualmente ela tenha retornado com maior notoriedade, especialmente no caso latino-americano, a partir da segunda metade da década de 1990. As razões para o aumento são diferentes em cada país, mas no todo formam um conjunto de reações aos problemas gerados com as mudanças no mundo do trabalho de que tratamos. O que de fato ocorreu é que, se por um lado o novo modelo produtivo global garantiu um alívio temporário aos países capitalistas centrais, em casos como o latino americano produziu uma intensificação na precarização do trabalho e um forte impacto nos mercados nacionais. No caso brasileiro, com a abertura dos mercados desde os primeiros anos da era Collor e a efetiva implementação do neoliberalismo nos anos FHC, o parque fabril nacional foi fortemente impactado pela entrada massiva do capital internacional. Isso teve pelo menos duas consequências distintas: por um lado gerou a incorporação de pequenas empresas pelas multinacionais e, por outro, reascendeu as ocupações de massas falidas de fábricas pelos trabalhadores e a sua posterior organização como fábrica autogestionada.

O nosso objeto se inscreve no segundo caso, uma vez que se interessa pelas relações de comunicação em ambientes produtivos autogestionados. Aqui podemos partir das condições de produção amplas dessas relações, que acabamos de desenvolver, para as suas condições de produção restritas, isto é, para o nível da atividade concreta de trabalho, onde as relações de comunicação existem concretamente. Aqui devemos retomar as questões que abrem esse tópico, isto é, das contribuições da ergologia da atividade para a constituição do objeto comunicacional.

A ergologia engloba um conjunto de debates e formulações teóricas que tem como propósito uma mudança qualitativa nas relações de trabalho. Um desses debates diz respeito às normatizações da atividade de trabalho e as resistências/adaptações realizadas pelos trabalhadores na situação concreta de trabalho, sendo uma consequência direta da separação entre a concepção e realização do trabalho.

O foco nos usos de si para a atividade de trabalho. Ao contrário da concepção do

trabalho sempre repetitivo, a ergologia defende que na atividade o sujeito¹ se confronta com uma experiência sempre nova, diante da qual precisa encontrar soluções que levem em consideração as normas, o trabalho real e a sua própria experiência. O debate de normas – ao qual se dedica estudar a ergologia – parte da análise das situações de trabalho para confrontá-las com a prescrição e criar soluções negociadas. Isto quer dizer que, assim como observamos já nos estudos sobre o discurso, podemos reafirmar que o ser social é um sujeito de escolhas, mesmo nas situações aparentemente mais mecanizadas.

Como observamos, o trabalho é produto e produtor do gênero humano e que esta atividade está acompanhada da comunicação. E é no nível da atividade que podemos observar as mudanças mais sutis desses aspectos constitutivos, de onde buscamos o apoio da ergologia. Seguindo as orientações metodológicas dessa linha de pensamento, a prática científica deve situar o objeto de estudo no contexto imediato da atividade, o que chamamos anteriormente de condições de produção restritas da comunicação. São objetos de interesse, portanto, as mudanças tecnológicas, as reorientações dos processo produtivos, as relações de comunicação entre os níveis hierárquicos das organizações etc. Nossa pesquisa abarca todo esse conjunto de questões, pois além de comportar as implicações advindas das condições de produção amplas dos processos de produção globais (representada pela passagem do fordismo ao toyotismo), comporta também mudanças significativas nas condições de produção restritas, especialmente no que diz respeito às relações de comunicação, uma vez que nos debruçamos sobre as experiências de autogestão.

Um dos pressupostos de uma organização autogestionada é uma mudança nas relações de comunicação da organização. Se considerarmos que a sobrevivência das organizações em uma economia capitalista, encontraremos, mesmo nas experiências de autogestão, uma forte adaptação ao modelo produtivo toyotizado. Mesmo naquelas experiências em que se observa maior resistência do ponto de vista político e na qual existe um debate de enfrentamento da ordem do capital, como é o caso da Fábrica Flaskô, no município paulista de Sumaré, a produção é feita por demanda – uma característica do toyotismo. Esse é um dos exemplos dos limites impostos pelas condições de produção amplas do capital.

Nessa mesma organização, se por um lado não temos a introdução de novas tecnologias, podemos observar diferenças importantes na organização do trabalho e nas relações de comunicação ali existentes, uma vez que os níveis hierárquicos não existem como

¹ O uso da designação sujeito aqui é uma opção nossa. Schwartz não usa a terminologia por considerá-la desgastada – portanto inadequada – pelas diversas correntes de pensamento que fazem uso dela. Para se referir ao indivíduo em situação de trabalho ou nas relações sociais, o autor usa a expressão *corpo-si* (do francês *corps soi*).

uma burocracia administrativa que comanda as decisões sobre a fábrica, mas considera a decisão coletiva dos trabalhadores.

A ergologia propõe que os trabalhadores e suas demandas devam ser levadas em consideração na organização do processo produtivo, isto é, fazer prevalecer as questões do trabalho na governança da organização. Pensada na perspectiva da comunicação, isto remete à necessidade de fazer circular a informação no sentido de quem trabalha para a direção da empresa. Mas se partirmos do pressuposto teórico, o caso da fábrica acima citada a questão estaria resolvida, levando-se em consideração a organização coletiva dos trabalhadores para a tomada de decisões, realizadas nas assembleias mensais e executadas pelo conselho de fábrica em reuniões semanais. Na realidade, entretanto, a prática científica sugerida pela ergologia demanda a análise das situações concretas de trabalho, precisamente para identificar o que acontece concretamente e compará-lo com o prescrito da atividade – no caso da autogestão, a comunicação horizontalizada. A pesquisa de campo que desenvolvemos tem demonstrado uma distância variável entre estes dois momentos.

Múltiplos olhares sobre a questão do objeto

O campo da comunicação social tem sido estudado de uma diversidade de perspectivas teórico-metodológicas. Wolf (2008) observa que a *communication research*, por muito tempo teve de um lado as pesquisas administrativas da escola americana, que privilegiava o estudo dos efeitos da comunicação e, de outro, as teorias críticas da escola européia, que abordavam o fenômeno de uma perspectiva sociológica, tratando das implicações da relação entre mídia e sociedade.

Posteriormente surgiram novas perspectivas que, senão deliberadamente, ao menos de alguma forma, terminavam por propor uma teoria que reunisse as diversas contribuições em uma perspectiva mais ampla, mas que ainda assim permaneciam presas ao paradigma funcionalista. Nesse contexto se encaixam as hipóteses do *agenda-setting* e do *newsmaking* (WOLF, 2008).

Outras perspectivas surgiram a partir dos anos 1980, provocando senão uma ruptura, ao menos um profundo questionamento do determinismo atribuído às teorias críticas e funcionalistas de então. Isso pode ser observado no desenvolvimento dos estudos culturais de Stuart Hall, Raymond Williams etc., como também nos estudos de recepção latino-americanos (MARTÍN-BARBERO, 2009a) e nos estudos em Economia Política da Comunicação feitos no Brasil por pesquisadores como Bolaño (1988, 2000), que retoma o conceito de Indústria

Cultural para analisar o desenvolvimento do setor das comunicações no Brasil, tratando-a a partir de seu duplo caráter: como setor industrial e como aparelho ideológico.

O que a história do desenvolvimento das teorias da comunicação revela são dificuldades e necessidades de se lidar com um campo multiforme e excessivamente complexo, ao qual não se foi possível concluir por uma única teoria capaz de compreender a totalidade de seu funcionamento. Algumas das teorias surgidas nesse percurso se propuseram a dar conta da totalidade do fenômeno comunicacional. Na maioria dos casos em que isso ocorreu, foi sem perceber as lacunas deixadas e sem reconhecer a necessidade de um estudo multidisciplinar.

Ainda que não haja consenso, essa é uma característica dos estudos em comunicação. Ao refletir sobre a episteme comunicacional, Sodré (2007, p.18) observa que o próprio termo **comunicação** se refere a dois processos: o processo comunicativo objetiva “por em comum as diferenças por meio do discurso, com ou sem o auxílio da retórica”; já o processo comunicacional refere-se a “interpretar os fenômenos constituídos pela ampliação tecnológica da retórica, isto é, a mídia, na sociedade contemporânea” (ibidem).

Essa dupla identificação do termo já suscita a necessidade de não se limitar o estudo da comunicação a partir de uma única abordagem teórica. O autor observa ainda que o objeto da comunicação se desdobra em 3 níveis. O nível relacional, referente ao já citado processo comunicacional, que comporta os estudos das mídias. O nível vinculativo, onde estão localizados os estudos referentes ao processo comunicativo, relacionando estudos referentes aos processos de constituição de sentido, aos processos discursivos, semióticos etc.

Quanto ao terceiro nível, que o autor considera como objeto por excelência da comunicação, encontra-se a sociedade midiaticizada, ou o *bios* midiático. Sem nos atermos aos problemas fundamentais dessa proposição, o que nos importa aqui é observar que como o autor, ainda que buscando identificar o objeto da comunicação, não deixa de defender uma abordagem transdisciplinar para o seu estudo. Essa proposta encontra resistência entre pesquisadores da comunicação no Brasil, que buscam também o objeto da comunicação, mas desvinculando-o de outras áreas de conhecimento. A esse respeito, pensamos tal qual Martin-Barbero (2009b, p. 154), para quem “a interdisciplinaridade não é negação das disciplinas, não é antidisciplina”. Significa, antes de mais nada, trabalhar nas zonas de fronteira entre as disciplinas.

Segundo observamos, a questão deve ser tomada a partir de uma abordagem que possibilite apreender a totalidade e complexidade do processo comunicacional, mas sem reunir, no mesmo “lugar”, vertentes teóricas incompatíveis sem uma avaliação crítica,

simplesmente em nome de uma auto-afirmação de multidisciplinaridade. O próprio termo “multidisciplinar” não se explica por si e, não sendo observadas as incompatibilidades entre as diversas teorias, se torna um conceito vazio ou, no mínimo, inconsistente.

A esse respeito, é válido recorrer ao conceito de vigilância epistemológica, que Lopes (2003) retoma de Bourdieu para pensar o campo da pesquisa em comunicação, e que se constitui na observância de um tipo de coerência científica, desde as formulações epistemológicas e teóricas, até a construção e análise do objeto. Para a autora,

os paradigmas científicos nas Ciências Sociais devem ser vistos, em primeiro lugar, como construções epistemológicas que propõem, cada qual à sua maneira, regras de produção e explicação dos fatos; de compreensão e validade das teorias; de transformação dos objetos científicos e crítica de seus fundamentos. Os paradigmas viabilizam, deste modo, um tipo de ajustamento, necessário ou possível, entre o sujeito e o objeto de conhecimento. (2003, p. 121)

Portanto, nos planos teórico e epistemológico, nosso trabalho entende o campo epistemológico do materialismo histórico² como capaz de apreender a totalidade dos processos comunicacionais. Estamos propondo pensar a comunicação em sua dimensão ontológica, isto é, como constitutiva do ser social. Essa abordagem propõe que a comunicação não pode ser um campo restrito tão somente ao estudo dos meios, como também se contrapõe às teorias que pretendem que a comunicação possa ser apreendida isoladamente, sem que seja necessário relacioná-la com as condições reais de existência dos sujeitos.

Seguindo Mattelart (2009), aqui é válido mencionar as teorias funcionalistas desenvolvidas por Lasswell, Merton, Lazarsfeld, que propunham um modelo de pesquisa centrada no emissor, deixando ao receptor nada mais do que o papel de receber os efeitos provocados pelo envio de informação. Também as teorias da informação que seguiam o modelo matemático podem ser enquadradas nessa categorização, sendo seu elaborador o matemático Claude Shannon. Em ambos os casos, as propostas citadas se enquadram no que ficou conhecido como pesquisa administrativa (WOLF, 2005).

Uma vertente que entende a comunicação como um processo descolado das demais

2 O materialismo histórico se refere à perspectiva marxiana, segundo a qual a história das relações sociais (que são o “lugar” onde as relações de comunicação acontecem) está condicionada a desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção dos homens. Por outro lado, aquelas também condicionam o desenvolvimento destas, de onde se explica a referência à dialética. A argumentação de Engels e Marx (2007, p. 55-6) é a de que “a produção da vida, seja da própria vida pelo trabalho, seja a de outros, pela procriação, nos aparece a partir de agora como dupla relação: de um lado, como relação natural, de outro, como relação social – social no sentido em que se compreende por isso a cooperação de vários indivíduos, em quaisquer condições, modo e finalidade. De onde se segue que um modo de produção ou uma determinada fase industrial estão sempre ligados a uma determinada forma de cooperação e a uma fase social determinada, e que essa forma de cooperação é, em si própria, uma ‘força produtiva’; decorre disso que o conjunto das forças produtivas acessíveis aos homens condiciona o estado social”.

esferas da sociedade, ou melhor, fechado em si mesmo, é a teoria sistêmica, que tem em Niklas Luhmann (2005) seu principal expoente. Para o sociólogo, a comunicação é um processo interno dos indivíduos, não havendo processo intersubjetivo. Para o autor, não há troca ou transferência de informação na comunicação. Da mesma forma, os meios de comunicação operariam por uma lógica que lhes é interna, independente do funcionamento geral da sociedade. Cada uma dessas vertentes teóricas tem hoje seus desdobramentos e continuadores, com os quais será necessário dialogar e confrontar nossas posições no decorrer da pesquisa.

Sobre o binômio conceitual Comunicação e Trabalho

A opção pelo estudo da comunicação no mundo do trabalho, tendo como recorte o trabalho em fábricas recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão, exige recuperar o que foi produzido em termos do binômio conceitual Comunicação e Trabalho e então apresentar aquelas contribuições decorrentes da pesquisa empírica que realizamos. Para tanto, é necessário apresentar, tal como faz Figaro (2012), as bases teóricas sobre as quais desenvolvemos nosso pensamento, evitando o apressado percurso de posicionar o trabalho apenas como objeto da pesquisa (o que justificaria o seu estudo, mas seria reducionista), quando estamos, na verdade, tomando-o em sua relação dialética com a comunicação, para explicar as relações de comunicação que estão presentes na vida laboriosa de uma fábrica.

O pressuposto desta abordagem teórico-metodológica é o trabalho como categoria fundante do gênero humano, o que tem um peso decisivo na abordagem do binômio Comunicação e Trabalho. Preliminarmente, partiremos aqui da concepção de trabalho que serve como fundamento teórico dessa pesquisa, partindo do que foi desenvolvido a partir de Marx (1985, 2010), Engels (2004) e da parceria entre ambos (ENGELS e MARX, 2007), por teóricos do campo do marxismo como Leontiev (2004), Antunes (2009), entre outros, e seguindo até a o conceito de **atividade**, que Schwartz (2009) recupera de uma longa tradição de debates sobre a natureza do trabalho. Neste percurso, apontaremos para a comunicação como parte do binômio que funda o gênero humano.

A discussão que apresentamos neste tópico deve iniciar, conforme compreendemos, a partir da concepção marxiana do trabalho. Isso porque é essa concepção, a nosso ver, que apresenta os fundamentos sobre os quais podemos caminhar até apresentar a contribuição específica a que nos propomos, a do binômio conceitual Comunicação e Trabalho. A partir de Marx, passamos a considerar o trabalho como algo qualitativamente diferente e específico do

gênero humano, pois como formula o pensador alemão

uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. (MARX, 1985, p.149-150)

Esta diferenciação apontada por Marx tem relevância para o desenvolvimento teórico que estamos defendendo, uma vez que ela aponta para uma atividade não exclusivamente física, mas que ao contrário, pressupõe alguma forma de comunicação, representada no exemplo de Marx pelo pensamento conceitual. Idealizar a ação antes de sua execução demanda uma elevação à consciência, um processo de reflexão e de elaboração. Esta elaboração é desde o primeiro momento realizada no conjunto do gênero humano como uma ação que é também social, pois comunica aos outros indivíduos do grupo o saber-fazer, primeiro através dos gestos e, posteriormente, pela forma altamente complexificada da linguagem. A esse respeito, Engels (2004, p.15) afirma que

o desenvolvimento do trabalho, ao multiplicar os casos de ajuda mútua e de atividade conjunta, e ao mostrar assim as vantagens dessa atividade conjunta para cada indivíduo, tinha de contribuir forçosamente para agrupar ainda mais os membros da sociedade. Em resumo, os homens em formação chegaram a um ponto em que tiveram necessidade de dizer algo uns aos outros. A necessidade criou o órgão: a laringe pouco desenvolvida do macaco foi-se transformando, lenta mas firmemente, mediante modulações que produziam por sua vez modulações mais perfeitas, enquanto os órgãos da boca aprendiam pouco a pouco a pronunciar um som articulado após outro. A comparação com os animais mostra-nos que essa explicação da origem da linguagem a partir do trabalho e pelo trabalho é a única acertada.

Tomando essas passagens como ponto de partida, já é possível começar a construir nossa argumentação de que comunicação e trabalho estão inter-relacionados na constituição do gênero humano. Essa perspectiva mostra que toda a atividade humana parte dessa relação inicial com o trabalho material dos homens. Comunicação e trabalho compõem aquilo que Antunes (2009, p. 21) vai chamar de “sistema de mediações de primeira ordem”, recuperando o pensamento do filósofo húngaro István Mészáros. Segundo o autor, este sistema de mediações de primeira ordem, ou de mediação primária, tem por finalidade a produção e reprodução das funções vitais dos seres humanos, inclui

- 1) a necessária e mais ou menos espontânea regulação da atividade biológica reprodutiva em conjugação com os recursos existentes;
- 2) a regulação do processo de trabalho, pela qual o necessário intercâmbio **comunitário** com a natureza possa produzir os bens requeridos, os instrumentos de trabalho, os empreendimentos produtivos e o conhecimento para a satisfação das

necessidades humanas;

3) o estabelecimento de um sistema de trocas compatível com as necessidades requeridas, historicamente mutáveis e visando otimizar os recursos naturais e produtivos existentes;

4) a **organização, coordenação e controle da multiplicidade de atividades, materiais e culturais**, visando o atendimento de um **sistema de reprodução social** cada vez mais complexo;

5) a alocação racional dos recursos materiais e humanos disponíveis, lutando contra as formas de escassez, por meio da utilização econômica (no sentido de economizar) viável dos meios de produção, em sintonia com os níveis de produtividade e os limites socioeconômicos existentes;

6) a constituição e organização de **regulamentos sociais** designados para a totalidade dos seres sociais, em conjunção com as demais determinações e funções de mediação primárias. (MESZAROS apud ANTUNES, 2009, p.22. Grifos nossos)

Destacamos na passagem acima não só o aspecto material do trabalho, mas também social e, portanto, de comunicação. A comunicação aparece, assim, desde o começo como uma **relação** entre os homens, primeiro para a atividade de trabalho e posteriormente para todas as atividades em sociedade. Reforçamos nossa afirmação apoiados pela argumentação de Leontiev (2004, p.92), para quem está claro que

No trabalho os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originariamente, as suas ações, o trabalho propriamente, e sua comunicação **formam um processo único**. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nestas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, uma função de comunicação. (grifo nosso)

Dentre as diversas formas da comunicação, devemos nos deter rapidamente sobre a linguagem verbal, compreendendo sua relação com o desenvolvimento e a complexificação do pensamento conceitual e, portanto, com a atividade de trabalho. Não queremos dizer, com isso, que se deva proceder a redução da comunicação ao aspecto da linguagem. Nosso apontamento é no sentido oposto, de que o estudo da linguagem verbal contribui para a compreensão da relação comunicação e trabalho. A complexificação do trabalho e, dialeticamente com ele, das formas de comunicação humanas, levou a que as formas mais rudimentares de comunicação dessem lugar, cada vez mais, a uma organização complexa de comunicação, que é a linguagem.

A linguagem tem papel decisivo na constituição e elevação da consciência humana. A esse propósito, Engels e Marx (2007, p. 43) fornecem o ponto de partida para essa conceituação, ao dizer que

a linguagem é tão antiga quanto a consciência – a linguagem é a consciência real, prática, que existe para os outros homens e, portanto, existe também para mim mesmo; e a linguagem nasce, como a consciência, da carência, da

necessidade de intercâmbio com outros homens.

Embora breve, a passagem acima empresta um importante ponto de partida para a construção metodológica dessa pesquisa, que tem como orientação conceitual o binômio comunicação e trabalho. Trataremos mais detalhadamente da questão nos próximos tópicos, para nos determos um pouco mais na questão propriamente do trabalho como atividade humana e da comunicação como atividade humana.

O conceito de atividade aqui deve ser explicitado, tendo em vista a necessidade que nos colocamos de conceituar trabalho e comunicação como atividades humanas e, para isso, a necessidade de confrontar a concepção marxiana a proposta de Schwartz, que emprega a definição de **atividade** a partir de um desenvolvimento filosófico diferente, tomando de Kant o conceito de *Tätigkeit* e desenvolvendo-o até definir a atividade como “negociação problemática das normas do trabalho no seio de uma pessoa humana, alma e corpo, biológico e histórico” (SCHWARTZ, 2009, p.44).

Seja como for, avançar nessas formulações e confrontar as duas teorias nos aparece como uma forma de alcançar uma elaboração teórica do binômio comunicação e trabalho, tendo em vista a sua validade científica para a pesquisa que empreendemos. Tomando o referencial da ergologia, Figaro (2008, p.125-126) esboça a proposição de que

a relação intrínseca entre comunicação e trabalho permite definir a atividade de trabalho como a gestão de si por si mesmo e de si por outros [...]. Neste encontro, forjam-se a experiência e os novos conhecimentos, os novos protocolos. Essa dialética se estabelece por meio de escolhas: gestos, força física, expressão, ritmo, concentração, palavras etc., as quais se objetivam na atividade. [...] São as escolhas que vão sedimentando os valores, os quais, por sua vez, orientam a atividade de trabalho e, dessa forma, a comunicação.

Seguindo a autora, é preciso avançar na formulação sobre o binômio conceitual, avaliando-o em razão do avanço da pesquisa empírica e reformulando a teoria em vista daquilo que for constatado. Para isso, avançaremos agora para a discussão que trata da constituição do objeto na comunicação, desenvolvendo teoricamente nossa posição a partir do materialismo histórico e da ergologia e, em seguida, confrontando a perspectiva fenomenológica, que se opõe à perspectivas materialistas. É necessário também apresentar e explicar aqueles conceitos e contribuições metodológicas de áreas próximas ao campo da comunicação e que consideramos serem de grande importância para o avanço teórico-metodológico desta pesquisa, o que faremos nos sub-tópicos seguintes.

A autogestão e as fábricas recuperadas

Para melhor definir o objeto dessa pesquisa, é necessário discorrer brevemente sobre o conceito de autogestão e seu desenvolvimento do ponto de vista concreto, isto é, das experiências autogestionárias ao longo história. Outro ponto importante é tratar das implicações mais imediatas e superficialmente visíveis para o campo da comunicação, especialmente aquelas que aparecem na literatura referente a este conceito e que funcionam, de alguma maneira, como pressupostos ou prescrições de organização da comunicação em ambientes autogestionados.

A autogestão designa o que, até o final dos anos 1960, era mais conhecido como gestão direta ou, principalmente, gestão operária. Joyeux (1988, p. 11-12) escreve, a propósito do congresso extraordinário da Federação Anarquista, em 1979, que “o termo irrompeu no vocabulário social, expulsando o de gestão operária [...] que a Carta de Amiens³ definiu”. Trata-se do modelo de produção em que os próprios trabalhadores são também proprietários do meio de produção (uma fábrica, cooperativa de crédito etc.), tendo como principal característica as decisões coletivas sobre a produção e a repartição igualitária (ou quase) do excedente de produção (quando há excedente).

Esta forma de organização surge como resposta da classe trabalhadora ao capitalismo nascente nos séculos XVIII e XIX. Representando uma forma de contraposição ao modo de produção que colocava a burguesia como classe dominante, a autogestão teve momentos de forte ascensão, especialmente na Inglaterra. Seu principal expoente foi, segundo Singer (2002), o socialista utópico Robert Owen, que comandou o movimento mais expressivo de fábricas autogestionadas, na década de 1820 e começo da década 1830, quando disputavam mercado com as fábricas burguesas.

Desde então, por diversas vezes a autogestão foi experimentada, seja na Rússia revolucionária até a implantação da planificação da economia e o capitalismo de Estado (SANTOS e RODRÍGUEZ-GARAVITO, 2002), seja nos cordões industriais chilenos do período de Allende (SINGER, 2000). De toda forma, sempre esteve relacionada às fraturas do sistema capitalista, sejam elas provocadas pelo enfrentamento direto com a classe trabalhadora, sejam como consequências das próprias contradições do seu sistema de acumulação.

No Brasil, atualmente, a autogestão aparece como um aspecto do que se enquadra no

³Carta de Amiens é o nome com que ficou conhecida a declaração produzida pelo 9º Congresso da Confederação Geral do Trabalho (CGT) francesa, ocorrido na cidade de Amiens, em 1906.

campo da economia solidária (SINGER, 2000). Trata-se de um leque mais amplo de atividades, que tem a autogestão como um de seus princípios fundamentais, mas que se originam e se organizam de maneiras diversas. Enquadram-se na categoria desde as pequenas cooperativas familiares até fábricas falidas e recuperadas por trabalhadores, passando por diversos ramos econômicos, da agropecuária e pesca à metalurgia.

Nosso recorte para essa pesquisa é precisamente sobre as fábricas recuperadas por trabalhadores porque nosso objetivo, como já foi dito, é observar também os deslocamentos produzidos na comunicação em razão das mudanças no mundo do trabalho, que compreendem tanto a mudança de modelo de gestão quanto as mudanças estruturais do capitalismo contemporâneo.

Os dados fornecidos pelo Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005-2007 (2009, p. 42), organizado pela Associação de Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), mostram que as atividades industriais diversas somam pouco mais de 1% do total de empreendimentos em economia solidária – aqui reproduzido na Figura 1 – o que já permite um primeiro recorte em direção à delimitação do objeto.

Figura 1 – distribuição dos produtos por tipo de atividade

Se observarmos ainda os motivos da criação do empreendimento, temos também um valor aproximado de 1% para aqueles cuja origem se deve à recuperação da empresa, também de acordo com a ANTEAG (2009, p. 34). Também reproduzimos aqui o gráfico (Figura 2).

Figura 2 – motivo de criação do empreendimento

O percentual reduzido (1%) em relação ao total do que se define como economia solidária, no entanto, não deve ser subestimado. Apesar do alto percentual referente aos setores agropecuário, pesqueiro e extrativista – consequência da matriz econômica brasileira, nota-se que os setores de alimentos e bebidas, juntamente com o de confecções e têxtil figuram separadamente das atividades industriais diversas. Além disso, chama atenção a distribuição dessas experiências (fábricas recuperadas por trabalhadores) no território nacional, não restrita a uma região em particular, com maior ou menor concentração de indústrias de tipo capitalista, como podemos observar na Figura 3 (ANTEAG, 2009, p. 43).

Figura 3 – Distribuição no território nacional

Para nossa pesquisa, estabelecemos alguns pontos de partida, sobre os quais construímos nossos objetivos e hipóteses. O pressuposto fundamental, conforme podemos observar na cartilha *Comunicação e Autogestão* (ANTEAG, 2000c), é que essa forma de

organização do trabalho pressupõe um modelo de comunicação diferente daquele adotado na indústria capitalista. Segundo a cartilha (p. 3),

A solidariedade e autogestão pressupõe (sic) efetiva prática democrática no processo de comunicação [...]. Criar mecanismos que garanta (sic) o acesso regular à informação e transparência de tudo o que ocorre na empresa é uma das primeiras medidas a serem tomadas para promover relacionamento de confiança entre as pessoas. [...] Estar informado, exercer o direito de ter acesso às informações é condição necessário (sic) para existir solidariedade, democracia e autogestão.

Isso inclui tanto a possibilidade de cada trabalhador ter acesso a balancetes financeiros, relatórios de produção e venda, pedidos de clientes etc., bem como de poder expor suas opiniões e decidir em assembleia sobre os rumos da fábrica. Sem um modelo de comunicação horizontalizado, portanto, não haveria autogestão.

Seguindo o que desenvolvemos até aqui, para realizar um estudo da comunicação em termos ontológicos, é imprescindível não perder de vista a concretude do mundo do trabalho. Do ponto de vista metodológico, optamos por realizar um estudo de dois casos em perspectiva comparativa, ambos caracterizados como fábricas recuperadas e autogestionadas, mas com diferentes modos de organização.

A opção pelo estudo de caso se justifica em razão dos nossos objetivos, que compreendem a observação e caracterização de experiências reais de fábricas recuperadas em curso na atualidade, bem como de nossos pressupostos teóricos, fundamentados na perspectiva do materialismo histórico e que apontam para uma caracterização da experiência real e sua relação dialética com o conjunto do desenvolvimento das forças produtivas de sua época. Seguindo Robert Yin (2010, p. 39), esta opção metodológica atende a esta pesquisa na medida em que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Para isso, selecionamos duas experiências originadas de massas falidas fabris. A opção por trabalhar com mais de uma fábrica se deve ao fato de que elas conservam diferenças tanto no seu modo de organização (ainda que ambas se enquadrem no modelo da autogestão), quanto na estrutura jurídica e ainda na atuação política de cada uma. O que importa, nesse caso, é observar se essas diferenças se refletem na comunicação e como, dialeticamente, a comunicação constitui cada uma das experiências observadas.

A primeira fábrica selecionada é a Flaskô Industrial de Embalagens Ltda., localizada no município de Sumaré-SP. A fábrica opera sob o modelo de autogestão desde 2003, quando foi ocupada pelos trabalhadores, sob ameaça de desemprego diante da falência da fábrica. A

fábrica permanece ocupada até hoje e continua produzindo. As atividades são organizadas pelos trabalhadores em assembleias mensais e por um Conselho de Fábrica que se reúne semanalmente. Cada setor da fábrica tem um representante no Conselho e nenhum deles é dispensado de suas jornadas de trabalho de 30 horas semanais.

Essa é uma característica importante, uma vez que na Flaskô não há uma direção hierarquicamente superior aos trabalhadores, ainda que haja divisão técnica do trabalho. Há, portanto, o chão de fábrica, o setor administrativo, o de serviços gerais, de comunicação etc., mas sem uma burocracia/direção descolada do conjunto dos trabalhadores. Esse é um primeiro ponto que consideramos relevante para a análise das relações de comunicação na fábrica. Ao todo são 60 trabalhadores, que têm como atribuições não só suas jornadas de trabalho, mas também decidir sobre os rumos da produção e, especialmente, organizarem-se politicamente para conseguir manter o funcionamento da fábrica. Desde 2006, os trabalhadores enfrentam tentativas de intervenção judicial, leilão de maquinário para cobrir dívidas com a União, além de corte de energia, atrasos salariais e dificuldade para obter matéria prima.

Diante desse quadro, importa ainda destacar as relações estabelecidas entre a fábrica e a sociedade. Os trabalhadores da Flaskô mantêm, hoje, uma rede de contatos com movimentos sociais, partidos políticos, sindicatos e, especialmente, com a comunidade circunvizinha. O processo de ocupação da fábrica teve, como uma de suas ações, a construção de uma vila operária em uma parte do terreno que pertencia à fábrica. Nessa vila, trabalhadores da Flaskô são vizinhos de outros tantos trabalhadores da cidade. Essa relação, constituída por e constitutiva das diversas formas da comunicação, encontra-se entre os pontos de interesse desta pesquisa. A vila está construída numa área de aproximadamente 100 mil metros quadrados, em um terreno que pertenceu à fábrica. O projeto original foi concebido para a distribuição de 235 lotes, mas em 2011 já residiam cerca de 350 famílias nessa área (MARTINS, 2011, p.1). O mapa abaixo ilustra a área da fábrica e da Vila Operária e Popular, localizadas na região do Parque Bandeirantes. Abaixo do mapa, uma ilustração mostra a distribuição do espaço da fábrica e também da vila operária.

- Vila Operária e Popular
- Flaskô

Figura 4 – Localização da Flaskô e da Vila Operária e Popular (Fonte: Google Maps)

A segunda experiência que selecionamos para esse estudo é a Uniforja – Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia. O Sistema Uniforja compreende três cooperativas que funcionam como uma única grande indústria do ramo de metalurgia, sendo “a maior fabricante de anéis/flanges/conexões de aço forjado de toda a América do Sul”, segundo informações disponíveis no sítio da empresa⁴. A cooperativa está localizada no Centro do município de Diadema, região do ABC paulista, instalada em uma área de 65 mil metros quadrados. A imagem mostra a vista superior da fábrica.

⁴<http://www.uniforja.com.br>

Do ponto de vista organizacional, a Uniforja é coordenada por um Conselho Diretor responsável por todo o sistema. Cada uma das três unidades possui ainda um Conselho Administrativo, que responde pela produção específica daquele parque fabril. Essa estrutura apresenta, em uma análise inicial, níveis de hierarquia administrativo-burocrática. Um ponto de relevância é que o Conselho Diretor não tem outras atribuições na fábrica, como se observa no Conselho de Fábrica da Flaskô. É uma instância unicamente administrativa-burocrática, responsável pela gestão do sistema.

A Uniforja define a si mesma como empreendimento autogestionário, além de fazer parte da Unisol Brasil, entidade de fomento e assessoria a empreendimentos cooperativados. Uma primeira observação necessária é que a Uniforja se constituiu como um sistema de cooperativas já em meados de 2000. Desde então, consolidou-se no seu ramo produtivo e

goza de uma atuação relativamente estável. Justifica-se, nesse sentido, a escolha desse empreendimento para o nosso estudo comparado, uma vez que entendemos que as diferenças no modo de organização estão refletidas nas relações de comunicação que ali se estabelecem.

A hipótese geral, portanto, era de que os processos de comunicação em empresas coletivizadas são mais horizontais, na medida em que todos os trabalhadores dispõem da possibilidade de participar das decisões e do acesso às informações da empresa. Em decorrência disso, temos os desdobramentos dessa hipótese geral, sendo: 1) os processos de comunicação são incorporados com maior facilidade nos processos produtivos numa empresa que é coordenada por coletivos e; 2) a organização, por ter um processo de produção horizontalizado, tem processos de comunicação mais horizontalizados tanto na organização interna dos trabalhadores quanto na relação com a comunidade local⁵.

Para avançar no âmbito teórico e dar seguimento à pesquisa empírica, a fim de aferir nossas hipóteses, estabelecemos um planejamento inicial que incluía, nos dois primeiros anos de trabalho:

- a realização da pesquisa empírica, para a qual estabelecemos um período inicial de quatro meses e diferentes etapas, depois prorrogados por mais quatro meses.
- acompanhamento dos processos produtivos *in loco*: pensamos ser necessário observar em primeiro lugar as relações de comunicação constitutivas dos processos produtivos, entender o seu funcionamento, para só então partir para as relações de comunicação para além do trabalho, uma vez que apresentamos a hipótese de que aquelas condicionam estas. O processo de observação será registrado de maneira metódica no caderno de campo: local, dia, hora, envolvidos no processo produtivo, tipo de processo produtivo, registro de procedimentos do trabalho, expressões usadas, conversas e todas as informações que este pesquisador avaliar como pertinente ao estudo.
- acompanhar as reuniões de planejamento do trabalho: observar a organização dos processos produtivos é fundamental para entender qual a natureza das relações de comunicação e como elas se articulam com o modelo de produção proposto – no nosso caso, o modelo autogestionado. Essa etapa é fundamental para obter elementos que ajudem a comprovar a hipótese de que, nesse modelo produtivo de organização coletivizada, a comunicação é horizontalizada e a informação acessível a todos os participantes do processo produtivo.
- realizar entrevistas em profundidade com: 1) os trabalhadores; 2) representantes dos

5 Referimo-nos tanto ao entorno da indústria, quanto aos familiares, trabalhadores de outras fábricas e demais instâncias que estão diretamente relacionados com o ramo de atividade, organizados em sindicatos, associações de trabalhadores, associações de bairro etc.

conselhos de fábrica/administrativos; 3) profissionais dos setores de comunicação das fábricas. Vale ressaltar que a ordem das entrevistas não foi determinada aleatoriamente, mas atende ao propósito teórico-metodológico defendido.

- para complementar o conjunto do material, foram analisados ainda os materiais de comunicação elaborados ou adotados pelas fábricas (jornais, panfletos, manuais, cartilhas etc.) para serem utilizados nos três níveis já citados: na organização do processo produtivo, isto é, como os conjuntos de normas que compõe o saber específico da atividade de trabalho; na comunicação com trabalhadores e; na comunicação com a comunidade.

O resultado dessa pesquisa é esta tese, em quatro capítulos assim divididos: no primeiro capítulo, *Percursos metodológicos da investigação empírica: a experiência de vida dos trabalhadores e a pesquisa nas fábricas recuperadas*, abordamos a pesquisa de campo realizada, pormenorizando a sua execução em etapas, as entrevistas de experiência de vida realizadas, as observações dos processos produtivos nas duas fábricas e entrevistas sobre a atividade de trabalho, além de apresentar alguns dos materiais utilizados nessas fábricas como dispositivos de comunicação. Esse capítulo foi estruturado para dar a dimensão da quantidade de dados coletados e tratar da importância de cada um na elaboração desta tese.

O segundo capítulo aborda *A comunicação no mundo (da racionalização) do trabalho* e procura destrinchar os modelos produtivos adotados pelo capitalismo industrial ao longo do século XX e XXI, trazendo para a discussão a maneira como a comunicação aparece incorporada a essas formas de organização dos processos produtivos. Mostramos como a gerência moderna se esforça no sentido de destituir os trabalhadores de seus saberes da atividade e, por outro lado, como os trabalhadores realizam um deslocamento frente a essas tentativas, rearranjando as relações de comunicação que constituem a sua atividade de trabalho. Tratamos dessa questão no taylorismo, no fordismo e nos modos de produção flexível, particularmente o toyotismo. As prescrições de trabalho e, sobretudo, as prescrições de comunicação, são a chave para compreender a racionalização do trabalho na perspectiva da comunicação.

O terceiro capítulo discute e apresenta os conceitos e categorias utilizados nas análises deste trabalho. Optamos por construir um dispositivo de análise voltado para a linguagem como aspecto privilegiado da comunicação para compreender a sua constitutividade em relação à atividade de trabalho, além de oferecer os elementos para a sua análise. Na perspectiva da homologia da produção, veremos que analisando a comunicação pela via da linguagem, analisamos por conseguinte a própria atividade de trabalho. Para compor o quadro

analítico, recorreremos aos estudos da linguagem e à análise do discurso francesa, problematizando sobretudo a noção de ideologia trabalhada nesta última, confrontando a noção de assujeitamento ideológico e trabalhando a noção de ideologia como prática social. Para isso fazemos uma revisão das categorias centrais da AD, apresentamos os elementos de saber das formações discursivas que compõe o discurso dos trabalhadores e discutimos o problema das posições sujeito no discurso, fundamental para as análises propostas.

No quarto e último capítulo fazemos a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo mediante o desenvolvimento teórico dos capítulos anteriores. A análise está dividida em três partes: na primeira fazemos uma descrição analítica dos processos produtivos, buscando evidenciar a presença das relações de comunicação na atividade de trabalho a partir das observações realizadas no chão de fábrica; na segunda parte, analisamos as posições sujeito no discurso dos trabalhadores dessas duas fábricas. A composição do corpus da análise foi feita a partir do conjunto de 12 entrevistas em profundidade sobre as experiências de vida no trabalho de cada um desses trabalhadores. Fazemos uma diferenciação entre o sujeito-trabalhador cooperado e o sujeito-trabalhador da ocupação fabril, para marcar o lugar de fala de cada grupo de trabalhadores e melhor compreender as posições tomadas por cada coletivo no discurso sobre o trabalho e a gestão das fábricas; a terceira parte analisa ainda os discursos desses trabalhadores, mas se volta exclusivamente para as relações de comunicação no discurso, isto é, de que forma os trabalhadores compreendem a questão da comunicação e como eles possibilitam o surgimento de novas relações de comunicação condizentes com as formas de organização adotadas para a autogestão das duas fábricas.

1. Percursos metodológicos da investigação empírica: a experiência de vida dos trabalhadores e a pesquisa nas fábricas recuperadas

1.1. Pesquisa de Campo

No primeiro ano de pesquisa realizamos a primeira parte da pesquisa de campo, iniciada após a concessão da bolsa de pesquisa, que se mostrou essencial para custear o deslocamento do pesquisador até as fábricas, localizadas fora da cidade de São Paulo. Antes disso, somente duas visitas – uma em cada fábrica – havia sido realizadas nos meses de fevereiro e março de 2012, ainda durante a elaboração do projeto, com vistas a formalizar a execução da pesquisa nas duas fábricas junto às suas respectivas direções.

As visitas regulares foram organizadas de modo a se intercalarem. Tendo em vista os quatro meses previstos para a coleta de dados para análise, estabelecemos uma visita quinzenal a cada uma das fábricas.

Nas visitas à Uniforja, localizada no município de Diadema, região do ABC paulista, as visitas eram realizadas em turno único (manhã ou tarde) e não demandaram pernoite. Apenas em poucas ocasiões, as visitas duraram o dia inteiro. O tempo reduzido de permanência na fábrica se deveu à necessidade da direção da fábrica de manter um de seus funcionários à disposição do pesquisador, para intermediar o contato com os demais trabalhadores e atender a outras demandas da pesquisa, o que em parte dos dias acontecia de forma limitada, em razão das demais atribuições de trabalho do funcionário.

No caso das visitas à Flaskô, localizada no município de Sumaré, região de Campinas, as visitas tiveram duração diária maior, normalmente durante todo o dia e, em uma ocasião, com pernoite naquela cidade. Em geral, as visitas compreenderam visitas às instalações da fábrica e entrevistas com trabalhadores, além da observação em ocasiões diversas, como no Festival Fábrica de Cultura, realizado pelos trabalhadores da fábrica e aberto à comunidade. Quanto à relação com os trabalhadores que compõem o conselho de fábrica, foi designado também um dos trabalhadores para dar assistência ao pesquisador, o que facilitou sobremaneira na coleta de dados e no convencimento dos trabalhadores da fábrica em conceder entrevistas para a pesquisa.

Durante a elaboração da pesquisa de campo e tendo em vista os objetivos propostos, haviam sido planejados quatro meses para a coleta dos dados necessários a esta pesquisa. Entretanto, a prática da coleta de dados revelou-se muito mais trabalhosa do que o previsto,

dada a diversidade de formas de análise e fontes de dados propostas, mas não somente por isso. Uma das constatações mais relevantes no tocante à pesquisa diz respeito à relação entre o pesquisador e as organizações pesquisadas e, sobretudo, com os trabalhadores das organizações.

No primeiro caso, o da relação com a organização, surgiram alguns entraves que tornaram a realização da pesquisa mais lenta. Acreditamos que isso se deve em parte ao fato de que as necessidades propostas avançam sobre todos os aspectos organizacionais, o que foi respondido, no caso da fábrica Uniforja, com alguns entraves burocráticos e necessidade de apreciação pelo corpo diretivo da organização, o que adiou a coleta de material fotográfico e/ou audiovisual que pudesse registrar aspectos importantes, do ponto de vista da comunicação, no interior da fábrica. Tais aspectos foram registrados no caderno de pesquisa, juntamente com as impressões do pesquisador referentes a estes aspectos e à relação com a organização.

Diante de várias solicitações de dados, permissões para registro de dados em suporte audiovisual, entrevistas com trabalhadores sem o controle direto da direção da organização, me foram apresentadas uma série de formalidades, as quais foram cumpridas e ainda não realizadas, dadas as alegadas necessidades de apreciação dos requerimentos pela direção da Uniforja.

Nesse sentido, foi necessário um replanejamento da pesquisa de campo e focamos nas entrevistas exploratórias para coletar os relatos de experiências de vida dos trabalhadores. Embora realizadas com aqueles trabalhadores que a direção considera como mais participativos da história da fábrica, pudemos constatar que este tipo de entrevista é um método de coleta de dados muito eficiente, por dois motivos: primeiro, por revelarem dados que não estão disponíveis em nenhum documento já elaborado pela organização; segundo, por possibilitarem ao pesquisador uma aproximação de uma parte do objeto da pesquisa (o trabalhador) e uma familiarização com o modo pelo qual esses trabalhadores respondem à nova realidade de seu ambiente de trabalho (a fábrica recuperada e autogestionada).

Tal aproximação não se mostrou possível em um número reduzido de visitas, especialmente em horários reduzidos, antes da realização das entrevistas exploratórias. Esta situação nos fez optar por realizar um número maior de entrevistas exploratórias na Uniforja, com vistas a conseguir uma abertura maior da organização para as demais etapas da pesquisa.

No caso da Flaskô, a relação entre o pesquisador e a organização foi bastante distinta. Não foram apresentadas formalidades para a obtenção de quaisquer dados e as entrevistas com trabalhadores não foram sugeridas pela direção. Dessa forma, foi possível realizar coletas

de dados qualitativamente diversas e que ajudam a compor um quadro mais amplo de dados para a análise.

Nesse caso, as entrevistas exploratórias, embora em menor número, fornecem os dados necessários para a execução de diferentes etapas da pesquisa de campo. Foi possível realizar um minucioso mapeamento fotográfico das instalações, em dias em que a fábrica não funciona, com o objetivo de agregar dados sobre dispositivos comunicacionais utilizados no chão de fábrica, especialmente aqueles elaborados pela organização para se comunicar com os trabalhadores.

Sob o aspecto das relações da organização com a comunidade, pudemos registrar a ocasião em que a fábrica realizou um festival cultural aberto à comunidade, onde foram apresentadas questões pertinentes à fábrica sob diversas formas de expressão artística e cultural – apresentações musicais, teatro amador, grupos de discussão e palestras. O registro foi realizado em fotografias e gravações em vídeo. Entretanto, os dados coletados ainda foram insuficientes para responder a todas as questões propostas em nosso projeto, especialmente no que toca aos processos produtivos, para os quais não foi possível avançar na coleta de dados.

Do ponto de vista da coleta de dados, as etapas da pesquisa foram reformuladas em razão do objeto. O estudo proposto tenta dar conta de aspectos bastante diversos da comunicação em fábricas recuperadas e tem como objetivo analisar uma realidade complexa e dinâmica, para a qual é fundamental ao pesquisador ser capaz de adaptar seu plano de pesquisa, tendo sempre em vista concluir a coleta de dados necessária ao estudo.

1.2. Descrição da primeira etapa da pesquisa de campo

As visitas realizadas ao longo da pesquisa de campo possibilitaram o registro de diferentes fontes de dados para a pesquisa. Nesse tópico, trataremos das entrevistas exploratórias da primeira fase da pesquisa de campo. Ao todo realizamos 16 entrevistas exploratórias, sendo 8 na fábrica Uniforja e 4 na fábrica Flaskô, com o duplo objetivo de tomar conhecimento do período de transição da fase patronal para a fase autogestionada e de criar uma aproximação com os trabalhadores das duas fábricas, de modo que as etapas seguintes da pesquisa fossem mais bem viabilizadas.

Trata-se, no fundo, de um texto construído a partir dos relatos de experiências de vida de 12 trabalhadores, incluindo aí as primeiras impressões que tivemos ao iniciar a pesquisa de campo, uma vez que essa etapa antecedeu a etapa de observação dos processos produtivos nas

duas fábricas. Nesse relato, nos propomos a recuperar aqueles aspectos que consideramos válidos para o desenvolvimento da pesquisa, embora haja muitos outros que poderiam ser explorados. Acrescentamos ao conjunto das 12 entrevistas transcritas outras informações, entrevistas e conversas não gravadas, obtidas durante as visitas ou em reuniões com a direção das fábricas, que foram registradas no caderno de campo para consulta posterior.

As entrevistas serão comentadas separadamente por fábrica, para facilitar a coesão textual e não comprometer o seu entendimento, já que são muitos os dados referentes à história e ao funcionamento de cada uma.

1.2.1. Uniforja

A pesquisa de campo teve início em Julho de 2012, quando realizamos duas visitas à Uniforja. Na primeira visita tivemos a primeira reunião com o diretor responsável pelo acompanhamento da pesquisa, na qual nos foi apresentado um vídeo institucional da cooperativa metalúrgica, destacando 3 aspectos centrais: a gestão compartilhada do negócio, o caráter social e a viabilidade do projeto da cooperativa.

Também na reunião, tivemos oportunidade de esclarecer os objetivos da pesquisa e ter um primeiro contato com questões da fábrica que se relacionam com a comunicação. Fomos informados de que os meios utilizados para comunicação na fábrica são as Assembleias (mensais em cada uma das três cooperativas – Cooperfor, Cooperlafe e Coopertratt – e anuais de toda a Uniforja); o jornal informativo Unifolha; as reuniões setoriais; os quadros de aviso; internet e intranet.

Algumas considerações sobre a primeira entrevista: o diretor afirma reiteradamente o caráter coletivizado das decisões na fábrica, mas se refere a várias dessas decisões em primeira pessoa, como por exemplo, ao tratar do fechamento de uma das quatro cooperativas originalmente formadas (a Coopercon), assim explicou: “Eu transferi o pessoal desse setor pro outro quando a cooperativa acabou”. Um segundo aspecto relevante é a ênfase nas Assembleias como principal meio de comunicação com os trabalhadores da fábrica – até esse momento da pesquisa de campo, não estava claro que as assembleias eram restritas aos associados das cooperativas, enquanto os trabalhadores contratados em regime CLT não podem participar; o terceiro aspecto é a reiteração de que a comunicação é um dos principais problemas a serem resolvidos na fábrica e, ao fazê-lo, demonstrar uma ampla noção de onde a comunicação pode estar presente, apesar de não haver uma identificação precisa de quais seriam os problemas, nem demonstrar capacidade de resolver os problemas que acredita

existirem. Apresenta-se ainda uma expectativa, por parte da direção da fábrica, de que a pesquisa possa ajudar a resolver esses problemas.

A segunda visita foi realizada dias depois, para a primeira visita guiada pelo chão de fábrica, para que pudéssemos conhecer rapidamente o seu funcionamento. Essa primeira visita guiada, também foi de caráter exploratório. Seu propósito, assim como o das entrevistas exploratórias, era o de aproximar o pesquisador do cotidiano dos trabalhadores dos setores produtivos das fábricas e não visava à coleta de dados para registro sistemático e análise, uma vez que para isso foram acertadas outras visitas junto à direção. Apesar disso, já nesse momento foi possível registrar algumas questões que acreditávamos serem pertinentes ao nosso estudo, pois tratava-se de caracterizar aspectos importantes da produção que remetessem de alguma forma à própria organização.

A Uniforja é uma fábrica grande, com mais de 500 trabalhadores, sendo um pouco mais da metade composta por trabalhadores cooperados e os demais contratados pelo regime CLT. Há também alguns casos isolados de prestação de serviço, como é o caso das consultorias de qualidade. Essa diferença é explicitamente utilizada no dia a dia da fábrica pelos trabalhadores para se referirem aos colegas como “cooperados” ou como “celetistas”. Essa distinção é importante para compreender as relações entre os trabalhadores e voltaremos a ela ao relatar as entrevistas exploratórias.

Em geral, a fábrica possui um maquinário antigo, à exceção de um único robô que, na época da primeira visita, estava em processo de implantação para operar uma das máquinas (uma prensa de fabricação de peças automotivas que trabalha em altíssima temperatura e nível de ruído) e outras máquinas de menor porte no setor de usinagem também de peças automotivas (tornos CNC). Observamos que somente uma dessas máquinas de pequeno porte era operada por uma mulher, a única que encontramos no chão de fábrica naquele dia.

A fábrica é escura, com alto nível de ruído, temperatura elevada (principalmente nas proximidades dos fornos, prensas e laminadoras) e tem um forte cheiro de fuligem espalhado em toda a planta. Apesar disso, poucos trabalhadores fazem o uso de máscaras de proteção – somente aqueles que estão em determinados processos, como o caso da forjaria martelo por exemplo.

Durante a visita, guiada por um trabalhador cooperado de bastante experiência, fomos apresentados a diversos setores da planta fabril e questionamos sobre a organização das três cooperativas naquele espaço. Constatamos que há muitos setores compondo a fábrica e as cooperativas estão distribuídas dentro do espaço da fábrica sem grande rigidez. Os fornos para o tratamento térmico, por exemplo, estão localizados em mais de um espaço. Dois setores

importantes para a pesquisa também estão localizados dentro da planta: o setor de Preparação e Controle da Produção (PCP), equipado com computadores que fornecem os dados da demanda de produção e, também, onde são registrados, pelos responsáveis de cada setor, o que foi produzido, de modo que é possível monitorar o estágio de determinada ordem de produção (OP). O outro setor é o da comissão de saúde, que discute e sugere mudanças nas políticas de segurança e saúde dos trabalhadores.

A partir dessa visita às instalações, elaboramos um calendário para novas visitas e traçamos os passos seguintes, incluindo um questionário semi-estruturado para as entrevistas exploratórias. Como o objetivo dessa fase de entrevistas era aproximar o pesquisador do universo do trabalho na fábrica e também compreender a transição do modelo patronal para o cooperativado a partir da memória dos trabalhadores, optamos por um pequeno conjunto de questões direcionadas para essa transição, as diferenças entre os dois períodos e as perspectivas do trabalhador em relação e a sua história na própria fábrica.

Solicitamos à direção a indicação de trabalhadores que tivessem um tempo maior de trabalho na fábrica e que tivessem vivenciado tanto o período patronal, quanto a constituição das cooperativas e que ainda estivesse trabalhando. A direção da Uniforja indicou, através da sua secretaria, oito trabalhadores, com os quais realizamos as entrevistas.

Ao mesmo tempo, solicitamos três documentos à direção, que acreditávamos serem importantes para a pesquisa: o organograma da cooperativa, a planta da fábrica e dados sobre o perfil dos trabalhadores. O primeiro documento seria importante para entender melhor como se estrutura a organização, o que poderia revelar maior ou menor hierarquização entre os setores de trabalho, confrontando com os pressupostos da autogestão no que diz respeito a uma gestão participativa e democrática em todos os seus níveis – o que, seguindo nossas hipóteses, teriam reflexo nas relações de comunicação a serem observadas na cooperativa industrial. O segundo documento solicitado foi uma cópia da planta da fábrica, que nos pareceu fundamental para ter uma noção espacial de todo o conjunto de setores e, a partir daí, compreender o emaranhado de relações de comunicação e de trabalho que se estabelecem de forma intersetorial e inter-cooperativas. O terceiro documento serviria para ajudar a compreender se haveria algum corte geracional, de gênero e/ou de vínculo empregatício nas relações de comunicação e trabalho. Assim, solicitamos dados de números de trabalhadores por sexo, faixas etárias e tipo de contrato, separados por cooperados e celetistas.

De fato, o último documento foi elaborado pelo setor de recursos humanos e cuidadosamente revisado pela secretaria da direção, que se encarregou de elaborar os gráficos com os dados fornecidos pelo DRH, sendo entregue algum tempo depois, ainda durante a fase

de entrevistas exploratórias. Quanto ao organograma, a direção permitiu acesso ao documento, mas restringiu sua saída da fábrica como cópia, justificando que se tratava de um documento interno, mesmo que sua solicitação fosse para uma pesquisa científica. Dessa maneira, anotamos todas as informações do gráfico e em seguida elaboramos um gráfico similar ao original, suficiente para os fins a que foram solicitados. Quanto à planta da fábrica, a mesma justificativa foi apresentada, apesar de haver cópias simplificadas da planta em todo o parque fabril e também distribuída em manuais de visitantes (em péssima definição para fazer uma cópia com a qualidade necessária), utilizadas para ilustrar as saídas de emergência e rotas de fuga em caso de problemas de segurança para os trabalhadores e/ou visitantes. A cópia da planta da fábrica só foi conseguida junto à direção ao final da segunda etapa da pesquisa de campo, no final do ano de 2013 e, enquanto isso, nos limitamos a observar as plantas simplificadas afixadas na fábrica para tentar suprir a falta do documento. Voltaremos a esses três documentos mais adiante.

Quanto às entrevistas, é importante antecipar que os entrevistados foram selecionados pela direção de modo a atender às nossas expectativas: trabalhadores cooperados que tivessem passado pela gestão patronal e a formação das cooperativas. À exceção de um dos entrevistados, que entrou na fábrica como trabalhador celetista e, após três anos se tornou um associado, todos se encaixavam no perfil que indicamos. Pudemos perceber, no entanto, que todos os indicados para as entrevistas tinham passado ou eram ainda ligados a alguma Direção/Coordenação ou Conselho Administrativo/Fiscal da organização, ou Comissão de Saúde, ou comissão sindical junto à direção. Em boa parte dos casos, os entrevistados já haviam passado pela maioria dessas funções. Voltaremos a comentar esse aspecto também adiante, sua menção aqui serve apenas para ajudar a compreender o relato das oito entrevistas realizadas. O último aspecto a ser mencionado se refere ao local das entrevistas. Exceto pelas duas últimas entrevistas, todas foram realizadas na sala da secretaria da presidência, que disponibilizou o espaço com mesa e cadeiras para acomodar o pesquisador e o entrevistado. A entrevista com o diretor de fábrica foi realizada em seu escritório e a entrevista com o presidente da Coopertratt foi realizada em uma sala de reuniões próxima à secretaria, a pedido do entrevistado.

Entrevista 1 – Benedito Silva Filho

A primeira entrevista foi realizada com um trabalhador do setor de ferramentaria. Durante os 50 minutos de conversa, o entrevistado abordou desde sua chegada à fábrica nos

anos 1990, num período de forte crise no setor metalúrgico no ABC paulista. O ano era o de 1996 e a Conforja já estava sob regime de co-gestão, realizada por uma comissão de fábrica, representantes do sindicato dos metalúrgicos e representantes dos donos da fábrica. Sua entrada na fábrica se deu através de uma agência de empregos, que encaminhou o trabalhador para a fábrica. O entrevistado explica que, na época, ele não tinha informações sobre a situação financeira da empresa, mas como já tinha trabalhado em outras empresas da região (seu último emprego havia sido em uma montadora), ficou surpreso com a situação pré-falimentar, quando os trabalhadores recebiam entre R\$ 50 e R\$ 100 por mês. Apesar da situação, explica que a idade considerada avançada para um trabalhador do setor foi um fator decisivo para continuar a trabalhar na empresa, mesmo sob as condições que encontrou.

A criação das cooperativas se deu antes da declaração de falência da fábrica e não foi uma decisão unânime dos trabalhadores. Onde haviam aproximadamente 600 trabalhadores, somente 285 resolveram levar adiante o projeto de formar as quatro cooperativas a partir dos diferentes setores da empresa. O entrevistado explicou que as cooperativas foram formadas como unidades de negócio distintas e separadas, ainda que ocupassem o mesmo local onde antes havia uma só empresa. A criação da Uniforja se deu dois anos mais tarde, para intermediar um empréstimo junto ao BNDES e possibilitar a aquisição da massa falida.

O entrevistado abordou a questão do comportamento dos trabalhadores em relação à organização cooperativada. Ele identifica o problema da não adaptação e/ou das resistências de muitos dos associados ao novo sistema como sendo um problema cultural do trabalhador brasileiro, em descompasso com as necessidades da cooperativa. A acessibilidade ao presidente é uma das características que o entrevistado cita como um diferencial da cooperativa, para o qual é necessário apenas marcar um horário com a sua secretária.

Outra questão que o entrevistado aborda é a tensão existente entre o número de cooperados e o número de celetistas. Em períodos de crise, um grande número de trabalhadores cooperados se tornaria um problema e, para não inchar o quadro de associados, as admissões de novos associados foram suspensas. A preferência por aumentar o número de celetistas em caso de um aumento na demanda se dá pelo fato de que estes podem ser demitidos em situações de crise. Quanto às mudanças feitas na fábrica durante o período de autogestão, o entrevistado disse que o *lay-out* da fábrica vem sendo modificado para reduzir o desperdício de tempo com o deslocamento de materiais e produtos por setores que antes se encontravam mais distantes. O entrevistado, que é um dos responsáveis pelo jornal trimestral da empresa, disse que a comunicação deveria estar voltada para o Unifolha, em sua única menção ao tema.

Entrevista 2 – Antônio Aparecido Soncella

O segundo entrevistado é mecânico e trabalha na fábrica desde 1984. Durante os 28 anos seguintes, esteve fora da unidade de Diadema por 2 anos, período em que ficou trabalhando em uma filial da própria Conforja em outro município da Grande São Paulo. Após entrar na empresa como auxiliar de manutenção, ele ressalta a importância de a empresa ter possibilitado a sua formação como mecânico e, posteriormente, seu aproveitamento no setor de manutenção da fábrica como rasqueteador – profissional que faz os ajustes dos barramentos das máquinas para que as peças sejam produzidas dentro das especificações necessárias.

Apesar disso, o trabalhador lembra que durante o período patronal, a relação com o patrão não se diferenciava de qualquer outra empresa. Os trabalhadores “se escondiam” da chefia. Havia uma grande pressão para que o trabalho fosse executado com rapidez para que a produção não fosse afetada, especialmente quando se tratava de manutenção e conserto das máquinas. Ele fala em respeito pela hierarquia patronal e em temor pela perda do emprego (principalmente pelos trabalhadores que já tinham família), mesmo quando as reivindicações salariais eram justificadas. Já no modelo cooperativado, ele afirma que o trabalho não mudou, mas que agora é possível e necessário ter uma noção do funcionamento total da fábrica, que é preciso pensar na produção. Ele considera o modelo cooperativado uma forma diferente de produção daquele do fordismo e que o trabalhador tem o domínio da produção e o sabe de todo o processo.

Ao tratar da falência da fábrica, o trabalhador atribui a duas causas: a abertura de mercado durante o governo de Fernando Collor e à má administração dos filhos do antigo dono, falecido em 1992. A administração do herdeiro estava baseada em retirar os lucros e não fazer nenhum investimento, o que levou à falência. Esse processo durou alguns anos, passou por dois pedidos de concordata e, nesse tempo, os trabalhadores já haviam iniciado um processo de co-gestão, junto com os empregadores. A primeira cooperativa foi formada em 1997, mas já naquele momento havia tensões entre os trabalhadores que formaram a primeira cooperativa (Coopertratt) e aqueles que não concordaram com o processo de imediato. As tensões continuaram depois que as outras cooperativas foram criadas. O trabalhador menciona diversos cursos de gestão de negócios, gestão de crise e de pessoas, ministrados pelo Sebrae, pela Anteag e, posteriormente, pela Unisol, como ferramentas que são utilizadas para resolver esses problemas. Ele acredita que a maioria dos trabalhadores cooperados hoje já conseguiu

mudar a forma de ver a cooperativa, mas que alguns poucos ainda trabalham como se fossem trabalhadores da Conforja.

A liberdade e o acesso à informação são dois pontos destacados pelo entrevistado como importantes para a cooperativa. Por outro lado, afirma que as relações entre cooperados e celetistas não são tão livres e que, em boa parte dos casos, cooperados e celetistas se diferenciam mutuamente como patrões e empregados. Ele destaca que sua posição como comissão sindical na empresa (CSE) permite transitar bem entre os dois grupos de trabalhadores e explica que essa é uma função chave para o sindicato, que por isso já não são necessárias as mobilizações de rua características dos anos 1980. Quando acontece um problema envolvendo trabalhadores e empresa, o representante sindical tenta resolver internamente junto à direção da fábrica. O trabalhador também participa ativamente de outras comissões internas (conselho fiscal, comissão de saúde e brigada de incêndio).

Entrevista 3 – João Luís Trofino

A entrevista com o diretor presidente da Uniforja durou apenas 13 minutos, em razão dos compromissos com outras reuniões no mesmo dia. Mesmo com o tempo reduzido, optamos por realizar a entrevista, que havia sido agendada com antecedência junto à secretaria da direção. Na entrevista foram abordados os mesmos temas dos outros trabalhadores. É válido mencionar que a entrevista, além de breve, foi bastante evasiva. O entrevistado deu respostas curtas na maioria das vezes, sem entrar em detalhes, ao contrário de seus colegas que chegavam a ser prolixos em determinados momentos. Não avaliamos que as respostas mais longas foram prejudiciais, pois seguindo nosso objetivo tínhamos interesse em ter relatos de experiência de vida na fábrica que ajudassem a entender todo o processo de transição ao modelo cooperativado e como os trabalhadores percebiam as mudanças no trabalho, para daí identificar possíveis mudanças nas relações de comunicação.

O diretor presidente é engenheiro mecânico e ocupava função de chefia do que vieram a se tornar duas diferentes cooperativas, a Cooperlafe (antigo setor de laminação pesada) e a Coopertratt (setor de tratamento térmico). O entrevistado conta que ingressou na Conforja já durante o período de crise e a fábrica já era gerida por um modelo de cogestão, mas ele não havia sido informado sobre a situação financeira da fábrica quando entrou. Ocupando a posição de chefia, ele relata que sempre teve uma boa relação com os trabalhadores e com a direção da fábrica. Apesar disso, nem mesmo ele acreditava no que diziam os patrões e diretores da empresa, já que as informações eram muito restritas ao alto escalão e havia

muitos problemas em toda a produção. Do lado dos trabalhadores sempre houve uma forte disposição de dar continuidade ao trabalho, para que os salários continuassem sendo pagos.

A condição de chefe fez do engenheiro uma liderança quando o processo falimentar teve início e foi um dos apoiadores da formação da primeira cooperativa, que apresentava mais condições de dar certo, pois seu mercado era mais favorável. Também destaca a parceria com o sindicato, a quem atribui uma visão inovadora em relação às estratégias tradicionais dos sindicatos de trabalhadores (de esperar a falência para buscar o pagamento das dívidas trabalhistas na justiça). Apesar de terem sido formadas quatro cooperativas ao invés de uma grande cooperativa de toda a fábrica, motivadas principalmente pela desconfiança entre os trabalhadores dos diversos setores sobre qual era mais lucrativo e pagaria os demais setores, ele diz que as relações entre os trabalhadores das cooperativas eram boas.

Sobre a relação da direção com os trabalhadores cooperados, o diretor destaca, como principal diferença em relação ao período patronal o acesso que os cooperados têm à direção. Ele mesmo pode ser visto pelo chão de fábrica resolvendo questões que demandam a sua presença. Vale o registro de que pudemos observar esse fato em algumas das visitas que realizamos, o que corrobora seu depoimento. O diretor se refere às assembleias, jornal, murais e conselhos administrativos como meios de comunicação que ampliam o acesso dos trabalhadores às informações da fábrica. Quanto à atuação da diretoria, o presidente explica que somente ele é liberado da função de trabalho para dirigir a empresa, mas que os demais presidentes de cooperativas permanecem trabalhando normalmente em suas funções.

Entrevista 4 – Carlos Eduardo de Moura

O entrevistado é operador de empilhadeira na Uniforja, mas começou a trabalhar, ainda na gestão patronal, na área de escritório, onde elaborava relatórios para as auditorias e certificações de qualidade, além de elaborar relatórios de faturamento e notas fiscais para liberação de material vendido. Permaneceu no setor até as mudanças para o sistema de cooperativas, quando optou por trabalhar no chão de fábrica, onde teria mais possibilidade de crescimento do que no escritório – um operário ganhava quase o dobro do salário de um funcionário de escritório, motivo principal da opção feita. Para isso, fez cursos no SENAI, pois não possuía nenhuma qualificação técnica.

As primeiras questões levantadas se referem à maneira como os trabalhadores da antiga Conforja não podiam manter relações inter-setoriais livremente. Pessoal de escritório não frequentava o chão de fábrica e vice-versa. Áreas de convivência como o cafezinho

também eram distintas para os setores. Havia muitas regras nesse sentido, o que difere da situação atual do trabalhador cooperado, que pode transitar livremente pela fábrica.

Sua entrada para a Cooperfor (cooperativa que ocupou o setor de forjaria) não se deu por escolha ou convite, como no caso de alguns trabalhadores da primeira cooperativa. O trabalhador já estava lotado num setor ligado a forjaria, o que naturalmente o conduziu à essa cooperativa. Ele conta que no começo as primeiras cooperativas formadas não ajudaram os outros setores, porque os trabalhadores desses setores não demonstravam interesse algum em seguir o modelo cooperativado. Após a formação das quatro cooperativas, outro agravante se refere às grandes diferenças salariais praticadas por cada uma delas, antes e também depois da formação da Uniforja. A gestão das cooperativas também era completamente separada e não havia uma prestação de contas ou informações disponíveis para as cooperativas dos outros setores. Segundo o entrevistado, a formação da Uniforja (para viabilizar os empréstimos para compra da massa falida) forçou os trabalhadores das cooperativas a se reagruparem em torno de um projeto mais centralizado.

O trabalhador apontou uma série de conflitos envolvendo capacitação, formação, chefias, crescimento profissional e pessoal. Segundo ele, a maioria dos cursos estão ligados às rotinas administrativas (exigidos para obtenção de certificações de qualidade), muito poucos à área de atuação na fábrica e ainda menos se não se relacionar com alguma coisa do trabalho. Ele diz ter se arrependido de não ter feito alguns desses cursos, mas pondera que eles não alterariam a maneira como as chefias e as lideranças se mantêm em seus cargos (funcionários com muitos anos de fábrica e que já exerciam essas funções na gestão patronal).

Quanto às dificuldades de adaptação ao modelo cooperativado, o trabalhador também recorre à ideia de que é um problema cultural. Ele cita a maneira como os primeiros trabalhadores celetistas foram sendo contratados após a formação das cooperativas: por parentesco, amizade, indicação etc. Ao passar para a condição de cooperados, parte desses trabalhadores passou a se comportar de maneira inadequada. Para ele, isso gera ainda hoje alguns problemas de conduta e de relacionamento entre os trabalhadores, especialmente entre cooperados e celetistas.

O entrevistado se refere ao pagamento dos cooperados de formas distintas. Eventualmente utiliza as palavras salário e holerite, mas também retirada, como é de fato nomeado o pagamento dos cooperados, o que evidencia uma relação estranhada do trabalhador com o pagamento do seu trabalho. Ele diz que na Uniforja a rádio peão toma conta, mas que em um sistema de informações abertas os trabalhadores deveriam buscar as informações oficiais antes de especular. Ele diz que ao ascender à direção, passou a ver o

funcionamento da fábrica de uma maneira diferente, mais ampliada. Mas a maior parte dos cooperados, segundo ele, não se dispõe a conhecer o processo como um todo. Os trabalhadores não frequentam o prédio da administração e sempre recorrem a ele para que busque as informações de que precisam, mesmo tendo acesso aberto para ir a outros setores, particularmente os administrativos.

Entrevistado 5 – Panayotis Laou

O entrevistado começou na fábrica já no sistema de cooperativas, com a Uniforja formada. Ele conta que chegou até a fábrica através de um contato com o sindicato dos metalúrgicos, com quem havia trabalhado. Anteriormente havia trabalhado em montadora de automóveis, operando máquinas de comando numérico – segundo sua explicação, são máquinas que, ao serem programadas, executam o trabalho todo sem a intervenção manual do operador. Como entrou como celetista, passou pelo processo de cursos de cooperativismo que eram obrigatórios para os trabalhadores que, após três anos, desejavam continuar na fábrica como cooperados.

Uma parte importante do depoimento, apesar de muito breve, é quando ele relata que a sensação do celetista é de estar sob constante vigilância, já que cada cooperado é também seu patrão. Ele relata que isso não se dá abertamente e que seu trabalho era supervisionado apenas pelo chefe do setor, mas a sensação de vigilância ainda assim era constante.

Já como cooperado, o trabalhador se diz admirado com a luta dos trabalhadores para reerguer a fábrica e sente orgulho por fazer parte dessa experiência, mesmo não tendo vivenciado a luta dos trabalhadores. Quanto às relações com os trabalhadores, ele percebe que os trabalhadores cooperados são mais lentos para tomar iniciativas e credita isso à estabilidade do emprego.

Na condição de diretor de cooperativa, ele relata que sentiu uma mudança na relação dos trabalhadores com ele, principalmente por ser mais cobrado pelos trabalhadores. Ele explica que a Uniforja toma todas as decisões estratégicas da empresa e ao diretor da cooperativa cabe o papel de disseminar as decisões da administração central da fábrica, por isso muita coisa não cabe à direção das cooperativas resolver, pois elas não têm autonomia para tomar decisões que afetem o seu próprio funcionamento. O diretor fala que os trabalhadores não têm como questionar, por exemplo, na escolha e na relação com os clientes, porque não conhecem a estratégia de mercado do negócio. Isso gera conflitos entre as cooperativas em diversos assuntos, como por exemplo no caso dos investimentos nos diversos

setores do parque fabril.

Outro aspecto importante da entrevista diz respeito ao modo como as cooperativas, na produção, se organizam para ordenar a produção a depender de fatores como a data do faturamento, o valor agregado de cada peça, se o cliente é externo ou interno (outra cooperativa). Muitas vezes os líderes dos setores tomam decisões que não necessariamente estavam previstas no cronograma da produção.

Na execução de sua atividade atual na produção, o trabalhador disse não encontrar situações atípicas ao dia-a-dia e que elas não se misturam com as questões de sua função de diretor, que ele descreve como uma função de transmitir informações principalmente sobre o desempenho econômico da cooperativa.

Quanto à presença dos diretores das cooperativas em todos os horários de funcionamento, ele explicou que há setores que eventualmente não funcionam à noite, principalmente quando o mercado está fraco e a demanda cai – fazendo com que haja um remanejamento de trabalhadores para outros horários e trabalho organizado por turnos. Mas há setores que funcionam em tempo integral e, para garantir que as informações da diretoria cheguem aos trabalhadores, há também os coordenadores setoriais e líderes de turno. Ele também explica outras atribuições da direção das cooperativas, que segundo ele são principalmente de disciplina dos trabalhadores. Para o descumprimento dos deveres dos cooperados, descritos no regimento da cooperativa, há várias punições possíveis.

Sobre o futuro da cooperativa, ele diz que depende muito da ação do governo em investir em determinados setores (de energia, por exemplo) priorizando a produção nacional para abastecer esses setores, o que até aquele momento estava muito mais no campo da propaganda do que nos investimentos de fato. Ele reivindica a imposição de barreiras tarifárias para poder enfrentar o mercado chinês, que entrega produtos prontos pelo preço da matéria-prima que a Uniforja utiliza na fabricação de seus produtos.

Entrevistado 6 – Luís Carlos de Campos

Aos 62 anos, o entrevistado 6 trabalha há 28 anos na fábrica, onde exerce uma função importante na fabricação de novos produtos. Ele se especializou como fresador-ferramenteiro e mandrilhador, um trabalho que se destina à fabricação de “ferramentas” para a produção. As ferramentas são os moldes ou matrizes, usados para a fabricação em série nos setores da produção. É interessante notar como os trabalhadores entendem de maneiras distintas a

pergunta assim formulada⁶: o que você faz? Nesse caso, o entrevistado começou a descrever alguns procedimentos de forma bastante genérica, como “furar, usar coordenadas, comando numérico”, mas sem explicar que o trabalho dele se destinava à fabricação das ferramentas (moldes).

Em seguida, ele passou a falar sobre as necessidades de modernização do maquinário e só chegou à questão dos moldes para se referir às exigências dos clientes da fábrica em relação ao processo de produção, o que o entrevistado chamou de “sistema moderno” exigido por clientes como Petrobras, Robrasa, Caterpila. Esse tema, por sinal, sempre esteve presente nas entrevistas: a maneira como o mercado regula os processos produtivos, impondo as condições mínimas dos processos de fabricação, através das certificações de qualidade, para que uma empresa possa participar do mercado. Discutiremos isso em outro tópico, mostrando que muitas dessas exigências se referem menos aos processos produtivos em si e mais ao controle desses processos por um sistema de fluxo de informações.

Em relação às mudanças que as modernizações provocam no trabalho, o entrevistado explicou que há uma mudança grande na produtividade, com mais garantia e comodidade também para o operador. Além disso, foi o único entrevistado que afirmou que para operar máquinas de comando numérico (de programação automatizada) são necessários conhecimentos específicos e a intervenção ativa do trabalhador na operação das máquinas. No geral, os demais entrevistados trataram desse aspecto pelo sintagma geral “a máquina trabalha sozinha”. O próprio entrevistado 6, afirma em outros momentos, ao se referir à robotização de uma linha de produção, que ali “o equipamento trabalha mais à vontade”. Para ele a robotização tem o mérito de reduzir o esforço físico dos trabalhadores e diminuir o desgaste também dos equipamentos. Além disso, no caso dos trabalhadores cooperados, nenhum será dispensado do trabalho. Com a robotização, eles serão realocados em outros setores.

É interessante observar como ele descreve as etapas do processo de produção de uma peça na máquina robotizada. Como ele faz o uso de uma grande quantidade de elementos dêiticos em sua descrição, gesticula muito, tenta simular a posição da peça produzida no maquinário, a explicação se torna incompreensível para quem não possa ver sua gesticulação e, mesmo vendo, ainda muito difícil, se não tiver visto anteriormente o próprio maquinário

6 Seguindo a orientação de um questionário semi-estruturado com vistas à conhecer as experiências de vida dos trabalhadores, nas entrevistas a formulação de perguntas é bastante flexível. Assim, a questão a que nos referimos (o que você faz?) nesse relato pode vir com algumas variações, mas nenhuma que altere a compreensão dessa formulação simples. No caso do Entrevistado 6, por exemplo, a pergunta foi feita da seguinte maneira: “[...] o que é que faz nessas duas funções? O que é o fresador e o mandrilhador? O que faz cada um?”. As transcrição das questões formuladas no decorrer das entrevistas estão disponíveis nos apêndices já incluídos nos relatórios de pesquisa e qualificação.

montado e/ou em funcionamento.

Ele também tratou de sua adequação à empresa e aos relacionamentos com as pessoas e destacou o aprendizado que teve nesse aspecto, nas diferentes empresas em que trabalhou. Ele se recorda de uma grande empresa, com muitos trabalhadores e que tinha uma assistência social muito boa para os trabalhadores. Ao mesmo tempo, as exigências de produtividade eram altíssimas e os trabalhadores não tinham acesso às informações administrativas e financeiras da empresa.

Sobre a mudança para cooperativa, ele diz que a foi uma mudança muito ruim a princípio, mas que hoje é considerada boa. A razão para considerar ruim é que houve um aumento muito grande nas responsabilidades dos trabalhadores, principalmente aqueles que estavam em cargos de direção ou como conselheiros administrativos ou fiscais. É interessante notar como ele define o patrão como alguém que “primeiro paga tudo o que deve e o que sobrar ele bota no bolso” ao mesmo tempo em que define aos cooperados como sendo os patrões e, ainda nesse sentido, estabelecendo uma equivalência entre a cooperativa e a empresa patronal.

O entrevistado explicou os problemas de diferenças salariais que seu setor teve, pois mesmo trabalhando no mesmo local e com as mesmas funções, os trabalhadores eram associados a cooperativas diferentes e cada um recebia um salário de acordo com o faturamento de cada cooperativa independentemente das outras, o que só começou a ser resolvido depois da criação da Uniforja como administração central do parque fabril.

Ele fala também da motivação para a criação das cooperativas, que foi principalmente a manutenção dos empregos dos trabalhadores, mesmo sob condições salariais muito inferiores ao que eles tinham anteriormente. A falência da empresa impediu os trabalhadores de assinarem contratos com compradores e, para vender a produção, eles precisaram de atravessadores que cobravam taxas altas para a capacidade de pagamento das cooperativas recém-criadas. Além disso, com a produção precisando melhorar e muitos trabalhadores não quiseram participar da cooperativa, eles tiveram que contratar mais trabalhadores para reerguer a produção da fábrica.

Instituiu-se, a partir dali, a convivência entre trabalhadores cooperados e celetistas e a relação entre eles sempre foi mediada pelo tipo de vínculo com as cooperativas. Em determinado ponto, o entrevistado afirma que as relações com os celetistas não só são diferentes, como têm mesmo que ser diferentes, pois os cooperados são os patrões e parte dos salários dos celetistas está, segundo ele, saindo do bolso dos cooperados também. Esse ponto é bastante importante, pois coloca em evidência a noção invertida de produção da riqueza – o

trabalhador contratado (celetista) é quem tem o produto de seu trabalho apropriado pelo patrão (nesse caso as cooperativas e seus sócios) sob a forma de lucro (excedentes), pagamento de salários, despesas etc. Ao descrever as diferenças entre celetistas e cooperados, ele aponta uma série de contradições e posicionamentos alinhados com a noção de serem os cooperados os patrões.

Entrevistado 7 – José Domingos Peres dos Santos

O entrevistado é um dos principais responsáveis pela formação das cooperativas, esteve em todas as gestões desde a falência da empresa (incluindo aí o período de cogestão) e já tem muitos anos de fábrica. A entrevista foi realizada em sua sala de trabalho e não na sala da secretaria da presidência, como aconteceu com as entrevistas anteriores. Apesar de ter iniciado respondendo as perguntas sobre a falência e transição da fábrica para o novo modelo, já no começo o entrevistado começou a pontuar questões que ele apontou como pertinentes à comunicação – tratando principalmente das assembleias realizadas pelos trabalhadores. Isso é interessante e mostra uma tentativa de antecipação, por parte do entrevistado, em relação ao assunto que ele deverá responder diante de um pesquisador vindo da área de comunicação. Ele apresentou questões relevantes, mas eventualmente também desviou das perguntas feitas para reintroduzir sua noção de comunicação.

A esse respeito, o entrevistado explicou que na época patronal não havia um bom acesso às informações da fábrica e que tudo que se sabia era repassado por outras pessoas ligadas à direção, mas não necessariamente diretores. Trata-se da comunicação tradicional hierárquica do tipo “patrão – empregado”, mesmo que a empresa tivesse um bom trabalho de assistência social. Comparando com o período da crise da fábrica, ele relata que os trabalhadores se uniram para manter a empresa funcionando e isso aproximou muitos setores que não tinham contato, forçando a comunicação entre os trabalhadores. Em seguida ele avalia que a estabilidade da cooperativa revelou uma acomodação por parte dos trabalhadores, que já não sentem a necessidade de se comunicarem tão ativamente como no período de crise.

Outra questão interessante diz respeito às desconfianças que ainda hoje estão presentes entre os próprios trabalhadores cooperados, como por exemplo em relação ao trabalho de setores como a engenharia e a administração. Ele explica que na época patronal havia um forte clima de competição e desconfiança entre os distintos setores, clima que afetava desde os setores da produção até às gerências e diretorias. A crise da fábrica e a falência agravaram essa situação e, mesmo depois de 13 anos como cooperativas, parte dessa mentalidade

permanece entre alguns dos cooperados.

O período de formação das cooperativas é bastante significativo, pois a cada relato é possível perceber as dificuldades, os embates entre os próprios trabalhadores que eram favoráveis e os que eram contrários à implantação da cooperativa, e ainda as contradições que se impuseram ao estabelecimento de uma organização industrial autogestionada vinda de uma situação econômica de uma forte crise e em processo de falência. Uma dessas contradições, percebidas no relato do trabalhador entrevistado, está na maneira como ele se refere ao período posterior à formação das cooperativas. Segundo ele, a fábrica que acabara de falir e ser transformada em um grupo de 4 cooperativas, chegou a produzir com 300 trabalhadores o mesmo que a fábrica sob regime patronal precisava de 600 trabalhadores para fazer no período de um mês. A forma de salvar os 300 postos de trabalho, portanto, dependia da duplicação da exploração da força de trabalho. Não por acaso, pouco tempo depois as cooperativas começaram a contratar trabalhadores celetistas para recompor a força de trabalho média que mantinha a fábrica em funcionamento.

A mudança nos processos de produção também foi fundamental para que a fábrica continuasse operando, mesmo depois da aquisição da massa falida, da recuperação do parque fabril e da contratação de mão de obra. Com a forte concorrência internacional no setor⁷, a fábrica teve que encontrar formas de reduzir os custos da produção, através de estudos do setor de engenharia. A necessidade econômica colocou para os trabalhadores uma questão de difícil entendimento, referente à atuação do setor de engenharia, com o qual eles não mantinham nenhuma relação na época patronal e, muito menos, tinham acesso à discussão que motivava a modificação dos processos produtivos dos quais eles eram os operários.

Ainda assim, aplicar essas mudanças não foi simples, já que entre uma parte dos trabalhadores sempre havia resistência às modificações de processos produtivos que eles já compreendiam e dominavam. A maneira encontrada, segundo ele, foi por meio de insistentes reuniões e tentativas de convencimento desses trabalhadores sobre a necessidade das modificações, o que aumentava ainda mais a importância das assembleias e reuniões dos diferentes setores da fábrica. Para o entrevistado, um forte espírito individualista natural do ser humano, é o que mais dificulta as mudanças de processos de produção e administração das cooperativas.

Por outro lado, uma diferença muito grande pode ser percebida no chão de fábrica em

7 Segundo o entrevistado, a China consegue vender um produto do mesmo segmento industrial (um anel de aço, por exemplo) pelo valor do custo da matéria-prima utilizada para a produção do mesmo anel na fábrica brasileira. Com as modificações, alguns produtos tiveram o peso reduzido em 50% para diminuir seu custo e continuarem atendendo aos mesmos clientes.

relação à movimentação dos trabalhadores, que é muito mais livre do que na época patronal, quando a presença de trabalhadores em setores diferentes daquele para o qual ele foi designado era proibida. Ele considera até mesmo que há um excesso de liberdade dos trabalhadores em relação a isso. É de se notar que ele está se referindo aos trabalhadores cooperados e, em nossas visitas, os trabalhadores aparentemente estavam sempre em seus postos de trabalho, principalmente os operários mais jovens, quase todos contratados em regime celetista. O entrevistado disse também que há muitos questionamentos por parte dos trabalhadores cooperados, mas acredita que muitas delas se devem ao interesse individualista de alguns trabalhadores, mas quando se trata do interesse coletivo esses trabalhadores pouco reclamam ou são favoráveis.

O entrevistado foi o único a abordar a questão do trabalho de mulheres na fábrica. A princípio, ao se referir às mulheres como o oposto do individualismo dos trabalhadores homens, pois na sua opinião as mulheres são mais disciplinadas, maleáveis e entendem mais rápido que os homens. Esses seriam alguns dos motivos pelos quais os trabalhadores rejeitam a presença de mulheres na produção. Segundo ele, das poucas que foram contratadas, quase todas desistiram de trabalhar na produção. Ele disse que os homens não aceitam que as mulheres sejam capazes de realizar o mesmo trabalho que eles. Disse ainda que há trabalhadores que se comportam de maneira individualista e egoísta, ao ponto de se recusar a ensinar o ofício (nesse caso, não somente às mulheres), para que ninguém mais consiga fazer o que ele faz.

Por fim o entrevistado tratou do papel da cooperativa na constituição de novas cooperativas industriais, além da criação de uma entidade de fomento à economia solidária, como parte do legado construído a partir da experiência da fábrica recuperada pelos trabalhadores.

Entrevistado 8 – Fábio Moraes Santos

A oitava entrevista foi realizada com outro trabalhador indicado pela direção da fábrica, por meio de sua secretaria. Assim como nos demais casos, o trabalhador ocupa uma posição de coordenação em uma das cooperativas que compõem o parque fabril de Diadema. É digno de nota que, ao chegar ao local reservado para as entrevistas (a própria sala da secretaria da presidência), o entrevistado pediu que o acompanhássemos para conceder a entrevista numa sala destinada a reuniões com clientes, próximo à recepção do prédio administrativo da fábrica. O entrevistado mencionou rapidamente que na outra sala,

poderíamos conversar mais à vontade, sem explicar se isso se referia ao movimento maior de pessoas na secretaria (dificultando a conversa por causa do barulho e as interrupções) ou se ele preferia conceder a entrevista com maior privacidade em relação à própria secretária, que acompanhava as entrevistas.

A entrevista iniciou tratando da fase patronal da fábrica, quando o entrevistado começou a trabalhar, como estagiário. A descrição das atividades desempenhadas desde então é interessante, já que o entrevistado faz uma descrição bastante simplificada e técnica que dificulta a compreensão de quem não tenha familiaridade com a área. Mesmo pedindo que explicasse melhor, a descrição das atividades pouco mudou e o trabalhador chegou a enunciar que o próprio nome do procedimento em si já descreve o que se realiza naquela atividade.

O entrevistado recorda que durante o período patronal, sua relação com os demais trabalhadores como tranquila e amigáveis já construídas, mas pouco frequente com outros setores da fábrica – apesar de seu setor (laboratório de controle de qualidade) realizar trabalhos para toda a fábrica. Além disso, não havia nenhum contato com gerentes e diretores, somente o chefe do setor é que tinha acesso aos escalões mais altos da hierarquia da fábrica. Mesmo durante o período de cogestão, em que uma comissão de fábrica geria a fábrica junto com a direção, as informações eram controladas e atendia somente aos interesses da direção.

Ele considera que o período atual, das cooperativas, é marcado por um grande acesso à informação e que isso é, para ele, um grande desafio. O principal tema de conflito se refere ao faturamento da empresa, relacionado também ao comportamento dos trabalhadores cooperados em geral, que pouco se envolvem com os espaços de gestão coletiva, mas exigem que os participantes de conselhos e coordenações tenham todas as informações para repassar no dia a dia. Ele caracteriza a acomodação como uma tendência cultural do trabalhador brasileiro, especialmente com a estabilidade no emprego, que não foi acompanhada pelo aumento das responsabilidades dos cooperados. O envolvimento, segundo o trabalhador, é cada vez menor.

Um importante fato citado pelo entrevistado se refere a uma greve de 24 horas, realizada por uma das cooperativas, por discordar da decisão geral da assembleia dos cooperados de reduzir em 20% as retiradas mensais, para evitar uma demissão maior de trabalhadores celetistas naquele momento em que o mercado estava desaquecido. Ele considera a paralisação gravíssima, pois compromete a imagem da empresa no mercado e isso poderia afastar alguns clientes. A saída encontrada pela direção da fábrica foi realizar uma série de palestras e reuniões setoriais (e até reuniões pessoais) para tentar convencer esses trabalhadores da importância dessa medida, colocando ênfase nos deveres dos trabalhadores

para com as cooperativas – ele considera que os cooperados só se preocupam com os seus direitos.

Voltando à relação com os trabalhadores da fábrica, ele considera que houve uma mudança de comportamento dos trabalhadores em relação a ele depois que assumiu uma função de coordenação na cooperativa, mas considera esse afastamento como uma tendência natural dos trabalhadores. Ele considera que a maior parte dos trabalhadores não acredita mais no sistema cooperativo, por terem deixado de acreditar nas pessoas que estão gerindo a fábrica. Ele diz que houve um desgaste muito grande nas relações entre os trabalhadores em geral e aqueles que, desde o começo da cooperativa, ocupam as funções administrativas, de direção e conselhos das cooperativas. O entrevistado considera ainda que a renovação dos cargos de direção é muito pequena e isso contribui para que o desgaste não seja revertido.

Sobre o tempo de trabalho dedicado às funções na cooperativa, o entrevistado considera que seu tempo de trabalho aumentou significativamente para que pudesse dar conta de toda a parte administrativa que a coordenação exigia. A maneira encontrada para equacionar esse horário foi a contratação de um trabalhador celetista para desempenhar a função que ele ocupava no seu setor de trabalho, permitindo que ele pudesse fazer as tarefas administrativas durante o horário de trabalho de 8 horas diárias. Esse dado é interessante, pois mostra como a própria estrutura de mercado a que a fábrica está submetida dificulta a que um trabalhador do chão de fábrica (ou seja, das atividades produtivas, atividades fim) exerça ao mesmo tempo o papel de gestor, criando necessariamente uma divisão entre trabalhadores produtivos e trabalhadores administrativos.

1.2.2. Flaskô

A pesquisa de campo na fábrica Flaskô, no município de Sumaré, teve início no dia 31 de julho de 2012. Antes disso, havíamos visitado a fábrica para conhecer a experiência e sondar a possibilidade de realização da pesquisa. Na ocasião, estava sendo realizado um curso de formação política nas dependências da fábrica, ministrado por um professor universitário. Participavam do curso os trabalhadores da fábrica e também estudantes de universidades próximas. Nessa primeira visita conversamos com alguns dos trabalhadores e conseguimos articular a realização da pesquisa com os integrantes do Conselho de Fábrica.

Aproveitando a ocasião, fizemos uma visita guiada pela fábrica, durante a qual um dos operários se encarregava de contar a história da ocupação da fábrica, a luta para a manutenção dos postos de trabalho, os embates com a justiça e com a distribuidora de energia para que os

equipamentos não fossem leiloados e a energia não fosse cortada para manter a produção em andamento. Todo esse relato voltará a aparecer posteriormente, na descrição das entrevistas realizadas, de modo que o importante aqui é pontuar a ação dos trabalhadores em contar a sua história para outros interessados, especialmente estudantes universitários e integrantes de outros movimentos sociais ali presentes – o que se observará adiante como uma atividade recorrente desses trabalhadores.

Após o consentimento obtido junto ao Conselho de Fábrica, reelaborar o projeto de pesquisa para a proposta atual e planejar a pesquisa de campo, fizemos então a primeira visita mencionada. O coordenador do Conselho nos colocou em contato com um jovem trabalhador da fábrica, que ficaria responsável por supervisionar a pesquisa e fornecer as informações necessárias que solicitássemos. O trabalhador em questão era também estudante universitário no curso de Ciências Sociais da Universidade de Campinas e se aproximou da fábrica por simpatizar com a experiência política que vinha sendo desenvolvida pelos trabalhadores que ali se encontravam ocupando a massa falida para continuar sua produção. É interessante mencionar esse fato, já que não se trata de caso isolado. Há de fato uma aproximação com estudantes da região, particularmente aqueles que vêm de outras experiências políticas como o movimento estudantil. Alguns deles se juntaram à ocupação realizada pelos trabalhadores da fábrica e se tornaram, eles próprios, trabalhadores da fábrica. As funções desempenhadas são variadas, mas nenhuma delas como operadores das máquinas que fabricam os tambores plásticos. Podemos adiantar que isso se deve em parte à ausência de formação técnica na operação desse tipo de maquinário, mas também devido às características dos próprios trabalhadores oriundos de cursos universitários não ligados à atividade produtiva daquela fábrica. Por esses motivos, eles atuam principalmente nos setores de mobilização, comunicação, documentação e coordenação.

Eventualmente há exceções: o trabalhador a que nos referimos anteriormente, responsável por acompanhar o pesquisador, estava localizado no setor de Preparação e Controle de Produção (PCP), um setor técnico ligado diretamente à produção e responsável por organizar a produção diariamente, distribuindo tanto o trabalho entre os operários, quanto elaborando a programação do maquinário, matéria-prima necessária entre outras atribuições. Ainda assim, durante a apresentação do projeto de pesquisa que fizemos em uma conversa breve (antes de iniciar a primeira visita ao chão de fábrica), pudemos perceber alguma dificuldade do trabalhador em definir as suas atribuições naquele setor. Questionado sobre as atribuições de seu setor, o trabalhador disse se tratar de “um setor que não tem muita função específica”.

Sem descartar as observações já antecipadas aqui, adiantamos também que é preciso considerar o conjunto todo da organização desenvolvida pelos trabalhadores na fábrica ocupada, com a incorporação de apoiadores que eventualmente se tornaram trabalhadores, e têm atribuições muito variadas e não fixadas em um único setor. Longe de ser uma exclusividade de trabalhadores não formados tecnicamente, ou simplesmente por serem oriundos de cursos universitários e participantes de outros movimentos sociais, essa é uma característica que podemos observar também em uma parte dos operários do chão de fábrica, que assumem funções polivalentes na produção (além de participarem da gestão da fábrica, através do conselho de fábrica) e sem as quais a produção possivelmente não pudesse ser continuada. Adiante poderemos observar outros exemplos, em particular ao tratar do Entrevistado 9.

Após a apresentação do projeto, passamos a tomar nota das primeiras informações fornecidas pelo trabalhador sobre a fábrica e a sua organização sob o modelo autogestionado (ou de fábrica ocupada, como a ela se referem os próprios trabalhadores). A fábrica mantém duas instâncias colegiadas que são responsáveis pela sua gestão administrativa: a Assembleia Geral, realizada mensalmente com a participação aberta a todos os trabalhadores, onde são discutidas desde as questões administrativas e econômicas da fábrica até a mobilização política e tramitação de processos jurídicos; o Conselho de Fábrica, formado por um número menor de trabalhadores, que se reúne semanalmente em reuniões também abertas à participação de todos os trabalhadores, responsável por deliberar sobre assuntos mais corriqueiros ou urgentes, além de avaliar e executar as tarefas definidas pela Assembleia Geral. Os dois órgãos colegiados também são responsáveis pelas decisões estratégicas envolvendo a fábrica.

Além dos órgãos colegiados, a fábrica tem vários setores que respondem pelo funcionamento administrativo e produtivo. O chão de fábrica tem fundamentalmente 5 setores: o setor de expedição e recebimento, responsável por receber matéria-prima e organizar a liberação dos produtos a serem entregues para os clientes; o setor Preparação e Controle da Produção (descrito acima); a Produção, setor que executa as tarefas definidas pelo PCP e é o setor produtivo em si, onde se localizam os operários responsáveis pela fabricação dos tambores plásticos. A produção inclui a Preparação de Matéria-Prima (PMP), que é onde são selecionados e misturados os diferentes tipos (plástico virgem ou reciclado; com maior ou maior alcalinidade etc.) e colorações (azul, preto) de plásticos para serem utilizados nos processos produtivos solicitados pelo PCP; o setor de Controle de Qualidade, responsável por fazer os testes de qualidade em amostras da matéria-prima e também nos produtos prontos,

para verificar possíveis imperfeições ou inadequações de um e de outro; o setor de manutenção, responsável por zelar pelo bom funcionamento de todo o maquinário da fábrica – é um setor especialmente ativo, uma vez que o maquinário é bastante antigo e requer reparos diários para que a fábrica se mantenha em funcionamento.

É preciso dizer que essa divisão é esquemática, já que muitas das funções relativas a um ou outro setor são executadas, muitas das vezes, por um mesmo trabalhador. A manutenção, por exemplo, é realizada pelo líder de turno, que por sua vez realiza as tarefas de regulação e supervisão do maquinário, ritmo de produção entre outras. O controle de qualidade da matéria-prima virgem comprada pela fábrica é realizado por um trabalhador que também responde pelo PCP, enquanto o controle de qualidade das peças produzidas são realizadas pelo próprio operário que as produz, eventualmente em conjunto com o líder de turno. Finalmente, quando estivemos realizando esta primeira visita, os trabalhadores estavam organizando uma parte de um dos galpões da fábrica para a instalação de um setor de reciclagem de plásticos, que não foi possível de ser concluído por não terem conseguido recursos para a compra do maquinário necessário.

Os demais setores da fábrica incluem aqueles normalmente ligados à administração e também setores de mobilização e documentação. O administrativo compreende o setor de Recursos Humanos; Recepção e Segurança; Comercial; Tesouraria/Financeiro. As atribuições desses setores se assemelham às de outras empresas e as diferenças ficam por conta da relação com o conjunto da fábrica e principalmente dos trabalhadores do setor produtivo, que é mais aproximado. O setor de mobilização desempenha um papel importante na fábrica ocupada: é responsável por organizar os trabalhadores em torno das pautas e reivindicações políticas aprovadas nas Assembleias e reuniões do Conselho de Fábrica; manter uma rede de contatos com movimentos sociais, organizações políticas e instituições apoiadoras da ocupação da fábrica e a comunidade do entorno da fábrica; planejar e executar ações de comunicação e cultura envolvendo os trabalhadores da fábrica, a comunidade do entorno e os apoiadores. É interessante observar aqui que a função de comunicação do setor de mobilização inclui, mas não se limita a utilizar meios de comunicação internos na fábrica ou na relação com clientes etc. Seus objetivos estão mais ligados à conseguir adesão ao projeto de estatização da fábrica proposto pelos trabalhadores.

As ações culturais da Flaskô são organizadas também a partir do setor de Mobilização, das quais destacamos: o Festival Fábrica de Cultura, que é realizado tanto nas dependências da fábrica quanto no seu entorno e é aberto à comunidade, com expressiva participação popular; cursos de formação realizados com os trabalhadores e abertos à participação de

estudantes e da comunidade; oficinas artísticas e de cultura popular, com destaque para o Galpão de Esportes e Cultura, onde são praticadas modalidades como *skate*, grafite etc.; exibição de peças de teatro ligadas às temáticas do trabalho e das lutas dos trabalhadores, realizadas nas dependências da fábrica e com entrada franca para a comunidade.

Finalmente, a parte de documentação funciona como uma instituição autônoma, mas em relação direta com a fábrica. O Centro de Memória Operária e Popular (CEMOP) foi criado em 2007 para organizar os arquivos do Movimento de Fábricas Ocupadas. Desde então ampliou sua atuação e além de catalogar e arquivar esses documentos, edita livros e revistas relacionados com a fábrica e os movimentos de fábricas ocupadas. A sede do CEMOP é na própria fábrica, onde estão os arquivos.

Essas informações preliminares foram importantes para o planejamento das entrevistas realizadas na primeira fase da pesquisa de campo, quando focamos nas experiências de vida de alguns dos trabalhadores, conforme pontuamos anteriormente. Conhecer o funcionamento básico da fábrica ajudou a compreender melhor as falas dos trabalhadores e manter um bom nível durante as entrevistas. Na Flaskô, optamos por entrevistar um número menor de trabalhadores durante essa etapa, por dois motivos: o número de trabalhadores é bem menor do que na Uniforja. Aproximadamente 70 trabalhadores compõe o quadro da Flaskô. Além disso, a história da ocupação da Flaskô conta já com algumas produções, tanto por parte dos próprios trabalhadores através do setor de mobilização que mantém um sítio eletrônico com esse relato, quanto por pesquisas acadêmicas em nível de graduação e pós-graduação já realizadas com o intuito de contar a história da ocupação (entre outros objetivos). Dessa forma, após as 4 entrevistas realizadas, avaliamos que já havia material suficiente para esta etapa e poderíamos avançar para a etapa de observações do processos produtivos.

Entrevistado 9 – Manoel Porto de Carvalho

O primeiro entrevistado da Flaskô chegou à fábrica no período pré-falimentar. Ele relata que a própria gerência, na época, avisou que os salários atrasavam e direitos trabalhistas como o FGTS não eram pagos. Mesmo assim ele aceitou o emprego, pois estava desempregado e não tinha nenhum outro trabalho em vista. A situação da fábrica também era precária e foi piorando em pouco tempo: a energia elétrica era cortada frequentemente por falta de pagamento e não havia sequer matéria-prima para alimentar as máquinas. A fábrica já contava com apenas 60 funcionários, número bem menor que os 600 trabalhadores que chegaram a ocupar o parque fabril em anos anteriores. Além do atraso nos salários, o

trabalhador relata que numa ocasião funcionários ligados à direção roubaram uma parte do pagamento dos trabalhadores e da conta de energia elétrica. Outra característica do período patronal mencionada pelo entrevistado era a completa falta de comunicação da direção com os trabalhadores. Não havia informações sobre a situação da empresa, tudo era mantido em sigilo e os trabalhadores só eram comunicados sobre cortes de pessoal.

O processo de ocupação da fábrica, segundo o trabalhador, foi todo articulado pelos trabalhadores da fábrica de Sumaré em conjunto com os trabalhadores de duas unidades fabris no Paraná, que pertenciam ao mesmo grupo empresarial e já se encontravam ocupadas. As reuniões para articular a ocupação eram realizadas fora da fábrica, pois os próprios trabalhadores da fábrica ignoravam o que seria uma ocupação de fábrica e isso poderia gerar um conflito entre eles. Ele próprio recorda que não sabia nada sobre esse tipo de ocupação. Ao contrário, ele se lembra que só ouvia falar de invasão ligada ao MST, mas que gostava de assistir aos conflitos porque achava graça quando os integrantes dos movimentos apanhavam e corriam dos policiais. Hoje ele diz que não entendia o que era aquilo, que a mídia investe muito contra o trabalhador e isso o deixava sem saber como funciona o processo.

Parte das reuniões era realizada no sindicato, outra parte na associação de moradores do bairro Parque Bandeirantes, onde fica a fábrica. As reuniões foram importantes para que os trabalhadores das outras fábricas explicassem e convencessem os trabalhadores a respeito da ocupação. Após a ocupação, os trabalhadores usaram a pouca matéria-prima que restava e para não deixar a fábrica parada fizeram acordos de produção com terceiros que pagavam pela matéria-prima para que a fábrica pudesse produzir e só entregavam o produto se houvesse um comprometimento de fazer um novo pedido. Apesar da dificuldade em convencer os clientes (já que o dono havia deixado muitas dívidas com fornecedores e clientes que pagaram pelo produto e não receberam), a iniciativa permitiu o funcionamento da fábrica. O entrevistado considera também outro fator importante para manter a relação com os clientes: a qualidade das bombonas fabricadas na fábrica já era reconhecida no mercado, o que garantia alguma preferência pela Flaskô.

Com a retomada da produção, os trabalhadores se organizaram e chegaram a contratar mais 40 trabalhadores aproximadamente. O entrevistado conta que os trabalhadores tiveram que lidar com a tentativa de intervenção da Justiça do Trabalho, que nomeou um interventor para fazer a recuperação judicial do grupo que incluía a fábrica. Para isso, acendiam fogueiras e dormiam na fábrica até mesmo quando a energia era cortada. Outra estratégia adotada pelo interventor foi mapear os clientes que os trabalhadores tinham conseguido e enviar correspondências criminalizando os trabalhadores. A mesma estratégia foi adotada para

manter os clientes, cartas foram enviadas pelos trabalhadores da fábrica aos clientes, explicando os motivos da ocupação e assegurando a boa relação comercial. Apesar disso, a pressão judicial e financeira fez com que muitos trabalhadores acabassem desistindo e o número recuou novamente para o patamar de 60 postos de trabalho.

A forma de organização encontrada pelos trabalhadores foi estabelecer, através de assembleias gerais, um Conselho de Fábrica para gerir a empresa. O Conselho se responsabiliza por elaborar as propostas de gestão e submeter à aprovação da assembleia. A escolha dos membros do conselho é realizada por votação e é proporcional ao número de trabalhadores de cada setor, de modo que o setor da produção tem mais vagas, por ser o mais numeroso. Ele considera que dessa forma a organização é melhor do que na época patronal, quando não havia comunicação ou informação de nada, nem mesmo nos murais da fábrica.

Sobre as relações entre os trabalhadores, ele considera que melhorou muito em relação ao período patronal, quando havia muita desconfiança inclusive entre os trabalhadores. As famílias de parte dos trabalhadores se envolveram também nas lutas dos operários e participam dos atos contra o leilão dos bens e fechamento da fábrica. Já no campo político, o trabalhador reivindica uma postura mais próxima à dos movimentos sociais do que ao sindicato. Ele diz haver diferenças ideológicas com a entidade, que prioriza a luta judicial para o pagamento das dívidas trabalhistas em caso de falência, enquanto os trabalhadores são mais adeptos da luta direta, com ocupação e produção – que ele descreve como semelhante aos dos movimentos de moradia e terra. Além disso, são movimentos que se apoiam mutuamente: os trabalhadores da fábrica participam das mobilizações de outros movimentos sociais e vice-versa. O entrevistado fica feliz em mencionar que a ocupação da fábrica tem reconhecimento internacional e já recebeu apoio de movimentos sociais de diversos outros países.

O trabalhador menciona ainda as relações políticas institucionais que a ocupação da fábrica manteve tanto com o estado brasileiro, quanto o venezuelano. No primeiro caso, a promessa de apoio do governo federal eleito à época da ocupação (2003) das três fábricas que compunham o grupo empresarial, que não se concretizou. Somente anos depois, os trabalhadores da fábrica ingressaram com um projeto de lei para instituir o interesse social da fábrica e estatizá-la, mas o projeto ainda tramita nas casas legislativas federais. No segundo caso, também na época da ocupação, o entrevistado ressalta a importância de uma parceria com o governo venezuelano para o fornecimento de matéria-prima, em troca do desenvolvimento de um projeto de casas em PVC para atender às demandas de moradia naquele país. Apesar disso, somente um lote de matéria-prima foi recebido e o lote seguinte

foi retido pela receita federal no porto de Santos, fazendo com que a parceria não avançasse.

Entrevistado 10 – Derci Calado

Essa entrevista foi realizada com um trabalhador do setor administrativo, que trabalha na portaria e entrou na fábrica em 1984, onde se aposentou na mesma função em que entrou. Conversamos em seu setor de trabalho, durante o expediente, o que ocasionou pequenas interrupções na entrevista, mas serviu também para permitir uma observação mais direta do seu trabalho e também da movimentação de trabalhadores e clientes na fábrica.

Assim como as demais, começamos a entrevista tratando da chegada do trabalhador à fábrica e, como o trabalhador entrou há muitos anos, presenciou muitas mudanças ali. A experiência com a ameaça de fechamento da fábrica em 2003 não foi a primeira. Em 1987, a fábrica que ainda tinha o mesmo nome da matriz em Santa Catarina (CIPLA) teve sua primeira grande greve e, somente em 1989, após a ameaça de falência da fábrica e mudança da razão social da empresa, passou a se chamar Flaskô Industrial de Embalagens. O entrevistado considera que a ameaça de falência não era tão real e acredita que era usada como desculpa pelos empregadores para não cumprir as obrigações trabalhistas e demitir.

O entrevistado relata que quando chegou à empresa, havia ainda poucos trabalhadores – a empresa abriu em Sumaré no ano de 1980. Relembra o seu registro de funcionário de número 55, exatamente o número de funcionários que havia na época em que entrou. Sua intenção era a de trabalhar no setor da produção, mas não havia vagas e a única opção foi ser contratado como segurança, profissão que ele tentava deixar de trabalhar, para que pudesse garantir mais tranquilidade à sua esposa e filha recém-nascida. Apesar disso, se manteve na mesma função até se aposentar proporcionalmente por tempo de serviço, com 45 anos de idade. Ele demonstra orgulho em ter sustentado a família com o trabalho na empresa e conta que a região foi muito beneficiada com a presença da empresa ali. Nos anos 1980, o único telefone da região era o da fábrica e era utilizado inclusive para chamar ambulâncias em emergências médicas da comunidade. Até o fornecimento de água chegou a ser feito para a população.

Na primeira metade da década de 1990, a empresa chegou a mais de 300 funcionários e tinha uma produção já modernizada. O entrevistado relata que o setor mais bonito que ele viu funcionar foi o que fabricava a tampa dosadora da Cachaça 51, que era todo automatizado – chama atenção essa percepção da produção automatizada como um setor bonito. Os problemas começaram, segundo ele, quando outra filial do grupo localizada em São Bernardo

abriu falência entre os anos de 1994 e 1995 e transferiu grande parte do seu pessoal e maquinário para Sumaré. O número de funcionários saltou para mais de 700 e criou uma grande confusão para o seu setor de trabalho, que tinha que controlar toda a movimentação dos novos trabalhadores. Ele conta que havia problemas também no setor de alimentação da fábrica, que superlotava e, para tentar resolver, o tempo para realizar as refeições foi reduzido para 20 minutos. Também o bairro foi fortemente afetado: durante alguns dias chegaram muitos ônibus trazendo os trabalhadores de São Bernardo, aumentando muito a busca por moradias de aluguel na cidade, principalmente nos bairros próximos.

A situação, a partir dali, foi piorando e vários gestores passaram pela fábrica. A cada mudança de gestão, mais ajustes foram sendo feitos e todos implicavam em demissões de trabalhadores. O próprio entrevistado chegou a ser demitido por um grupo de gestores, mas logo foi readmitido quando perceberam que faltavam apenas dois meses para que ele pudesse se aposentar. Ele conta ainda que nessa época até 60 trabalhadores chegavam a ser demitidos por dia. Como a situação não melhorava, os próprios gestores foram demitidos e substituídos. O entrevistado lembra que teve que proibir a entrada desses gestores demitidos na fábrica e demonstra orgulho ao relatar o fato. Por outro lado, relata a angústia de ter que acompanhar os trabalhadores demitidos até o vestiário para retirar seus pertences quando eram mandados embora – principalmente sabendo que no dia seguinte poderiam ser eles próprios demitidos. Ele considera que a sua função é muito difícil de ser realizada, especialmente no período patronal, já que a segurança da empresa é considerada braço direito do patrão. Apesar disso, ele relata uma relação boa com os colegas de trabalho em geral e até mesmo com trabalhadores que chegavam à fábrica procurando emprego, muitas vezes em situação precária e passando fome – trabalhadores que ele ajudava da forma que podia, preenchendo uma ficha de cadastro para os analfabetos ou dando o próprio almoço. Ainda sobre o período patronal, o trabalhador considera que aprendeu e exerceu seu serviço muito bem, pois havia muita disciplina e organização.

O entrevistado também relata as dificuldades enfrentadas pela fábrica nos períodos mais críticos, quando foi preciso decidir entre o pagamento das contas da fábrica e o pagamento integral dos salários, além dos atrasos em pagamento de férias e outros direitos trabalhistas – uma situação que aparentemente se repete em todos os empreendimentos de fábricas recuperadas, ao menos num primeiro momento após os trabalhadores assumirem o comando. O trabalhador relata que se sentiu constrangido quando a fábrica passou 40 dias sem energia, até que fosse feito um acordo com a distribuidora para o pagamento das dívidas deixadas pela patronal. Os questionamentos feitos por pessoas conhecidas ou não, sobre se a

fábrica é falida, se a energia não foi paga, se os salários são pagos, fazem com que ele não diga que trabalha na fábrica. Prefere dizer que é aposentado, para não se sentir constrangido. A situação incerta da fábrica é um grande desconforto para ele, que teme que fábrica e casas do terreno ocupado sejam tomadas pela justiça.

Sobre o projeto de estatização da fábrica, o entrevistado não considera que seja o melhor para a fábrica e disse que não se importa de discordar do projeto. Ele considera que a fábrica deveria ser legalizada sob o controle dos trabalhadores, mas sem a interferência estatal, pois os trabalhadores da produção, por exemplo, não teriam condições de prestar concurso para trabalhar, caso isso fosse implantado, entre outras coisas. Ele também discorda da ideia de que os trabalhadores são proprietários da fábrica, já que a possibilidade de intervenção judicial ainda existe.

Entrevistado 11 – Pedro Além Santinho

A entrevista com o coordenador do Conselho de Fábrica responsável pela gestão da fábrica seguiu o mesmo planejamento das demais entrevistas, mas apresenta algumas peculiaridades. O pesquisador foi recebido na sala do conselho de fábrica para uma longa conversa. Segundo observamos, essas peculiaridades se devem em parte à própria trajetória do entrevistado no movimento de ocupação da fábrica, ao qual ele se juntou devido à sua militância política junto ao movimento estudantil, sindicatos de classe e partido político. Antes de se unir aos trabalhadores da fábrica de Sumaré, o atual coordenador era ainda estudante do curso de Ciências Sociais da Unicamp e participava das ocupações das duas fábricas localizadas em Santa Catarina (Cipla e Interfibra). Seu contato com a Flaskô se deu quando compunha a caravana de trabalhadores dessas fábricas que, em 2003, foi a Brasília para uma audiência com a presidência da república em busca de solucionar o impasse em que se encontravam. A caravana passou pela Flaskô, onde dois trabalhadores se juntaram à caravana e, quando retornou, trouxeram a ideia de ocupação para mais uma fábrica.

Segundo seu relato, a comissão de fábrica formada naquele período tinha uma composição bastante distinta da atual. Boa parte era de supervisores e funcionários do setor administrativo que permaneceram na fábrica. Ele considera que havia pouca iniciativa por parte dos operários nesse sentido e que eles haviam sido submetidos àquela condição por muito tempo, o que serviu para mantê-los afastados. Entretanto, já na primeira semana, já havia muitas discordâncias entre o que era aprovado nas reuniões e aquilo que a comissão colocava em prática, deixando os operários insatisfeitos e, em razão disso, ele era

constantemente procurado para tentar mediar as divergências e ajudar a cobrar a implementação do que haviam decidido em reunião. Como ele não era ainda trabalhador da fábrica, foi contratado para exercer funções de mobilização e comunicação do coletivo de trabalhadores, escrevendo atas e boletins daquele período, a fim de tornar públicas as decisões tomadas. Somente mais tarde ele viria a compor o conselho de fábrica.

É a partir dessa perspectiva que podemos destacar sua entrevista como uma análise que ele próprio faz de uma variedade de aspectos do que hoje é a fábrica ocupada. Ao tratar da questão da organização do trabalho, ele faz uma série de ponderações em que destaca a divisão técnica do trabalho como um dos aspectos que o modelo de autogestão implantado não se propôs a resolver. Ele considera que o trabalho de cada setor demanda conhecimentos específicos que não permite uma rotatividade expressiva de funções de trabalho, a não ser que sejam do mesmo setor (por exemplo, um trabalhador pode operar duas máquinas diferentes no chão de fábrica, ou mesmo todas as máquinas, mas não troca de função com o segurança).

Por outro lado, a carga horária reduzida (6 horas diárias) permitiu que fosse implantado um esquema de treinamento técnico realizado pelos próprios operários com trabalhadores de outros setores que desejassem aprender o ofício. Mesmo assim, a procura sempre foi baixa, apesar de alguns trabalhadores terem realizados vários treinamentos diferentes e hoje ocuparem funções importantes no chão de fábrica.

Outro fato importante destacado por ele diz respeito à postura dos trabalhadores do chão de fábrica em relação ao aprimoramento de conhecimentos: no período patronal, havia uma forte competição entre os trabalhadores, que almejavam ocupar a função de supervisão e chefia. Por um lado, isso levava a que eles quisessem aprender o ofício do supervisor, enquanto os supervisores mantinham seu conhecimento em segredo, para que não fossem substituídos por outro trabalhador naquela função. O painel de controle das máquinas era fechado à chave para evitar que outro trabalhador pudesse ter acesso. Hoje, ao contrário, os painéis de controle ficam abertos e poucos são os que se interessam pelo seu funcionamento.

Uma questão importante é sobre a organização da fábrica não ter optado pela formação de uma cooperativa, como normalmente acontece com as outras experiências desse tipo, revelou um alto grau de conhecimento tanto sobre a estruturação de várias dessas cooperativas, quanto uma relação com outras entidades com quem eles se relacionam (centrais sindicais, entidades de apoio à economia solidária etc.), mesmo que não seja uma relação mais direta. Ele justifica a escolha por dois aspectos: a formação de cooperativas visa à formalização de um negócio para que ela possa comprar e vender no mercado, mas a fábrica não chegou a decretar falência, o que permitiu que a pessoa jurídica continuasse a ser

utilizada nas negociações. Ele considera que isso foi bom, pois a marca Flaskô já tinha um bom nome no mercado e isso facilitava a sua continuação, mesmo sob controle dos trabalhadores; a segunda questão se refere ao fato de que o modelo cooperativado garante sua saúde financeira baseado na redução do custo do trabalho, já que as obrigações trabalhistas como recolhimento de INSS deixam de ser obrigatórias. Ele se refere a isso como uma forma de precarização do trabalho com a qual eles não têm acordo e preferem continuar pagando todas as obrigações trabalhistas, mesmo que isso aperte as contas da fábrica, já que há ainda muitas dívidas deixadas pelo antigo patrão.

Há ainda a questão do patrimônio: uma cooperativa teria que ter ativos para ser formada, o que não é o caso. Já que a fábrica não faliu e deixou uma enorme dívida trabalhista com a justiça, eles não têm garantias a oferecer, não tiveram acesso a nenhuma forma de financiamento e não puderam comprar a massa falida. Juridicamente o seu patrimônio ainda pertence ao antigo patrão, apesar deste não ter mais nenhum acesso administrativo ou financeiro à Flaskô. O coordenador não descarta a possibilidade de no futuro os trabalhadores optarem pelo modelo de cooperativa, mas atualmente o objetivo deles é a estatização da fábrica, por meio de um projeto de lei que declara a fábrica como sendo de interesse social.

Ele considera que esse mecanismo jurídico, previsto na constituição, é o que melhor se aplica ao caso da fábrica, já que o principal credor da Flaskô é o governo. Ele considera que o modelo público e estatal garantiria a quitação das dívidas da fábrica e não interferiria na sua gestão da forma como ela acontece atualmente, em que os trabalhadores se organizam por meio de assembleias para gerir o seu funcionamento e, por fim, manteria os empregos de todos os trabalhadores.

Entrevistado 12 – Salviano José da Silva

A última entrevista realizada na fábrica foi com outro trabalhador do setor de segurança que, diferentemente do anterior, entrou na fábrica após o período de ocupação. Realizamos a entrevista em seu local de trabalho, a portaria da fábrica, durante o seu expediente de trabalho. Isso fez com que a entrevista fosse interrompida algumas vezes, mas proporcionou a observação do funcionamento do próprio setor, permitindo uma familiaridade maior com um espaço da fábrica que não listamos para observar na segunda fase da pesquisa de campo. Além disso, consideramos que estabelecer uma boa relação com trabalhadores dos distintos setores auxiliaria na execução das recorrentes e extensas visitas à fábrica para a pesquisa de campo – o que avaliamos positivamente após o término das duas etapas de

campo.

O trabalhador entrevistado passou por diversas empresas, tendo trabalhado como ajudante de entregas, motorista e segurança, onde passou a maior parte do tempo. Como segurança, trabalhou principalmente em condomínios residenciais. A Flaskô foi a primeira fábrica e sua expectativa era a de passar 3 ou 4 meses, já que a situação da fábrica era muito ruim no começo e não havia o pagamento de benefícios e alguns direitos trabalhistas. Apesar disso, foi contratado com carteira assinada. Ele relatou que apesar das dificuldades financeiras, a fábrica estava funcionando normalmente e uma parte dos trabalhadores estava sendo contratada.

Sobre a sua experiência de trabalho, ele explica que teve que aprender algumas rotinas novas, já que a fábrica demanda do setor da portaria não só o controle de entrada e saída de pessoas (funcionários e visitantes), mas também de entrada e saída de materiais, o que implica em conferência de notas fiscais, por exemplo.

Ele considera que sem essa união a fábrica já teria parado de funcionar. A isso ele acrescenta que a fábrica é ocupada, mas isso não quer dizer que eles estão ali sem ter o que fazer, que todos os trabalhadores têm suas atribuições e cumprem com elas: do chão de fábrica ao zelador, todos se dedicam ao trabalho. As atribuições de cada setor são definidas pelo conselho de fábrica e todos devem acatar àquelas decisões, para que os setores funcionem bem. Ele considera que sob esses aspectos, trata-se de uma empresa normal, como qualquer outra (essa questão é importante e corrobora com o depoimento do coordenador do conselho de fábrica sobre a divisão do trabalho na fábrica sob um modelo autogestionado).

Por outro lado, ele afirma que a liberdade de movimentação na fábrica é muito maior do que numa empresa patronal. É normal que alguns trabalhadores permaneçam na fábrica fora do seu horário de expediente e circulem pelos diversos setores, como se considerassem ali a sua própria casa. Quando ele cita essas pessoas, ele explica que são trabalhadores que fazem qualquer coisa na empresa que lhes for pedido, exercem praticamente qualquer função.

Quanto à organização da fábrica, ele diz que participou sempre das assembleias e acredita na união dos trabalhadores da fábrica, mas recentemente ele só participa daquelas que são realizadas no período em que ele está trabalhando. Ele é otimista sobre o futuro da fábrica, mas teme que a justiça resolva fechar a empresa. Ele também considera que isso depende de quem ocupa os cargos executivos das diferentes esferas, principalmente municipal e federal. Apesar disso, ele não acredita que o projeto de estatização vá adiante, além de considerar que a maioria dos trabalhadores atuais não seria aprovada em concurso público, caso isso fosse aplicado numa empresa estatizada. É interessante notar que, nesse ponto, sua

opinião converge com a de seu colega de setor (as entrevistas foram realizadas em horários diferentes).

Há um ano da aposentadoria, ele pretende continuar trabalhando mesmo aposentado. Não é o primeiro caso, há alguns casos de trabalhadores na fábrica que já são também aposentados e continuam trabalhando, em diferentes setores. Além disso, quando a situação aperta e o salário atrasa, ele conta que faz bicos de segurança nas folgas, para complementar a renda. Ele conta ainda que a esposa e a filha (que estuda em uma universidade particular de Campinas) se preocupam com a sua situação de trabalho e já sugeriram que ele procurasse outra ocupação, mas ele pretende continuar lá e acredita que a fábrica vai melhorar. Para continuar trabalhando na Flaskô, ele também considera decisiva a carga horária de trabalho, que é de 6 horas, algo que ele não encontra em nenhuma outra empresa, com carga horária de pelo menos 8 horas.

1.3. Considerações sobre a etapa de observação na pesquisa de campo

As observações desta etapa foram concebidas e realizadas com o objetivo de constituir uma base ampliada de dados, a partir dos quais fosse possível comparar diferentes fontes. Se durante a primeira etapa privilegiamos as entrevistas exploratórias, recolhemos material informativo e fizemos um levantamento fotográfico preliminar em uma das fábricas, faltava um aspecto fundamental para esta pesquisa, que só poderia ser levado a cabo por meio de um planejamento e execução de observações da atividade de trabalho.

Por meio das observações, combinadas com uma rápida abordagem junto aos trabalhadores, pudemos adentrar nos espaços de trabalho e coletar uma variedade de informações que até este momento figuravam apenas como relato (dos próprios trabalhadores) ou deduções feitas a partir dos dados até então obtidos (fotografias, visitas guiadas fora do horário do expediente das fábricas, informativos, atas de assembleias etc.).

Como critérios de observação, decidimos que seriam feitas em todos os setores das duas fábricas, privilegiando os setores produtivos (o chão de fábrica) e adentrando os setores não produtivos (administração etc.) na medida da necessidade e, principalmente, de sua relação com os setores produtivos – por exemplo, os setores de Engenharia, de Preparação e Controle da Produção (PCP), de Controle de Qualidade. Essas escolhas foram feitas porque é objetivo desta pesquisa compreender e explicar a comunicação como parte da atividade de trabalho nos setores produtivos das empresas.

Assim, no caso da fábrica Flaskô, que conta com apenas cinco máquinas operando,

basicamente, no mesmo espaço (um único galpão abriga todo o setor produtivo da fábrica), foi possível manter um nível privilegiado de observação das atividades e também dos fluxos de comunicação e de trabalho ali realizados. Mesmo nos casos em que escolhemos passar mais tempo junto a determinada máquina observando o trabalho, era possível acompanhar o trabalho em todo o conjunto do setor produtivo.

Já no caso da fábrica Uniforja, que conta com diversos espaços e setores produtivos, não havia possibilidade de lançar um olhar sobre toda a produção em conjunto. A grande variedade de setores, vale lembrar, deu origem a quatro diferentes cooperativas quando da falência da empresa anterior, tamanha a diferença daquilo que cada setor individualmente opera, embora muitas vezes como parte de um mesmo processo produtivo. Observe-se ainda, que a quantidade de processos produtivos desenvolvidos na fábrica de Diadema é muitas vezes superior ao da fábrica de plásticos de Sumaré, o que torna excessivamente trabalhoso acompanhar todos eles. Nesse caso, somente é possível observar cada setor individualmente e reconstruir descritivamente o conjunto dos processos, lançando mão de um aprofundamento em um ou outro aspecto do processo produtivo observado para que possamos atingir os nossos objetivos.

Como as fábricas se diferenciam sob muitos aspectos, incluindo a maneira como seu quadro de pessoal é composto, tivemos que adotar um critério diferenciado em relação às duas. A adoção de critérios diferenciados nesse caso não compromete a validade dos dados, antes lhe emprestam maior credibilidade, uma vez que toda a construção teórica a partir dos estudos de caso que iniciamos se erguem sobre o objeto pesquisado.

Dessa maneira, quando observamos que na fábrica Flaskô não se encontram trabalhadores que não façam parte do conjunto de trabalhadores que controla a fábrica, isso nos autoriza a não realizar um corte entre “cooperados” (aqueles que fundaram e/ou aqueles que foram admitidos posteriormente como membros da cooperativa) e “celetistas” (trabalhadores contratados sob o regime CLT e que não são associados da cooperativa), tal como está dado na fábrica Uniforja.

Esse é um dado da realidade que nos impõe a necessidade de adotar um critério específico para seu estudo, o que inclui o direcionamento das observações e abordagens que realizamos junto aos trabalhadores. Durante a fase de entrevistas exploratórias, fomos guiados a entrevistar um certo número de trabalhadores indicados pela direção da fábrica. Isso se deve, em parte, aos objetivos das entrevistas exploratórias que foram informadas à direção da fábrica (conhecer um pouco da transição da fábrica do modelo patronal para o cooperativado), mas também da mencionada postura de controle sobre os dados fornecidos à pesquisa –

observamos também que os trabalhadores indicados já haviam passado ou pela direção, ou por algum conselho (fiscal ou administrativo), ou haviam sido membros do sindicato e tinham participação ativa junto à direção.

Aventamos a hipótese de controle, corroborada pelos relatos dos próprios entrevistados naquela fase de que haviam trabalhadores cooperados que nunca tinham sequer visitado o prédio da administração, e elaboramos o critério de abordar, prioritariamente, aqueles trabalhadores que haviam sido contratados pelo regime de trabalho tradicional (a carteira assinada). Soma-se a isto um número razoável de trabalhadores do chão de fábrica, boa parte de idade já avançada, que não nos foram indicados para as entrevistas e poderiam colaborar de alguma maneira. Buscamos com isso, mais uma vez, diversificar as fontes de dados necessários para compreender as relações de comunicação em um ambiente produtivo fabril onde a atividade fim (transformar a matéria-prima, o aço, em uma variedade de peças com valor de uso) não é entendida, em geral, como uma atividade afim à comunicação.

É interessante observar uma distinção na aplicação deste critério em relação à fábrica de Sumaré. Como na Flaskô a situação é bastante distinta da Uniforja - essencialmente no aspecto da relação de trabalho, não há uma distinção entre cooperados (proprietários) e contratados (empregados) -, além do fato de que não foi possível perceber um direcionamento, por parte do setor que acompanha esta pesquisa, na escolha dos entrevistados, ou dos horários de visitas, ou mesmo um acompanhamento sistemático do pesquisador no chão de fábrica, decidimos que o critério de privilegiar um grupo de trabalhadores em detrimento de outro não era aplicável. Sendo assim, em alguns casos as abordagens no chão de fábrica aconteceram com trabalhadores que já haviam participado da etapa de entrevistas, quando colhemos os relatos de experiência de vida. Esse fato se deve ainda ao menor número de trabalhadores da fábrica, o que nos leva à necessidade de extrair o máximo de informações possíveis daqueles que se dispõem a conversar com o pesquisador.

Os períodos de observação em cada fábrica e cada etapa do processo variaram entre 10 e 30 minutos, tempo suficiente para tomar nota de aspectos interessantes da atividade. As abordagens foram de curta duração na maior parte dos casos, exceto aqueles em que os setores envolvidos podiam dispor do funcionário para ficar respondendo às questões da pesquisa. As questões, como dissemos, não seguiram nenhum roteiro pré-determinado, mas fundamentalmente estavam relacionadas a dois temas gerais:

- a) como a atividade de trabalho é desenvolvida naquele setor (na maior parte dos casos introduzindo a pergunta corriqueira e coloquial “o que você faz?” ou “o que se faz

aqui nesse setor?” e;

b) como o trabalhador se relaciona com os demais setores ou etapas do processo produtivo?

Naturalmente, de acordo com cada entrevista, introduzimos novas perguntas, de modo a garantir que o entrevistado pudesse relatar sua experiência com mais detalhes. Com essa abordagem pudemos garantir a realização de observações em um conjunto bastante diversificado de setores na fábrica de Diadema, enquanto na fábrica Flaskô encontramos mais espaço para observar os processos de trabalho sem a necessidade de ficarmos nos movimentando entre distintos setores e sem que fosse necessário interromper constantemente o trabalho do pequeno grupo de trabalhadores da fábrica (em especial considerando que os operadores de máquinas trabalham sozinhos durante a maior parte do tempo).

Ao todo, abordamos 11 trabalhadores da Uniforja. Naturalmente, estivemos em contato com muito mais trabalhadores do que estes, mas para efeito metodológico estamos registrando aqueles com os quais pudemos conversar minimamente sobre aqueles dois temas de que tratamos acima e, sobretudo, registrar no caderno de campo. É importante que se registre ainda outros três trabalhadores da fábrica que foram incumbidos da tarefa de nos acompanhar em todas as visitas desta etapa da pesquisa de campo. A companhia destes trabalhadores, em que pese a função acessória de vigilância, foi essencial para compreender a totalidade de vários dos processos produtivos que se desenvolvem na fábrica. As próprias visitas foram organizadas com base nas informações fornecidas por este pequeno grupo (do setor de segurança do trabalho) acerca do fluxo pelo qual se realizam os processos produtivos (desde a recepção do pedido pelo cliente até a entrega do material no setor de Expedição).

Como o método de registro foram as anotações no cadernos de campo, não constam transcrições, diferente do que foi feito com a etapa exploratória. Os dados obtidos serão utilizados na medida em que consubstanciam as construções teóricas e de análise que estarão desenvolvidas na tese. A seguir, apresentamos uma descrição técnica das entrevistas realizadas.

Entrevistado 1

Nome: Cícero Orasmo

Idade: 49

Fábrica: Uniforja

Função: Programador PCP

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - PCP

Informações adicionais: trabalhador cooperado; não faz parte do quadro de direção

Entrevistado 2

Nome: Clodoaldo Pereira Ramos

Idade: 31

Fábrica: Uniforja

Função: Programador PCP

Tempo de trabalho na fábrica: 7 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - PCP

Informações adicionais: trabalhador não cooperado, contratado em regime CLT

Entrevistado 3

Nome: Átilas Câmara

Idade: 26

Fábrica: Uniforja

Função: técnico em metrologia (aferição/calibração de instrumentos)

Tempo de trabalho na fábrica: 7 anos

Local da entrevista: no local de trabalho - Metrologia

Informações adicionais: trabalhador não cooperado, contratado em regime CLT

Entrevistado 4

Nome: Luiz Henrique Castro

Idade: 33

Fábrica: Uniforja

Função: Coordenador da engenharia de materiais; engenheiro

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho - Engenharia

Informações adicionais: trabalhador cooperado; não faz parte do quadro de direção, mas ocupa uma função que trabalha junto à do Diretor de Fábrica

Entrevistado 5

Nome: Luciana Rubinho Martins

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: Consultora de qualidade ISO 9001/ API / TS 16949 / ISO 14001

Tempo de trabalho na fábrica: -

Local da entrevista: no local de trabalho - Engenharia

Informações adicionais: formação em Administração de Empresas; o vínculo não é por contrato em regime CLT; contrato de prestação de serviços; já foi empregada da fábrica, demitiu-se e retornou como consultora de qualidade.

Entrevistado 6

Nome: Rodrigo Maurício

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: torneiro mecânico

Tempo de trabalho na fábrica: 3 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - Laminação

Informações adicionais: trabalhador não cooperado; contratado em regime CLT

Entrevistado 7

Nome: Danilo Alves

Idade: 28

Fábrica: Uniforja

Função: operador/torneiro

Tempo de trabalho na fábrica: menos de 10 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - Usinagem

Informações adicionais: trabalhador não cooperado; contratado em regime CLT

Entrevistado 8

Nome: Felipe Vilela

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: operador/torneiro

Tempo de trabalho na fábrica: menos de 10 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - Usinagem

Informações adicionais: trabalhador não cooperado; contratado em regime CLT

Entrevistado 9

Nome: Marcos Barreto

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: operador/torneiro

Tempo de trabalho na fábrica: menos de 10 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho - Usinagem

Informações adicionais: trabalhador não cooperado; contratado em regime CLT

Entrevistado 10

Nome: José Dias Parnaíba

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: operador/torneiro

Tempo de trabalho na fábrica: menos de 10 anos

Local da entrevista: no setor de trabalho – Laminação leve

Informações adicionais: trabalhador não cooperado; contratado em regime CLT

Entrevistado 11

Nome: Alisson dos Santos

Idade: -

Fábrica: Uniforja

Função: técnico em segurança do trabalho

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: ver informações adicionais

Informações adicionais:

Entrevistado 12

Nome: Ademir

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: Gerente comercial

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: chão de fábrica / expedição

Informações adicionais: -

Entrevistado 13

Nome: Manoel Porto de Carvalho (Manu)

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: operador

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: chão de fábrica

Informações adicionais: Manu tem uma variedade de funções dentro da fábrica, embora seja remunerado como operador; sua pluri-função é chave para o funcionamento da fábrica, exercendo funções que vão desde a operação da empilhadeira até a substituição do líder de turno

Entrevistado 14

Nome: Maria Aparecida

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: operadora de máquina

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho – chão de fábrica, máquina Voith (fabricação de tampas pequenas e selos)

Informações adicionais: -

Entrevistado 15

Nome: Regina

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: operadora de máquina

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho – chão de fábrica, máquina Voith (fabricação de

tampas pequenas e selos)

Informações adicionais: -

Entrevistado 16

Nome: João

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: líder de turno

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho – chão de fábrica

Informações adicionais: João também exerce um papel chave na fábrica; além de ser o líder do turno da tarde, tem mais uma variedade de tarefas que envolvem regulação e conserto das máquinas, produção etc.

Entrevistado 17

Nome: Antônio (Gordinho)

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: operador

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho – chão de fábrica, expedição, preparação de matéria-prima

Informações adicionais: -

Entrevistado 18

Nome: Toninho

Idade: -

Fábrica: Flaskô

Função: preparador de matéria-prima

Tempo de trabalho na fábrica: mais de 10 anos

Local da entrevista: no local de trabalho – chão de fábrica, PMP

Informações adicionais: -

1.4. Materiais impressos

Esses materiais dizem respeito a revistas, panfletos, jornais e livros que funcionam como meios de comunicação internos e/ou externos. Do ponto de vista metodológico, esses materiais servem como material de apoio para as análises do estudo proposto, que tem seu centro nas relações de comunicação estabelecidas nas fábricas, com foco nos trabalhadores e nos processos produtivos.

É importante reiterar que nos dois casos estudados, houve uma grande disponibilidade das direções das fábricas em ceder os materiais impressos utilizados como ferramentas de comunicação (interna e externa). Durante a primeira etapa, recolhemos apenas algumas amostras dos materiais impressos, tendo em vista nossa opção metodológica de caracterizar essa fonte de dados como material de apoio para a pesquisa. Na segunda fase, tentamos ampliar e diversificar o material recolhido, principalmente quanto àqueles de periodicidade regular e que funcionam como informativos das empresas.

Aqui faremos uma descrição de cada um desses materiais impressos, utilizando uma classificação baseada na natureza de cada meio (revistas, jornais, sítios eletrônicos).

1.4.1. Boletins

a) Flaskô

Título: Chão de Fábrica – Boletim Interno das Operárias e Operários da Fábrica Ocupada Flaskô

Edição: 15 de julho de 2013

Circulação: interna, tiragem não informada

Descrição: 2 páginas, boxes informativos diversos.

Título: Chão de Fábrica – Boletim Interno das Operárias e Operários da Fábrica Ocupada Flaskô

Edição: 30 de julho de 2013

Circulação: interna, tiragem não informada

Descrição: 2 páginas, boxes informativos diversos.

1.4.2. Jornais

a) Uniforja

Título: Unifolha⁸

Edição: #34 Janeiro/Fevereiro de 2011

Circulação e tiragem: interna, 560 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 6 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #35 Março/Abril de 2011

Circulação e tiragem: interna, 580 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #36 Maio/Junho de 2011

Circulação e tiragem: interna, 580 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #37 Julho/Agosto de 2011

Circulação e tiragem: interna, 580 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #38 Setembro/Outubro de 2011

Circulação e tiragem: interna, 580 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #39 Novembro/Dezembro de 2011

Circulação e tiragem: interna, 600 exemplares

Descrição: 8 páginas: capa, editorial, expediente e mais 9 editorias, além de boxes

8 Unifolha é o jornal institucional da cooperativa Uniforja. O informativo de seis páginas conta com informações sobre a situação da fábrica, informações sobre eventos como os seminários de segurança do trabalho, uma seção de aniversariantes e matérias envolvendo a participação dos trabalhadores em atividades do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. O jornal tem periodicidade bimestral. Sua elaboração fica a cargo da secretaria da presidência, sob supervisão da Direção de Recursos Humanos. No Unifolha também são divulgadas informações referentes ao desempenho de mercado da fábrica, matérias sobre segurança e saúde dos trabalhadores, certificação de qualidade sobre o desenvolvimento de novos produtos, equipamentos e maquinário do setor de metalurgia, aquisição de materiais e equipamentos.

informativos diversos.

Título: Unifolha

Edição: #40 Janeiro/Fevereiro de 2012

Circulação e tiragem: interna, 580 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 10 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #41 Março/Abril de 2012

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #42 Maio/Junho de 2012

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 8 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #43 Julho/Agosto de 2012

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias, além de boxes informativos diversos.

Título: Unifolha

Edição: #44 Setembro/Outubro de 2012

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 7 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #45 Novembro/Dezembro de 2012

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 6 editorias, além de boxes informativos diversos.

Título: Unifolha

Edição: #46 Janeiro/Fevereiro de 2013

Circulação e tiragem: interna, 500 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 5 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #47 Março/Abril de 2013

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 6 páginas: capa, editorial, expediente e mais 5 editorias, além de boxes informativos diversos.

Título: Unifolha

Edição: #48 Maio/Junho de 2013

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 4 páginas: capa, editorial, expediente e mais 3 editorias.

Título: Unifolha

Edição: #50 Setembro/Outubro de 2013

Circulação e tiragem: interna, 540 exemplares

Descrição: 12 páginas: capa, editorial, expediente e mais 10 editorias, além de boxes informativos sobre assuntos diversos.

1.4.3. Revistas

a) Flaskô

Título: Revista do CEMOP – Dossiê 10 anos do movimento de fábricas ocupadas

Edição: n. 4, outubro de 2012

Circulação: interna e externa, tiragem não informada

Descrição: a Revista do CEMOP é uma publicação do Centro de Memória Operária, que fica localizado na Flaskô e faz parte de sua estrutura, embora tenha relativa autonomia em relação à fábrica. A revista contém artigos assinados por intelectuais e trabalhadores militantes e nesta edição traz uma coleção de documentos do movimento de ocupação das fábricas Flaskô, Interfibra e Cipla (todas pertencentes ao mesmo grupo econômico antes do processo de falência), incluindo atas de assembleias, acordos com o governo venezuelano para

fornecimento de matéria-prima durante a ocupação, entre outros. Ao todo são 144 páginas, comportando 10 artigos, uma resenha de livro, a cronologia da ocupação da Fábrica e dos projetos culturais desenvolvidos no espaço da fábrica e 7 documentos históricos do período da ocupação.

1.4.4. Sítios eletrônicos

a) Flaskô

Endereço: <http://www.fabricasocupadas.org.br/>

Descrição: a página da Flaskô na internet foi recentemente reformulada e traz poucos elementos institucionais, sendo mais focada na divulgação do movimento de ocupação da fábrica, além de notícias sobre eventos culturais e de outros movimentos sociais com os quais os trabalhadores se relacionam. As últimas notícias postadas até a redação deste relatório haviam sido publicadas nos dias 26 e 27 de março e 5 de abril de 2013, todas relacionadas a esses movimentos sociais. O menu do site disponibiliza a história da ocupação em um texto cronológico e uma página com as galerias fotográficas. Há espaço para entrar em contato com a fábrica, mas não há um espaço destinado aos clientes da fábrica. Boa parte dos menus encontrava-se sem conteúdo disponível até a impressão do relatório, em razão da reformulação da página. O alto da página enfatiza a luta dos trabalhadores pelo controle da fábrica, enquanto no rodapé há links diversos de movimentos sociais de luta pela terra (MST e MTST), do Centro de Memória Operária (CEMOP), localizado na própria fábrica e responsável pela catalogação e produção de diversos tipos de materiais impressos sobre a Flaskô e o movimento de fábricas ocupadas, e das redes sociais mantidas pelo Setor de Mobilização da fábrica. Há publicações recentes em todas as redes sociais, seguindo o mesmo tipo de publicação do site – notícias sobre a fábrica e sobre os movimentos sociais mais próximos, ou relacionadas a eventos organizados pela própria fábrica, entre outros. O rodapé da página traz ainda os contatos de alguns dos integrantes do Conselho de Fábrica.

b) Uniforja

Endereço: <http://www.uniforja.com.br/>

Descrição: trata-se de um site institucional, focado na apresentação da cooperativa, seus produtos, forma de atuação e participação no mercado. A página inicial apresenta a cooperativa, informando resumidamente estes aspectos. Os menus contêm informações mais detalhadas sobre a composição da Uniforja a partir de suas três cooperativas, a política de

qualidade aplicada no conjunto da fábrica, as respectivas certificações ISO/API, as áreas de atuação para as quais a fábrica fornece seus produtos, a localização da fábrica e sua política de gestão ambiental. Ainda no menu há um espaço dedicado aos clientes, onde estes podem obter o catálogo dos produtos fabricados, informações técnicas sobre serviços e um formulário de solicitação de esclarecimentos adicionais, além de um espaço para cadastramento *on-line* de clientes, através do qual é possível acompanhar o status dos pedidos realizados em cada etapa do processo de produção. Há também os espaços para contato com a fábrica, através do link Fale Conosco e também um formulário para envio de currículos para trabalhar na fábrica. A parte de baixo da página inicial conta com um espaço de notícias, alimentado apenas ocasionalmente em razão de acontecimentos de interesse da fábrica – as duas últimas notícias datam de 02 de agosto de 2012 e 20 de março de 2012. No alto da página há links para a página da Uniforja nas redes sociais Twitter e Facebook, mas em ambos os casos as páginas não apresentam intervenções ou postagens. O canal da Uniforja na rede Youtube contém cinco vídeos, todos produzidos pela TVT. O rodapé da página contém informações gerais de endereço, telefone e fax. O site tem versões em língua espanhola e inglesa, sem alterações de conteúdo. A versão atual do sítio eletrônico foi formulada em 2010.

1.4.5. Cartilhas

a) Flaskô:

Título: SIM! Ao projeto de lei 257/2012. Campanha pela declaração de interesse social da FLASKÔ para fins de desapropriação

Publicação: outubro de 2012

Circulação: interna e externa, tiragem não informada

Descrição: a cartilha de 16 páginas traz informações e propaganda do projeto de lei 257/2012, que tratam da declaração de interesse social para desapropriação da fábrica Flaskô, encaminhada pelos trabalhadores da fábrica através do senador Paulo Paim, do Partido dos Trabalhadores (PT). Na cartilha é possível encontrar o projeto de lei, bem como explicações sobre o seu conteúdo. Conta com um mapa do entorno da fábrica, incluindo a vila operária construída em terreno cedido pelos trabalhadores após a sua ocupação, chamados à organização de comitês estaduais de apoio à aprovação do projeto e links para acompanhar as informações da tramitação do projeto. A cartilha foi editada pelo Centro de Memória Operária e distribuída nas atividades culturais e de mobilização realizadas pelos trabalhadores da Flaskô, bem como em atividades organizadas por outros movimentos sociais.

1.5. Material fotográfico e audiovisual

Desde a construção do projeto, os registros fotográfico e audiovisual apareceram como uma etapa necessária da pesquisa de campo, dada sua importância como fonte de dados das relações de comunicação nos processos produtivos da vida fabril. Tendo em vista as transformações dos processos produtivos, em decorrência dos processos de toyotização das plantas fabris, os dispositivos comunicacionais foram cada vez mais sendo introduzidos nos processos produtivos, com destaque para a comunicação visual (FIGARO, 2001). Nesse sentido, consideramos um importante dado o registro da comunicação visual nas plantas das fábricas pesquisadas, de forma que pudesse fornecer evidências da introdução de dispositivos comunicacionais no processo produtivo.

Para realizar esta etapa, fizemos um novo levantamento fotográfico, em especial da fábrica Uniforja, onde não havíamos conseguido fazer na etapa anterior da pesquisa de campo. Conforme havíamos notado e descrito no relatório anterior, havia a possibilidade de que as direções das fábricas continuassem a oferecer alguma resistência para autorizar esse tipo de coleta de dados⁹. Levantamos duas hipóteses sobre este tipo de resposta: a primeira, de que a fábrica havia implantado uma determinada hierarquia burocrática em que assemelhava a uma fábrica patronal¹⁰. Esta conclusão está correta, mas não somente em razão deste fato, como poderemos demonstrar no decorrer da pesquisa.

A segunda hipótese era a de que se fazia necessário ainda um estreitamento da relação do pesquisador com a direção da fábrica, reafirmando o compromisso ético da pesquisa em relação à utilização dos registros fotográficos de maneira responsável e com finalidade unicamente científica, além de estabelecer uma relação de confiança em nosso trabalho¹¹. Esta

9 É preciso destacar que este método pode encontrar a resistência das direções das organizações, mesmo aquelas que defendem a abertura das informações como parte de sua concepção de autogestão. É o caso, por exemplo, da fábrica Uniforja, para a qual enviamos pedidos por escrito para sua direção, solicitando a realização de mapeamento fotográfico e ainda não obtivemos resposta.

10 Acreditamos que essa postura aponta para a hipótese de que há uma similaridade entre as fábricas recuperadas que implementaram a hierarquização e a burocratização de suas direções em relação ao chão de fábrica, o que tem implicações para a nossa questão específica, a das relações de comunicação nos processos produtivos e entre os trabalhadores e a organização. Seguindo essa hipótese, podemos afirmar que no caso estudado, a Uniforja tem apresentado características semelhantes às das organizações fabris patronais, em que o controle das informações é parte fundamental da própria estrutura fabril capitalista.

11 Cf. Relatório de Pesquisa n.1 (parcial), p. 33: Entretanto, é necessário ressaltar um outro aspecto, que pode vir a confrontar a hipótese levantada, que é o da relação de confiança entre o pesquisador e a organização. Ainda não está claro em que medida os métodos de aproximação do objeto, focados principalmente nas entrevistas exploratórias, foram capazes de romper com o estranhamento dos trabalhadores e da direção da fábrica em relação à pesquisa. Até onde podemos avaliar, esta aproximação foi bem sucedida em relação aos trabalhadores individualmente, mas a direção da organização – em que pese a participação de alguns de seus

hipótese também se revelou correta, na medida em que a retomada da pesquisa de campo, a apresentação formal de um novo calendário de visitas e o envolvimento da coordenação do Centro de Pesquisa¹² a que estamos vinculados, puderam demonstrar à direção que esta era uma etapa essencial da pesquisa em curso.

É importante ressaltar, como elemento que reforça ambas as hipóteses anteriormente levantadas, que a direção se colocou à disposição para autorizar o levantamento fotográfico, mas fez um cuidadoso trabalho de seleção das fotografias que poderiam ser utilizadas pelo pesquisador. O que pudemos concluir, até o momento, leva também a duas hipóteses: primeiro e mais provável, os comentários do diretor responsável por avaliar as fotografias levam a crer que há uma excessiva preocupação de que sejam publicadas fotografias que possam implicar em algum processo trabalhista envolvendo as condições de trabalho dos operários das fábricas. Em segundo lugar, a necessidade de vigilância sobre a pesquisa, já mencionado no relatório anterior, inclusive sob a forma com que a secretaria da direção “sugeriu” correções nas entrevistas concedidas na fase anterior, reforçadas por uma série de perguntas sobre as intenções da pesquisa, motivadas por “curiosidade” do diretor que acompanha a pesquisa¹³.

1.6. Plantas e mapas

A organização espacial da fábrica, em especial dos setores produtivos, é um dado importante a ser considerado em uma pesquisa que leve em consideração os fluxos de trabalho e de comunicação. Já mencionamos que o toyotismo introduziu nas plantas fabris uma reorganização do fluxo da produção que inclui a adoção de uma comunicação visual adequada ao novo modelo produtivo.

Se pudermos observar os diferentes modelos produtivos (taylorismo, taylorismo-fordismo, toyotismo), será possível concluir que, cada um a seu modo, contém em si uma concepção de comunicação. A já conhecida metáfora do homem-boi, atribuída a J. Taylor, não diz respeito somente às ações físicas dos operários, mas também e fundamentalmente à sua atividade por completo no trabalho, o que inclui as suas relações de comunicação, invariavelmente.

Esse dado é relevante, tendo em consideração que a organização espacial do chão de

membros nas entrevistas exploratórias, ainda não está convencida da necessidade de realização das etapas de registro fotográfico e, principalmente, audiovisual.

12 Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho, sob coordenação da prof. Dra. Roseli Figaro. Endereço eletrônico: www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho

13 Não foi possível realizar registro audiovisual durante a pesquisa de campo.

fábrica é projetada com vistas à maior produtividade, mas é tensionada por uma série de fatores, alguns de ordem técnica, outros não. Se por um lado, o taylorismo ansiava por um trabalhador focado exclusivamente na repetição dos movimentos, perfeitamente cronometrados para não ocasionar perda de produtividade, uma fábrica como a Flaskô, controlada por trabalhadores, onde a organização espacial tende ao isolamento do trabalhador em sua estação de trabalho (em razão do tamanho e do tipo de operação do maquinário), sua auto-organização como coletivo de trabalhadores e seus métodos conscientemente orientados não só à produtividade, introduzem elementos de ruptura com um determinado modelo de ação para o trabalho. Implicam, por isso, em relações de comunicação distintas daquelas que se verificam num ambiente em que a produtividade é o único valor a que a organização persegue.

Se pegarmos o outro caso estudado, a fábrica metalúrgica de Diadema, onde podemos dizer que reúne os três modelos de produção mencionados (onde há máquinas operadas por um único operador realizando o trabalho peça por peça, mas também há a esteira rolante em que cada trabalhador realiza repetitivamente uma única etapa do processo produtivo e, ainda, células em U em que 1 ou 2 trabalhadores realizam as etapas de trabalho e controle de qualidade para que siga adiante), devemos nos indagar e investigar se é possível e em que medida eles também não estão atravessados por uma consciência auto-organizativa que rompe com a tendência exclusiva à produtividade. É nesse sentido que uma noção mais precisa da organização espacial das fábricas pode ajudar a compreender quais modelos de produção podem ser encontrados nas fábricas e como isso afeta as relações de comunicação na atividade de trabalho. Uma forma de contribuir para o entendimento dessa noção é observar então as plantas fabris.

2. A comunicação no mundo (da racionalização) do trabalho

A partir do final do século XIX, o modo de produção capitalista começa a passar por uma série de transformações decorrentes de um conjunto de medidas que visavam, inicialmente, a um profundo controle da execução e organização do trabalho no interior das fábricas. Atribui-se a Frederic W. Taylor o papel central em uma disputa com os trabalhadores fabris com os quais trabalhou e, posteriormente, foram seus subordinados, que o levou a desenvolver o método que chamou de “organização científica do trabalho”, mas que também recebeu as denominações de “organização racional do trabalho” ou “gerência científica”.

As transformações pelas quais o trabalho passou em decorrência da expansão desse método de organização do trabalho produziram mudanças em todas as esferas da sociabilidade, muito além daquelas internas ao ambiente fabril e ao fazer do trabalho industrial. A ideia, defendida por Taylor, de que era preciso fundar um novo tipo de trabalhador, cujo propósito não estaria mais em dominar o seu próprio trabalho, mas ser um executor de tarefas previamente impostas pela gerência, transformou não só ao trabalho. A comunicação – sendo constitutiva do próprio trabalho – passou por grandes mudanças desde o trabalho até o seu aspecto mais geral na organização social dos Estados nacionais e mais institucionalizado em tecnologias e meios de comunicação, que cresciam em número e diversificação nas sociedades capitalistas daquela virada de século.

A compreensão desse conjunto de mudanças para a comunicação, tendo em vista a pesquisa que empreendemos, deve se dar a partir das mudanças ocorridas desde o advento da “gerência científica”, por duas razões: em primeiro lugar, porque as formas de racionalização do trabalho posteriores a esse período são tributárias desse primeiro empreendimento feito por Taylor. O método desenvolvido por Henry Ford no começo do último século, que introduziu a linha de montagem na indústria é fundamentalmente um aprimoramento da gerência científica de Taylor. Na segunda metade do século XX, são adotadas novas formas de racionalização do trabalho, conforme apontado por Antunes (2011, p. 23 e ss.) – o kalmarianismo na Suécia, o modelo da Terceira Itália, na Alemanha e no Vale do Silício nos Estados Unidos, para as quais foram atribuídas diversas denominações como neotaylorismo, neofordismo e pós-fordismo. Todas essas experiências, embora relativamente distintas do taylorismo e do fordismo, tinham em comum o mesmo propósito sustentado por Taylor de elevar os níveis de produtividade, extraindo todo o potencial do trabalho realizado pelos operários, por meio de prescrições de trabalho pensadas desde a gerência. A reestruturação produtiva, como vieram a ser chamadas

as modificações implementadas desde as indústrias e que atingem todos os setores da atividade econômica, que culminou com a hegemonia do modelo toyotista de produção, parte do mesmo princípio. Para compreender a noção do binômio Comunicação e Trabalho tal como o observamos na sociedade contemporânea, é fundamental fazer o estudo da sua relação constitutiva não somente na superfície, ou em sua manifestação fenomênica tal como se apresenta hoje, mas também e incontornavelmente em sua densidade histórica. É o processo histórico, constituído no antagonismo e na luta de classes, que leva a essas transformações e permite compreender o estágio atual de desenvolvimento das forças produtivas e da luta de classes no modo de produção capitalista.

Em segundo lugar, porque as forças produtivas no interior do capitalismo e, particularmente, nos países de industrialização tardia como Brasil, são a expressão de um “desenvolvimento desigual e combinado”. É preciso fazer uma breve caracterização desse conceito, de forma a justificar tanto a sua validade nos termos desta pesquisa quanto a importância de se percorrer o tema da racionalização do trabalho (e da comunicação) em sua densidade histórica.

A expressão desenvolvimento desigual e combinado, pouco difundida inclusive no meio acadêmico, é tributada aos escritos de Leon Trotsky em 1905 sob a forma de apontamentos e mais desenvolvida em 1930, quando escreve sobre a revolução russa. Michel Löwy (1998, p. 73) a considera uma contribuição fundamental do dirigente russo a uma noção que, em Marx, não poderia ter sido desenvolvida em razão do estágio de desenvolvimento do capitalismo no século XIX, anterior à fase imperialista desse modo de produção. Ele entende que se trata de um desenvolvimento daquilo que Marx apenas apontava, sem formulações mais precisas, sobre a hegemonia de determinadas formas de produção sobre as outras, como no seguinte trecho:

Em todas as formas de sociedade, é uma produção específica que determina todas as outras, são as relações engendradas por ela que atribuem a todas as outras o seu lugar e a sua importância. É uma luz universal onde são mergulhadas todas as outras cores e que as modifica no seio de sua particularidade. É um éter particular que determina o peso específico de toda a existência que aí se manifesta. (MARX apud LOWY, 1998, p. 73)¹⁴

Álvaro Bianchi (2013) considera ainda que se trata de um avanço em relação à noção de **desenvolvimento desigual** proposta por Lênin em seu escrito sobre o imperialismo, mas ressalta que Trotsky nunca se referiu a isso de forma explícita e tratava de desenvolvimento

14 O texto de Marx a que Löwy se refere é *Introdução à crítica da economia política*, de 1857.

desigual e desenvolvimento combinado como duas leis que se complementavam. O autor aponta ainda que Trotsky não fazia menções recorrentes à lei do desenvolvimento combinado e a formulação mais explícita é a de que

A desigualdade do ritmo, que é a lei mais geral do processo histórico, se manifesta com o máximo vigor e complexidade nos destinos dos países atrasados. Sob o látigo das necessidades externas a vida retardatária é estrangulada a avançar aos saltos. Desta lei universal da desigualdade dos ritmos decorre outra lei que, na ausência de uma denominação mais apropriada, chamaremos de lei do desenvolvimento combinado, expressando a aproximação das diferentes etapas, da combinação das fases distintas, do amálgama das formas arcaicas com as mais modernas. (TROTSKY apud BIANCHI, 2013)

Trotsky estava preocupado em compreender de que maneira a sociedade russa poderia ter realizado a revolução socialista sem ter passado por todas as fases de desenvolvimento do capitalismo pelas quais passaram os países europeus mais industrializados, onde as forças produtivas estavam mais desenvolvidas e a burguesia havia cumprido seu papel histórico na superação do modo de produção feudal. Na Rússia, por outro lado, o que ele percebia era um salto sobre etapas históricas que não estavam dadas a ocorrer naquele país, pois o capitalismo que ali se desenvolvia era de um tipo dependente daquele que se desenvolvia na Europa, já em sua fase imperialista. Trazia assim, junto às preocupações de Lênin quanto ao desenvolvimento das forças produtivas no interior da Rússia, a preocupação com a inserção da economia do país no sistema capitalista. Discordando da posição da Internacional Comunista que, segundo ele, instrumentalizou a lei do desenvolvimento desigual de Lênin para justificar a noção de “socialismo num só país”, ele escreve, em 1928, que ao contrário dos demais modos de produção

o capitalismo tem a propriedade de procurar continuamente a expansão econômica, penetrar em novas regiões, vencer as diferenças econômicas, transformar as economias provinciais e nacionais, fechadas em si mesmas, em um sistema de vasos comunicantes, de reaproximar, assim, de igualar, os níveis econômicos e culturais dos países mais avançados e dos mais atrasados. (TROTSKY apud BIANCHI, 2013)

Pelas noções de desenvolvimento desigual e desenvolvimento combinado, Trotsky havia compreendido bem as formulações marxianas de que a acumulação capitalista em nível mundial decorria não somente da forma de produzir baseada na exploração da força de trabalho, mas também da circulação e consumo das mercadorias, o que submetia todos os países ao estabelecimento de relações determinadas pelo desenvolvimento do mercado mundial. “O que distingue, do ponto de vista metodológico, o marxismo de Trotsky daquele

dominante na Segunda Internacional é, antes de tudo, a categoria da totalidade — segundo Lukács, o princípio revolucionário por excelência no domínio do conhecimento”, afirma Löwy (1998, p. 74). “A análise não é somente econômica”, acrescenta o autor,

mas também social e cultural: sobre o imenso espaço da Rússia, observa ele, encontram-se 'todos os estágios da civilização: desde a selvageria primitiva das florestas setentrionais onde alimentavam-se de peixe cru e faziam suas preces diante de um pedaço de madeira, até as novas condições sociais da vida capitalista, onde o operário socialista se considera como participante ativo da política mundial e segue atentamente... os debates do *Reichstag*. A indústria mais concentrada da Europa sobre a base da agricultura mais primitiva'. Estes diferentes estágios não estão simplesmente um ao lado do outro, numa espécie de coexistência congelada, mas se articulam, se combinam, 'se amalgamam': o processo do desenvolvimento capitalista, criado pela união das condições locais (atrasadas) com as condições gerais (avançadas) 'um amálgama social cuja natureza não pode ser definida pela busca de lugares comuns históricos, mas somente por meio de uma análise com base materialista'. Nesta combinação, as relações engendradas pelo capitalismo determinam, segundo a fórmula de Marx em seu texto de 1857, a todas as outras o seu lugar e a sua importância. (LÖWY, 1998, p. 75)

Mas a apresentação do conceito reunindo a lei do desenvolvimento desigual e a lei do desenvolvimento combinado só viria anos depois da morte do líder russo, em 1957, quando então “o filósofo estadunidense George Novack publicou na revista inglesa *Labour Review* um ensaio no qual apresentava o conceito de 'lei do desenvolvimento desigual e combinado” (BIANCHI, 2013). No Brasil, nesse mesmo período, a expressão não chega a ser utilizada, mas a noção que ela traz é desenvolvida, principalmente a partir dos anos 1960, para criticar uma perspectiva em voga no meio acadêmico desde a década anterior, segundo a qual “o desenvolvimento das nações 'subdesenvolvidas' era compreendido como se estivesse localizado em uma fase, em uma etapa histórica anterior ao moderno capitalismo europeu e norte-americano” (DEMIER, 2007, p. 3). Um dos críticos das formulações dualistas é Caio Prado Jr., para quem

A idéia de que a evolução histórica da humanidade se realiza através de etapas invariáveis e predeterminadas é inteiramente estranha a Marx, Engels e demais clássicos do marxismo cuja as atenções, no que nos interessa aqui, se voltaram sempre exclusiva e particularizadamente para o caso dos países e povos europeus. É deles que se ocuparam, e não generalizaram nunca as suas conclusões acerca das fases históricas percorridas por aqueles países e povos. [...]
Coisa bem diferente, logo se vê, é partir como se fez no caso da interpretação da evolução brasileira, da presunção, admitida *a priori*, de que os fatos históricos ocorridos na Europa constituíam um modelo universal que necessariamente haveria de se reproduzir em quaisquer outros lugares e, portanto, no Brasil também. Essa maneira de abordar os fatos, escusado dizê-lo, é inteiramente descabida. (PRADO JR. apud DEMIER, 2007, p. 5)

Demier (2007) acrescenta à lista de críticos das visões dualistas e etapistas, os

sociólogos Florestan Fernandes e, mais recentemente, Francisco de Oliveira. O primeiro afirmava, já em 1968, que “sob o capitalismo dependente, a persistência de formas econômicas arcaicas não é uma função secundária e suplementar. A exploração dessas formas, e sua combinação com outras, mais ou menos modernas e até ultramodernas, fazem parte do 'cálculo capitalista'” (FERNANDES apud DEMIER, 2007, p. 6). O segundo, um dos poucos a recuperar explicitamente a formulação tributada a Trotsky, observa em sua crítica à razão dualista que as particularidades encontradas no caso brasileiro não se referem a uma etapa anterior de desenvolvimento à qual o país estaria transitoriamente submetido, mas

constitui o modo de acumulação global próprio da expansão do capitalismo no Brasil no pós-anos 1930. A evidente desigualdade de que se reveste que, para usar a expressão famosa de Trotsky, é não somente desigual mas combinada, é produto antes de uma base capitalística de acumulação razoavelmente pobre para sustentar a expansão industrial e a conversão da economia pós-1930, que da existência de setores “atrasado” e “moderno” (OLIVEIRA apud DEMIER, 2007, p. 9).

A realidade brasileira, da qual fazem parte as experiências de fábricas recuperadas que pesquisamos e que nos levou ao conjunto de questões aqui apresentadas, se caracteriza, portanto, pela combinação e pela desigualdade do desenvolvimento das forças produtivas aqui localizadas. Isso pode ser dito tanto nos termos da inserção do Brasil no capitalismo mundial, quanto nos desenvolvimentos dos diferentes setores da economia nacional como um todo e ainda naqueles termos que, desde Lênin e sua preocupação com o desenvolvimento desigual do sistema ferroviário na Rússia, se referem ao descompasso existente dentro de um mesmo setor produtivo da economia. O setor industrial brasileiro apresenta uma combinação de pelo menos três das formas de racionalização do trabalho desenvolvidas ao longo do século XX. Hegemonizado pelo modelo do toyotismo, que se impôs no processo de reestruturação produtiva dos últimos 30 anos com a adoção de um modelo de relações entre as empresas que ficou conhecido como *just-in-time*, coexistem unidades fabris que tanto operam com a organização do trabalho de tipo taylorista e fordista de produção e, ainda, outras em que as três formas de racionalização da produção coexistem.

Isso nos leva a considerar o desenvolvimento da noção de **racionalização do trabalho** em sua dimensão histórica e entendida aqui como resultante das lutas de classes ao longo dos séculos XIX, XX e XXI. Nesse processo, a classe dirigente impôs à classe trabalhadora tanto as novas formas de produção quanto as relações sociais dela decorrentes e que resultaram em “um novo tipo de trabalhador”, não como almejava Taylor em sua perspectiva determinista, mas fundamentalmente como resposta da própria classe trabalhadora à nova situação da luta

de classes que se impunha desde o chão de fábrica. É a partir desse desenvolvimento teórico que procuramos aprofundar a noção constitutiva de comunicação e trabalho, fundamental para as análises que serão apresentadas nos capítulos 3 e 4 desta pesquisa.

Até aqui apareceram uma variedade de conceitos ainda não explicados: taylorismo, fordismo, racionalização do trabalho, organização científica, gerência científica, toyotismo, *just-in-time*. A seguir, passaremos a explicar esses e outros conceitos, tomando-os inicialmente na perspectiva histórica do seu desenvolvimento e demonstrando a sua relação com as formas de comunicação que lhes são próprias.

2.1. Gerência científica e racionalização do trabalho: ruptura com os saberes e transformação das relações de comunicação na esteira da luta de classes

Já nas primeiras oficinas sob o modelo capitalista, com a instalação das primeiras indústrias, os trabalhadores se encontravam numa situação distinta daquela do período feudal. Os laços de cooperação necessários à execução das suas tarefas se modificaram e a formação de coletivos de trabalho adaptados ao novo modo de produção eram decisivos para isso. As relações de comunicação dali decorrentes em pouco se assemelham às do modo de produção anterior. A nova hierarquia entre os mestres artesãos e os aprendizes foi, pouco a pouco, conferindo um caráter próprio do novo modo de produção. Tendo estudado o longo desenvolvimento da gerência nas fábricas desde as suas formas mais iniciais, Harry Braverman (1981) localizou a questão em diversos aspectos e, em larga medida, confrontou a noção utópica de um trabalho coletivo não coordenado, mesmo que não fosse sob o controle direto da gerência. Ele observa que

Em primeiro lugar, surgiram funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos, no interior dela, de ordenar as operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuição de funções, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, vendas, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e perdas. (BRAVERMAN, 1981, p. 61)

A gestão da produção, no entanto, não se restringe somente aos processos produtivos. Os problemas colocados à gerência do ponto de vista administrativo são atravessados pelas novas relações de trabalho de tipo contratual, pela qual o capitalista obtinha a força de trabalho necessária à produção. O capitalista não possuía, até então, o domínio do inteiro

processo produtivo, uma vez que o conhecimento e a concepção dos métodos de trabalho e as relações de comunicação necessárias para a sua realização estavam fora do domínio da gerência. Por isso, as exigências de produtividade feitas aos trabalhadores eram estabelecidas contratualmente – mesmo que isso significasse jornadas de longa duração. “Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção”, explica Braverman (idem, p. 67), as classes dirigentes se encontravam então

diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior. Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um 'contrato livre de trabalho', tiveram que extrair de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária. (idem, p. 67-68)

O trabalho cooperativo e a coordenação de tarefas, estando submetidas à lógica da compra e venda de força de trabalho que exigia um tipo de conduta específico só poderia resultar numa profunda reformulação das relações sociais desde o interior das fábricas. No capitalismo industrial, logo as relações entre operários e gerência se davam de maneira conflituosa. A desarmonia, entretanto, não se dava por uma dificuldade de entendimento ou de ruídos na comunicação (para recordar uma expressão amplamente utilizada até os dias atuais) entre uns e outros, tampouco pelo simples fato de que agora se encontravam reunidos sob um grande galpão industrial um grande número de operários de ofício que, até pouco tempo, realizavam seus trabalhos em suas próprias pequenas manufaturas. No dizer de Braverman (idem, p. 69)

Não era o fato de que a nova ordem fosse 'moderna', ou 'grande', ou 'urbana' que criava a nova situação, mas sim as novas relações sociais que agora estruturam o processo produtivo, e o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os que trazem à fábrica a sua força de trabalho e os que empreendem extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista.

É esse antagonismo, próprio das sociedades de classes e, em particular, das relações de produção de tipo capitalista, que coloca trabalhadores e capitalistas em lados opostos, conformando classes distintas e antagônicas e, por isso mesmo, classes que lutam para impor suas demandas umas às outras. Os capitalistas buscam impor suas necessidades por meio da coerção ou da adesão dos trabalhadores por diversos meios, inclusive e sobretudo comunicativos, como veremos nos tópicos seguintes. Normalmente isso é executado pela figura da gerência, a quem os trabalhadores também dirigem suas reivindicações. Quando de

sua experiência em fábricas francesas já na primeira metade do século XX, Simone Weil (1979, p. 114) havia percebido que “as aspirações dos operários a terem direitos na fábrica faz com que se choquem não com o proprietário mas com o gerente. Às vezes é o mesmo homem, mas pouco importa”. De um ponto de vista comunicativo/discursivo, podemos afirmar, seguindo a autora, que no intrincado conjunto de relações de comunicação que se conformam no interior da produção, as gerências ocupam o lugar de fala que representa as classes dirigentes frente aos trabalhadores¹⁵.

É justamente a necessidade de imposição do ponto de vista da gerência, não só a partir da contratação de um elevado número de horas de trabalho, mas da própria execução das tarefas, que leva ao desenvolvimento de novas formas de controle do trabalho. Essas formas de controle da organização e execução do trabalho introduziram profundas mudanças também nas relações de comunicação estabelecidas pelos coletivos de trabalho – estes próprios também sendo profundamente modificados.

As primeiras grandes modificações visando a ampliar o poder de controle das gerências sobre os trabalhadores se devem às experiências realizadas nos Estados Unidos no final do século XIX, exatamente por um gerente de fábrica, o estadunidense Frederick Winslow Taylor. O taylorismo é como ficou conhecido o modelo de organização do trabalho industrial desenvolvido por Taylor, entre o final do século XIX e início do século XX. Taylor, que havia trabalhado como aprendiz em uma metalúrgica, dedicou grande parte de sua vida a desenvolver um modelo de organização do trabalho que permitisse acelerar a produção das fábricas com base no aumento do ritmo de trabalho dos operários. Ele havia percebido que os operários de ofício detinham o saber exclusivo do tempo necessário para a produção de cada peça e passou a estudar formas de destituir os operários desse conhecimento, transferindo-o para a gerência da empresa. Para ser bem-sucedido, Taylor precisava não só entender o funcionamento da produção, como descobrir formas de romper com a forte relação de cooperação entre os operários, sustentada por relações de comunicação que possibilitavam o compartilhamento do saber do trabalho tão somente entre eles próprios, sem que as gerências pudessem destituir os trabalhadores desses saberes, ou mesmo conhecê-los de fato.

O fundamento básico do sistema desenvolvido por ele estava na criteriosa separação entre a concepção e a execução do trabalho. Vimos, no tópico anterior, como o trabalho humano se distingue da atividade animal justamente pelo fato de que a execução do trabalho tem um momento ideal, ou seja, é pensada e planejada pelo homem para atingir objetivos

15 A noção discursiva de lugar de fala será discutida em tópicos seguintes e retomada nos capítulos 3 e 4 para as análises das entrevistas realizadas com os trabalhadores das fábricas.

muito diversos. Os saberes adquiridos pela experiência e pela subjetivação decorrente daquela atividade podiam ser então comunicados aos demais, mesmo muito antes da existência da escrita. Trabalho e comunicação fazem parte de um processo único do tornar-se humano, expresso na execução das tarefas e no estabelecimento de relações de comunicação pelas quais se desenvolveu a vida em comunidade. Essas relações são de tal maneira constitutivas do trabalho, que mesmo o avanço das civilizações e a superação dos modos de produção anteriores pelos mais avançados não as haviam eliminado e, se houveram modificações, estas foram muito pequenas em relação às que ocorreram a partir do século XIX.

Admitia-se em geral antes de Taylor que a gerência tinha o direito de 'controlar' o trabalho, mas na prática esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador. A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto. A gerência, insistia ele, só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Seu 'sistema' era tão somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complicada. Nesse sentido, ele foi o pioneiro de uma revolução muito maior na divisão do trabalho que qualquer outra havida. (BRAVERMAN, 1981, p. 86)

As pesquisas de Taylor duraram 26 anos até que ele tivesse podido estabelecer um método aplicável a uma variedade muito grande de indústrias, dado o caráter universalizante de suas proposições. Em seu laboratório de pesquisa ele observou um grande número de operações realizadas pelos trabalhadores e fez diversas experiências, concluindo que a fragmentação do processo de produção e, portanto, a própria separação entre a concepção do trabalho por completo e a sua execução deveriam ser sumariamente divididas. Para Taylor, essa divisão permitiria que o trabalho pudesse ser catalogado e instruído aos trabalhadores de forma parcelada, de modo que em nenhuma etapa do processo produtivo o trabalhador pudesse modificar aquilo que lhe foi designado.

O método de Taylor consiste essencialmente nisto: primeiro, estudar cientificamente os melhores procedimentos a empregar em qualquer trabalho, mesmo o trabalho braçal (não me refiro ao ajudante já um pouco especializado mas ao braçal propriamente dito), mesmo o trabalho de manutenção ou trabalhos deste gênero; depois, estudar os tempos decompondo cada trabalho em movimentos elementares que se reproduzem em trabalhos muito diferentes conforme diversas combinações; e, uma vez medido o tempo necessário para cada movimento elementar, chega-se facilmente ao tempo necessário para operações muito variadas. (WEIL, 1979, p. 116)

Assim, pouco a pouco, Taylor acreditava que os saberes do ofício começariam a perder sua importância vital, na medida em que “o controle sobre o processo de trabalho deve passar

às mãos da gerência, não apenas num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução” (BRAVERMAN, 1981, p. 94). Aos trabalhadores eram designadas atividades fragmentadas, para as quais não eram requeridas mais do que algumas capacidades físicas, enquanto o capitalista tinha adquirido uma enorme vantagem sobre os operários, “o eixo sobre o qual gira toda a gerência moderna: o controle do trabalho através do controle das **decisões que são tomadas no curso do trabalho**”. (idem, p. 98. grifo do autor)

O controle do processo decisório pela gerência confrontava diretamente a organização do trabalho baseada nos saberes do ofício e, em razão disso, desmoronavam as relações de comunicação que eram constitutivas daquela forma de organização e que possibilitavam a circularidade dos saberes entre os operários. Não se trata de que o operário de ofício não tinha mais nada a ensinar ao jovem operário que se encontrava diante das instruções dadas pela gerência sobre o modo de fazer do trabalho, enquanto o jovem operário já não necessitava daquele saber que pouco tinha a ver com as novas formas de produção feitas por etapas simplificadas. Mas de um rigoroso controle exercido pela gerência para impedir tanto essas relações entre os trabalhadores, quanto que eles tivessem acesso ao conhecimento técnico produzido pelo estudo dos processos de trabalho. Como observou Braverman (1981, p. 107),

[...] a fim de assegurar o controle pela gerência como baratear o trabalhador, concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho, e para esse fim o estudo dos processos do trabalho devem reservar-se à gerência e obstar aos trabalhadores, a quem seus resultados são comunicados apenas sob a forma de funções simplificadas, orientadas por instruções simplificadas o que é o seu dever seguir sem pensar e sem compreender raciocínios técnicos ou dados subjacentes.

Chegamos assim à classificação feita pelo autor em três princípios adotados pela gerência científica para o estabelecimento da racionalização do trabalho. O primeiro princípio é o da **dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores**, ou seja, “o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Daí por diante deve depender não absolutamente das capacidades dos trabalhadores, mas inteiramente das políticas gerenciais” (idem, p. 103). Como também percebeu Simon Weil (1979, p. 118), a finalidade do método de Taylor “era tirar dos trabalhadores a possibilidade de determinar por si os processos e o ritmo de seu trabalho, e colocar nas mãos da direção a escolha dos movimentos a executar no decorrer da produção”. Taylor, por sua vez, havia descoberto que a melhor maneira de submeter os trabalhadores à gerência era pelo que Braverman (1981, p. 104) classificou como segundo princípio, “o

princípio da **separação de concepção e execução**, melhor que seu nome mais comum de princípio da separação de trabalho mental e manual”. Por fim, “o terceiro princípio é a **utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução**” (idem, p. 108). O objetivo da gerência em manter esse conhecimento inalcançável aos trabalhadores era “garantir que, à medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulhasse ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares, e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da gerência” (idem, p. 109).

Taylor formulou um sistema cuja simplificação do trabalho permitiu dispensar absolutamente qualquer conhecimento dos operários de ofício, o que trouxe ganhos não só de produtividade pela aceleração da produção decomposta em partes quanto colocou a gerência em condições de enfrentar as táticas utilizadas pelos operários e pelos sindicatos, que até então exerciam seu poder de pressão controlando o tempo de produção de cada peça nas fábricas. Tendo em conta que esse era o principal objetivo de Taylor, podemos considerar que um dos pontos mais surpreendentes do método por ele desenvolvido

é a possibilidade de empregar pessoas cujo conhecimento técnico e experiências não ultrapasse as exigências dos postos a serem ocupados e que, ademais, possam ser treinadas num espaço de tempo muito menor que o requerido anteriormente. Deverão os trabalhadores cumprir tarefas diárias num tempo previamente determinado pela empresa, ficando a cargo dessa última a definição, portanto, de todos os detalhes e, no caso de falhas, de sua rápida substituição, pois suas qualificações são pré-definidas e estáticas. (PINTO, 2007, p. 38)

A racionalização não está ligada à modernização das fábricas e, com efeito, Taylor não buscava nenhuma descoberta do ponto de vista tecnológico – em que pese tenha descoberto os aços rápidos. Seu propósito não necessitava de nova maquinaria e ele de fato não solicitou nenhuma, mas de como aquelas mesmas máquinas poderiam ser utilizadas para produzir muito mais por meio do aumento da produtividade dos operários através do controle do trabalho. Assim, o que se vê é que “não é a 'melhor maneira' de trabalhar 'em geral' o que Taylor buscava, [...] mas uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado – isto é, a força de trabalho comprada e vendida” (BRAVERMAN, 1981, p. 85-86). A própria forma de designação utilizada inicialmente, **organização racional do trabalho** e posteriormente **organização científica do trabalho** eram antes de tudo uma tentativa de impor, no plano discursivo, a ideia de uma gerência que teria descoberto os melhores métodos de trabalho pelo emprego da ciência, isto é, a gerência científica. Braverman (1981, p. 82-83) ajuda a dissecar essa ideia ao mostrar que

faltam-lhe as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte, não obstante um ou outro protesto em contrário, não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não procura descobrir e confrontar a causa dessa condição, mas a aceita como um dado inexorável, uma condição 'natural'. Investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência.

A despeito das intenções incutidas nos nomes utilizados para o método de Taylor, os trabalhadores se opuseram fortemente à racionalização. Estava em jogo muito mais do que a maneira de executar o trabalho, mas as formas de enfrentamento de que os operários dispunham para enfrentar a superexploração de sua força de trabalho. Taylor precisava de mais do que uma vitória ideológica, no sentido de emprestar um significado às expressões **científica** e **racional** que conquistasse a adesão dos trabalhadores. Agora que ele dispunha de um método simplificado e havia extraído dos operários o saber próprio do seu trabalho, iniciou um processo de cooptação dos trabalhadores selecionando aqueles que melhor se adequassem ao novo modelo de organização da produção, baseado nas prescrições que ele havia elaborado, e exigindo de todos os demais que conseguissem manter o mesmo ritmo de produção dos operários com maior desempenho. A exigência era acompanhada de um sistema de gratificações decrescentes que impactava negativa e diretamente nos salários da grande maioria dos trabalhadores.

O sistema particular de trabalho por peça com prêmio consiste em medir o tempo por unidade, baseando-se no máximo de trabalho que o melhor operário podia produzir durante uma hora, por exemplo, e para todos os que conseguirem este máximo, cada peça terá esse tanto de pagamento, enquanto os que produzem ostensivamente menos do que esse máximo receberão um pagamento abaixo; aqueles que produzirem evidentemente menos do que esse máximo, acabarão por ganhar menos do que o salário vital. Em outras palavras, trata-se de um processo para eliminar todos os que não são operários de primeira ordem, capazes de atingir aquele máximo de produção. (WEIL, 1979, p. 119)

O sucesso de Taylor na decomposição do trabalho, cindindo a concepção e a execução do trabalho, foi de tal maneira expressivo que ele percebeu que não só era possível decompor as etapas do trabalho, como também atribuí-las a diferentes trabalhadores. A divisão do trabalho, nesse caso, tem um sentido totalmente distinto daquele da divisão social do trabalho, sendo esta “aparentemente inerente característica do trabalho humano tão logo ele se converte em trabalho social, isto é, trabalho executado na sociedade e através dela” (BRAVERMAN,

1981, p. 71-72). Portanto, “temos, no caso, não a análise do processo de trabalho, mas a criação do trabalho parcelado” (idem, p. 75). Isso vale tanto para a execução do trabalho quanto para a concepção do mesmo. Assim, foram criadas séries de funções nas fábricas que tinham como objetivo principal montar um forte esquema de controle dos processos de trabalho agora decompostos.

Toda fase do processo do trabalho é divorciada, tão longe quanto possível, do conhecimento e preparo especial, e reduzida a simples trabalho. Nesse ínterim, as relativamente poucas pessoas para quem se reservam instrução e conhecimento são isentas tanto quanto possível da obrigação de simples trabalho. Deste modo, é dada uma estrutura a todo o processo de trabalho que em seus extremos polariza aqueles cujo tempo é infinitamente valioso e aqueles cujo tempo quase nada vale. Esta poderia até ser chamada a lei geral da divisão do trabalho capitalista. Não é a única força atuando sobre a organização do trabalho, mas é certamente a mais poderosa e geral. Seus resultados, mais ou menos adiantados em cada indústria e ocupação, dão irrecusável testemunho de sua validade. (idem, p. 80)

Não se trata apenas de atribuir tarefas distintas aos trabalhadores. Simone Weil (1979, p. 119) lembra que “antes de Taylor, um contramestre fazia tudo; vigiava tudo. Atualmente, nas fábricas, há vários chefes para uma mesma seção: há o controlador, há o mestre, etc”. A criação das funções de chefia e de departamentos responsáveis pelas etapas elaborativas da produção foram duas das mais importantes modificações que se tornaram possíveis com a divisão do trabalho. A organização do trabalho se modificava profundamente com os novos métodos e para se assegurar de seu funcionamento, Taylor “concebeu e organizou progressivamente o escritório dos métodos com a ficha da fabricação, o escritório dos tempos para estabelecer o tempo necessário a cada operação, a divisão do trabalho entre chefes técnicos e um sistema particular de trabalhos por peças com prêmio” (idem, p. 118). Concebidos para estudar e descobrir formas de intensificação do ritmo da produção, obrigando os trabalhadores não a trabalharem melhor, mas a trabalharem mais, os escritórios de planejamento passam a fazer com que o custo da produção seja constantemente diminuído com a intensificação do trabalho. Para conseguir isso, Pinto (2007, p. 37) explica que

Toda a experiência, todas as técnicas relativas às atividades realizadas nas várias instâncias da empresa são repassadas para trabalhadores especializados em analisá-las com base em métodos experimentais, através dos quais são padronizados, tendo em vista a redução da quantidade de operações desnecessárias, do tempo de execução das demais, dos gastos de energia física e mental dos trabalhadores, da ociosidade dos equipamentos, dos intervalos entre uma operação e outra, entre outros objetivos.

Ora, essas transformações visavam essencialmente a atender aquilo que Taylor se

propunha a fazer: destituir os trabalhadores do seu poder decisório no trabalho, romper com o poder dos sindicatos e fazer com que se trabalhasse mais. Ele acreditava ter conseguido submeter completamente o operariado por meio de suas iniciativas, já que “tudo lhe será passado na forma de ordens, através das fichas de instrução, nas quais estarão contidas as quantidades, os meios e os resultados passíveis de serem esperados pela administração, junto a um treinamento sobre como deve cumprir tais ordens” (PINTO, 2007, p. 37). Taylor insistia no fato de que se todas as análises e instruções ao trabalho, combinadas com o sistema de prêmio por peças para conseguir a adesão dos trabalhadores, os resultados seriam sempre os esperados e, se não o fosse, devia-se ao fato de que suas orientações não haviam sido seguidas.

Taylor conta com orgulho que conseguiu dobrar e até mesmo triplicar a produção em certas fábricas simplesmente pelo sistema de gratificações, pela vigilância dos operários e pela inexorável despedida dos que não quisessem ou não pudessem acompanhar a cadência. Explica que chegou a encontrar o meio ideal para suprimir a luta de classes, porque seus sistemas se baseiam, num interesse comum do operário e do patrão, tendo ambos mais lucro com esse sistema, e o próprio consumidor também fica satisfeito porque os produtos são mais baratos. Gabava-se, assim, de resolver todos os conflitos sociais e de ter criado a harmonia social. (WEIL, 1979, p. 122)

Em que pese o êxito do taylorismo em aumentar a produtividade do trabalho, não há nenhum indício de que por meio desse sistema se tivesse avançado no sentido de suprimir a luta de classes, nem mesmo no próprio fazer do trabalho. Convém retomar a noção de relações de comunicação para analisar essa questão. Dissemos acima que as relações de comunicação tanto são constitutivas do próprio trabalho quanto consolidam coletivos de trabalho que compartilham saberes próprios daqueles ofícios, garantindo a sua continuidade inclusive geracional. Pois bem, um dos efeitos da racionalização, com a decomposição e o parcelamento do trabalho foi a destituição dos saberes do ofício aos operários mais qualificados. Esse objetivo do taylorismo foi exitoso na medida em que os trabalhadores que, mesmo sendo qualificados, eram substituídos por outros trabalhadores quando não conseguiam acompanhar o ritmo intensificado da produção. Em pouco tempo, o número de operários qualificados nas fábricas foi diminuindo, enquanto os operários especializados em tarefas simples e já plenamente adaptados ao método taylorista foi aumentando. Quando dissemos anteriormente que as relações de comunicação daquelas formas de organização do trabalho pré-tayloristas desmoronaram, é antes porque, assim como o trabalho, elas passaram por profundas modificações. Em certo sentido, podemos dizer que as relações de comunicação também foram racionalizadas. Do ponto de vista da execução das tarefas, há

uma decomposição dos próprios saberes e isso modifica parcialmente as relações de comunicação no que diz respeito à “língua” do trabalho. Já do ponto de vista do caráter social do trabalho, isto é, das relações de comunicação que tornam possíveis os coletivos de trabalho no interior da produção, o que acontece não é o seu desaparecimento a partir da localização de um homem por máquina e do fato de que cada homem realiza uma atividade distinta do que ocupa outra máquina. Deve-se lembrar que a orientação era de que o trabalhador deveria ser proibido de “circular por considerável parte de seu tempo, esperando que o tipo especial de seu trabalho progreda, como é tão frequentemente o caso” (BRAVERMAN, 1981, p. 114). Outra consequência “da separação de concepção e execução é que o processo de trabalho é agora dividido entre lugares distintos e distintos grupos de trabalhadores. Num local, são executados os processos físicos da produção; num outro estão concentrados o projeto, planejamento, cálculo e arquivo”. O que acontece em razão disso são dois deslocamentos. Primeiro no sentido espaço-temporal: os trabalhadores que já não podem abandonar seus postos de trabalho reúnem-se em espaços e horários alternativos, onde o trabalho é frequentemente o tema discutido, refazendo os laços de solidariedade pelos quais os trabalhadores estavam naturalmente ligados antes de serem isolados em seus postos de trabalho individuais. Segundo e mais importante deslocamento: o trabalho vivo não desaparece, mas, racionalizado, se converte na ação coordenada de um número muito mais diversificado de funções, coordenação que só pode ser realizada pela introdução de artefatos comunicacionais (sob a forma de prescrições de trabalho etc.) e pelo reestabelecimento de relações de comunicação ao longo de todo o processo. As prescrições de trabalho, chamadas de folhas de especificações de serviço e, na produção fabril atual, ordens de produção, são o melhor exemplo do que estamos chamando de artefato comunicacional e contribuem decisivamente para compreender esse deslocamento.

A folha de especificações de serviço, réplica da produção, mera sombra que pretende corresponder ao trabalho real, obriga a certa variedade de novas ocupações, cujo contraste é que são encontradas não no fluxo das coisas, mas no fluxo de papel. A produção está fragmentada em duas e depende das atividades de ambos os grupos. Considerando que o modo de produção foi orientado pelo capitalismo a esta condição dividida, separaram-se os dois aspectos do trabalho; **mas ambos permanecem necessários à produção, e nisto o processo de trabalho retém sua unidade**”. (BRAVERMAN, 1981, p. 113. grifo do autor)

É essa unidade do inteiro processo que, conforme apontamos, é de comunicação e trabalho¹⁶. Os deslocamentos produzidos pelas transformações nos processos produtivos,

16 Teremos oportunidade de voltar à questão da folha de especificações (ordens de produção) nos capítulos seguintes, descrevendo o seu funcionamento na coordenação do trabalho coletivo.

longe de suprimir a luta de classes, fizeram com que as ações da classe trabalhadora fossem deslocadas de um de seus métodos tradicionais, em que o operário detinha a capacidade de controlar o tempo de produção por peças. A sua reorganização, no entanto, teria de levar em conta que no próprio processo produtivo a resistência contra a exploração do trabalho havia sido fraturada pela intensificação do trabalho. Já que “a intensidade do trabalho não é mensurável como a duração” (WEIL, 1979, p. 121), a ação do proletariado na produção, tendo em vista incidir diretamente no nível econômico pelo controle dos ritmos de produção, seria deslocada cada vez mais para fora do chão de fábrica em razão do forte controle exercido pelas gerências modernas em seu interior.

A disciplina nas fábricas, a sujeição, é uma outra característica do sistema. É mesmo o caráter essencial, e é a finalidade para a qual foi inventada, já que Taylor fez suas pesquisas exclusivamente para quebrar a resistência de seus operários. Impondo-lhes tais e tais movimentos em tantos segundos, ou outros tais em tantos minutos, é evidente que nenhum poder de resistência resta ao operário. Disso é que Taylor se mostrava mais orgulhoso, e isso é o que ele desenvolvia de preferência, acrescentando que seu sistema permitia que acabasse o poder dos sindicatos nas fábricas. (idem, p. 125)

A ação política da classe, por isso, passaria a se dar em razão também do deslocamento das relações de comunicação re-construídas dentro e fora do ambiente de trabalho. Nesse sentido, precisamos ainda desenvolver algumas das consequências da racionalização, cujos métodos de controle se estendem para muito além do ambiente de trabalho, para compreender melhor os deslocamentos ocorridos e, em seguida, caracterizar o modelo conhecido como fordismo, cujo fundamento é aprofundar o controle sobre o ritmo do trabalho descoberto pelo taylorismo, bem como sobre a própria vida do trabalhador.

2.2. Relações perdidas? O controle do trabalho e as fraturas da racionalização

Partimos da seguinte constatação: com a racionalização do trabalho, as relações de comunicação são re-construídas dentro e fora do ambiente de trabalho. O primeiro aspecto diz respeito às transformações internas na organização da produção baseadas na cisão pretendida entre **concepção e execução**, resultando na ampliação das funções de chefia e controle, criação dos departamentos de planejamento, fragmentação das etapas do trabalho, substituição dos operários qualificados por operários especializados etc.; o segundo se refere às maneiras pelas quais as consequências da racionalização do trabalho extrapolam o ambiente de trabalho, principalmente nas formas de controle da própria vida do trabalhador fora do

trabalho, nos horários de folga, na comunidade e na família, no sindicato etc.

As mudanças introduzidas pela gerência científica não se limitaram a modificar o fazer do trabalho. A pretensão de Taylor em fazer do trabalhador um “gorila amestrado” não quer dizer outra coisa senão que “a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo” (GRAMSCI, 2007, p. 248). Os três princípios descobertos por Taylor (BRAVERMAN, 1981, op. cit), que orientam a racionalização, não teriam possibilitado a ruptura com os saberes dos operários de ofício e seriam mesmo ineficazes se não tivessem buscado incessantemente substituir esses trabalhadores por outros que pudessem ser adaptados às formas de trabalhar concebidas, organizadas e impostas pela gerência. Uma mudança fundamental teria de ser operada então no comportamento dos operários no trabalho.

Com efeito, Taylor expressa com brutal cinismo o objetivo da sociedade americana: desenvolver em seu grau máximo, no trabalhador, só comportamentos maquinais e automáticos, quebrar a velha conexão psicofísica do trabalho profissional qualificado, que exigia uma certa participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. (GRAMSCI, 2007, p. 266)

O novo homem, no entanto, não seria produzido da mesma forma que se produzem peças numa metalúrgica e não basta que se façam ajustes de modificações do processo produtivo para que o novo ser floresça. A implantação da gerência científica foi resultado de um intenso processo de lutas com a classe operária, da qual Taylor estava plenamente consciente e adotou várias medidas para poder quebrar o poder dos sindicatos e destituir os operários do controle que eles detinham dos ritmos de trabalho. Para o êxito da gerência científica se completar foram adotadas medidas de coerção dos trabalhadores, mas também de cooptação e adesão. Levando a disputa para o nível individual e confrontando cada trabalhador, a tática variava em razão da resistência oferecida ou da adaptação do operário aos novos procedimentos adotados. A coerção é um elemento característico das sociedades de classes.

Até agora, todas as mudanças do modo de ser e viver tiveram lugar através da coerção brutal, ou seja, através do domínio de um grupo social sobre todas as forças produtivas da sociedade: a seleção ou 'educação' do homem adequado aos novos tipos de civilização, isto é, às novas formas de produção e de trabalho, ocorreu com o emprego de inauditas brutalidades, lançando no inferno das subclases os débeis e os refratários, ou eliminando-os inteiramente. Em todo advento de novos tipos de civilização, ou no decurso do processo de desenvolvimento, houve crises. (GRAMSCI, 2007, p. 262-263)

Taylor visava a um tipo de coerção que pudesse ser exercido fundamentalmente a partir da organização do trabalho. Tendo estabelecido os métodos de trabalho a partir das orientações dadas pela gerência e destituindo os trabalhadores dos saberes do ofício, podia agora coagir a todos os operários que não atingissem as elevadas metas de produção por ele definidas, primeiro com a brutal redução dos salários a níveis inferiores ao necessário para sua sobrevivência e, em segundo pela possibilidade de se treinar em muito pouco tempo os operários que viessem a realizar as tarefas simplificadas, tornando possível demitir todos os trabalhadores que se recusassem a trabalhar pelo novo método ou se mostrassem incapazes de intensificar o ritmo de trabalho, substituindo-os. E isso, de fato, aconteceu. Uma grande quantidade de operários foi “lançada ao inferno das subclasses”, na expressão de Gramsci.

A coerção exercida pela gerência científica, no entanto, era combinada com um elaborado esquema de cooptação ou adesão dos trabalhadores ao novo sistema produtivo. Entra em cena um conjunto de medidas que visam ao convencimento dos trabalhadores das vantagens do novo sistema. Esse convencimento poderia tomar a forma de gratificações, quanto se dar no plano discursivo/ideológico e ainda educativo, sob a forma de treinamento para realizar trabalhos especializados sob orientação da gerência. Em geral, o que acontece é a aplicação combinada dessas várias ações. O exemplo recuperado por Braverman (1981, p. 95-98), em que Taylor descreve detalhadamente a cooptação dos trabalhadores por ele empreendida é bastante ilustrativo do uso dos métodos de cooptação empregados pela gerência científica.

Em ambos os casos, coincide o fato de que coerção ou cooptação, apesar de variarem em tática, são ambas formas de realização da opressão no trabalho e de que o seu uso combinado foi o que determinou o seu êxito. Isso é possível, vale lembrar, pela desigualdade de forças entre o poder do capitalista sobre o conjunto das forças produtivas por um lado e, por outro, o poder de organização da classe trabalhadora para impor derrotas às classes dirigentes, ou minimamente oferecer-lhes resistência durante o processo. Por isso, como resposta à organização dos trabalhadores, a necessidade de se intensificar os meios e os métodos de **controle** desde o nível da produção, lugar onde se encontravam mais arraigadas as formas de resistência dos operários de ofício. O controle exercido pela gerência, no entanto, difere em muito daquelas formas de controle e coordenação exercidas pelos trabalhadores na organização do trabalho. Trata-se de um mecanismo muito mais complexo e abrangente, atingindo todos os níveis da organização, incluindo os setores responsáveis pela concepção do trabalho e os escritórios.

O conceito de controle adotado pela gerência moderna exige que cada atividade na produção tenha suas diversas atividades paralelas no centro gerencial: cada uma delas deve ser prevista, pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada, registrada através de toda a sua duração e após conclusão. (BRAVERMAN, 1981, p. 113)

Mas o controle pretendido e, em larga medida, efetivamente exercido pela gerência científica extrapola em muito os muros da fábrica. Atinge os trabalhadores desde a sua organização política até a própria vida e propósito familiar, atinge o comportamento em geral dos trabalhadores. Gramsci (2007, p. 266) observa que “os novos métodos de trabalho são indissociáveis de um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro”. Os deslocamentos provocados pela racionalização do trabalho, particularmente no que diz respeito às relações de comunicação, mostram que o controle absoluto do trabalho e da vida dos trabalhadores não se estabelece sem que se formem fraturas em todo o processo. Seria mesmo ingênuo acreditar que se teria chegado ao método perfeito de subjugação da classe trabalhadora, o que nem mesmo Taylor ousou afirmar. Por isso insistia na aplicação e repetição rigorosa dos métodos de gerência, até que se pudesse vencer a resistência dos trabalhadores, que durante toda a implantação da racionalização foi muito forte.

A destruição dos ofícios durante o período de surgimento da gerência científica não passou despercebida aos trabalhadores. Na verdade, via de regra os trabalhadores ficam muito mais cômicos de tal perda quando ela se dá do que depois que aconteceu e que as novas condições de produção se tornaram generalizadas. O taylorismo desencadeou uma tempestade de oposição entre os sindicatos durante os primeiros anos deste século; o que é mais digno de nota sobre esta primeira oposição é que ela se concentrava não nos acessórios do sistema de Taylor, como a cronometragem e estudo do movimento, mas no seu esforço essencial para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e imposição a eles de um processo de trabalho acerebral no qual sua função é a de parafusos e alavancas. (BRAVERMAN, 1981, p. 121)

Mas se por um lado o controle exercido pela gerência era tangível na organização do trabalho na fábrica, fora dela a situação se invertia. O trabalhador não se tornava menos trabalhador fora da fábrica e podia refazer, ali onde o patrão não o alcançava, os laços de sociabilidade e cooperação que haviam sido atacados no interior da produção. Isso é possível porque as relações de comunicação se deslocam, se refazem, se reconstróem de maneira que o inteiro processo social-produtivo mantenha sua unidade constitutiva. Isso levou a gerência científica a buscar o controle também fora dos muros das fábricas, estabelecendo um ideal de comportamento e moralidade para os quais os trabalhadores deveriam ser orientados a seguir. Essa investida levou Gramsci (2007, p. 266) a perceber que

Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: as investigações 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. (2007, p. 266)

Diante desses três aspectos (coerção, cooptação, controle), é notável, senão surpreendente, que por um longo tempo os estudos sobre a racionalização e o controle do trabalho, parte dos quais nos apropriamos para desenvolver essa pesquisa, não se tenham dedicado a compreender de que maneira a introdução da gerência científica nas fábricas tenha transformado as relações de comunicação dali decorrentes. Algumas das questões são colocadas nos termos da ação político-sindical da classe, da educação para o trabalho, da gestão do conhecimento dos processos de produção, dos departamentos de planejamento e concepção do trabalho, das ideologias etc. Poucos se referem, no entanto, ao desmoronamento das relações de comunicação tal como se davam antes da gerência científica e a sua simultânea reconstrução na nova organização do trabalho e na vida do “novo homem”, isto é, em seu aspecto constitutivo enquanto trabalho e em seu aspecto propriamente social, estendendo-se a todas as esferas da vida humana em sociedade.

A modernização da gestão e das formas de organização da produção, com objetivo de elevar a produtividade e eliminar a resistência dos trabalhadores quanto à perda de sua relativa autonomia no trabalho, têm então um avanço contraditório, imperfeito – do ponto de vista da própria gerência, desigual em cada setor produtivo (e mesmo em cada unidade fabril de um mesmo setor) e, fundamentalmente, sujeito ao estado da luta de classes na sociedade. Aos novos métodos de sujeição impostos pelas classes dirigentes, se opõe a reorganização, mais ou menos consciente, mais ou menos articuladas coletiva e politicamente, das formas de resistência da classe trabalhadora. Para desenvolver essa questão, podemos continuar pela análise da implantação do fordismo, sendo esse o passo seguinte da burguesia na busca pelos seus objetivos.

O fordismo, cujo nome se deve aos avanços introduzidos por Henry Ford em suas fábricas de automóveis, se baseia num aperfeiçoamento da racionalização desenvolvida por Taylor. Basicamente, Ford criou um sistema de esteiras rolantes, onde as peças em produção seguiam de um posto ao outro, onde cada trabalhador era responsável por executar uma única tarefa extremamente simplificada (no sentido em que era uma tarefa baseada em movimentos quase únicos e repetitivos), de onde a peça seguia para o próximo posto de trabalho e uma nova tarefa era executada. Ford havia percebido que durante a produção havia um grande

desperdício de tempo no transporte das peças entre um posto de trabalho e outro, o que tornava improdutivo uma parte da jornada de trabalho. Sendo que “desde seu nascimento, a racionalização foi antes, essencialmente, um método para se fazer trabalhar mais do que um método para se trabalhar melhor” (WEIL, 1979, p. 120), era fundamental eliminar os tempos ociosos e nisso a movimentação das peças precisava ser muito mais ágil. A resposta encontrada por Ford foi justamente o automatismo.

Buscou-se estrangular ao máximo os 'poros' da jornada de trabalho, de modo que todas as ações realizadas pelos trabalhadores estivessem, a cada instante, agregando valor aos produtos. Se a 'racionalização' taylorista permitia uma significativa intensificação do trabalho humano através do controle pela cronometragem dos tempos de operação parciais, no sistema fordista é a velocidade automática da linha de série (do objeto de trabalho, portanto) que impõe ao trabalhador (o sujeito do trabalho) a sua condição de disposição para o labor, estabelecendo, dentro de limites cada vez mais estreitos de tempo, a 'melhor maneira' de trabalhar. (PINTO, 2007, p. 45)

A melhor maneira de trabalhar mais rápido, leia-se. Do ponto de vista da gerência, a esteira rolante tanto eliminava os tempos ociosos quanto permitia regular o ritmo da produção. Junto ao automatismo e para que se pudesse acelerar a velocidade da linha de produção, foram feitas modificações também nas tarefas, buscando uma simplificação ainda mais pormenorizada das operações destinadas a cada operário. Os resultados obtidos foram a intensificação ainda maior do trabalho, resultando em ganhos de produtividade muito superiores, além de se implementar um controle ainda mais rígido sobre os operários, tanto no que diz respeito à execução das tarefas quanto no comportamento dos trabalhadores na produção, de mobilidade cada vez mais restrita e incomunicáveis em seus postos de trabalho. Acrescente-se ainda a cada vez mais intensa vigilância exercida pelas chefias, controlando cada etapa do processo produtivo. O resultado foi uma capacidade maior por parte da gerência de lidar com as inadequações dos trabalhadores aos ritmos de trabalho por ela impostos. Além disso, para Simone Weil (1979, p. 120), no fordismo

o sistema de montagens em cadeia permitiu substituir os operários especializados por ajudantes especializados em trabalhos em série; nesse trabalho o operário, ao invés de realizar um trabalho qualificado, só tem que executar um certo número de gestos mecânicos que se repetem constantemente. É um aperfeiçoamento do sistema de Taylor que consegue tirar do operário a escolha de seu método e a inteligência de seu trabalho, transferindo estas para a seção de planejamento e estudos. Este sistema de montagens também faz desaparecer a habilidade manual necessária ao operário especializado.

A possibilidade de dispor abundantemente de mão de obra com mínima qualificação

parecia ter dado aos capitalistas o elemento decisivo de coerção da classe. Tanto é que o sistema de gratificações desenvolvido por Taylor para cooptar os trabalhadores a desempenhar o seu trabalho com o máximo de empenho para atingir as metas de produtividade se tornou obsoleto. O ritmo agora era estabelecido pela velocidade das esteiras rolantes, cada operário se tornava responsável por uma ínfima parte do trabalho final e assim todos eram forçados a trabalhar na mesma cadência. Uma das principais consequências do novo modelo foi, uma vez mais, uma desestruturação das relações de comunicação constitutivas do trabalho. Posicionados lado a lado, coagidos pelas chefias a não se comunicarem entre si e trabalhando em ritmo acelerado, os operários se veem cada vez mais distantes da unidade do processo de trabalho. Não só o produto do trabalho é alienado, o próprio processo de trabalho se torna estranho ao trabalhador. Isso leva a que vários estudiosos recorram à ideia, exemplificada na passagem seguinte, de que “a intervenção criativa dos trabalhadores nesse processo é praticamente nula, tal como sua possibilidade de conceber o processo produtivo como um todo [...] O nível de simplificação impede qualquer abstração conceitual sobre o trabalho” (PINTO, 2007, p. 46). Conclui-se então apressadamente que a alienação e o estranhamento decorrem da racionalização do trabalho, quando Marx já havia caracterizado esses dois conceitos nos *Manuscritos* de 1844 ao analisar a fabricação de tipo capitalista muitos anos antes da racionalização ser implantada na grande indústria. Cria-se então uma confusão enorme, afirmada repetidamente, de que alienação e estranhamento são a antítese da inteligência, da criatividade, dos saberes do ofício etc. Nada mais incorreto.

Assim como na passagem do sistema de produção por peças ao taylorismo, isso é particularmente válido no período de adaptação de um sistema produtivo a outro, mas não corresponde aos períodos em que a organização do trabalho se mantém relativamente estável. Gramsci astuciosamente percebeu isso e explicou o imbróglio com uma analogia bastante pertinente.

Do mesmo modo como caminhamos sem necessidade de refletir sobre todos os movimentos necessários para mover sincronizadamente todas as partes do corpo, de acordo com aquele determinado modo que é necessário para caminhar, assim também ocorreu e continuará a ocorrer na indústria com relação aos gestos fundamentais do ofício; caminhamos automaticamente e, ao mesmo tempo, podemos pensar em tudo o que quisermos. (GRAMSCI, 2007, p. 272)

E prossegue, mostrando que a própria insistência das classes dirigentes em enfrentar essa questão põe em evidência a resistência dos trabalhadores às tentativas de serem reduzidos a simples apêndices do maquinário.

Os industriais norte-americanos compreenderam muito bem esta dialética presente nos novos métodos industriais. **Compreenderam que 'gorila amestrado' é uma frase, que o operário 'infelizmente' continua homem e até mesmo que, durante o trabalho, pensa mais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, pelo menos quando superou a crise de adaptação e não foi eliminado:** e não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, e que ele compreenda que se quer reduzi-lo a gorila amestrado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. Que uma tal preocupação exista entre os industriais é algo que se deduz de toda uma série de cautelas e iniciativas 'educacionais'. (ibidem, grifo nosso)

É evidente que, submetidos a ritmos acelerados e repetitivos de trabalho, dos quais não têm controle e que podem ser variados em intensidade, os trabalhadores são submetidos à fadiga física e mental. São bastante difundidas as pesquisas que evidenciam um número sempre crescente de patologias decorrentes das excessivas jornadas e ritmos de trabalho¹⁷. Mas disso não se pode deduzir automaticamente a eliminação da capacidade de raciocínio, criatividade, pensamento, inteligência etc. O operário é capaz identificar na sua atividade, formas de realização que são potencialmente melhores do que aquelas desenvolvidas e impostas pela gerência. Se não o faz é antes porque reter seu conhecimento constitui, a exemplo dos antigos operários de ofício, uma das poucas formas de resistência de que é capaz no curso da produção, do que por se achar incapaz de propor e implementar melhorias. Vemos então como a racionalização, ao investir contra o domínio dos saberes pela classe trabalhadora, empurra para fora todo o conjunto de relações de comunicação que sustentam o exercício coletivo do trabalho. Contraditória e dialeticamente, as relações de comunicação se deslocam e se reconstroem, primeiro fora da produção, de onde se presumiu terem sido banidas; depois no seio da própria produção, como conhecimento adquirido do processo de trabalho. A assimetria com que a racionalização se deu em cada setor produtivo e em cada unidade fabril só corrobora com essas afirmações.

Dado que jamais funcionou e não funciona uma lei de equiparação perfeita dos sistemas e dos métodos de produção e trabalho para todas as empresas de um determinado ramo da indústria, disso resulta que toda empresa, numa determinada medida mais ou menos ampla, é 'única', formando para si um quadro de trabalhadores qualificados com competências adequadas a essa particular empresa: pequenos 'segredos' de fabricação e de trabalho, 'truques' que em si parecem negligenciáveis, mas que, repetidos infinitas vezes, podem adquirir uma grande importância econômica. (GRAMSCI, 2007, p. 275)

Esse é um ponto fundamental ao qual voltaremos nos capítulos seguintes, retomando e

17 Christophe Dejours tem uma obra importantíssima nesse aspecto, intitulada *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, publicado pela primeira vez em português no Brasil em 1987. Voltaremos a esse tema, que não é menos importante do que a discussão apresentada nesse tópico, nos capítulos seguintes.

explicando a questão no contexto da análise. Resta dizer ainda que, no mais das vezes, as capacidades elaborativas dos trabalhadores, parcialmente deslocadas do processo produtivo, se reconstróem em outras necessidades e situações da vida dos trabalhadores. O exemplo do trabalhador que, nos dias de folga, constrói a sua própria casa, ou encontra algum trabalho temporário, um “bico”, nos quais ele reúne concepção, execução e controle do ritmo de trabalho, é ilustrativo dessa afirmação.

O fato de que o próprio capitalista tenha percebido que era possível extrair continuamente os saberes do trabalho e isso tenha constituído um importante ganho dos modelos produtivos que sucederam ao fordismo/taylorismo é um dado que teremos de analisar. Disso depende, antes, que nos voltemos a compreender as prescrições de trabalho e de comunicação, o primeiro composto por elementos indispensáveis para que o processo de trabalho retenha sua unidade constitutiva na organização racional do trabalho e o segundo composto por elementos que garantam a adesão do trabalhador aos métodos de organização impostos pela gerência.

2.3. Prescrições de trabalho e prescrições de comunicação

A racionalização se baseia no controle do processo produtivo pela gerência. Para alcançar tal objetivo, desde o princípio foram estabelecidos alguns mecanismos fundamentais que possibilitassem alienar dos trabalhadores o conhecimento do processo de trabalho por inteiro e, fundamentalmente, designar-lhes as suas novas atribuições através do controle do tempo e dos movimentos necessários para a execução das tarefas, decompostas em várias etapas pormenorizadas. Essa pormenorização e controle das etapas impede que os trabalhadores detenham o controle sobre o processo produtivo.

No modelo taylorista, os trabalhadores eram levados a aderir ao novo modelo por um intrincado de ações que iam desde a pressão direta por parte da gerência, com as ameaças de desemprego cada vez maiores em virtude de uma eventual substituição de trabalhador por outro que seria treinado em pouco tempo, até um sistema de gratificações aos que atingissem as metas estabelecidas e diminuísse brutalmente o salário daqueles que estivesse abaixo do máximo possível de produtividade. O fordismo aprofundou as consequências do modelo de Taylor pela introdução das esteiras automatizadas, que possibilitaram uma pormenorização ainda mais profunda das tarefas, além de eliminar os tempos “ociosos” de que os trabalhadores dispunham, por exemplo, enquanto as peças semi-trabalhadas eram deslocadas

de um ponto a outro da produção.

Outra consequência da racionalização foi a criação dos departamentos de planejamento, ligados diretamente às gerências e responsáveis por conceber tanto os produtos que seriam fabricados quanto o processo de trabalho necessário para a sua produção, criando um enorme aparato capaz de garantir a separação entre a concepção e a execução do trabalho. Os operários responsáveis pela execução das tarefas, passaram a receber instruções sobre a maneira de produzir. Se num momento inicial essas instruções são realizadas como forma de treinamento para o trabalho, após a conclusão dessa etapa, os trabalhadores devem ser capazes de executar as tarefas para que foram treinados sem necessidade de novos aprendizados e de forma mais ou menos automatizada. Esses treinamentos são exemplos de formas de **prescrição de trabalho** que, embora não tenham o objetivo de dar ao trabalhador o conhecimento do processo de trabalho por completo, são muito semelhantes aos do período anterior em que o trabalhador de ofício treinava seus aprendizes.

A execução do trabalho resulta sempre e dialeticamente da síntese entre as normas que são instruídas aos trabalhadores e o conhecimento da atividade de que ele dispõe para realizar aquelas atividades. Trabalhando sobre o seu próprio conhecimento, o trabalhador é capaz de modificar instituir modos e formas de trabalho derivadas de suas próprias competências. Para garantir o funcionamento do modelo racionalizado, as gerências deveriam ser capazes de exercer o máximo controle possível sobre a execução das tarefas. A vigilância sobre os trabalhadores por parte das chefias não seria por si só capaz de um tal controle e, para que o processo de trabalho pudesse ser realizado continuamente e sempre de acordo com as instruções para o trabalho, foi necessário desenvolver novos instrumentos de controle do modo de fazer, novas formas de prescrição do trabalho para serem somadas às já existentes.

Por outro lado, na medida em que a racionalização avança no controle dos processos de trabalho, tornando-se capaz de determinar movimentos e ritmos de maneira cada vez mais rigorosa e intensa, eliminando pouco a pouco as diferenças de produtividade entre os trabalhadores, nivelando e rebaixando os salários daqueles que executam as tarefas, ao passo em que mantém um nível salarial mais elevado àqueles trabalhadores responsáveis pela concepção da produção e as chefias, a classe trabalhadora reage individual e coletivamente a níveis cada vez mais elevados de exploração e alienação da sua força de trabalho. E mesmo que a racionalização tenha possibilitado a simplificação extrema das tarefas e a substituição dos trabalhadores insatisfeitos por outros dispostos a se adequar ao modelo, a classe dirigente

se preocupa em manter a continuidade da eficiência física do trabalhador, de sua

eficiência muscular-nervosa: é de seu interesse ter um quadro estável de trabalhadores qualificados, um conjunto permanentemente harmonizado, já que também o complexo humano (o trabalhador coletivo) de uma empresa é uma máquina que não deve ser excessivamente desmontada com frequência ou ter suas peças individuais renovadas constantemente sem que isso provoque grandes perdas. (GRAMSCI, 2007, p. 267)

Acrescente-se a isso que não é possível, mesmo nos momentos mais desfavoráveis à luta política da classe trabalhadora, realizar demissões em massa sem que isso se constitua num transtorno para aquela fábrica, ou empresa, ou mesmo um setor inteiro da economia, podendo inclusive vir a ser um elemento capaz de tirar a classe trabalhadora de um estado inercial e levá-los a um enfrentamento direto com a classe dirigente. As gerências modernas perceberam, então, que as suas ações deveriam elaborar formas de adesão e cooptação da classe operária desde o seio da empresa, mas também envolvendo todo o conjunto da vida de seus trabalhadores. Para enfrentar essa disputa ideológica pelo consentimento da classe trabalhadora, foram incorporadas à racionalização um conjunto de **prescrições de comunicação**. Através dessas prescrições de comunicação, buscaram formas de reestabelecer o controle sobre as relações de comunicação que haviam sido deslocadas do interior das fábricas e onde as gerências não detinham a sua hegemonia e não poderiam exercer o monopólio da fala.

Em ambos os casos, trata-se de estabelecer instrumentos comunicacionais pelos quais o controle sobre os trabalhadores possa ser exercido nos processos de trabalho, no conhecimento sobre o trabalho, nas relações de trabalho e também fora da empresa, em todos os aspectos da vida dos trabalhadores. Vejamos algumas das implicações de cada caso.

2.3.1. Prescrições de trabalho: normatização, controle e contradições

O trabalhador coletivo não teria como realizar o processo de produção senão pelo estabelecimento de relações de comunicação ao longo de todo o processo. Vimos que essas relações de comunicação são deslocadas pela organização racional do trabalho, de modo que ao mesmo tempo fosse possível destituir os trabalhadores dos seus saberes do ofício, modificando a execução do trabalho em si, além de eliminar os laços de cooperação típicos de uma racionalidade própria do saber-fazer do trabalho. Uma vez que trabalho e comunicação, conforme desenvolvemos aqui, são constitutivas de todo e qualquer processo produtivo, é importante então saber como foi possível produzir esse deslocamento de uma de suas partes.

Diremos a princípio que, do ponto de vista da gerência, a comunicação entre os trabalhadores era algo a ser evitado e, se possível, completamente eliminado. Toda a energia

física e mental dos trabalhadores deveria estar voltada para a execução das tarefas e a comunicação para o trabalho deveria ser realizada unicamente por meio das instruções da gerência. Esse foi um ponto fundamental das proposições de Taylor sobre a racionalização, aprofundado depois pelo fordismo. Para isso, em conjunto com a ampliação das formas de vigilância e opressão dos trabalhadores, dos sistemas de gratificação, do rebaixamento dos salários etc., foram introduzidos artefatos comunicacionais que permitissem o controle sobre o processo de trabalho. Taylor criou a ficha de produção, um documento no qual deveriam constar as instruções de cada etapa do processo produtivo, pormenorizada em cada aspecto da tarefa a ser executada nos diferentes postos de trabalho.

A importância das fichas de produção não é menor. O controle que se pode obter a partir de sua implementação foi determinante para o sucesso da racionalização. Não por acaso, as fichas de produção são amplamente utilizadas até hoje, sob os nomes de “ordem de produção”, “ordem de serviço”, “manual de reparos”, “*scripts*” entre outros, dependendo de cada empresa e setor da economia. Esse artefato comunicacional tem como objetivo fundamental estabelecer “as 'melhores maneiras' (*the one best way*) de executar cada atividade de trabalho, as quais serão repassadas aos demais trabalhadores como normas” (PINTO, 2007, p. 36).

Aqui é possível apontar uma primeira contradição no que diz respeito às prescrições de trabalho: o propósito da racionalização é o de obter ganhos de produtividade, isto é, busca-se fazer com que o operário trabalhe mais, o que não quer dizer que para isso tenha de trabalhar melhor. Isso resulta em que a ficha de produção encerra em si uma tentativa de fazer com que a forma de trabalhar proposta pela gerência seja não a melhor, mas a **única possível**. A ficha de produção não apenas contém um modo de fazer, mas silencia todos os outros possíveis modos de fazer dos quais a experiência e o saber do próprio trabalhador é um deles. Assim, a racionalização do processo produtivo consiste antes em eliminar da produção todas aquelas racionalidades não previstas, prescritas e autorizadas pela gerência.

É importante dizer que não se trata de eliminar do trabalho as antecipações, prescrições em sentido amplo, os saberes do trabalho, sejam eles obtidos a partir da própria execução das tarefas pelos trabalhadores ou pelo desenvolvimento científico – o momento da concepção do trabalho é simplesmente ineliminável. Estamos tratando aqui especificamente de prescrições de trabalho sob o modo de produção capitalista e, fundamentalmente, a partir da introdução das diversas formas de organização racional do trabalho. É nesse sentido que podemos afirmar, com Rebechi (2014, p. 72), que as prescrições de trabalho

têm servido para enquadrar a atividade humana de trabalho em determinados modelos hegemônicos de trabalhar que não, necessariamente, são admitidos pelos trabalhadores como as formas mais adequadas às suas vidas. As normas no trabalho pressionam homens e mulheres a se submeterem a certas condições e situações de trabalho que, não raro, prejudicam sua integridade física e psíquica a favor da produtividade e dos objetivos dos seus empregadores.

A questão que se coloca é como esses artefatos comunicacionais (treinamentos, ordens, fichas de produção), entendidos na produção como de natureza estritamente técnica, se tornam a expressão hegemônica de um saber-fazer do trabalho como um sempre-já-dado, como uma forma de conhecimento e realização universal de um processo produtivo. Não se trata aqui de que as prescrições de trabalho ensinem formas erradas de fazer, ou que seguindo suas instruções o resultado do trabalho não será satisfatório. Ao contrário, a adoção das prescrições de trabalho permitiu que as gerências, ao adotar a organização racional do trabalho, elevassem a produtividade a níveis elevadíssimos. O que se discute aqui é que todos esses artefatos (a ficha de produção, os manuais etc.) funcionam como enunciados que evocam a transparência da técnica como forma de silenciamento dos saberes não previstos, prescritos e autorizados. Precisamente aí reside seu caráter enunciativo-discursivo. Portanto, longe de serem meramente técnicas, as prescrições de trabalho exercem também uma coerção de caráter ideológico.

Aqui podemos abordar uma segunda contradição inerente ao processo de trabalho racionalizado, contra a qual as gerências investem seus esforços. Em que pesem todas as formas de controle do trabalho, seja pela coerção direta ou pela “transparência da técnica”, a execução do trabalho nem sempre coincide com as prescrições – na verdade, um olhar mais aproximado mostra que ela quase nunca coincide. Dito de outro modo, “existe uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real” (REBECHI, 2014, p. 73). Essa distância pode variar, mas nunca é completamente eliminada.

O grande problema que essa distância coloca para as gerências não é o fato de que ela pode causar prejuízos à produção. O estudo realizado por Alan Wisner, já na década de 1960, sobre a montagem de televisores é bastante ilustrativo de como o trabalho real pode, na verdade, ser muito mais eficiente do que o trabalho prescrito (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 37 e ss.). Mas o fato de que essa distância não possa ser quantificada é um problema para o qual a gerência não encontrou ainda solução e, portanto, não se pode contabilizar completamente o trabalho.

Por outro lado, isso também mostra que há sempre um espaço sobre o qual a organização racional do trabalho tenta avançar, em busca de cada vez mais intensificação no

uso da força de trabalho. A cada reinvenção do trabalho no seio da produção, a gerência busca enquadrar, dimensionar, retirar aquele conhecimento do poder dos trabalhadores e colocar sob o seu próprio, agregando-as ao conjunto de saberes que constituem o seu monopólio de conhecimento e do qual faz uso tanto para submeter os trabalhadores ao seu controle quanto para angariar vantagens frente aos seus concorrentes no mercado. Essa pressão se faz ainda maior nos períodos marcados por crises de acumulação e trataremos disso no tópico sobre a reestruturação produtiva e o toyotismo. Antes, porém, devemos nos deter ainda sobre o problema das prescrições, abordando-as na forma específica de **prescrições de comunicação**¹⁸.

2.3.2. Prescrições de comunicação: cooptação e consentimento da classe trabalhadora

A racionalização submete os trabalhadores a níveis sempre maiores de exploração da força de trabalho e à opressão determinada pelo ritmo incessante da linha de produção automatizada que dita o tempo disponível para a execução de cada tarefa. O resultado de não se permitir aos trabalhadores quase nenhum controle sobre o seu próprio trabalho e, na mesma proporção, também sobre o seu próprio corpo, é que o estranhamento também se intensifica. As consequências desse estranhamento foram já bem delineadas por Marx nos *Manuscritos Econômico-filosóficos* de 1844. Aqui não é necessário percorrer todo o caminho feito pelo pensador alemão, mas para seguirmos com nossa argumentação, voltemos aos aspectos essenciais do estranhamento por ele apontados.

1) A relação do trabalhador com o **produto do trabalho** como objeto estranho e poderoso sobre ele. Esta relação é ao mesmo tempo a relação com o mundo exterior sensível, com os objetos da natureza como um mundo alheio que se lhe defronta hostilmente. 2) A relação do trabalho com **ato da produção** no interior do **trabalho**. Esta relação é a relação do trabalhador com a sua própria atividade como uma [atividade] estranha não pertencente a ele, a atividade como miséria, a força como impotência, a procriação como castração. A energia espiritual e física **própria** do trabalhador, a sua vida pessoal – pois o que é a vida senão atividade – como uma atividade voltada contra ele mesmo, independente dele, não pertencente a ele. O **estranhamento-de-si** (*Selbstentfremdung*), tal qual acima o estranhamento da coisa. (MARX, 2010, p. 83, grifos do autor)

Na medida em que o trabalho estranhado 1) estranha do homem a natureza, 2) [e o homem] de si mesmo, de sua própria função ativa, de sua atividade vital; ela

18 Devemos o conceito de prescrições de comunicação à tese de Claudia Nociolini Rebecchi, membro do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho. A tese com o título *Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)*, defendida no ano de 2014 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, aborda a questão das prescrições de comunicação como tarefa dos setores dedicados à comunicação organizacional no Brasil e na França, apoiada em larga pesquisa documental. O desenvolvimento do tópico 2.3.2. se deve, fundamentalmente, ao seu importante trabalho.

estranha do homem o **gênero** [humano]. Faz-lhe da **vida genérica** apenas um meio da vida individual. (idem, p. 84, grifos do autor)

O trabalho estranhado faz, por conseguinte: 3) do **ser genérico do homem**, tanto da natureza quanto da faculdade genérica espiritual dele, um ser **estranho** a ele, um **meio** da sua existência **individual**. Estranha do homem o seu próprio corpo, assim como a natureza fora dele, tal como a sua essência espiritual, a sua essência **humana**. 4) uma consequência imediata disto, de o homem estar estranhado do produto do seu trabalho, de sua atividade vital e de seu ser genérico é o **estranhamento do homem** pelo [próprio] **homem**. (idem, p. 85, grifos do autor).

As consequências de um tal estranhamento são a infelicidade, a doença física e mental etc., como já apontado pelo autor. Mas também o são todas as formas de resistência desenvolvidas pela atividade consciente dos trabalhadores durante a atividade produtiva. Que o potencial de trabalho do gênero humano não seja nunca esgotado por todas as formas de racionalização que buscam extrair-lhe o controle e o conhecimento da atividade, é algo que se pode deduzir já mesmo da recorrente renovação das formas de organização do trabalho implementadas pelas classes dirigentes. Isso se torna ainda mais evidente a partir da observação científica da atividade de trabalho (conforme o exemplo citado das pesquisas de Alan Wisner).

Assim como os trabalhadores, individual e coletivamente, desenvolvem formas de resistência ao controle absoluto na atividade produtiva, também a ação política da classe trabalhadora coloca problemas para as classes dirigentes. Isso significa que a classe dirigente enfrenta a classe trabalhadora em todas as dimensões da vida, dentro e fora do trabalho. Em nenhum período da história do capitalismo as classes dirigente impuseram o seu projeto senão pelo enfrentamento da classe trabalhadora, buscando controlar e hegemonizar ao mesmo tempo a infraestrutura e a superestrutura e todas as transformações na organização do trabalho foram sempre fortemente enfrentadas pela classe trabalhadora.

Esse é um fato do qual as classes dirigentes têm pleno conhecimento. Basta lembrar que Taylor e Ford (para ficar aqui nos expoentes dos dois modelos de racionalização desenvolvidos entre o final do século XIX e a primeira metade do século XX) enfrentaram a dura oposição dos sindicatos, às quais responderam entre outras medidas com demissões em massa, rebaixamento dos salários etc., amparados pelo aparato estatal para garantir a imposição de suas metas. Essas são medidas amplamente utilizadas nos enfrentamentos diretos contra a ação política da classe trabalhadora. Por outro lado, são medidas que provocam amplo desgaste e incontáveis prejuízos econômicos, não somente pelos dias parados, mas porque a substituição recorrente de trabalhadores, como vimos, debilita o trabalhador coletivo que garante o pleno funcionamento da produção.

Assim, a gerência percebeu que para impor a racionalização na produção e criar “um novo tipo de trabalhador”, era necessário conseguir a adesão do trabalhador ao seu projeto. As primeiras formas para fazer isso, como já mencionamos, foram as gratificações pelo cumprimento das metas impostas pela gerência, concebidas pelo próprio Taylor e adotado também pelo fordismo. Mas tendo em vista a natureza estranhada do trabalho, apresentam-se algumas contradições, como bem observou Gramsci (2007, p. 267)

O chamado alto salário é um elemento dependente desta necessidade: trata-se do instrumento para selecionar os trabalhadores qualificados adaptados ao sistema de produção e de trabalho e para mantê-los de modo estável. Mas o alto salário é uma arma de dois gumes: é preciso que o trabalhador gaste “racionalmente” o máximo de dinheiro para conservar, renovar e, se possível, aumentar sua eficiência muscular-nervosa, e não para destruí-la ou danificá-la.

A adesão da classe trabalhadora teria então de ser conquistada por métodos cada vez mais elaborados, capazes de direcionar o comportamento do trabalhador em função das suas relações de trabalho. O que estava em jogo era como ter o controle não só sobre a atividade de trabalho, mas sobre toda a vida dos trabalhadores. Gramsci (idem, p. 267 e ss.) observou ainda que esse objetivo foi tão longe em seu propósito que o proibicionismo em torno do uso do álcool pela classe trabalhadora seria alçado à esfera do Estado (o mesmo não sendo verificado entre as classes dirigentes e médias) e a própria vida sexual da classe trabalhadora estaria sujeita aos desígnios da racionalização.

Essa questão assumiu tal importância para a gerência moderna que viria a conformar, a partir da década de 1930, setores específicos voltados exclusivamente para a tarefa de elaborar **prescrições de comunicação**, com o objetivo de fazer com que a classe trabalhadora aderisse ao projeto das classes dirigentes. É possível rastrear aí a gênese dos estudos em comunicação voltados para as relações públicas e a comunicação organizacional, em sintonia com o paradigma de tipo funcionalista. Compreender o funcionamento e o desenvolvimento dessas prescrições de comunicação é fundamental, já que as relações de comunicação são o objeto sobre o qual as prescrições incidem, buscando regular os discursos e racionalidades sob o domínio do discurso das empresas. Para conceituar as prescrições de comunicação, recorremos ao estudo de Rebechi (2014, p. 37):

Estamos falando de “prescrições” que compõem o discurso de comunicação nas relações de trabalho em organizações, produzidas no embate de relações de produção e de força engendrado em condições sócio econômicas e políticas determinadas pelo curso da história. As “prescrições de comunicação” são constituídas como representativas do confronto entre indivíduos e instituições. De um lado, estariam os agentes promotores de uma racionalidade do trabalho admitida

pela classe dirigente, focalizada na tentativa de domínio das relações de trabalho em prol de certa ordem social necessária à eficiência dos sistemas produtivos. De outro lado, estariam aqueles que operacionalizam formas de resistir a essa lógica e de assegurar a possibilidade de existência de uma outra racionalidade, aquela engendrada por indivíduos que realizam concretamente a atividade de trabalho.

Incidindo na regulação simbólica da luta de classes no interior das organizações, as prescrições de comunicação passam a fazer parte do cotidiano das empresas já na primeira metade do século XX, antes mesmo de serem adotadas as designações de comunicação interna ou comunicação organizacional. Por isso, “o discurso de relações públicas em sintonia com a ideologia da racionalização é peça chave na formulação de prescrições de comunicação consideradas adequadas, sob o ponto de vista da classe dirigente, à modernização das relações de trabalho” (idem, p. 44-45). As ações combinadas de prescrições de comunicação (baseadas nas teorias da informação daquele período e ainda na investigação do comportamento e da própria vida dos trabalhadores) foi fundamental para a construção de um modelo hegemônico de relações de trabalho, capaz de cooptar pouco a pouco a classe trabalhadora, levando-a a aderir a um modelo de organização do trabalho responsável pela elevação da exploração e do estranhamento a níveis alarmantes. As estratégias adotadas passam fundamentalmente pela ocultação de todos os discursos relativos à luta de classes.

O discurso de “comunicação interna”, amplamente difundido na literatura de relações públicas e de comunicação organizacional, é bastante representativo no sentido de mobilizar as prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Coerente com o discurso da “gestão empresarial”, a “comunicação interna” objetiva ocultar e apagar as diferenças sociais existente na lógica organizativa do trabalho que divide de modo desigual os resultados da realização do trabalho. Nesse sentido, a “comunicação interna” pauta-se em difundir princípios que procuram convencer os empregados de que os propósitos das empresas são condizentes com as suas aspirações e de que os empregadores estão verdadeiramente preocupados com o seu “bem estar”. (idem, p. 38)

Nenhum conflito pode ser admitido sem que dele se apague toda a matiz ideológica que remeta ao antagonismo fundamental das relações de trabalho de tipo capitalista. Os problemas, quando admitidos, devem ser tratados sempre na esfera do indivíduo e/ou como inadequação social ou psíquica do indivíduo que trabalha. O desenvolvimento de toda uma área da psicologia visando ao tratamento desses “distúrbios” é o bastante para comprovar esse direcionamento dos conflitos provocados pelas relações de trabalho sob o capitalismo. Antes porém, importa garantir que os trabalhadores estejam alinhados ao discurso da empresa e é para isso que servem as prescrições de comunicação. Rebecchi (2014, op. cit) identificou que os fundamentos desse pensamento estão na chamada “escola das relações humanas”, tendo

como princípios um tratamento amigável entre a chefia e os trabalhadores e uma relativa harmonia entre os setores.

É notável que a retórica da “comunicação interna” focaliza se em convencer o trabalhador de seu papel de “parceiro”, de um “colaborador” integrado a uma suposta “gestão participativa”, ainda que o funcionamento das empresas mostre uma realidade distante e diferente disso. Percebe-se, entre outras coisas, a mobilização de um discurso que procura ocultar a tensão social existente entre empregados e empregadores. [...] Para a empresa, quanto mais o empregado estiver convencido de que seus superiores o consideram um cidadão, mais envolvido estará este trabalhador à racionalidade da empresa. Simula-se que o ponto de vista do trabalhador é admitido como parte integrante da gestão da empresa e do trabalho. (idem, p. 87)

Como se pode ver, as gerências modernas buscavam formas de cooptar a classe trabalhadora não só para que realizasse bem o seu trabalho, mas para que se tornasse, voluntariamente, parte do projeto da organização. As ações da gerência e dos departamentos de “comunicação interna”, então, se dão no plano discursivo-comunicativo sob a forma de prescrições e normas, pelas quais os trabalhadores são interpelados a assumirem determinados papéis, sob as formas de designação autorizadas pela empresa em detrimento de suas próprias formas de reconhecimento enquanto classe explorada, submetida à venda de sua força de trabalho, com interesses antagônicos aos das classes dirigentes.

Dito de outro modo, pode-se compreender “prescrições” como um conjunto de enunciados compostos, dispostos e difundidos em campos de trocas simbólicas, impulsionadas pelas disputas de poder e pelas relações de força a que elas estão sujeitas, em condições históricas e sociais determinadas. São enunciados materializados em discursos que, no nosso caso, são representativos de um tipo de compreensão sobre a atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações.

O mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos (enunciados) que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, estes, produzidos nas relações de trabalho e articulados no processo comunicativo. E no que diz respeito às relações entre comunicação e trabalho no contexto de empresas/organizações, estas disputas de sentidos são, de certo modo, reveladas no que denominamos, aqui, de prescrições de comunicação. (idem, p. 78-79)

Ao tratar das prescrições de trabalho fizemos o uso de um exemplo concreto, a ficha de produção. Da mesma maneira, podemos aqui examinar algumas das formas utilizadas por departamentos responsáveis pela comunicação nas empresas. Começamos pelo que se entende como “meios de comunicação” utilizados para que a gerência “se comunique” com o conjunto dos trabalhadores de uma empresa. Podemos listar aqui os jornais de empresa, os avisos nos murais e, mais recentemente, dispositivos que circulam na *intranet* e as *newsletter*. A adoção desses dispositivos comunicacionais, vale dizer, é sempre feita de forma a dar conhecimento

aos trabalhadores de determinadas proposições das empresas sobre a organização do trabalho, os comportamentos mais adequados, o tipo de sentimento que se espera que o trabalhador tenha em relação ao seu empregador, sem que para isso necessite conter qualquer informação ou conhecimento originados a partir dos próprios trabalhadores. Como o seu objetivo é sempre o mesmo – a adesão do trabalhador à ideologia da empresa, se verifica a recorrência de temas que remetam sempre a esses objetivos.

Não é difícil percebermos que o jornal de empresa, a *newsletter* ou a *intranet* produzidos por/para diferentes empresas são repetitivos em seu teor. Uma repetição que não ocorre somente entre esses distintos instrumentos, mas, sobretudo, entre as versões do mesmo instrumento produzidas em organizações diferentes, em setores e tamanhos distintos. Os jornais de empresa são tão parecidos entre si de modo a quase impossibilitar uma forma de avaliação a respeito das singularidades que cada um deles tem em relação às organizações que representam. Isso ocorre, especialmente, porque seus produtores pautam-se pelas mesmas fontes, isto é, pelos princípios das formas de gestão e organização do trabalho admitidas pelas empresas e pela sociedade. (REBECHI, 2014, p. 85)

Orientadas pela necessidade de cooptação permanente dos trabalhadores, as prescrições de comunicação se materializam em dispositivos comunicacionais cuja característica é sempre a padronização discursiva, reveladas em conteúdos textuais e/ou imagéticos que buscam impor-se como representativos não só da organização, mas dos próprios trabalhadores. Essa padronização é sempre orientada em dois aspectos: a adoção de técnicas de redação que buscam a construção de textos diretos, concisos, capazes de responder a um conjunto de questões simples; o estabelecimento de um conjunto de expressões portadoras de sentidos especificamente ligados ao que as empresas consideram aceitável ou desejável por parte dos trabalhadores, naturalizando-as como se fizessem parte de uma racionalidade própria da classe. É possível então dizer que “a 'comunicação interna' cria uma linguagem comum para facilitar a difusão e o aceite de suas prescrições; procura constituir-se, assim, uma referência única a todos os empregados, independente de sua posição hierárquica ou de sua profissão” (idem, p. 96). Basta recordarmos a substituição de termos como “funcionário”, “trabalhador”, “empregado”, por expressões como “associado”, “colaborador” etc.

As prescrições de comunicação, no entanto, não se resumem à produção desses materiais informativos. Um dos principais elementos que visam garantir a adesão do trabalhador é a relação que as chefias passam a estabelecer com cada setor. As chefias imediatas, ao mesmo tempo em que figuram como um filtro e uma barreira que se coloca entre os trabalhadores e a gerência, busca ser vista como aquela figura em quem o trabalhador

confia. Se os materiais informativos apresentam ao trabalhador um discurso vindo “de fora”, as chefias imediatas representam exatamente o contrário. Trata-se também de um portador do discurso das prescrições de comunicação, mas que busca envolver o trabalhador pelo lado de dentro do seu ambiente de trabalho. Às chefias é dado acesso a uma quantidade de informações muito maior do que aquelas que podem chegar aos trabalhadores e, simultaneamente, as instruções necessárias sobre como lidar com essas informações, para que quando elas forem levadas aos subordinados representem apenas aquilo que é permitido pelas gerências. Ou seja, as chefias são treinadas por meio de prescrições de comunicação e, ao mesmo tempo, se tornam portadoras dessas mesmas prescrições e as destinam também aos trabalhadores. Devido à sua localização estratégica junto aos setores produtivos, num modelo racionalizado de produção as informações das quais as chefias são portadoras tem o objetivo de reproduzir o discurso da organização na condição de um quase-igual ao trabalhador.

É evidente que o discurso da organização busca se tornar dominante frente aos trabalhadores, tão evidente que a própria classe trabalhadora se mostra resistente às tentativas de serem submetidos ao ideário da empresa. Acrescente-se o fato de que ao mesmo tempo em que busca a adesão do trabalhador, dispensando-lhes um tratamento mais “cidadão”, busca-se intensificar os ritmos, acelerar o trabalho, aumentar a produtividade, tornando inevitável o descontentamento da classe trabalhadora, fazendo circular outros discursos entre os trabalhadores – discursos indesejados pelas gerências, é importante frisar. Por esse motivo, as relações de comunicação são também colocadas sob a mira da racionalização, para fazer com que o discurso circulante seja sempre aquele autorizado pela gerência. Não é por outro motivo que os jornais operários tenham, muitas vezes, de ser “contrabandeados” para dentro do trabalho, ou na maioria das vezes, lidos fora do trabalho e longe dos olhos e ouvidos vigilantes de pessoas ligadas à direção das empresas. Diante desse quadro é que se encontra a importância, detectada pelas gerências modernas, da ampla utilização das prescrições de comunicação.

A “comunicação interna” desenvolve-se como uma resposta à expectativa de empregadores e gestores em racionalizar a comunicação, estabelecendo-se como um mecanismo sofisticado de controle social dos trabalhadores nas organizações. Seu interesse principal é regular as reivindicações e as contestações sociais dos empregados e de qualquer instituição que os represente. Refuta-se, assim, qualquer contradiscurso que possa questionar os sistemas produtivos e as formas dominantes de administração dos processos e das relações de trabalho. (idem, p. 96-97)

O desenvolvimento da “comunicação interna” e o aprofundamento da racionalização só poderiam levar a que fossem criados departamentos específicos para cuidar dessa questão.

As relações públicas começam a tomar corpo, no caso brasileiro, nas décadas de 1950 e 1960 (REBECHI, 2014), antes mesmo da popularização e utilização de expressões hoje recorrentes como a própria “comunicação interna”, a “comunicação organizacional” etc. Ainda não havia um desenvolvimento satisfatório desses conceitos entre especialistas em comunicação e gestores das organizações. “Por outro lado, a discussão em torno do uso de comunicação nas relações de trabalho em empresas, sobretudo nas indústrias, já era objeto de interesse da classe dirigente do país e de estudiosos sobre o tema da gestão do trabalho” (idem, p. 171).

As finalidades que orientam o desenvolvimento das prescrições de comunicação eram, portanto, fazer o trabalhador aderir ao discurso da empresa, identificando-os com seus próprios anseios, e fazer com que a empresa fosse a principal mediadora dos discursos circulantes na sociedade. Para se ter uma ideia da magnitude dessa proposta, basta recordarmos que, nos anos 1950 e 1960, a indústria cultural estava em pleno processo de consolidação, com o rádio já fazendo parte da vida dos trabalhadores desde a década de 1930, além de jornais, revistas etc., pelos quais circulavam uma pluralidade de vozes, sempre mais ou menos ligadas à ideologia do mercado. Desenhava-se então, a partir de dentro da empresa, um conjunto de ações conscientemente planejadas com o objetivo de tomar para si o monopólio discursivo do conjunto das relações sociais – relações de comunicação e relações de trabalho. Como resultado têm-se uma forte disputa ideológica contra todas as formas de ação política da classe trabalhadora, que tinha na ação dos sindicatos e partidos de esquerda, que faziam uso de seus próprios dispositivos comunicacionais, o seu suporte fundamental. Mas enquanto o discurso das gerências e o discurso da classe trabalhadora organizada aparecem como expressões do antagonismo de classes, as prescrições de comunicação, das quais as relações públicas se ocuparam, se baseavam num discurso de neutralidade dentro da empresa, se apresentando como uma força mediadora e nunca como porta-voz da gerência.

As relações públicas desejam dar conta integralmente das informações que integram o desenvolvimento das organizações. Ao elegerem a empresa como a mediadora mais confiável e legítima entre as informações que circulam na sociedade e a recepção que os trabalhadores têm delas, tal atividade toma para si o papel de conselheira da direção no estabelecimento de políticas internas de comunicação. Ao mesmo tempo, as relações públicas negam seu papel de porta voz ou de representante do patronato ao se apresentarem como intermediárias entre os interesses da direção e dos empregados. (REBECHI, 2014, p. 217)

Ora, aquele espaço então ocupado pelas chefias imediatas de estarem próximas aos trabalhadores, de se relacionarem com os subordinados como iguais, recebe o reforço de um aparato cada vez maior de profissionais dedicados às tarefas de comunicação nas empresas. E

com características muito semelhantes: postura mediadora, acesso à direção da empresa, circulação livre entre os trabalhadores etc. Como também se assemelha o fato de que as informações em ambos os casos são filtradas e distribuídas de acordo com cada nível hierárquico. Trata-se de uma visão estritamente funcionalista, da qual os comunicadores das empresas se valem para afirmar que

o papel dos indivíduos nas organizações são distintos, desse modo, as informações dirigidas a cada um deles também precisam ser individualizadas. Isto é, não necessariamente todos precisam receber as mesmas informações. Até mesmo porque, a informação possibilita que cada indivíduo colabore para o bom funcionamento e o crescimento da produtividade da empresa. Compatível à lógica da racionalidade, cada um tem uma função e uma posição determinadas no ambiente de trabalho, cabendo a prévia seleção das informações dirigidas aos trabalhadores. (idem, p. 216)

A comunicação das empresas em sintonia com a organização racional do trabalho, em que pese a adoção posterior de “comunicação interna”, “relações públicas internas” etc., cumpre ainda a função de elaborar estratégias para que o discurso das empresas se reproduzam também naquelas esferas sociais localizadas “fora” da organização. Analisando os documentos de duas entidades francesas¹⁹ que se dedicaram a desenvolver os princípios da racionalização, Rebechi (idem, p. 216) identificou que a família, a escola e a empresa compõe o “público” das prescrições de comunicação, pois “são considerados pelo discurso do CNOF e da CEGOS como os principais grupos sociais nos quais os homens devem se apoiar para a sua educação, para a sua instrução e para obter as informações que necessitam para viver em sociedade”.

Para ampliar seu raio de ação, as gerências modernas perceberam que era importante envolver os familiares dos trabalhadores em suas ações de comunicação e cooptação, tanto para fazer com que o trabalhador se sinta prestigiado, dentro e fora do trabalho, por ser parte de uma grande empresa, que se preocupa não só com o seu bem-estar, mas também com os seus entes queridos; como também para criar um meio de incidir diretamente dentro das estruturas familiares, com foco na reprodução da família do trabalhador como uma nova geração de trabalhadores, já previamente educados para as relações de trabalho de tipo capitalista. As equipes de investigadores da vida dos trabalhadores criadas na primeira metade do século XX pelo próprio Henry Ford cumpriam esse papel, que posteriormente viriam a ser responsabilidade dos departamentos de relações públicas. Uma variedade de iniciativas nesse

19 As duas entidades estudadas pela pesquisadora são o *Comité National de l'Organisation Française* (CNOF) e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique* (CEGOS). Ambas tiveram atuação destacada entre as décadas de 1930 e 1960. Havia outras entidades com os mesmos propósitos na França, que não compuseram a pesquisa.

sentido foi desenvolvida, das quais vale destacar os dias de visitação dos familiares às empresas, as correspondências de felicitações, as colônias de férias organizadas para os filhos da classe trabalhadora, a criação ou custeio de agremiações esportivas e de lazer, concursos culturais etc.

Quanto à relação entre o discurso da empresa e a formação escolar, a conclusão a que se chega é que a educação deve estar voltada para preparar as novas gerações de trabalhadores para uma forma própria de comportamento, adequada ao funcionamento das empresas e o que as suas gerências esperam dos trabalhadores. Os fomentadores da racionalização em sua forma de prescrições de comunicação defendem, de um lado, que a empresa se reserve “o papel de educadora de seus funcionários como condição para um ambiente de trabalho pacífico” (idem, p. 216); de outro, que “por meio de uma formação adequada, os indivíduos teriam seu 'espírito' preparado para receber positivamente as informações enviadas continuamente pelos dirigentes” (idem, p. 217). O propósito então das prescrições de comunicação, nesse caso, podem ser assim definidos:

Trata se, aqui, de um pressuposto das relações públicas que reforça duas recomendações: a primeira refere se à aliança entre Empresa e Escola com o propósito de oferecer uma formação ao trabalhador adaptada às contingências e às condições do desenvolvimento econômico do país; a segunda busca reiterar a interferência constante da empresa na vida do trabalhador, dentro e fora do ambiente de trabalho. (idem, p. 217)

Conclusivamente, a pesquisadora aponta para a racionalização das relações de comunicação proporcionada pelo desenvolvimento da “comunicação interna”, estruturada sob os departamentos de relações públicas.

A focalização no conteúdo da informação e na forma de sua distribuição, em detrimento de um “processo completo” de comunicação, indicado antes por Heloani (1980), caracteriza essa atividade como uma simples ferramenta de interação entre os indivíduos, neutra e indiferente aos embates próprios das relações sociais. Esse tratamento informacional dado à comunicação muito interessou ao comando das organizações e aos controladores do capital, haja vista que, neste caso, a constituição das relações de comunicação é destituída do contexto da luta de classes – entre a classe trabalhadora e o patronato – e ignorada como um objeto de monopolização pelas classes dominantes.

Para o apaziguamento de tensões nas relações de trabalho, a doutrina das relações públicas orienta que os interesses dos empregados sejam delimitados. Com esse procedimento vindo da gestão da empresa, admite se que, quando os interesses dos empregados são identificados, seja possível encontrar formas de ajustá-los aos interesses do processo de racionalização do trabalho e, portanto, do comando das organizações. (idem, p. 235-236)

A partir do desenvolvimento que fizemos até aqui podemos então argumentar que os

fundamentos que sustentam as prescrições de comunicação, sob a organização racional do trabalho, 1) estão ligados às perspectivas funcionalistas da comunicação, originados da concepção de uma comunicação linear do modelo geral emissor-mensagem-receptor; 2) seu funcionamento, nesse sentido, é homológico ao próprio funcionamento da racionalização do trabalho, isto é, as próprias relações de comunicação passam por um processo de racionalização que prevê a elaboração, por parte das gerências, das formas e conteúdos comunicacionais admitidos como possíveis dentro da organização industrial. Em outras palavras, busca-se controlar a produção e a circulação dos discursos no seio da própria produção e nos espaços de relações sociais em que os trabalhadores estão inseridos, em especial a escola e a família; 3) assim como no caso das prescrições de trabalho, o funcionamento discursivo das prescrições de comunicação se torna dominante na medida em que silencia as posições dissidentes; ou as torna marginais e as expulsa do interior do ambiente de trabalho inclusive pelo uso da coerção – garantida pelas demissões, assédio moral e nos casos de ação sindical até mesmo pelo uso da força policial garantida pelo Estado; ou de forma mais elaborada, ao incorporar e dissolver todas as demais racionalidades e discursos dentro de seu próprio funcionamento, isto é, no funcionamento do interdiscurso. A última forma caracteriza predominantemente as relações de trabalho no período que, dentre outras denominações, compreende o pós-fordismo, ou toyotismo, ou ainda a reestruturação produtiva. Passaremos então a tratar desse período, que se inicia nos anos 1970 e segue até os dias atuais como a forma de organização racional do trabalho dominante.

2.4. As relações de comunicação em tempos de reestruturação produtiva e acumulação flexível

Os modelos de racionalização do trabalho se defrontam, a partir dos anos 1970, com uma grave crise de acumulação do capital que, podemos afirmar, segue até os dias atuais. O antigo modelo baseado na produção em série, na elevação da produtividade, produção em massa e fabricação em larga escala, grandes estoques de produtos, padronização da produção etc., atingiram níveis insustentáveis, do ponto de vista do capital, marcados pela forte queda nas taxas de lucro, tendência apontada por Marx já em 1867, em sua obra sobre O Capital. O estado de bem-estar social proporcionado aos países capitalistas centrais começa a entrar em declínio na medida em que se adotam medidas capazes de contornar as crescentes quedas nas taxas de lucro e passam a ser gestadas, no âmbito do Estado, as ideias de um novo período de liberalismo econômico, que ficaria conhecido como neoliberalismo, que tinha por objetivo

reduzir não só a esfera de atuação do estado em áreas fundamentais para o desenvolvimento e bem-estar social (saúde, educação, transportes, telecomunicações etc.), mas também o enfrentamento direto dos direitos conquistados pela classe trabalhadora ao longo do século XX. Fundamentalmente o que se buscava era a elevação das taxas de lucro, representadas no jargão econômico pelo “crescimento econômico”, expressão naturalizada nos discursos do mercado como sinônimo de bem-estar e progresso. Esse é o aspecto fundamental que permite compreender os intensos processos de privatização de serviços essenciais e a busca constante pela diminuição dos salários e encargos trabalhista, além de uma reestruturação do sistema financeiro em escala mundial visando à consolidação e ampliação sem precedentes do capitalismo financeiro, que opera pela imposição desigual de elevadas taxas de juros e forte desigualdade de crédito em nível global, sob o controle rigoroso de agências privadas de avaliação de risco.

Compõe esse quadro uma profunda modificação dos processos produtivos e de circulação de mercadorias, com vistas ao barateamento dos custos de produção e à elevação do lucro das grandes indústrias. A diminuição das taxas de lucro e a saturação do consumo revelou que os problemas encontravam-se em todo o conjunto da economia, a começar pela própria maneira com que a produção se organiza. O modelo taylorista-fordista se caracteriza pela padronização e fabricação em massa de produtos que compõe um grande estoque e são então lançados no mercado, um modelo útil aos propósitos das classes dirigentes num determinado período histórico. A partir dos anos 1970, no entanto, esse modelo entra em crise por não ser mais capaz de proporcionar taxas de crescimento satisfatórias para o capital.

Ao mesmo tempo, a classe trabalhadora se encontra diante da ameaça de perda de direitos conquistados pela ação política da classe. Ressalte-se ainda a forte influência da experiência soviética sobre países de várias partes do mundo, constituindo uma referência para a classe trabalhadora, em que pese a degeneração promovida pelo estalinismo em toda a URSS. A “ameaça do comunismo” seguia pressionando as classes dirigentes, já que as economias planificadas com forte controle estatal eram ainda um entrave para a expansão do capital em nível mundial. Fazendo uso de um grande aparato financeiro, militar e ideológico, as classes dirigentes passaram a buscar uma reestruturação do capital em todo o mundo e em todos os níveis, do político ao econômico, cultural, educacional etc.

Essa reestruturação do capital passa necessariamente pela reestruturação das relações de produção e a organização do trabalho. Apesar dos sucessivos esforços das classes dirigentes para conquistar a adesão dos trabalhadores ao seu projeto, desenvolvendo de maneira cada vez mais sofisticada as prescrições de comunicação e estabelecendo setores

inteiros voltados para essa tarefa, a classe trabalhadora encontrava formas de resistência para se confrontar com a exploração e a opressão do trabalho.

[...] a imprevisibilidade de mensuração da mais-valia, ou seja, o fato de que não é dado às empresas saberem de antemão qual é a taxa de rendimento exata que lhe trará cada trabalhador individualmente, sempre foi o centro de toda problemática da organização capitalista do trabalho. Frente a cada forma de organização e controle implementada pelo empresariado, desenvolvem-se resistências individuais ou coletivas por parte dos trabalhadores, como por exemplo as contestações aos sistemas calcados nos princípios tayloristas levadas a cabo por amplos setores da luta sindical. A necessidade permanente de quebrar essas resistências obrigou o empresariado a estudar sempre novas estratégias que lograssem obter maior controle sobre os trabalhadores, através de mecanismos que têm variado entre a coerção e o consentimento. (PINTO, 2007, p. 70)

Esse é um princípio da racionalização, percebido por Taylor, mas ao contrário do que ele previra, a organização racional que ele desenvolveu não se mostrou completamente capaz de anular a ação da classe trabalhadora. Ao contrário, a expansão da grande indústria fordista, com grandes contingentes de trabalhadores, trouxe consigo a expansão também dos sindicatos com milhares de filiados. Se o fato de sempre haver espaço para a resistência e a ação política colocaram em evidência as fraturas da racionalização, fazendo com que as gerências buscassem permanentemente desenvolver formas de cooptação da classe trabalhadora, no contexto de uma crise profunda em nível mundial e depois de várias décadas sob o regime taylorista-fordista, o que se evidencia é que a organização do trabalho, assim como havia acontecido na passagem da fabricação por peças ao taylorismo, aparece uma vez mais como central para que se conseguisse impor novas derrotas à classe trabalhadora.

Numerosos estudos foram realizados, pelos quais se implementaram mudanças, como, por exemplo, nas atitudes dos supervisores (visando treiná-los na compreensão das condições psicológicas dos subordinados), ou na forma como as empresas poderiam promover a integração dos seus funcionários, envolvendo-os com os seus objetivos (para o que se criaram reuniões sociais, clubes, jornais de circulação interna etc.). No entanto, nenhuma dessas mudanças alterou a forma como era organizado o trabalho, tendo sido pouco valiosas, não obstante muitas sobrevivem até hoje. (idem, p. 67)

As novas formas de organização do trabalho desenvolvidas em distintas partes do mundo se orientaram por um conjunto de princípios que visavam à redução dos custos de produção, com fábricas mais “enxutas”, processos de trabalho mais eficientes e com sucessivas tentativas de eliminação do retrabalho, pouca ociosidade do parque fabril, trabalhadores capazes de assumir múltiplas tarefas na produção. As experiências mais significativas nesse sentido, conforme mencionamos estavam localizadas na Europa (região

norte da Itália, região de Kalmar na Suécia e ainda na Alemanha), Estados Unidos (Vale do Silício) e Japão. O sistema japonês desenvolvido nas fábricas da Toyota foi o que alcançou maior amplitude graças ao que ficou conhecido como sistema *just-in-time*, tendo sido adotado paulatinamente na produção fabril em vários países desenvolvidos, começando pela indústria automotiva (cujos mercados europeu e estadunidense já estavam bastante ocupados pelos carros japoneses). As transformações provocadas pelas novas formas de organização do trabalho nos sistemas produtivos e, como observamos no caso da racionalização taylorista, tiveram consequências para as relações sociais como um todo.

É por esse motivo que, como forma de compreender as relações de comunicação no cenário atual em que se encontram as relações de produção, é necessário analisar os novos modelos de racionalização, em particular aquele que se tornou hegemônico, mais conhecido como toyotismo (também chamado de ohnismo), estabelecendo as necessárias relações e homologias. Os avanços conseguidos pelas gerências nesse sentido são sempre resultado de longos processos de estudo da organização do trabalho e do estado da luta de classes, para a qual a classe dirigente busca respostas e formas de quebrar a resistência dos trabalhadores em aderir às novas formas de racionalização. Podemos antecipar que as prescrições de comunicação, seus métodos originados a partir da racionalização do trabalho de tipo taylorista-fordista, os princípios fundamentais de sua prática que busca o convencimento e a cooptação da classe trabalhadora, não só não são abandonados como, ao contrário, são ampliados e aprofundados nos novos modelos de racionalização. Para compreender esse desenvolvimento, vamos analisar alguns aspectos da reestruturação produtiva e o modelo toyotista em particular.

Como se sabe, o toyotismo se deve ao desenvolvimento de um novo tipo organização produtiva nas fábricas da empresa japonesa Toyota (de onde se origina o neologismo que lhe dá nome) pelo engenheiro mecânico Taiichi Ohno (a quem se refere o ohnismo, outro neologismo pelo qual ficou conhecido seu modelo de produção). Nos anos 1940, Ohno trabalhava na divisão têxtil da Toyota e a empresa se encontrava em uma situação financeira próxima da falência, resultado da situação do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Ali ele já iniciava suas experiências para tentar reduzir as perdas na produção e diminuir o tempo da fabricação de componentes, num propósito idêntico àquele da racionalização taylorista. Outra semelhança se deve ao fato de que Taylor estava em busca de um novo método de organização do trabalho que otimizasse o uso do maquinário já existente, não tendo investido nenhum tempo na invenção de novas tecnologias de produção. À beira da falência, a Toyota não dispunha de recursos para investir na modernização de suas fábricas, o que colocava

como necessidade o aproveitamento máximo daquilo que já estava disponível para a produção.

Ohno teve uma carreira ascendente na empresa e logo foi transferido para a divisão de automóveis da corporação. Nos anos 1950 ele desenvolveu, em parceria com Shingeo Shingo (consultor de qualidade da Toyota) e Edward Deming (estatístico estadunidense conhecido por seus trabalhos no aprimoramento dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra e posteriormente pela colaboração com o Sistema Toyota), um sistema produtivo que combinava os princípios do fordismo e um fluxo de produção inspirado na reposição de prateleiras de supermercados que o próprio Ohno havia conhecido nos EUA: as mercadorias só eram repostas na medida em que eram vendidas. Em que pese a simplicidade do fato, Ohno viu ali a resposta para contornar um problema da produção em larga escala, a formação de grandes estoques nas fábricas, sem que se pudesse antever completamente as graves crises para o escoamento da produção. Esse era um problema central na economia japonesa arrasada pela guerra: não produzir algo ou em uma quantidade que não pudesse ser imediatamente vendida. O sistema desenvolvido na Toyota passava então por mudanças na organização do trabalho nas fábricas e em poucos anos contribuiu para a reestruturação de todo o mercado em nível mundial. O estudo e a aplicação desse método na produção levou a desenvolvimento do sistema *just-in-time*, que reorientou a circulação de mercadorias em toda a economia. É preciso detalhar alguns dos aspectos da reestruturação produtiva para compreender a justa dimensão das transformações ocorridas a partir da sua ampliação em escala mundial: 1) as transformações na organização do trabalho, marcadas pela flexibilidade, polivalência e introdução de tecnologias de informação nos processos produtivos; 2) a reorganização da produção e circulação de mercadorias entre as empresas produtoras e fornecedoras e entre empresas e consumidores; 3) as consequências dessas mudanças para a classe trabalhadora e as mudanças nas relações de comunicação que esse sistema produtivo impôs, começando pelos locais de trabalho e se expandindo como organizador social hegemônico.

2.4.1. Automação, celularização, flexibilidade, polivalência e tecnologias de informação

As profundas transformações provocadas pelo toyotismo tem sua origem em uma elaborada reorganização dos processos de trabalho no interior das plantas fabris, que visava a atender um mercado em situação muito distinta daquela que se observou no final do século

XIX e começo do século XX, quando se desenvolvia a organização racional do trabalho taylorista e fordista. A própria situação do Japão era muito peculiar nos anos de 1940 e 1950, após a Segunda Guerra. Ohno e seus colaboradores buscaram então formas de organizar uma produção capaz de produzir uma grande variedade de modelos de produtos, utilizando uma mão de obra reduzida, sem grandes novas aquisições de maquinário e em quantidades variáveis, de acordo com as demandas do mercado. Nesses aspectos, a fábrica toyotista se diferenciou daquelas que produzem com base nos modelos fordista-taylorista de organização do trabalho, que visavam à produção em larga escala e à standardização dos produtos. Isso possibilitaria, anos mais tarde, com a expansão do toyotismo para vários países desenvolvidos, a reorientação do mercado às demandas mais diversificadas e fundamentalmente à segmentação do consumo, do qual todas as estratégias de publicidade e propaganda se encarregariam de identificar, promover e criar.

Cinco aspectos são fundamentais para a compreensão desse modelo produtivo. Cada um desses aspectos é resultado da reorientação das plantas fabris e de grandes mudanças no tipo de trabalhador criado pelo taylorismo. Trataremos de cada um em separado, mas sempre lembrando que o sistema funciona como um todo dinâmico e os conceitos assim explicados servem somente para a sua compreensão mais específica.

A implantação de um sistema produtivo que garantisse um número mínimo de retrabalho era fundamental para a eliminação dos tempos ociosos. Em razão disso, a qualidade dos produtos deve ser constantemente vigiada durante a própria execução das tarefas produtivas, o que na produção fordista era realizado somente após a produção de uma grande quantidade de peças e por setores específicos. No toyotismo, Ohno colocou em prática o conceito de **autonomia**, palavra que descrever um mecanismo que combina a automação da linha de montagem e a autonomia do sistema em relação a uma parada automática geral da linha sempre um problema de fabricação é detectado. Com esse mecanismo, a supervisão do sistema deixa de necessitar da supervisão humana direta e permite utilizar os trabalhadores em outras funções, além de garantir que fossem sempre produzidas peças sem defeitos de fabricação, evitando o retrabalho. O fundamental dessa inovação é que “a implantação de tal mecanismo passou a permitir que a um só operário fosse atribuída a condução de várias máquinas dentro do processo produtivo, rompendo com a relação 'um trabalhador por máquina', clássica do sistema taylorista/fordista” (PINTO, 2007, p. 74-75).

Outra mudança importante foi a **celularização** das linhas de produção, forma encontrada para eliminar os tempos gastos no deslocamento entre um setor e outro das linhas de produção. Dessa forma, máquinas eram agregadas em formato de U, formando uma célula

aberta responsável por uma determinada fase da produção (por exemplo, a montagem do sistema de suspensão de um automóvel). Com isso a linha de produção contínua foi substituída por uma linha sinuosa, encaixando-se de modo que o começo de cada etapa coincida com o final da etapa anterior, sem a necessidade de deslocar as peças fabricadas numa etapa até a próxima linha de montagem para que esta continuasse com os trabalhos. As células são operadas por um número variável de trabalhadores, cada um deles responsável por mais de uma máquina e elimina, junto com os tempos ociosos, os trabalhadores necessários para realizar o transporte de um lado a outro. Outra característica é que a célula elimina o deslocamento dos próprios trabalhadores por um longo espaço de uma máquina até a outra, já que a nova disposição faz com que as máquinas fiquem situadas ao redor do trabalhador e estejam todas ao seu alcance simultaneamente.

Chega-se então ao fato de que a organização em células e o sistema muito mais sofisticado e preciso de regulação dos ritmos de trabalho possibilitado pela autonomia necessitava de trabalhadores capazes de operar o novo modo de organização. Ohno fez então o caminho inverso de Taylor, substituindo o trabalhador altamente especializado por trabalhadores capazes de operar diferentes processos. Enquanto no taylorismo se buscava fortemente a especialização em tarefas fragmentadas, Ohno levou para as fábricas da Toyota um sistema que já estava parcialmente desenvolvido nos Estados Unidos, em que cada trabalhador é responsável por operar não apenas uma máquina, como no taylorismo, mas várias máquinas ao mesmo tempo.

Cumprida essa fusão de várias funções e atividades, designou-se 'multifuncionais', ou 'polivalentes', aos trabalhadores por elas responsáveis. [...] A ideia era permitir que os trabalhadores adquirissem o conhecimento, executassem e passassem a se responsabilizar por várias fases do processo produtivo total, o que lhes possibilitaria desenvolver múltiplas capacidades, que, ao final, seriam reaproveitadas no cotidiano de seu trabalho, com aumento da produtividade. (PINTO, 2007, p. 76)

A **polivalência** ou **multifuncionalidade** no toyotismo, portanto, se refere a trabalhadores capazes de operar uma multiplicidade de processos antes realizados por vários trabalhadores. A combinação entre reorganização dos processos e substituição dos trabalhadores qualificados para trabalhos únicos por trabalhadores multifuncionais permitiu uma adaptação mais rápida a períodos de maior ou menor demanda. Buscava-se com isso ser capaz de identificar o número mínimo necessário de trabalhadores capazes de operar em cada célula, de forma que em períodos de forte demanda não fosse necessário elevar as contratações de trabalhadores, mas aumentar a produtividade daqueles já existentes. Assim, a

polivalência ou multifuncionalidade se torna uma característica muito cara aos novos processos produtivos e, tão logo se concretiza na indústria, passam a fazer parte de um forte empenho propagandista por parte das gerências para que se incorpore aos discursos sobre o trabalho em todos os setores econômicos, bem como em todas as instituições que, de uma forma ou de outra, se relacionam com o mercado de trabalho, como as escolas. Se podemos apontar alguma mudança significativa nas prescrições de comunicação, se deve antes às novas formas de racionalização e comportamento esperados dos trabalhadores, marcados pela necessidade de operários multifuncionais (entre outras características que veremos adiante). Do ponto de vista dos princípios, no entanto, as prescrições de comunicação não sofrem alterações significativas, pois se trata ainda de agir no sentido da adesão cada vez mais forte por parte da classe trabalhadora ao projeto gerencial.

É importante notar que, assim como na racionalização taylorista/fordista, a organização do trabalho no toyotismo procura sempre o controle cada vez maior de todas as ações do trabalhador, ditadas no novo modelo por uma combinação de tempos de operação de cada máquina na etapa que corresponde à sua célula.

A combinação entre autonomia, polivalência e celularização, promoveu uma realocação das máquinas por trabalhador, estabelecendo, portanto, não apenas uma nova racionalização das operações de cada posto no processo produtivo, mas uma nova sincronização dos postos e das células entre si, visando uma diminuição tanto do acúmulo de estoques em cada máquina (ou em cada célula), bem como perdas de tempo no decorrer do transporte dos produtos ao longo da fábrica. (PINTO, 2007, p. 80-81)

A própria organização em células permite visualizar imediatamente, pela quantidade peças produzidas, se há algum descompasso na produção em cada etapa do processo, permitindo recalcular o tempo necessário para eliminação da ociosidade e para o realinhamento de toda a cadeia produtiva. Mas em que pesem essas diferenças de organização em relação ao fordismo/taylorismo, é importante ressaltar que se trata ainda de um modelo de racionalização hierarquizado, cuja implementação se dá pela imposição por parte da gerência inclusive das prescrições de trabalho, exatamente da mesma maneira que acontece com as formas anteriores de organização.

É preciso observar aqui o fato de que os métodos básicos de execução das atividades realizadas dentro de cada posto continuaram, tal como no sistema taylorista/fordista, estritamente prescritos e regulamentados pelas gerências. Isso é uma decorrência do rígido controle de qualidade, cujo cumprimento, no sistema toyotista, ficou circunscrito ao nível dos postos de trabalho ou, no máximo, ao nível das células. (idem, p. 81)

Vale ressaltar que a permanência do trabalhador na célula e sempre em atividade é de fácil vigilância por parte da gerência, que avançou não só no sentido da vigilância por meio das chefias, como também na implantação de formas de cooptação dos trabalhadores para que eles próprios se tornem supervisores dos colegas de trabalho – voltaremos a esse ponto nos tópicos seguintes. A celularização, dessa forma, impõe uma racionalização muito mais radical às relações de comunicação entre os trabalhadores, que vão perdendo cada vez mais a possibilidade de realizarem aquelas formas de comunicação no trabalho que resistiam ao forte controle das chefias nas linhas de montagem.

A ausência de trabalhadores que, no exercício de suas tarefas, circulam mais intensamente pela fábrica, é um dos fatores que contribui para isso. As relações de comunicação possíveis passam a ser fortemente substituídas por um sistema de informações voltado exclusivamente para a atividade de trabalho, seja como forma de organizar a produção, seja pelo engajamento do saber profissional que passa a ser exigido dos trabalhadores desse novo modelo. Como observado por Rebechi (2014), a noção de um sistema de informação baseada no conteúdo da mensagem e na forma de distribuição dessas informações substitui forçosamente aquela de um processo comunicacional completo. Para compreender o primeiro caso, basta observar o próprio funcionamento da automação, bem como a utilização de formas básicas de informação como os sinais luminosos, que servem para orientar, por exemplo, o ritmo de trabalho.

No modelo anterior, apesar de todo o desenvolvimento das prescrições de comunicação e da ação dos setores de relações públicas, a racionalização exigia dos trabalhadores uma postura no trabalho fundamentalmente orientada pela gerência e nisso estabeleceu um corte racionalizado nas relações de comunicação. A concepção das gerências, que buscavam sempre destituir os trabalhadores de qualquer capacidade de intervenção no processo produtivo, era a de que nenhuma intervenção do trabalhador era tida como aceitável ou mesmo necessária para o bom andamento da produção. Entretanto, por mais esforços feitos nessa direção, a adesão dos trabalhadores à racionalização taylorista-fordista continuava em declínio, assim como a produtividade das fábricas seguia em queda nos países desenvolvidos. Assim, no novo modelo havia a necessidade de impor mais uma variedade de responsabilidades aos trabalhadores ao mesmo tempo em que se reduziram as chefias, transferindo a supervisão de certas etapas do trabalho para os operários de cada célula. Todas as novas atribuições passaram a fazer parte daquilo que se definiu como um trabalhador polivalente, incluindo “atividades de execução, controle de qualidade, manutenção, limpeza,

operação de vários equipamentos simultaneamente, dentre outras responsabilidades” (PINTO, 2007, p. 53). É importante frisar que parte das novas atribuições e responsabilidades visavam não somente ao bom desempenho dos processos produtivos, mas à adesão do trabalhador de maneira muito mais intensa daquela adotada pelo taylorismo-fordismo e fortemente incorporada a uma filosofia que simula a participação dos trabalhadores nas decisões sobre os processos produtivos.

O sistema produtivo implantado na Toyota se apoia fortemente no princípio denominado *kaizen*, “mudar para melhor” em uma tradução literal, que sintetiza a ideologia de todo o sistema. Segundo esse princípio, todos os trabalhadores e a gerência devem buscar todos os dias o aprimoramento constante de seu trabalho. Envolvendo todos os níveis hierárquicos das empresas, o *kaizen* é o método pelo qual os trabalhadores são envolvidos na solução dos problemas de produção e gestão de modo que uma variedade de postos intermediários de controle do trabalho possam ser eliminados, transferindo a solução de problemas que antes eram da alçada das chefias, supervisores, gerências de variados setores, para as próprias equipes de trabalho organizadas em células. Entre os métodos empregados pelo *kaizen* está um sistema de reuniões nas quais os trabalhadores são incentivados a comentar sobre os problemas mais comuns e propor as soluções para esses problemas, esperando que a gerência adote-as para a organização.

Isso permite falar em uma relativa horizontalização da gestão do trabalho. Por um lado, as equipes se tornam responsáveis por grande parte das inovações na gestão do seu próprio trabalho, enquanto o trabalho das gerências se volta para “incentivar” esse comportamento entre os trabalhadores e planejar o funcionamento da produção como um todo, explorando todo o potencial flexível do novo modelo. É possível afirmar, então, que sob os incentivos ao aprimoramento constante “a organização do trabalho [...] é muito mais dinâmica e permite um equilíbrio muito maior entre o “prescrito” e o “real” (PINTO, 2007, p. 92). Esse fortalecimento se dá pela re-incorporação de relações de comunicação ao nível das células, fazendo com que o potencial produtivo do trabalho seja superior ao do trabalho especializado estritamente prescrito adotado pelo taylorismo/fordismo.

Por outro lado, essa gestão sofre todas as injunções impostas pelas gerências sob a forma de metas de produção, de modo que o potencial criativo de todo o processo se volta sempre para o aumento da produtividade, o que leva a observar uma racionalização muito mais profunda das relações de comunicação. Por isso, somos levados a fazer essa distinção entre o conceito geral de relações de comunicação como sendo o aspecto comunicacional constitutivo de toda atividade de trabalho (logo constitutivo de toda a organização social) e

observável em qualquer formação social, das relações de comunicação racionalizadas, referidas à formação social capitalista e, de maneira muito mais acintosa, sob o período histórico caracterizado pela acumulação flexível. Toda a filosofia do *kaizen* leva então a uma reestruturação não só da execução das tarefas, mas do conjunto da organização do trabalho que se volta sempre para a elevação da produtividade.

A tensão por produtividade abrange toda a organização empresarial, estendendo-se desde os cargos da administração até os postos de trabalho operacionais. Nesta esfera, passou a ser comum exigir dos trabalhadores, para além da execução de tarefas rotineiras, a responsabilidade pela manutenção dos equipamentos com que trabalham, a limpeza do local de trabalho, o controle de qualidade de seus produtos e mesmo a tarefa de se reunir periodicamente e propor à administração da empresa modificações que elevem a sua própria produtividade. **Daí a necessidade de aumentar seu raio de visão sobre os processos de trabalho como um todo e, com isso, sua percepção acerca das melhorias que podem ser adotadas.** (PINTO, 2007, p. 93. Grifo nosso.)

A mesma concepção é adotada quanto aos chamados Círculos de Controle de Qualidade, reuniões especificamente realizadas para avaliação da qualidade do trabalho. Embora não houvesse a participação direta da gerência nas reuniões, essa mantinha o controle tanto pelos relatórios que recebia das reuniões, quanto pelas metodologias de análise ensinadas pelas gerências para que fossem empregadas nas reuniões.

Compreende-se que, longe de caracterizar, no nível geral da produção, um reencontro entre a concepção e a execução do trabalho, a racionalização das relações de comunicação se dá num patamar tão superior, que permite não somente a acumulação de grande parte do conhecimento produzido pelo trabalho para que seja colocado sob o comando da gerência, mas agora a cisão é tão violenta que os saberes da atividade se tornam eles próprios produto do trabalho a ser apropriado, controlado, valorizado e negociado pelas classes dirigentes. Essa é a lógica que explica a adoção dos fluxos de informação na produção flexível: é preciso apropriar-se, controlar e quantificar os saberes do trabalho sob a forma de informações em fluxo produzidas para que se possa valorizá-la e negociá-la. Os saberes do trabalho, apropriados como informação produto do trabalho, dão origem então a uma lógica que opera fundamentalmente com a informação mercadoria (BOLAÑO, 2000), o que não seria possível obter a partir do inteiro processo de comunicação que tanto se realiza como trabalho, quanto constitui a organização social dentro e fora da produção. Evidentemente, trata-se de um fluxo e não de uma relação, isto é, nas empresas a informação mercadoria trafega sempre em sentido ascendente, é expropriada tal qual o produto de qualquer trabalho. Situação distinta é a da prescrição de trabalho, conjunto de informações que flui no sentido descendente e não

tem qualquer valor como mercadoria. É a informação direta sob a forma de normas, ordens, formas de executar o trabalho etc. Em ambos os casos, os fluxos de informação compõem as relações de comunicação racionalizadas, mas fluem em sentido oposto e são qualitativamente distintas, com propósitos igualmente distintos.

É preciso acrescentar ainda que as **tecnologias de informação** utilizadas no controle da produção são uma forte marca da introdução do toyotismo, método que ficou conhecido como *kanban* e consiste em reorientar a produção por meio de um fluxo de informações que se realiza no sentido contrário ao da produção. No início do desenvolvimento do toyotismo, foram instaladas esteiras com cartazes (de onde vem o nome *kanban*) que circulavam no sentido inverso ao das linhas de montagem, com informações para todos os trabalhadores envolvidos. As informações são enviadas “de trás para frente”, isto é, o posto de trabalho responsável pela última etapa do processo produtivo envia para o posto imediatamente anterior que necessita de uma quantidade X de peças, esse envia para o anterior e assim sucessivamente. O sistema produtivo se caracteriza então por um controle dos ritmos da produção exercidos a partir das demandas, já que fica a cargo dos setores comerciais e de vendas das empresas disparar o processo produtivo de acordo com os contratos de produção fechados com os clientes. O avanço tecnológico, com a introdução de sistemas informatizados, permitiu um grande avanço desse método, já que o controle de um posto ao outro, de um setor ao outro, se tornam muito mais rápidos e eficazes através de terminais computadorizados capazes de um volume muito maior de informação. No nível tecnológico, o *kanban* compreende todo o esforço da indústria em modernização de processos de trabalho por meio da implementação de tecnologias de informação e comunicação. O mais surpreendente na adoção desse método no interior das fábricas foi que ele possibilitou uma reformulação na relação com clientes e empresas parceiras, de modo que toda a produção se orientasse com base numa relação encomenda-produção-entrega.

Há ainda algumas questões sobre gestão da qualidade que merecem um comentário adicional. Em primeiro lugar, por gestão da qualidade se compreende pelo menos dois grupos de processos diferentes. Um no nível técnico-operacional, que se refere à qualidade dos produtos fabricados, o que envolve o bom desempenho das atividades, a concepção do produto, a própria qualidade do material empregado na fabricação, o atendimento de especificações técnicas segundo as demandas dos clientes e as normatizações legais de cada país, entre outras especificações que envolvem vários conjuntos de saberes necessários à fabricação de produtos com qualidade aceita em cada setor da economia. Em segundo lugar, a gestão da qualidade dos processos de trabalho, voltada para o rigoroso controle desses

processos através de um elaborado sistema de registro de informações sobre a produção. Desenvolve-se uma variedade de certificações que visam a assegurar que a produção de cada empresa está comprovadamente seguindo padrões de controle do trabalho estabelecidos em nível internacional, garantindo a credibilidade de cada uma dessas empresas, que se qualificam como capazes de operar dentro da nova lógica do fluxo de produção e de mercadorias, para a sua participação no mercado globalizado. Essa reorganização do mercado é o tema do tópico seguinte.

2.4.2. O sistema just-in-time, a reorganização do mercado e a publicidade

O *just-in-time* é como foi chamada a organização das cadeias produtivas que passaram a se relacionar de maneira análoga ao *kanban* interno das fábricas. O princípio adotado foi o mesmo daquele da produção, baseado na hierarquização encomenda-produção-entrega. Isso permitiu uma forte descentralização de atividades produtivas que passaram a ser consideradas não essenciais a um determinado processo produtivo, como por exemplo o fornecimento de peças prontas, fabricadas por outras empresas, necessárias aos processos de montagem do produto final. Ao mesmo tempo, o controle do processo produtivo por inteiro recai sobre a empresa a quem se solicita o produto final. Esta se responsabiliza por acionar toda a cadeia produtiva e informá-las da demanda de cada produto, determinando não só o ritmo de produção que impõe aos seus próprios trabalhadores, como o de toda a cadeia produtiva que serve àquele propósito.

É de se notar que a adoção desse método no interior próprio da produção foi o que permitiu a sua aplicação ao longo da cadeia produtiva. Isso não quer dizer que todas as empresas que participam daquela cadeia produtiva tenham como forma organização do trabalho os métodos do toyotismo. A produção flexível, de maneira muito mais dinâmica e adaptável do que todas as formas de organização do trabalho anteriores do capitalismo, possibilita a formação de cadeias produtivas que incorporam empresas que operam por quaisquer formas de produção. Em muitos casos, participam de uma mesma cadeia produtiva empresas em que a organização do trabalho e as tecnologias empregadas são eminentemente tayloristas, fordistas, artesanais e, inclusive, aquelas consideradas ilegais, como as que utilizam o trabalho forçado de adultos e crianças. Antunes (idem, p. 34) observou que

no toyotismo tem-se uma **horizontalização**, reduzindo-se o âmbito de produção da montadora e estendendo-se às subcontratadas, às 'terceiras', a produção de elementos básicos, que no fordismo são atributos das montadoras. Essa **horizontalização**

acarreta também, no toyotismo, a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores. (grifos do autor)

É importante ressaltar que, nesse caso, a horizontalização não se refere ao empoderamento dos diversos componentes das cadeias produtivas, dando-lhes a capacidade de determinar a sua própria produção ou ritmos de trabalho. Antes, refere-se ao fato de que a relação que se dava entre setores de uma mesma empresa se tornam relações entre empresas, entre fornecedores e produtores, onde uma nova estrutura hierárquica se forma e controla com maior eficiência o trabalho de um número menor de trabalhadores. Esse tipo de organização de mercado tem como fundamento, uma vez mais, o barateamento dos custos de produção, já que reduz drasticamente o número de trabalhadores nas fábricas que comandam a cadeia produtiva, transfere os custos do trabalho para as empresas fornecedoras e estas, por sua vez, adotam remunerações muito distintas daquela adotada pelas empresas produtoras, que podem praticar um salário bastante superior ao das fornecedoras sem que isso eleve demasiadamente seus custos. O *just-in-time*, originado do toyotismo, tem a capacidade de promover uma integração muito mais eficiente entre diferentes empresas, diferentes cadeias produtivas, diferentes economias nacionais em estágios absolutamente distintos, numa radicalização do sentido da expressão “desigual e combinado”.

O *just-in-time* regula ainda a formação de estoques ao longo da cadeia produtiva, com objetivo de evitar as crises de superprodução que o fordismo foi incapaz de solucionar. Como princípio organizador, as encomendas dão início ao processo produtivo. Essa é outra característica que foi objeto de uma forte propaganda ideológica, envolvendo inclusive os acadêmicos das mais variadas áreas, notadamente das ciências da comunicação em tempos de teorias ditas pós-modernas. A ideia da organização baseada em encomenda-produção-entrega levou a um grande número de entusiasmadas interpretações de que os consumidores individuais estariam tomando em suas mãos o poder decisório sobre a produção como um todo, diferenciando-se assim da produção padronizada e em larga escala tipicamente atribuídas ao fordismo. A grande diversificação de produtos a que a reestruturação produtiva deu início passou então a ser observada como uma imagem invertida, disseminando a ideia de que as escolhas dos consumidores sobre produtos diversificados disponibilizados no mercado passaria então a determinar as decisões dos capitalistas sobre o que produzir. Sobre isso, o primeiro ponto que consideramos válido observar são as palavras do próprio Taiichi Ohno (1978, p. 49, apud PINTO, 2007, p. 74), responsável pelo desenvolvimento do toyotismo.

Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o

sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. **É porque ele foi concebido para isso.** (grifo nosso)

A capacidade produtiva instalada, como se vê, permanece ainda como o lugar a partir do qual as decisões acerca da produção são tomadas. Isso vale tanto para uma fábrica e sua cadeia produtiva, como para a produção em escala global. O fato de que essa capacidade seja adaptável a demandas distintas não transfere o “poder decisório” para consumidores individuais ou mesmo grupos de consumidores. A incorporação dos desejos dos consumidores aos processos produtivos se dá, antes de tudo, no sentido inverso – o desejo pela diversificação não cria a própria diversificação, é antes um produto desta. O elemento explicativo, por vezes esquecido até mesmo pelos estudiosos do trabalho situados no campo do materialismo histórico, do marxismo, é a ação combinada entre as novas formas de produção flexível e a indústria cultural, particularmente a lógica da **publicidade**, que compõe a nova situação social.

Enquanto as relações públicas se caracterizam pelo desenvolvimento de prescrições de comunicação para garantir a adesão do trabalhador dentro e fora do trabalho, regulando comportamentos e promovendo a identificação com a ideologia das classes dirigentes, a publicidade atua no nível da indústria cultural, buscando a regulação de comportamentos e desejos em escala ampliada, primeiro através dos meios de comunicação de massa e, em seguida, pelas redes digitais de comunicação. A indústria cultural institui a mercadoria audiência (BOLAÑO, 2000), possibilitando ao mercado regular a entrada da concorrência no mercado e assegurando a continuidade de sua tendência ao monopólio no novo cenário exigente de diversificações.

O novo modelo produtivo é responsável por uma reestruturação que transcende a esfera produtiva e se impõe como novo organizador social. Seguindo Antunes (1995, p. 37), podemos dizer que “o modelo japonês, de um modo ou de outro, mais ou menos 'adaptado', mais ou menos (des)caracterizado, tem demonstrado enorme potencial universalizante, com consequências as mais negativas para o mundo do trabalho em escala ampliada”. Trataremos de algumas dessas consequências para a classe trabalhadora no tópico seguinte, buscando esclarecer como as relações de comunicação são afetadas por esse novo quadro.

2.4.3. Trabalhadores flexíveis: comunicação, cooptação e controle

As transformações promovidas pela reestruturação produtiva incidem diretamente

sobre a classe trabalhadora, dentro e fora do espaço do trabalho. As novas diretrizes reorientam o sistema global de produção e circulação de mercadorias, pressionam por mudanças na atuação dos Estados nacionais para que implementem a desregulamentação de setores e empresas públicas, e incorporam ao programa ideológico do capital todas as novas exigências feitas aos trabalhadores em todos os setores produtivos com a intenção de reorientar o comportamento da classe trabalhadora em direção ao projeto das classes dirigentes, incluindo aí as mudanças nos padrões de consumo necessárias para garantir a elevação dos ganhos do capital. O desenvolvimento do toyotismo exige que

para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições do mercado. O ponto de partida básico é um número reduzido de trabalhadores e a realização de horas extras. (ANTUNES, 1995, p. 34)

As mudanças, portanto, têm um efeito na totalidade das relações sociais, envolvendo dialeticamente a base e as superestruturas. Esse é o quadro geral que se estende até os dias atuais e no qual a comunicação tem sido colocada no centro de debates políticos e teóricos, seja em suas variantes dominantes a serviço das classes dirigentes, seja como constitutiva das formas de construção das resistências ao projeto do capital. É preciso detalhar algumas das consequências imputadas à classe trabalhadora a partir da reestruturação produtiva e os novos modelos de racionalização do trabalho, em especial do toyotismo. Esse desenvolvimento é importante para compreender a apropriação da comunicação e da informação como organizadora dos processos de trabalho pós-fordistas e como produto do trabalho sob a forma da informação mercadoria.

No âmbito do trabalho propriamente, as consequências se dão a partir da substituição dos operários especializados por trabalhadores multifuncionais. Isso demandou uma forte adaptação e um novo aprendizado dos saberes do trabalho para os quais nem todos os trabalhadores estavam em condições de acompanhar. Tal como na implementação do taylorismo, os sindicatos japoneses, onde o toyotismo teve sua origem, organizaram fortes greves terminadas na demissão de grandes contingentes de trabalhadores. O número reduzido de trabalhadores, aliado à situação de quase-falência da Toyota, levou a empresa a impor os novos regimes e modos de organização e realização do trabalho. Aos poucos os trabalhadores, em situação financeira muito mais difícil, foram aderindo às novas exigências da empresa. Pressionados pela adesão dos trabalhadores ao novo modelo, os sindicatos negociaram

cláusulas de permanência vitalícia nos empregos, entre outros benefícios, o que terminou por consolidar a implantação do novo modelo de racionalização.

As mudanças introduzidas pelo toyotismo romperam com alguns dos métodos do taylorismo-fordismo. Na organização espacial e na distribuição dos trabalhadores em seus postos de trabalho, a disposição de um trabalhador por máquina tipicamente taylorista-fordista foi substituída por células compostas de várias máquinas, operadas por um número variável de trabalhadores capazes de operar todas as máquinas simultaneamente. Essa modificação é parte de uma concepção que visava a desenvolver um sistema produtivo com capacidade para atender à situação econômica do Japão pós-guerra, aumentando o dinamismo e a capacidade de produzir uma variedade maior e em quantidades menores do que a produção em larga escala do fordismo.

Para atender às exigências mais individualizadas de mercado, no melhor tempo e com melhor 'qualidade', é preciso que a produção se sustente num processo produtivo flexível, que permita a um operário operar com várias máquinas (em média cinco máquinas, na Toyota), rompendo-se com a relação um homem/uma máquina que fundamenta o fordismo. E a chamada 'polivalência' do trabalhador japonês, que mais do que expressão e exemplo de uma maior qualificação, estampa a capacidade do trabalhador em operar com várias máquinas, combinando 'várias tarefas simples' (conforme o interessante depoimento do ex-líder sindical japonês, Ben Watanabe, 1993a: 9). Coriat fala em desespecialização e polivalência dos operários profissionais e qualificados, transformando-os em trabalhadores multifuncionais. (ANTUNES, 1995, p. 33)

A especialização excessiva em tarefas cada vez mais decompostas deram lugar ao trabalho em células realizado por operários polivalentes, capazes de realizar múltiplas tarefas, operar mais de uma máquina ao mesmo tempo, além de terem de conhecer as atribuições de diferentes células para que pudessem substituir trabalhadores faltosos ou serem simplesmente remanejados quando o ritmo de produção de um posto de trabalho exigisse mais trabalhadores para cada momento. A desespecialização, no entanto, não vai no sentido contrário ao que a própria especialização impôs aos trabalhadores de ofício do período de implantação da racionalização taylorista, ou seja, não visa a restituir ao trabalhador o controle sobre o ritmo da produção, derivado dos saberes do trabalho que compõe a própria atividade dos operários. Ao contrário, na medida em que o taylorismo-fordismo se consolidou, os operários foram se tornando muito qualificados em suas tarefas e acumulando os novos saberes daquele tipo de organização do trabalho. O toyotismo, ao implementar a desespecialização, buscava o mesmo propósito de ampliar o controle sobre os ritmos e processos de trabalho.

No que se refere à desespecialização dos operários profissionais, em decorrência da

criação dos 'trabalhadores multifuncionais', introduzidos pelo toyotismo, é relevante lembrar que esse processo também significou um ataque ao saber profissional dos operários qualificados, a fim de diminuir seu poder sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho. (idem, p. 57)

Desenvolve-se então uma situação contraditória. Na empresa toyotista, que forma o núcleo de uma cadeia produtiva formada, muitas vezes, a partir daquelas empresas que substituem os setores eliminados da empresa “enxuta”, os trabalhadores alocados nas atividades polivalentes precisam ser altamente qualificados para a nova organização do trabalho, ao passo que um enorme contingente da classe trabalhadora se encontra numa situação de desqualificação constante. As exigências de qualificação passam também a ser de responsabilidade do próprio trabalhador, que se torna o responsável, desde a sua formação, por incorporar as exigências do novo modo de trabalhar. Os não-qualificados são descartados *a priori*, condenados aos ramos das cadeias produtivas que alimentam as empresas centrais e a trabalhos informais, precarizados e sem poder usufruir dos acordos de salvaguarda dos empregos e dos melhores salários, por não estarem de acordo com os padrões de capacitação exigidos, mas não oferecidos pelas empresas, além de não terem desenvolvido o comportamento esperados pelas gerências. O trabalhador qualificado da empresa flexível, por outro lado, é pressionado a assimilar o comportamento de participação nos problemas da produção, oferecendo às gerências o conhecimento do trabalho como produto dessa participação.

Pode-se constatar, portanto, de um lado, um efetivo processo de **intelectualização do trabalho manual**. De outro, e em sentido radicalmente inverso, uma **desqualificação** e mesmo uma **subproletarização** intensificadas, presentes no trabalho precário, informal, temporário, parcial, subcontratado etc. Se é possível dizer que a primeira tendência – a **intelectualização do trabalho manual** – é, em tese, mais coerente e compatível com o enorme avanço tecnológico, a segunda – a **desqualificação** – mostra-se também plenamente sintonizada com o modo de produção capitalista, em sua **lógica destrutiva** e com sua **taxa de uso decrescente** de bens e serviços. (ANTUNES, 1995, p. 58-59. Grifos do autor.)

A garantia de adesão à organização toyotista do trabalho é buscada através de dois grupos de estratégias: **a) a reorganização da próprio produtivo**, conforme observamos na adoção das células, dos trabalhadores que operam múltiplas máquinas e processos, a vigilância do trabalho exercida pelos próprios colegas, do controle da produção pelos fluxos informacionais, da gestão da qualidade dos produtos (transferidas para os próprios postos de trabalho) e dos processos produtivos, mapeadas pelas gerências e consultorias de qualidade. Cada um desses aspectos compõe o conjunto de ações desenvolvidas para cooptar os

trabalhadores ao novo projeto, emprestando uma aparência de política de participação voluntária dos trabalhadores na expropriação do seu próprio saber do trabalho, que se torna informação mercadoria.

Se nos ambientes de trabalho, o fordismo havia já contabilizado várias baixas de produtividade e o esgotamento do seu projeto de motivar os trabalhadores a partir das prescrições de comunicação, ao mesmo tempo em que o capitalismo adentrava um novo ciclo de crise, na reestruturação produtiva

a introdução dos sistemas de organização flexíveis, com seus elementos “participativos”, foram também reações do empresariado contra a resistência dos trabalhadores. Nessa luta, a sofisticação na organização dos processos produtivos levou a fórmulas que, através da valorização da subjetividade dos trabalhadores, lhes fosse possível extrair conhecimentos tácitos e sugestões acerca de melhorias que pudessem ser feitas no ambiente de trabalho, sempre tendo em vista ampliação da produtividade em favor da acumulação capitalista. (PINTO, 2007, p. 71)

No caso da organização celular, o controle do trabalho passa a ser exercido de maneira muito mais intensa, já que a disposição do maquinário e a produção por demanda permite visualizar acúmulo ou defasagem no ritmo da produção processos defeituosos, procedimentos incorretos e capacidade produtiva ociosa de cada grupo de trabalhadores assim organizados. “Isso tornou possível um controle ativo sobre os trabalhadores e desenvolveu a chamada 'gestão pelos olhos', em alguns casos aprimorada com a instalação de cartazes em cada posto de trabalho” (PINTO, 2007, p. 88) com objetivo de tornar públicos os problemas detectados em cada seção da fábrica.

O controle do trabalho se intensifica na medida em que os próprios trabalhadores passam a ser responsáveis pelo sucesso da equipe, que depende do desempenho do grupo para atingir as metas impostas pela gerência. Se um trabalhador desacelera o ritmo, pode afetar os ganhos dos demais, que se colocam em vigilância constante. Logo se percebe que o espaço do trabalho, onde antes predominavam as relações de comunicação entre os trabalhadores, se torna o espaço da racionalização e do controle, exercida pela gerência, pelas chefias e pelos próprios colegas. Na produção flexível, “as células de produção isolam os trabalhadores, restringindo, pela sobrecarga de trabalho, qualquer tipo de contato mais pessoal durante as atividades” (idem, p. 90). As relações de comunicação são tensionadas no sentido de se tornarem elas próprias apenas trabalho ou tratarem de assuntos estritamente relacionados ao trabalho. Na medida em que “o espaço celularizado também impede aos trabalhadores se comunicarem sem serem vistos ou ouvidos, dificultando qualquer tipo de articulação sem que a administração não saiba” (ibidem), o ambiente em que as relações de comunicação se

realizam como expressão livre no trabalho se estreita, pressionada pelos ritmos do próprio trabalho, determinados pelas metas e a multiplicidade de tarefas a executar nos postos de trabalho compostos por várias máquinas e processos, eliminam cada vez mais os chamados “tempos ociosos”.

A elevação da produtividade enquanto princípio se coloca para todo o conjunto da organização e faz parte da propaganda ideológica das empresas que necessita impor o novo modelo produtivo. Isso se traduz em exigências para a execução de tarefas antes divididas entre vários trabalhadores e vai na direção de se conseguir trabalhar com uma empresa cada vez mais “enxuta”, isto é, com o menor número possível de empregados. Ao mesmo tempo, exige-se dos “colaboradores” a capacidade de exercer múltiplas funções e ampliar sua capacidade produtiva, cobrindo os desfalques produzidos pelos “enxugamentos”.

A tensão por produtividade abrange toda a organização empresarial, estendendo-se desde os cargos da administração até os postos de trabalho operacionais. Nesta esfera, passou a ser comum exigir dos trabalhadores, para além da execução de tarefas rotineiras, a responsabilidade pela manutenção dos equipamentos com que trabalham, a limpeza do local de trabalho, o controle de qualidade de seus produtos e mesmo a tarefa de se reunir periodicamente e propor à administração da empresa modificações que elevem a sua própria produtividade. Daí a necessidade de aumentar seu raio de visão sobre os processos de trabalho como um todo e, com isso, sua percepção acerca das melhorias que podem ser adotadas. (PINTO, 2007, p. 93)

Trata-se de fazer com que a inteira organização busque sempre “mudar para melhor”, o que inclui todos os níveis hierárquicos. A impressionante capacidade universalizante desse princípio se constata na medida em que é na produção flexível que se encontra a gênese do neoliberalismo, que se difunde como ideologia contemporânea do capital e toda a sua disseminação, no nível do Estado, como princípio fundamental de sua organização, buscando sempre “enxugar a máquina” pública, transferir as responsabilidades para terceiros, parceiros, empresas de serviços etc. A própria concepção de Estado proposta por essa ideologia é o de uma empresa a ser gerida nos moldes do mercado, transformando o fornecimento de serviços essenciais em metas comerciais a serem alcançadas mediante a elevação da produtividade dos serviços prestados.

As estratégias de cooptação da classe trabalhadora se ampliam pelo desenvolvimento de **b) estratégias de comunicação**, desenvolvidas a partir dos mesmos princípios das relações humanas que norteiam os trabalhos de relações públicas e departamentos de pessoal ou de comunicação interna, conforme observamos na empresa fordista-taylorista: conseguir a adesão dos trabalhadores ao projeto das classes dirigentes, a sua dedicação “voluntária” ao

cumprimento das metas de produção estabelecidas e ao gerenciamento dos conflitos que possam desencadear uma insatisfação coletiva dos trabalhadores e provocar o enfrentamento com as gerências. As novas diretrizes e princípios oriundas do “tripé filosófico-ideológico-comunicacional kaizen-kanban-just-in-time” (FIGARO, 2008, p. 25) são incorporadas às prescrições de comunicação. Trata-se de uma mudança discursiva importante e que merece ser analisada, pois todo o movimento discursivo se dá em razão da preservação da questão de fundo, que é a adesão dos trabalhadores ao novo ciclo de intensificação do trabalho, o aumento da produtividade e a elevação das taxas de mais-valia diante de um mercado saturado pela produção estandardizada e em larga escala.

O envolvimento da classe trabalhadora numa ideologia mais “participativa”, mais “horizontal”, está na própria concepção do toyotismo de fazer dos saberes do trabalho uma parte importante dos processos de melhorias implementados na produção. Apesar disso, a produção flexível apresenta, na aparência, a ideia de que essa participação controlada possibilita ao trabalho um momento de superação da separação entre concepção e execução do trabalho que sustenta o modo de produção capitalista e, de forma mais acentuada, a partir da racionalização taylorista. Ao contrário, trata-se uma vez mais das estratégias discursivas desenvolvidas como parte das prescrições de comunicação que se dirigem a todos os trabalhadores e gestores. Antunes (1995, p. 39) observa que “a referida diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital”. Ao trabalhador cabe então a tarefa de “participar”, com seus saberes, sua capacidade e seu “trabalho intelectual”, da melhoria constante dos processos produtivos, isto é, dos processos de valorização do capital. E essa valorização se dá tanto pelas inovações implementadas pelas gerências, muitas das vezes oriundas dos saberes dos próprios trabalhadores, quanto no caráter de produto do trabalho que a informação extraída dos saberes do trabalho adquire.

Apesar de seguirem as mesmas finalidades, as estratégias de comunicação assumem características distintas daquelas do fordismo. Enquanto esta se caracteriza pela disseminação da ideia de que os trabalhadores devem cumprir somente com as atribuições que lhe são designadas pelas gerências, buscando sempre seguir as prescrições de trabalho, a ideologia do toyotismo é a de fazer sempre mais do que aquilo que se prescreve ao trabalhador. O “dar sempre um pouco mais de si” deve ser incorporado ao seu próprio ofício e se estender a atividades que sequer compõe aquelas atividades para a qual os trabalhadores são contratados, até o ponto em que se torna uma exigência padrão de todo trabalho em todos os setores da

economia, sob o signo da proatividade. Propondo que é preciso ser mais do que simplesmente trabalhador, as estratégias discursivo-comunicacionais das empresas incorporam e apelam a valores morais, sentimentais, familiares, lúdico-esportivos, religiosos entre outros que compõem as superestruturas sociais e eram considerados pela racionalização taylorista como desnecessários e mesmo prejudiciais à organização do trabalho. A incorporação de expressões como “colaboradores”, “espírito de equipe” e “amor à camisa” ao vocabulário dos trabalhadores são algumas das evidências dessa mudança discursiva, a cargo das prescrições de comunicação. Os princípios filosófico-ideológicos-comunicacionais do toyotismo resultam em que

A subsunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do **ser** que **trabalha** ao 'espírito' Toyota, à 'família' Toyota, é de muito maior intensidade, é **qualitativamente** distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais **despótica**; aquela, a do toyotismo, é mais **consensual**, mais **envolvente**, mais **participativa**, em verdade mais **manipulatória**. (ANTUNES, 1995, p. 39-40. Grifos do autor).

As estratégias de comunicação ganham importância justamente na medida em que a cooptação do trabalhador se torna elemento essencial ao projeto do toyotismo, especialmente pelo fato de que seu desenvolvimento nos países ocidentais não encontra aí as características socioculturais de seu país de origem. Enquanto no Japão a classe trabalhadora, através dos sindicatos, se submeteu a uma saída negociada com a implementação do emprego vitalício e os altos salários em troca da adesão ao novo projeto, nos países ocidentais as estratégias das classes dominantes tiveram que se adaptar a cada realidade. O avanço do desenvolvimento das estratégias empresariais de comunicação deve ser compreendido nessa perspectiva. Por sua vez, à classe trabalhadora são exigidas novas e novas formas de submeter-se às exigências sempre mais intensas e em constante mudança impostas para a vida no trabalho. Em tempos de mídias portáteis e de alta velocidade, a incorporação das “competências comunicacionais” ao conjunto de exigências que se faz à classe trabalhadora em todos os ramos de atividade se torna um dos mais sofisticados aparatos de influência e controle à disposição das empresas. Braverman (1981, p. 124) já havia observado, no período em que o fordismo dava sinais de esgotamento, que

a habituação dos trabalhadores ao modo capitalista de produção deve ser renovada a cada geração, tanto mais que as gerações surgidas sob o capitalismo não são formadas dentro da matriz da vida de trabalho, mas jogadas no trabalho vindas de fora, por assim dizer, após um prolongado período de adolescência durante a qual são mantidas na reserva. A necessidade de ajustar o trabalhador ao trabalho em sua forma capitalista, de superar a resistência natural intensificada pela tecnologia

mutável e alternante, relações sociais antagônicas e a sucessão de gerações, não termina com a 'organização científica do trabalho', mas se torna um aspecto permanente da sociedade capitalista.

As mudanças na organização do trabalho sob o capitalismo, longe de possibilitarem o reencontro do trabalhador com o seu trabalho enquanto atividade vital, os empurra a novas formas de estranhamento, possibilitadas pela subsunção de seu potencial de trabalho mesmo fora dos ambientes de trabalho, interconectados em tecnologias de informação e submetidos a ideologia do mercado que atravessa toda a superestrutura social. Assim, concordamos com Antunes (1995, p. 40), ao caracterizar o estranhamento próprio do atual período como um estranhamento pós-fordista.

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 do **como** produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece **alheio** e **estranho** ao produtor, preservando, sob todos os aspectos, o **fetichismo** da mercadoria. A existência de uma **atividade autodeterminada**, em **todas** as fases do processo produtivo, é uma absoluta impossibilidade sob o toyotismo, porque seu comando permanece movido pela lógica do sistema produtor de mercadorias. **Por isso pensamos que se possa dizer que, no universo da empresa da era da produção japonesa, vivencia-se um processo de estranhamento do ser social que trabalha, que tendencialmente se aproxima do limite.** Neste preciso sentido é um **estranhamento pós-fordista**. (Grifos do autor)

Tendo em consideração as questões expostas até aqui, podemos então desenvolver aquelas ligadas à dimensão da linguagem, do discurso e do binômio comunicação e trabalho. As análises que faremos nos capítulos seguintes partem dessas categorias e conceitos. Fundamentalmente, trabalhamos com os conceitos de homologia da produção, a teoria da análise do discurso e os estudos da linguagem e trabalho. Antes de prosseguir, é importante lembrar aqui que há uma interpretação bastante disseminada entre variadas correntes marxistas de que a comunicação (e mesmo a linguagem) se dá no nível das superestruturas, enquanto a base ou infraestrutura seria composta pelo nível econômico representado pelo intercâmbio físico com a natureza. Pretendemos demonstrar o equívoco dessa interpretação ao longo deste e dos próximos capítulos, trabalhando sobre as noções de comunicação como constitutiva do trabalho em três aspectos fundamentais, desenvolvidos a partir dos estudos propostos.

3. Comunicação e trabalho, linguagem e discurso

3.1. Homologia da produção

O que faremos neste tópico é apresentar o conceito de **homologia da produção**, tal como foi desenvolvido por Rossi-Landi (1983) em uma série de artigos e ensaios a partir dos anos 1960 e organizados no livro *A linguagem como trabalho e como mercado: uma teoria da produção e da alienação linguísticas*.

Um dos grandes desafios colocados à pesquisa que visa compreender as relações de comunicação no mundo do trabalho é compreender de que forma o trabalho linguístico e o trabalho não-linguístico estão relacionados. Essa compreensão é importante para evitar tanto o idealismo de se analisar a comunicação como algo que existe independentemente de uma base material, quanto o reducionismo de pensar o trabalho independentemente das relações de comunicação que o constituem, isto é, que fazem com que seja ele próprio a unidade elementar do processo social. A posição idealista tem muitas nuances, desde a completa cisão entre o linguístico e o não-linguístico, até o estabelecimento da prioridade do primeiro sobre o segundo. Em sua crítica à Bloomfield, Rossi-Landi (idem, p. 73-74) argumenta que

Tais prioridades não existem nem neste nem noutro sentido. Discutir sobre se e como se tenham constituído antes os produtos e os instrumentos físicos enquanto extensões do braço ou os signos e as palavras enquanto extensões da mente é duplamente absurdo: isso porque ambas as coisas se desenvolveram juntamente e porque a mente, fenómeno social, é ela mesma aquela dupla extensão, formando-se graças a ela. Digamos antes que o homem, ente que faz a si próprio, animal produtor de instrumentos e palavras (de utensílios e de enunciados), fez-se e continua a fazer-se, produzindo-os e servindo-se deles. Para instituir relações de trabalho e de produção, o homem tinha que falar, comunicar, coisa que aconteceu no decorrer daquela instituição, de modo inextricável e solidário, uma vez que o homem só poderia falar e comunicar pela instituição daquelas relações. A produção dos signos é uma instituição de relações de trabalho e de produção, assim como essas relações são signos. A palavra é o objeto que pode ser usado e re-usado. (Grifos do autor)

Embora não se refira diretamente, trata-se de um debate que alcança ainda aquelas proposições habermasianas, que se ergue a partir de uma perspectiva da pragmática linguística e, ao estabelecer o conceito de ação comunicativa, o faz em detrimento do trabalho, isto é, subordinando o trabalho à linguagem. A esse respeito, Rossi-Landi (idem, p. 74) é enfático ao dizer que

O sentido em que toda indagação quanto à origem da linguagem pode ser fútil está

também, então, na impossibilidade de estabelecer-se um antes e um depois entre os dois tipos de trabalho que consistem em produzir objetos físicos, aptos a melhor satisfazer necessidades como a da nutrição e da proteção, e objetos sónicos, linguísticos e não linguísticos, aptos a melhor satisfazer a necessidade de expressar-se e de comunicar. *O processo é unitário* – deveria ser supérfluo acrescentar que ele é unitário e também e principalmente, diante da dicotomia físico-mental: tanto uma lança para se atirar sobre a presa quanto uma palavra para se dirigir a outro homem são ao mesmo tempo físicas e mentais, num sentido constitutivo. (Grifo do autor)

Isso nos leva a que uma análise rigorosa das relações de comunicação só pode ser realizada tendo em consideração a totalidade dos processos comunicativos como processos humanos de trabalho, pois “é com sua inteira organização social, que o homem comunica” (idem, p. 108). Trata-se, portanto, de compreender o processo em sua totalidade e estabelecer uma metodologia que apresente dialeticamente aquelas relações abstratamente separadas por um corte epistemológico²⁰. Nessa perspectiva, Rossi-Landi (idem, p. 108) explica que “é possível instituir, entre uma teoria geral da sociedade e uma semiótica geral, uma comparação tão estreita, a ponto de podermos dizer que, à parte as diferenças de formulação e de desenvolvimento, a primeira “é” a segunda”.

Uma segunda separação, objeto de debates entre semiotistas e linguistas, diz respeito ainda ao corte arbitrário e igualmente abstrato, entre o signo verbal e o signo não-verbal. Na medida em que trilhamos o caminho inverso e buscamos compreender as relações de comunicação como constitutivas de todas as esferas da atividade humana a partir da noção de trabalho, concordamos em afirmar que

[...] estudando um ou outro sistema, *estuda-se fundamentalmente a mesma coisa*. Em princípio, portanto, devem-se considerar sempre possíveis e válidas tanto a operação de aplicar considerações especificamente linguísticas, que se desenvolveram no estudo do verbal, a sistemas de comunicação não-verbais, quanto a operação oposta, que consiste em valer-se, no estudo da linguagem verbal, de considerações que se desenvolveram no estudo deste ou daquele sistema sónico-comunicativo não-verbal. Com duas fórmulas, chamarei ambas as operações de “aplicação do verbal ao não-verbal” e “aplicação do não-verbal ao verbal”, entendendo “linguagem” em sentido próprio ou lato. Em ambos os casos, está-se no âmbito do sónico e empregam-se instrumentos conceptuais elaborados especificamente para esse propósito. (ROSSI-LANDI, 1983, p. 112. Grifo do autor)

É essa dimensão constitutiva entre o linguístico e o não-linguístico, entre o verbal e o não verbal, que escapa àquelas posições que rejeitam a totalidade do ser social. Quando muito se fala entre sistemas de signos independentes e autônomos em seu desenvolvimento interno, que se colocariam em relação somente *a posteriori*, depois de completamente formados. Trata-se de formulações que não atendem ao estudo das relações de comunicação que se

20 Em uma referência aqui tanto ao que ficou conhecido como corte saussuriano, mas também a uma série de outros pensadores que partem do mesmo pressuposto.

fundamentam em uma relação indissolúvel de comunicação e trabalho. Portanto, como afirma o autor,

Estudar, conjuntamente, aqueles dois aspectos fundamentais da atividade humana significa recusar admitir que o verbal e o não-verbal constituem dois domínios independentes. A produção e o uso de palavras de mensagens verbais sem a produção e o uso concomitantes de objetos sógnicos não-verbais, simplesmente *não existem*. Nós achamos que o trabalho de manipulação e de transformação com que se produzem objetos físicos apresenta durante todas as suas fases, semelhanças e analogias impressionantes com o trabalho linguístico; a razão é que os dois tipos de trabalho constituem as duas maneiras fundamentais da objetivação e da comunicação humanas. Abaixo dessas maneiras não se pode descer sem que o discurso cesse de ter o homem como seu objeto. (idem, p. 127. Grifo do autor)

A essa altura é preciso começar a discutir, em termos teórico-metodológicos, as categorias de análise que possibilitam compreender as relações de comunicação. Trataremos aqui, na sequência do desenvolvimento do pensamento de Rossi-Landi, da **homologia da produção** como uma das categorias que consideramos adequadas para o desenvolvimento de nossa pesquisa. Temos observado que a adoção dessa categoria favorece a opção pela triangulação metodológica que adotamos para realizar a nossa investigação, entrecruzando perspectivas teóricas, diferentes métodos de coleta de dados e, ainda, distintas formas de análise²¹. A nossa avaliação é a de que somente pela adoção dessa perspectiva podemos compreender, analisar e descrever as relações de comunicação de uma perspectiva não-idealista, delimitando-a como objeto de investigação em ciências da comunicação.

É necessário também fazer uma breve observação sobre a noção de homologia. O termo é originalmente utilizado na biologia para descrever organismos ou sistemas que, apesar de bastante distintos em seu estágio avançado de desenvolvimento, tem uma mesma origem genética. Além disso, embora resultem em estruturas diferentes, seu desenvolvimento segue uma mesma lógica. A utilização do termo pelas ciências sociais e da linguagem se origina do estruturalismo e pode ser associada a nomes como P. Bourdieu no primeiro caso, Émile Benveniste, Julia Kristeva e Lucien Goldmann no segundo. De um conjunto de críticas ao estruturalismo que se seguiram, realizadas por diversos autores, destacamos a consideração feita por I. Mészáros (2011), que coloca em evidência os limites de uma tal proposta em se tratando das instituições sociais estabelecidas no capitalismo. O autor explica que

é certo e apropriado falar de “correspondência” e “homologia” apenas em relação às

21 A essa altura, acreditamos já ter deixado claro que a triangulação metodológica de que tratamos é balizada pela perspectiva do materialismo histórico dialético. Não se trata aqui de reunir um conjunto de perspectivas teóricas explicitamente opostas e inconciliáveis, sob um guarda-chuva estéril que reivindica uma “multi-inter-transdisciplinaridade”, mas o faz pelo descarte das posições conflitantes.

estruturas básicas do capital, historicamente constituídas (o que, em si, implica um limite de tempo), mas não de funções metabólicas particulares de uma estrutura que corresponda às determinações e exigências estruturais diretas da outra. Tais funções podem se contrapor vigorosamente umas às outras, pois suas estruturas internas vão se ampliando durante a expansão necessária e a transformação adaptativa do sistema do capital. Paradoxalmente, a “homologia das estruturas” surge primeiro de uma *diversidade estrutural de funções* cumpridas pelos diferentes órgãos metabólicos (inclusive o Estado) na forma absolutamente única da divisão social hierárquica do trabalho desenvolvida ao longo da história. Esta diversidade estrutural de funções produz uma separação extremamente problemática entre “sociedade civil” e Estado político sobre a base comum do conjunto do sistema do capital, de que são partes constitutivas as estruturas básicas (ou órgãos metabólicos). No entanto, apesar da base comum de sua constituição independente, o relacionamento estrutural dos órgãos metabólicos do capital está cheio de contradições. Se assim não fosse, a iniciativa emancipadora socialista estaria condenada à inutilidade, pois a homologia de todas as suas estruturas e funções básicas, que sempre prevalece, e que corresponde plenamente aos imperativos materiais da ordem do controle sociometabólico do capital, produziria uma verdadeira “gaiola de ferro” para todo o sempre – inclusive durante a fase global do desenvolvimento do capital, com seus graves antagonismos nacionais e internacionais –, da qual não haveria como escapar, como queriam as projeções de pessoas como Max Weber, Hayek e Talcott Parsons. (MESZAROS, 2011, p. 117. Grifos do autor)

O que temos a dizer é que não se trata, em nossa pesquisa de estabelecer uma homologia das estruturas do capital, mas operar no nível de uma homologia da produção linguística e não linguística, com vistas à compreender as relações de comunicação constitutivas do trabalho. Nesse sentido, observamos que também Rossi-Landi se apropria do conceito de homologia para desenvolver seu pensamento e o faz precisamente no sentido em que estamos construindo nossa argumentação. O autor efetivamente considera um equívoco estabelecer uma homologia entre estruturas absolutamente distintas. Em suas elucidativas considerações a respeito da obra de Lucien Goldmann, o autor defende que

a homologia entre a “mercadoria marxiana” e o “gênero romanesco” não tem sentido, e Goldmann nunca pensou em propô-la naqueles termos. A homologia não tem sentido porque a mercadoria é a célula do mercado e como tal pertence a outra ordem que o gênero romanesco. Seria menosprezar a inteligência de Goldmann supor que ele tenha proposto uma homologia entre objetos tão disparatados. (ROSSI-LANDI, 1983, p. 161)

O desenvolvimento que devemos fazer, portanto, é aquele propriamente da homologia da produção como categoria de análise das relações de comunicação no mundo do trabalho. Para isso, devemos partir do seu nível mais elementar, até que possamos compreender a sua adequação à pesquisa que desenvolvemos. Retomando a concepção de que tanto a língua quanto a produção material são produtos do trabalho humano (trabalho linguístico no primeiro caso, trabalho não-linguístico no segundo), introduzimos a noção ampliada de **artefato** proposta pelo autor como forma de descrever “no sentido mais geral, de *arte* e *factum*, é

qualquer produto de um trabalho humano, isto é, algo que não existe 'in natura', que para existir requer (requereu) a intervenção do homem” (ROSSI-LANDI, 1983, p. 176. Grifos do autor).

É precisamente enquanto produtos do trabalho humano, que artefatos materiais e artefatos linguísticos podem ser analisados numa perspectiva da homologia da produção. É válido salientar que as expressões artefato material e artefato linguístico são esquemáticas, conceituais, para possibilitar a compreensão da homologia da produção – a rigor, tanto o artefato linguístico tem uma materialidade, quanto o artefato material não é apenas material, pois tendo resultado do trabalho já é também preñado de significado, na medida em que a sua produção se orienta a fim. Essa designação, portanto, se justifica na medida em que “a mera contraposição entre artefatos materiais e artefatos linguísticos tem o mérito de indicar a principal sub-divisão do produzir e de chamar a atenção sobre a homogeneidade de seus dois ramos” (idem, p. 181). É então a noção ampliada de artefato e a sua sub-divisão que nos leva à noção de que

Entre artefatos materiais como madeira, calçados ou automóveis, e os artefatos linguísticos como palavras, enunciados ou discursos, existe e não pode deixar de existir uma homologia profunda e constitutiva que, numa expressão braquiológica, pode ser batizada com o nome de “homologia do produzir”. Trata-se de uma homologia *interna ao ato de produzir*, geralmente entendido, e portanto presente, *entre* os dois tipos ou ramos de produção que foram aqui diferenciados. Trata-se de *homologia* e não, é claro, de *identidade*: porque, caso se tratasse de identidade, não teríamos dois termos distintos e portanto não teríamos igualmente os extremos que tornam possível falar em homologia. Mas disso não decorre de modo algum que se trate de mera *analogia*, isto é, de semelhanças levantadas apenas empiricamente, aplicando *a posteriori* um critério qualquer a situações heterogêneas e geneticamente desconexas. (ROSSI-LANDI, 1983, p. 181-182. Grifos do autor)

Em termos teóricos, a homologia da produção contribui para a noção que viemos trabalhando, aquela do estatuto ontológico da comunicação. Sua aplicabilidade em termos de coleta e análise de dados possibilita o estabelecimento de uma triangulação metodológica que consideramos bastante adequada à pesquisa que desenvolvemos junto às fábricas recuperadas. Não estamos, por outro lado, circunscrevendo as possibilidades de trabalho a partir dessa categoria tão somente ao estudo do trabalho fabril ou mesmo tomando-a simplesmente como método deslocado de sua própria construção teórica. O próprio esquema homológico da produção proposto por Rossi-Landi é complexo o suficiente para estabelecer a homologia desde os níveis mais elementares da produção material e linguística até aquele da própria organização social em geral, assim resumido: (i) Nível do Pré-Elaborado como Pré-significante; (ii) Nível das peças iniciais semi-trabalhadas; (iii) Nível das peças completas e

separáveis; (iv) Nível dos instrumentos usáveis; (v) Nível dos agregados de instrumentos; (vi) Nível do mecanismo; (vii) Nível do mecanismo complexo e auto-suficiente; (viii) Nível do mecanismo total; (ix) Nível da produção não repetível; (x) Nível da produção global (ROSSI-LANDI, 1983, p. 195-198). A cada um dos níveis assim descritos, são estabelecidos níveis homológicos da produção linguística e da produção material.

O esquema homológico da produção é evidentemente um construto teórico, no sentido em que a decomposição de suas partes só é possível pelo exercício da abstração e sua utilização metodológica, servindo fundamentalmente para demonstrar a validade do esquema. O fato de que nem o trabalho linguístico/comunicativo e o trabalho não-linguístico não se apresentam decompostos em seus estágios iniciais (aquele do pré-elaborado, das partes que sequer ainda compõe um utensílio ou uma palavra) demanda uma análise profunda dos dois tipos de trabalho. Isso é especialmente importante em razão do estágio de desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo avançado – não há nenhuma situação em que o pesquisador vá encontrar uma situação decomposta em suas partes. É preciso partir da superfície dos dados e situações observáveis até que se possa compreender e analisar a densidade do trabalho, pois

na realidade da produção, tanto material quanto linguística, o nível do qual se parte mais comumente não é o da maior simplicidade no esquema, mas sim, quando muito, conforme acenamos, aquele do enunciado ou do utensílio completo (os quais, *no esquema*, figuram num nível médio-baixo). (ROSSI-LANDI, 1983, p. 193. grifo do autor)

Mais uma vez, lembramos que essa forma de análise compõe uma perspectiva de triangulação metodológica e nosso trabalho se apropria de suas proposições. Por isso, o fundamental desse desenvolvimento está em poder afirmar que

os produtos linguísticos podem ser vistos como conjuntos de artefatos; por outro lado, os outros sistemas de artefatos, aqueles materiais, podem ser vistos como códigos não-verbais. A abordagem, conforme pode se ver, é aquela de uma semiótica global dos códigos sociais, mas é também aquela, complementar, que consiste na interpretação de todos os códigos sociais, inclusive os verbais, em termos de trabalho e de produção. (idem, p. 227)

A tarefa de aproximação entre os estudos da linguagem e do trabalho é então uma parte fundamental para a construção dos dispositivos de análise que compõem o quadro teórico-metodológico do binômio Comunicação e Trabalho. É importante considerar aqueles estudos que, a partir do campo da linguagem, já produziram avanços significativos nesse sentido. Por isso, abordamos no tópico a seguir algumas dessas contribuições, notadamente as

que estabelecem como objeto de análise a linguagem e o trabalho. Nosso objetivo, com isso, é introduzir os elementos que permitam analisar alguns dados levantados em observações e entrevistas.

3.2. Comunicação e trabalho: contribuições dos estudos da linguagem ao método

Para o desenvolvimento de nossa pesquisa precisamos estabelecer algumas opções metodológicas para a análise das situações de trabalho. Uma das dificuldades apresentadas pela triangulação metodológica apresentada está em fazer com que os dados coletados por meio de entrevistas com trabalhadores possam ser criticamente analisados sem que se constituam como evidências por si mesmos, isto é, como dados auto-evidentes de determinadas situações de trabalho. Antes, reiteramos a posição de que a linguagem não é transparente e os discursos não são a-históricos. Da mesma forma, a categorização das falas dos trabalhadores como discursos sobre os quais o analista se debruça para a construção de um *corpus* para a análise deve considerar o conjunto dos elementos que envolvem a triangulação metodológica, considerando as observações realizadas nas situações de trabalho e as relações de comunicação que se estabelecem naquele meio.

Mesmo a própria situação da entrevista por meio da qual se tem acesso às falas dos trabalhadores apresentam nuances que precisam ser consideradas. Em seu estudo sobre o trabalho de um grupo de entrevistadores, Richard-Zapella (2002, p. 224) observou que a

interação social constituída pela entrevista realizada por meio de questionário é regida, ao mesmo tempo, pelos princípios da conversação cotidiana e os da comunicação institucionalizada. Mecanismos institucionais se amalgamam aos conversacionais e a relação social se estabelece na forma de uma relação de espaços, papéis e *status*.

As observações feitas pela autora são válidas para o trabalho do pesquisador que se coloca na condição de investigar as situações de trabalho. Em nossa pesquisa observamos que em parte das entrevistas e também nos contatos realizados com trabalhadores das duas fábricas eram sempre mediados pela percepção que os trabalhadores tinham acerca do pesquisador e do campo de estudos em que se realiza a pesquisa. Não raro, no decorrer das entrevistas os trabalhadores antecipavam respostas sobre temas não questionados, notadamente o tema **comunicação**. Em que pese as variações na formulação de enunciados diversos, as antecipações tratavam de trazer a percepção geral do que seria a comunicação naquele espaço ou simplesmente a noção geral de que haviam “muitos problemas de

comunicação” nas fábricas. Na situação de entrevista, pesquisador e entrevistado colocam-se numa situação mediada pela institucionalidade com a qual cada um julga se relacionar, estabelecendo um horizonte social no qual ambos se relacionam.

A partir do momento em que dois indivíduos entram em comunicação, disponibilizam procedimentos para construir uma relação social que estará marcada seja pelos encontros anteriores, seja por um quadro institucional. Tanto o locutor como o alocutário orientam-se, continuamente, um em direção ao outro, num movimento que [Laurent] Danon-Boileau denominou afinação. (RICHARD-ZAPPELLA, 2002, p. 226-227)

Essa afinação decorre de que a linguagem não se realiza como uma institucionalidade pré-estabelecida que se comunica num fluxo linear de um lado a outro (como se ao pesquisador bastasse valer-se de um psicologismo behaviorista baseado em estímulo-resposta), mas do fato de que as práticas languageiras são compostas tanto das antecipações (notadamente buscadas a partir da representação que se faz daquela situação, incluindo aí o aspecto institucional) como da relação de comunicação que se estabelece entre pesquisador e entrevistado. E se realizam na medida em que os falantes se inscrevem, enquanto tal, na totalidade de discursos circulantes em seu tempo, isto é, no “todo complexo com dominante das formações discursivas”, para utilizar a expressão de Pêcheux (2009) que designa o modo pelo qual a sentidos se articulam como efeitos ideológicos das diferentes posições que se ocupa no jogo de forças da sociedade.

No âmbito próprio da pesquisa de campo e, notadamente, nas situações de interação em que se realizam as entrevistas, podemos observar o pesquisador sendo designado por uma variedade de expressões que vão do nome próprio ao “rapaz da universidade”, “o pesquisador”, “o rapaz da comunicação” etc. No caso dos entrevistados, o pesquisador se lhes dirige pelo nome próprio, ou pelo apelido que o entrevistado lhe autoriza o uso, ou para o qual é dada uma designação codificada que sirva para a sistematização dos dados – em números como “Trabalhador 1, Trabalhador 2” ou com as iniciais “J.D., M.P.C.” etc.). Verifica-se então que os envolvidos na pesquisa são desde já interpelados por uma institucionalidade, das quais as antecipações são os índices e as formas de designação constituem, na linguagem, a materialidade discursiva que evidencia essa mediação institucional.

O que se evidencia é que os métodos de entrevista e observação não são, por si mesmos, particulares de uma ou outra metodologia e não servem estritamente para se chegar a conclusões idênticas. A aplicação desses métodos pode servir tranquilamente a uma metodologia positiva, em que os dados valem pela sua auto-evidência. Do ponto de vista do

materialismo histórico, por outro lado, os dados não são auto-evidentes e a linguagem não é transparente. Por isso, os métodos de pesquisa utilizados estão sob constante re-elaboração (nos níveis teórico e metodológico) diante de uma situação em que se realiza a pesquisa de campo. Observamos, por exemplo, na execução das entrevistas para o trabalho de campo, que a introdução de temas não diretamente relacionados com o tema da pesquisa auxilia no processo de afinação e dá acesso a uma quantidade maior de dados para a análise. Parte dessa constatação decorre de termos adotado, ao invés de perguntas pré-elaboradas, temas de interesse para a realização das entrevistas.

Essas situações colocam a necessidade de se avançar, no âmbito do binômio conceitual Comunicação e Trabalho, sobre a importância do estudo da linguagem e a sistematização de estudos que estejam voltados para a sua relação constitutiva com o trabalho. Compreender os mecanismos pelos quais a linguagem se apresenta como constitutiva do trabalho é fundamental para que possamos estabelecer, no conjunto de dados coletados por meio das entrevistas, observações, materiais de comunicação etc., aqueles que possibilitam a formação de um *corpus* para o qual nos voltaremos à Análise de Discurso como dispositivo de análise. O que precisamos fazer então é categorizar os aspectos que consideramos essenciais para a compreensão da relação linguagem e trabalho.

Uma vez que a análise não se reduz ao estudo da linguagem, embora tenha nela um suporte para o desenvolvimento do dispositivo analítico, acompanhamos o questionamento de Faïta (2002, p. 47), ao interrogar que

Se a linguagem é um elemento essencial na construção da ação e da significação, na afirmação das identidades profissionais, no planejamento, na coordenação, na negociação das atividades e das tomadas de decisão, como explorar suas formas, orais e escritas, como descrever seus efeitos, como construir a enquete de modo a garantir à linguagem o seu lugar dentre outros recursos, mas também como restituir sua especificidade?

As perspectivas mais avançadas dos estudos da linguagem para a compreensão da atividade de trabalho buscam suporte teórico em uma diversidade de campos, ao mesmo tempo em que afirma a necessidade de se pensar as especificidades da pesquisa, do ponto de vista da linguagem, quanto a esse objeto multifacetado que é o trabalho. Destaca-se nesse quadro, por um lado, a sociolinguística, a pragmática, a análise de discurso, as teorias da enunciação e a filosofia da linguagem, por outro lado a sociologia, a ergonomia da atividade e a ergologia. A partir do conhecimento produzido por um conjunto de autores organizados em grupos de pesquisa brasileiros e franceses²², podemos estabelecer algumas categorias a partir

²² No Brasil, o grupo de pesquisa Atelier, da área de linguagem, com sede na PUC-SP e o Centro de Pesquisa

das quais é possível romper com a perspectiva positiva da superfície dos dados coletados em pesquisas sobre o trabalho e avançar na proposição de relações de comunicação constitutivas do trabalho, que apresentamos nesta pesquisa.

Pensar nos termos de categorias que possibilitem a compreensão da relação linguagem e trabalho nada mais é que buscar no real aquilo que conceitualmente estamos chamando, a partir de Rossi-Landi, de homologia da produção linguística. No fundo, trata-se de buscar a comprovação de uma relação tal que demonstre, a partir da prática científica, a homologia de linguagem e trabalho. É claro que linguagem e trabalho têm suas especificidades, fato que nos leva a reafirmar a relação homológica e não de equivalência, conforme detalhamos anteriormente. Por isso, é oportuno observar que a delimitação dessas categorizações permite estabelecer não só as homologias que decorrem de sua “natureza” constitutiva, como também as especificidades das atividades de comunicação e de trabalho.

A definição de metodologias que permitam compreender as especificidades da análise da atividade de trabalho, partindo dos campos da comunicação e da linguagem, introduz pelo menos duas problemáticas. Em seus estudos linguísticos decorrentes de situações de trabalho, Daniel Faïta (2002, p. 46) identificou que

em todos os casos, o estudo das práticas languageiras constitui a via que dá acesso ao conhecimento de um plano secundário no qual se situa o verdadeiro objeto, sempre diferente. Isso suscitou e ainda suscita inúmeros problemas, dentre os quais examinaremos dois, relativos ao estatuto dos dados linguísticos e à posição do linguista na análise das situações de trabalho.

A posição de Faïta, na passagem acima, remete aos debates e desenvolvimentos teóricos organizados em torno da ideia de uma tripartição metodológica da linguagem quando da análise de situações de trabalho, dos quais consideramos oportuno apresentar os pontos fundamentais e confrontar alguns de seus comentadores. A tripartição se refere ao estabelecimento de três categorias: i) linguagem como trabalho; ii) linguagem no trabalho e; iii) linguagem sobre o trabalho. Atribui-se a concepção dessas três categorias a F. Grant Johnson e Charles D. Kaplan, tendo sido apresentadas no artigo *Talk-in-the-work: Aspects of social organization of work in a computer center*, de 1979, publicado na *Sociolinguistics Newsletter* e posteriormente reproduzido no *Journal of Pragmatics*²³, em que analisam o trabalho num centro de computação de uma universidade estadunidense com objetivo de

em Comunicação e Trabalho, da Universidade de São Paulo. Na França, o Instituto de Ergologia, na Faculdade de Artes, Letras, Línguas, Ciências Humanas (UFRALLSH) da Universidade Aix-Marseille.

23 A edição do *Journal of Pragmatics* que reproduz o artigo é de 1980, Volume 4, p. 351-365. A consulta ao abstract pode ser feita pela internet, mas o artigo é de acesso restrito. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378216680900302>.

estabelecer “aspectos fundamentais da organização social desse tipo de trabalho”. No campo da linguística (uma vez que Grant Johnson trabalhava como programador e engenheiro de *software*, enquanto Charles Kaplan desenvolvia estudos voltados para a sociologia da saúde) é Michèle Lacoste quem recupera as 3 categorias e a noção de tripartição, apresentando-as no artigo *Paroles, activité, situation*, em livro organizado por Josiane Boutet (1995). A adoção dessas três categorias suscitou alguns debates, com posições variando entre a validade teórica da proposta, a sua adoção crítica e o caráter problemático da separação “forçada” da linguagem em diferentes modalidades.

A apresentação das categorias deve então servir para nos situarmos perante a proposta e oferecermos alguma contribuição partindo da pesquisa desenvolvida para este trabalho. Buscamos, com isso, problematizar e sistematizar um método que sirva para a composição do conjunto de sequências discursivas que irão compor o *corpus*, sem que para isso seja preciso tratar como irrelevantes os demais aspectos das atividades de comunicação e trabalho. A análise de cada uma dessas categorias servirá também para demarcar esta posição.

A noção de linguagem como trabalho se nos apresenta com um alto grau de complexidade, já que remete diretamente à atividade em sua própria realização. Isso exige recuperar a noção já apresentada de que o trabalho reúne um conjunto de saberes, normalizações, intervenções, valores, técnicas, intencionalidade, tomadas de decisão, combinatórias de ações individuais e coletivas, regras de causalidade etc. Diante disso, a linguagem como trabalho se manifesta não em uma univocidade específica que se pode cindir dos demais aspectos da atividade, mas ela própria é trabalho e está submetida às mesmas determinações da atividade de trabalho como um todo. A própria definição dessa categoria é ampla, conforme observamos no esforço de Nouroudine (2002, p. 19-20), citando Catherine Teiger, de se aproximar de uma definição ao afirmar que

nas situações de trabalho, a linguagem como atividade integra aspectos estratégicos definíveis como “fala para si e fala ao outro, para o outro, centrada essencialmente aqui nos desafios da realização do trabalho e da existência da identidade pessoal dentro e pelo grupo, sobretudo através do tempo (...). Essas 'atividades languageiras' estão focadas nas condições de realização. (...) Essas falas no trabalho são estratégicas, visto serem voltadas para um objetivo, e completamente conscientes, dado serem narráveis e comentáveis. (...) Além disso, elas são, se não planejadas, pelo menos objeto, em suas modalidades, de negociações permanentes (...)”

Essa noção ampliada da linguagem como trabalho remete, por um lado, ao debate em torno da obra de Rossi-Landi (1983, op. cit) que realizamos no tópico anterior. Por outro, ainda não é o bastante para encontrar as delimitações necessárias para a adoção de uma

tripartição que leve em conta as outras duas modalidades de linguagem que se realizam simultaneamente. A resposta de Nouroudine a esse problema é, de início, a decomposição dessa modalidade da linguagem em níveis baseados na fala para si e na fala para o outro, além de falar em uma linguagem interior que se realiza quando se trabalha em silêncio. Nas palavras do autor ao comentar o excerto anterior,

Dois níveis de linguagem podem ser diferenciados nessa afirmação: por um lado, os gestos, falas, que o protagonista utiliza ao se dirigir a seus colegas envolvidos em uma atividade executada coletivamente; por outro, as falas que o protagonista do trabalho dirige a si próprio para acompanhar e orientar seus próprios gestos no momento mesmo em que trabalha. A esses dois níveis de “linguagem como trabalho”, um terceiro nos parece necessário: o “mínimo dialógico”, ao qual se refere Bakhtin. (NOUROUDINE, 2002, p. 20)

Essa parece ser uma definição mais clara no sentido de que a linguagem como trabalho aparece então como toda a linguagem que se realiza no sentido da realização da atividade concreta a que um ou mais trabalhadores se põem a realizar, mesmo nos casos em que a comunicação se destine a regular a atividade dos próprios trabalhadores entre si. A linguagem, nesse sentido, atua como verdadeira força material na regulação/execução do trabalho, ainda que se esteja tratando de uma atividade que se realiza sozinho. Apesar disso, a forma com que o autor estabelece um terceiro nível, da ordem do “mínimo dialógico” e que se desdobra numa questão fundamental que é a da significação pelo dialógico, exige que retornemos a essa discussão no próximo tópico (adotaremos uma posição distinta e que considera a significação pelo silêncio mais adequada para se referir a essa questão), abrindo espaço aqui para continuar caracterizando a linguagem como trabalho em seus níveis mais acessíveis, e seguir adiante com as duas outras modalidades de linguagem (no trabalho e sobre o trabalho).

Quanto aos dois primeiros níveis, da fala para os outros e da fala para si que acompanha o trabalho, é possível afirmar que os métodos de observação garantem acesso a uma grande quantidade de dados, mas que são de difícil análise. Em primeiro lugar, porque a complexidade do trabalho e o seu próprio caráter ontológico (recuperando aqui o que já afirmamos sobre o trabalho definir os próprios campos da ciência) fazem com que o pesquisador de uma dada área (a comunicação, p.e.) não esteja em condições de apreender a totalidade do ato que se realiza em cada situação de trabalho. Isso não quer dizer que o pesquisador não esteja em condições de compreender a totalidade que envolve cada situação particular, mas que no curso de sua pesquisa será necessário estabelecer metodologicamente aqueles aspectos que constituem o objeto de sua análise.

Em segundo lugar, porque as relações de comunicação que se estabelecem na

realização do trabalho e que resultam naquilo que se chama linguagem como trabalho criam e recriam constantemente um conjunto de formas de significar que, eventualmente, não é nem mesmo da ordem do léxico *strictu sensu*. A composição desse conjunto de códigos próprios de cada situação de trabalho passa também por um amplo processo que compreende a imposição, por parte da organização, de um conjunto de formas de linguagem que se acredita serem mais adequadas aos ganhos de produtividade e ao controle dos processos de trabalho, pelas nomenclaturas técnicas adotadas a partir da formação específica de cada área de trabalho, mas que são redefinidas no curso do trabalho de acordo com a sua real utilização pelos trabalhadores que a ela são submetidos. Para fins de classificação, podemos chamar de dialeto ergo-lexical a esse conjunto de signos resultante dessa relação dialética, a que os ergologistas incluem no que se entende por “debate de normas” (Schwartz).

Esse dialeto ergo-lexical é de difícil interpretação mesmo para um pesquisador já habituado a situações de trabalho, já que não se pode falar em um código único que se aplica a qualquer situação de trabalho. Eventualmente, nem mesmo naquelas situações em que uma organização tem múltiplas plantas fabris (ou lojas, ou escritórios etc.) se pode pressupor a formação de um mesmo conjunto de ressignificações que os trabalhadores realizam daquelas normalizações que se pretende adotar ao longo de toda a cadeia. Verificamos, em nossa pesquisa, não poucas vezes em que estar ao lado de uma dupla de trabalhadores que busca soluções para o trabalho que se realiza e ouvir atentamente o diálogo que vai mediar todo o processo não necessariamente oferece dados óbvios sobre cada situação. A recomposição desse processo de maneira inteligível ao pesquisador depende de chaves de leitura das quais ele não dispõe *a priori*, sendo necessário recuperar por essas informações por meio de outros métodos de pesquisa, que podem ser a entrevista, a observação participante etc. Nesse sentido, concordamos com Nouroudine (2002, p. 20-21), ao dizer que

existem formas de linguagem já exteriorizadas que frequentemente estão longe de ser imediatamente compreensíveis pelo pesquisador, mas às quais ele pode ter acesso por meio de métodos de observação do trabalho em situação real. Essas formas de linguagem exteriorizadas constituem-se como material de base para o qual procedimentos de elucidação podem ser acionados.

Os linguistas que estudam o trabalho têm percebido, desde alguns anos, que a complexidade da análise das situações de trabalho não é outra senão a da própria ontologia do ser social, conforme a tradição marxiana, das particularidades que lhe são próprias e que nos autoriza a afirmar que o trabalho é fundante dessa forma de ser e não se confunde nem mesmo com as mais elaboradas atividades não-humanas. E embora nosso trabalho se debruce sobre

situações de trabalho contemporâneas, ao passo que a literatura trava um debate muito mais teórico – em Marx, (1985), mas também em Leontiev (2004), Lukács (2013), Antunes (1995, 2009), podemos fazer as mesmas observações quanto ao trabalho e a linguagem em processo, produzindo, modificando, significando e resignificando o próprio gênero humano na medida em que este desenvolve a sua própria atividade. Depois de termos esquematicamente estabelecido um conceito como o de dialeto ergo-lexical, aqui é preciso lembrar que trabalho e linguagem são dotados de uma densidade social profunda, atravessando e sendo atravessados por mediações de diversas ordens.

As atividades, os saberes e os valores são propriedades intrínsecas ao trabalho, que se manifestam no cruzamento e na contaminação mútua. Se não há trabalho sem que haja intenção expressa por um sujeito individual e/ou coletivo, a orientação da atividade (esboçada na intenção) é necessariamente dirigida por uma dinâmica transformadora inscrita na 'atividade', ordenada e organizada em torno de coletivos de trabalho, para os quais a cooperação é indispensável. (NOUROUDINE, 2002, p. 19)

Podemos dizer, a partir desse raciocínio, que não há trabalho sem que haja relações de comunicação, realizadas sob diversas formas de linguagem (verbal ou não-verbal), sendo essas relações dotadas da complexidade que é própria de qualquer atividade de trabalho. E quando a linguagem “funciona como parte legitimada da atividade, ela adota, ao mesmo tempo em que revela, essa complexidade. Portanto, complexidade do trabalho e complexidade da linguagem, de um certo ponto de vista, se confundem” (NOUROUDINE, 2002, p.21). Sobre esse aspecto, há acordo com a posição de Daniel Faïta (2002, p. 49), para quem

a análise de situações de trabalho nos exige de modo tal, que nela se manifesta toda a complexidade das relações estabelecidas entre os componentes da atividade. Esses componentes se apresentam a nós em sua totalidade e não sob um único aspecto, mesmo que pretendêssemos apreender tão somente seus contornos.

Entretanto, prossegue o autor, “as conclusões relativas ao verdadeiro objeto de uma pesquisa sobre o trabalho permanecerão superficiais enquanto não se chegar a estabelecer a relação entre as características observáveis e dedutíveis da atividade verbal e as demais dimensões da atividade em geral” (FAÏTA, 2002, p. 49). Isto é, sem o recurso à noção de dialética, a análise corre o risco de se reduzir ao objetivismo abstrato ou desviar-se para o subjetivismo idealista (cf. as noções apresentadas por Volochinov/Bakhtin (2006).

O recurso às noções de atividade linguageira e a construção de *corpus* sobre os quais se possa interpretá-los a partir de um dispositivo de análise que considere a complexidade constitutiva das atividades de comunicação e trabalho, isto é, que se coloque o problema das

condições de produção (no sentido atribuído pela Análise de Discurso), se apresentam, a nosso ver, como decisão metodológica adequada ao campo da comunicação. Trata-se, então, de uma análise em várias frentes, das quais a análise da situação de trabalho visando à compreensão dessa modalidade da linguagem deve considerar que

é enquanto dimensão do trabalho que se apresenta ela própria sob a forma de uma série de dimensões que a linguagem é atividade atravessada pelos saberes, pelos valores etc., atividade dotada de propriedades dinâmicas de transformação. Nesse caso, no exame da situação de trabalho, não se analisa a linguagem unicamente como discurso pré e/ou pós-experiência, mas, sobretudo, como parte da atividade em que constituintes fisiológicos, cognitivos, subjetivo, social etc., se cruzam em um complexo que se torna ele próprio uma marca distintiva de uma experiência específica em relação a outras. (NOUROUDINE, 2002, p. 21-22)

A essa demanda dedicamos um tópico no próximo capítulo onde realizamos a análise de situações de trabalho, a partir dos métodos de observação e entrevista no local de trabalho durante a execução da própria atividade. Centraremos nossa análise na formação de coletivos de trabalho dentro do espaço da fábrica e a dimensão languageira desse processo.

Por enquanto é preciso seguir adiante na diferenciação das modalidades de linguagem no trabalho e linguagem sobre o trabalho. Enquanto a linguagem como trabalho se apresenta ela própria como a componente significante que acompanha toda atividade de trabalho, a linguagem no trabalho é da ordem do sócio-histórico. Trata-se de toda a variação de temas e formas de comunicação que comparecem no dia a dia do trabalho, mas que se referem a temas não diretamente relacionados com a atividade em si. A variedade de temas abrangidos nesse sentido é tão grande que citar exemplos como política, economia, esportes etc., se torna algo meramente ilustrativo. Pela introdução relativamente autônoma de temas “estranhos” às situações de trabalho se pode distinguir qualitativamente uma modalidade que não se presta a ser mero conjunto de códigos de comando, conclusão a que se poderia chegar se toda a relação linguagem e trabalho não se revestisse dessa densidade sócio-histórica.

A linguagem no trabalho então se apresenta em uma dupla relação com aquela que é ela mesma atividade. Em primeiro lugar, a linguagem no trabalho não é eliminável de uma dada situação concreta de trabalho. Ela própria é constitutiva dos sujeitos dentro e fora dos ambientes de trabalho (em sentido estrito), tal como viemos demonstrando ao longo da argumentação que precede. Ao mesmo tempo, uma dada situação de trabalho não é indiferente ao seu tempo. Assim como a linguagem, o trabalho é atravessado pelas determinações históricas de seu tempo, o que implica numa combinatória entre os saberes da atividade (formais e adquiridos na experiência), as exigências da organização do trabalho (entendidas,

em sentido amplo, como um conjunto mais ou menos regrado de normas adotadas sobre as atividades; como já observamos, sob o capitalismo a organização do trabalho se dá pela privação do controle da organização do trabalho que o capitalista exerce sobre os trabalhadores) e a intervenção dos sujeitos no trabalho (ainda que estas não sejam, muitas vezes, percebidas enquanto tal). A razão combinatória desses elementos é sempre resultante das forças em disputa em cada período histórico e nem a linguagem, nem o trabalho, lhes são indiferentes. A linguagem, no entanto, aparece como o índice dessa relação dialética. Podemos dizer, numa perspectiva homológica, que a linguagem no trabalho aparece como esse elemento de ligação entre a atividade de trabalho e a totalidade de um dado modo de produção em que aquela atividade se realiza. Visto desse modo, linguagem como trabalho e linguagem no trabalho se apresentam tão próximas que não se pode indicar uma categorização tão precisa a ponto de analisar uma sem considerar a outra.

Adotando a expressão “situação de trabalho” como forma de se referir ao contexto sócio-histórico em que se realiza a atividade de trabalho, Nouroudine (2002, p. 22) faz uma diferenciação entre as modalidades, explicando que “enquanto a 'linguagem como trabalho' é expressa pelo ator e/ou coletivo dentro da atividade, em tempo e lugar reais, a 'linguagem no trabalho' seria, antes, uma das realidades constitutivas da situação de trabalho global na qual se desenrola a atividade”. Portanto, em segundo lugar, a linguagem no trabalho se constitui a partir daquilo que compreendemos como interdiscurso, ou seja, o “todo complexo das formações discursivas”, que sustenta a relação entre os dizeres “locais” (localmente articulados) e a totalidade de discursos que circulam, regulados por relações de desigualdade-contradição-subordinação. No trabalho, essa relação aparece como a introdução de temas que, ao mesmo tempo em que são “estranhos” à atividade, são também constitutivas das relações sociais concretas que se estabelecem nos coletivos de trabalho (ou subjetivas, como “mínimo dialógico” do discurso interior), contribuindo para a sua regulação social e organizativa enquanto grupos de trabalhadores que se organizam para um fim específico e concreto (realizar uma tarefa). Seguindo o autor, então, observa-se que no trabalho

nem toda palavra, gesto, escrita, ou imagem encontradas no trabalho será necessariamente útil à realização imediata da atividade exercida pelo coletivo de trabalho de um determinado serviço. A linguagem no trabalho pode veicular conteúdos de natureza variada e, às vezes, muito distanciado da atividade executada pelos atores em seu coletivo. Conversar sobre a vida pessoal de um ou de outro, sobre problemas da política atual, fazer observações sobre as ferramentas empregadas no setor vizinho ou na empresa concorrente, comentar o jogo de futebol da véspera etc. - todos esses assuntos fazem parte da linguagem no trabalho a partir de um centro de referência, que é o sujeito individual/coletivo, atribui à linguagem um papel privilegiado no processo de representação e de discriminação dos fatores

pertinentes a um momento determinado para realizar o trabalho com eficiência e segurança. (NOUROUDINE, 2002, p. 24)

A linguagem no trabalho, sendo da ordem do interdiscursivo e coexistindo com uma modalidade de linguagem que é ela própria atividade (a linguagem como trabalho), permite perceber então de que maneira a “situação de trabalho ampliada” a que se refere Nouroudine, isto é, a dimensão sócio-histórica do modo de produção em que se realiza o trabalho constitui toda atividade de trabalho concreto. A relação é homológica, e da linguagem se pode deduzir e analisar a atividade de trabalho como resultante dessa relação constitutiva, tomando como ponto de apoio sua ocorrência em situações de trabalho muito diversas. E se é possível afirmar que a linguagem no trabalho compõe a atividade como um todo, é justamente porque ela apresenta funções práticas na realização dessas atividades, mesmo que não sejam elas mesmas a própria atividade ou a linguagem enquanto tal. Para Faïta & Donato (1997, p. 155, citado por NOUROUDINE, 2002, p. 25), o estudo dessa modalidade de linguagem permite observar que as interações

são de natureza variável, entre os dois pólos constituídos, de um lado, pelo fugaz, o informal, e, de outro, pelo estruturado, o normalizado, sem prejuízo dos momentos de coexistência: as cooperações acionadas para resolver coletivamente os problemas do trabalho, para elaborar análises e opiniões, podem assim se adaptar a momentos fortuitos de interação, em que os atos discursivos se apresentam como algo diferente do que eles são: brincadeiras, falatórios etc., recobrindo, na verdade, formas fluidas de gestão da atividade coletiva: conservação do estado de vigília, gestão do tempo que transcorre, supressão do caráter dramático etc. A situação de trabalho é, portanto, a instância na qual as relações constitutivas se deixam melhor apreender.

Essa condição coloca algumas exigências para o analista que se debruça sobre as relações de comunicação no mundo do trabalho, pois mostra que tanto os métodos de coleta de dados, quanto a abordagem teórico-metodológica a partir de apenas um determinado aspecto não pode revelar senão apenas algumas das dimensões deste objeto multifacetado que é o trabalho. Faïta (2002) defende mesmo que seriam necessários grupos multidisciplinares compostos por especialistas de várias áreas, que pudessem fazer observações uns aos outros sobre os aspectos que cada campo científico considera relevantes. Para o linguista, ao confrontar as vantagens e desvantagens da tripartição, “a análise da atividade sob a perspectiva da linguagem, principalmente em situação de trabalho, exige que os pontos de vista sejam ampliados, o que diz respeito tanto ao objeto como à postura do linguista” (idem, p. 54-55). A essa multiplicidade do objeto responde a adoção de métodos de coleta de dados, visando a aspectos distintos, mas complementares, algumas vezes produzindo situações similares àsquelas verificadas no próprio objeto analisado. É o caso da linguagem sobre o

trabalho, terceira modalidade da tripartição proposta do Lacoste e demais linguistas que seguiram este caminho.

A linguagem sobre o trabalho, numa definição bastante simplificada, é toda a linguagem exteriorizada utilizada pelo sujeito para referir-se ao seu próprio trabalho, explicando métodos, ações, interações coletivas etc. Ela não se define nem pelo discurso interior, mas eventualmente se confunde com as outras duas modalidades, sendo a diferenciação bastante problemática. As similaridades com a linguagem no trabalho suscitam críticas e um debate não consensual em torno do problema. É então uma categoria sob constante problematização científica, mas nem por isso menos produtiva do ponto de vista da execução da pesquisa.

Vejamos então alguns dos aspectos que tornam essa modalidade importante e ao mesmo tempo problemática. Nouroudine (2002, p.26) entende, sinteticamente, que se pode classificar as três modalidades como “uma linguagem que faz (a linguagem como trabalho), uma linguagem circundante (a linguagem no trabalho) e uma linguagem que interpreta (a linguagem sobre o trabalho)”. Isto é, uma linguagem exteriorizada de que o trabalhador faz uso para interpretar o seu próprio trabalho. Exteriorizada e portanto não meramente subjetivada como discurso interior, tampouco que se destina a acompanhar referencialmente as ações que ele desempenha no trabalho, mas da qual o sujeito se utiliza para falar sobre as ações que realizou ou que pretende realizar. Não se trata do planejamento da atividade em si, mas da interpretação do sujeito sobre esse planejamento. É uma linguagem eminentemente interpretativa-explicativa e sua ocorrência se dá pela necessidade de estabelecer uma relação com um interlocutor cujo tema é a atividade que o sujeito desempenha. Isso não quer dizer que a linguagem sobre o trabalho funciona independentemente do trabalho, mas que se pode fazer dela um registro particular, distinto daquele que se faz em relação à linguagem como trabalho e no trabalho, fundamentalmente ligados a processos de observação ou registro audiovisual em “tempo real”. A linguagem sobre o trabalho, por outro lado, pode reconstituir *a posteriori* as atividades sob a forma de uma linguagem interpretativa-explicativa.

A linguagem sobre o trabalho aparece, então, num primeiro momento, como uma ação responsiva do sujeito frente ao questionamento, explícito ou não, acerca das atividades que realiza enquanto trabalha. Ela seria resultante de um recurso de que o pesquisador dispõe para acessar a informações que não é capaz de deduzir da observação do trabalho, seja presencialmente ou por meio de vídeo etc. Do ponto de vista metodológico, são modalidades que se complementam, uma vez que a entrevista (método pelo qual o pesquisador interpela aos trabalhadores para que produzam uma linguagem sobre o trabalho) também apresenta

apenas uma perspectiva quanto ao objeto do trabalho. Nouroudine (2002, p. 26), citando Josiane Boutet, faz uma distinção e uma comparação entre os métodos e as modalidades de linguagem:

O saber que acompanha o gesto na atividade não é imediatamente visível ao se colocarem em ação as técnicas de observação do trabalho. A entrevista com os sujeitos individuais/coletivos permite fazer emergir uma fala portadora de informações relevantes sobre o trabalho, mas sob a influência da descontextualização e da “variação semântica inerente ao funcionamento dos diálogos” (J. Boutet, 1995, p. 255). Nem sempre a entrevista permite revelar o saber investido na atividade.

Dai a necessidade de se recorrer a uma metodologia triangular, que permita estabelecer os distintos espaços de realização da linguagem e, conseqüentemente, a construção de um objeto de análise a partir de um dispositivo adequado e que não toma, por exemplo, uma atividade de linguagem (isto é, a linguagem como trabalho) como a evidência de um elemento de saber de uma dada formação discursiva (como no caso em que, ao apertar uma rosca, o operário repete “duas vezes pra esquerda, duas vezes pra esquerda, duas vezes pra esquerda” sempre que uma nova peça chega ao seu posto de trabalho), elevando-o à condição de discurso. Ou ainda o contrário, rebaixando uma dada atividade linguageira constituída no e pelo sócio-histórico à mera condição de código ou fluxo de informação no trabalho etc.

A linguagem sobre o trabalho auxilia na construção desse objeto e fornece dados e evidências sobre as quais o analista se debruça. Mas se esta modalidade aparece inicialmente como resultado de uma entrevista realizada por meio de pesquisa, não é possível restringi-la tão somente a essa circunstância. Tomando-a como “linguagem que interpreta” o trabalho, é razoável afirmar que no curso do trabalho, os próprios envolvidos nas atividades façam uso dessa modalidade na sua relação com o coletivo de trabalhadores, entre os distintos setores, em reuniões de trabalho, atendimento a clientes, para avaliar as etapas, como etapa de controle de qualidade, dentre várias situações em que se faz necessário interpretar as próprias ações e explicá-las a um interlocutor.

Como se pode observar, há uma aproximação entre as três modalidades do modelo de tripartição e, eventualmente, os espaços de realização de cada um são simultâneos. Esse é um dos motivos que leva Daniel Faïta (2002) a criticar a adoção do modelo de tripartição. Comparando as noções de linguagem como trabalho e no trabalho, o linguista avalia ser preciso considerar que

esses dois tipos de “fala”, caso haja objetivamente diferença em seu caráter mais ou

menos “situado”, são marcados, tanto um quanto o outro, pela relação que mantêm com a ação: não existe, de um lado, uma ação sobre os objetos ou a situação, puramente material ou objetiva, à qual a fala serviria apenas de suporte e, de outro, uma fala autônoma e contextualizada à qual as situações e os objetos serviriam somente de referência. Tanto no primeiro quanto no segundo caso, a competência e os saberes dos sujeitos nos parecem incorporados **simultaneamente** às maneiras de dizer e às maneiras de agir orientadas a um objetivo comum. (idem, p. 50 – grifo do autor)

Nouroudine (2002, p.25-26), por sua vez, compreende que “a linguagem sobre o trabalho não seria, portanto, exclusividade do pesquisador, visto que na atividade produtiva pode ser encontrada também, sem, com isso, ser confundida com as outras formas de linguagem”. Para isso, no entanto, faz-se necessário estabelecer algumas diretrizes, sob a forma de perguntas-chave, para identificá-la. Prossegue o autor: “é, sem dúvida, pertinente o questionamento acerca de 'quem fala?', 'de onde ele/ela fala?', 'quando ele/ela fala?' para que se compreenda onde se situa o campo de validade e de pertinência da 'linguagem sobre o trabalho’” (idem, p. 26). Em favor da produtividade teórico-metodológica resultante da adoção dessa tripartição nas análises de situações de trabalho, Nouroudine (2002, p. 17) argumenta, citando Lacoste, que

tais distinções foram necessárias “para que um espaço de reflexões sobre a linguagem no trabalho pudesse se constituir (...) antes que elas próprias fossem submetidas a críticas”. Guiando-se por essa categorização, M. Lacoste parece inserir em um mesmo conjunto “linguagem no trabalho” e “linguagem como trabalho”. De acordo com a autora, “essa tripartição permitiu remediar confusões disseminadas, separando, como verbalização, falas provocadas e exteriores à situação, e, como comunicação, falas que fazem parte da atividade de trabalho”.

A nosso ver, realizar um esforço no sentido de verificar empiricamente a ocorrência dessas duas modalidades de linguagem, ainda que nem todo trabalho de pesquisa objetive fazer uma classificação rigorosa desse aspecto, significa explicitar as fontes a partir das quais o analista se serve para a construção de um objeto de pesquisa em comunicação e trabalho. Naturalmente, as questões derivadas das pesquisas sobre linguagem e trabalho não cessam nessa tripartição. Uma vez que buscamos, por meio dessas distinções, construir um objeto de pesquisa a partir da análise das relações de comunicação e trabalho, devemos considerar os aspectos que, como mencionado, constituem a totalidade dos fatos observados, mesmo que nem todos eles figurem na análise de um determinado campo, como se se tratasse, por simples redução de algo que não diz mais respeito ao objeto. É dessa forma que entendemos uma perspectiva multidisciplinar: um conjunto de aportes teórico-metodológicos (compreendendo a teoria, os métodos de coleta de dados, as metodologias de análise), problematizados uns em

relação aos outros, que permitam uma análise complexa das relações de comunicação no mundo do trabalho. A linguagem sobre o trabalho aparece como aspecto decisivo na compreensão da atividade de trabalho, não porque ela seja uma representação ideal, transparente, plenamente evidente da atividade. Ela é, antes, um gesto de interpretação (ORLANDI, 2007) de que os sujeitos no trabalho dispõem para objetivar, na linguagem, suas percepções acerca da atividade de comunicação e trabalho e tudo aquilo que constitui o que Nouroudine denomina “situação de trabalho ampliada”, isto é, a conjuntura sócio-histórica que constitui os sujeitos no trabalho. Já o gesto de interpretação do analista se dá pela construção de um texto em situação de diálogo, realizado através de entrevista mais ou menos estruturada, a partir do qual o sujeito do trabalho materializa na linguagem as suas percepções, saberes, interpretações e análises por meio de resgate histórico, experiência de vida, descrição de procedimentos, relações de trabalho, concordâncias e discordâncias da própria formulação das perguntas, introdução de temas que considera relevantes, antecipações que se faz em relação ao próprio pesquisador/entrevistador etc. As problematizações derivadas daí se evidenciam na medida em que

A eficácia da colocação em palavras, noção essencial na análise das situações de trabalho, depende também de **significações deslocadas**, de **deslocamentos discursivos**, pela dinâmica dos quais o estabelecimento da relação com a situação e as informações fornecidas pela situação nunca são suficientes para garantir ao observador que os sujeitos não tirem proveito de uma determinada situação “para representarem uma outra situação” (FAÍTA, 2002, p. 54 – grifos do autor).

A avaliação de Daniel Faïta é pertinente e se pode verificar empiricamente, por meio da realização e análise de entrevistas com trabalhadores. É bastante elucidativo, nesse sentido, observar o seguinte trecho de uma das entrevistas realizadas para esta pesquisa.

P: Você fazia exatamente o quê?

R: Ah, era... empurrar carrinho dentro da fábrica aí, pra levar as peças, as peças chegavam...

P: Mas sempre ligado à produção?

R: Sempre ligado, teve um tempo que eu fui pro faturamento, fiquei de faturista, depois eu voltei de novo pra líder de expedição. Recebimento e expedição. E aí foi minha vida. Depois vim pro tratamento térmico...

P: Ah, você ficou mais tempo como líder de expedição.

R: Não, não. Liderança eu peguei já faltando uns 4 anos pra ela falir. Foi já no final já que eu fui promovido. Mas fui... cheguei... fui promovido pra auxiliar de escritório, pra faturista, depois programador, depois...

P: Programador é o que fica no PCP?

R: É, mas eu não ficava no PCP, ficava direto no tratamento térmico. Então essa foi o caminho. **Aí, quando começou a cooperativa, por necessidade ficou muito fácil a comunicação**, porque todo mundo tava querendo saber o que que tava acontecendo, que... onde nós íamos chegar... e isso funcionou bem. Aí quando chega... o ruim da comunicação é isso, quando você estabiliza, que o trabalhador já

não precisa ficar preocupado, ele acaba não querendo se comunicar. Mesmo a gente fazendo assembleia todo mês, há pessoas que não comparece à assembleia e acaba não tendo a informação que ele teria que ter. Já trabalhamos em várias áreas de... treinamento, de conscientização. Mas é aquilo, quando ele sente tranquilo ele “ah, minha empresa tá sendo tocado bem, eu não me preocupo”.

O trecho grifado acima destaca a maneira pela qual o entrevistado produz esse deslocamento discursivo. A introdução de um novo tema, desviando-se do fio do discurso ao qual sua resposta se estrutura, rompe com uma relativa linearidade. Precisamente nesse ponto podemos afirmar que a linguagem sobre o trabalho não se limita ao micro-universo da situação de trabalho, mas é atravessada pelo sócio-histórico e pela atitude responsiva-ativa daquele que trabalha, seja no momento mesmo do trabalho ou numa situação deslocada do seu posto para a realização de uma entrevista. A antecipação, que nesse é a atitude responsiva do entrevistado, de um tema sobre o qual o interlocutor espera ser questionado a partir de suas inferências daquilo que ele compreende como sendo uma pesquisa em comunicação, leva a que se produza esse deslocamento discursivo. No mesmo trecho, o entrevistado introduz o tema (comunicação), comenta o seu desenvolvimento na experiência de trabalho e faz ainda uma qualificação de distintos momentos (quando começou ficou muito fácil / quando estabiliza não se preocupa), em que se pode verificar a sua posição em relação ao próprio funcionamento da organização e dos trabalhadores.

Uma outra questão é que não há distinção qualitativa entre se esse deslocamento discursivo se dá numa entrevista para uma pesquisa científica, numa reunião de trabalho ou na interação entre o trabalhador e um cliente ou usuário de serviço etc. Rocha (2002, p. 74) exemplifica claramente esse ponto:

Com efeito, as práticas languageiras acerca do trabalho nem sempre se caracterizam como um “artifício” metodológico imposto pelo pesquisador que, pretendendo ter acesso ao modo pelo qual uma dada atividade é executada, solicita, no curso de sua intervenção, que o trabalhador fale sobre aquilo que realizou. Ao contrário, não são raras as vezes em que, no momento mesmo de realização de uma dada tarefa, o trabalhador transforma em objeto de discurso exatamente aquilo que está realizando (ou que acaba de realizar, ou, ainda, que pretende realizar), como ocorre, por exemplo, nos casos em que um determinado *savoir-faire* precisa ser explicitado junto a um outro trabalhador menos experiente, ou ainda quando se faz necessário um relato das atividades realizadas em determinado período de tempo, em atendimento à solicitação de um superior hierárquico.

Em ambos os casos, não só é passível de haverem deslocamentos discursivos, como o pesquisador deve já estar atento a essa condição de possibilidade que toda situação de falar sobre o trabalho traz em si. Analisando justamente duas situações em que as falas sobre o trabalho não são da ordem da entrevista com o pesquisador, mas da interação entre

trabalhadores, ou trabalhador e usuário, Faïta (2002, p. 57) explica que, eventualmente, a resposta a uma pergunta “não é aquela que seu interlocutor espera. A sequência de inferências conversacionais (retomada e complemento, pergunta-resposta) é interrompida e o objeto se encontra transposto para um mundo diferente”. Também em ambos os casos, trata-se de um efeito do estatuto sócio-histórico da linguagem ou, para utilizarmos uma noção que será explicada no tópico seguinte, de um efeito do interdiscurso, que irrompe de maneira mais ou menos consciente no fio do discurso, deslocando-o da estrutura narrativa esperada. Nas palavras de Faïta (*ibidem*),

Isso significa que o contexto e a situação atual não podem mais nos esclarecer sobre os sentidos produzidos pelo desencadeamento discursivo. O diálogo transgride os limites da interação ao introduzir inferências e encadeamentos do locutor em relação ao que ele próprio enuncia, jogando com sua memória, suas próprias opiniões ou sentimentos.

Constatamos então que as atividades de comunicação e trabalho que nos propomos a analisar, em que pese fornecerem os dados para uma análise por meio de pesquisa de campo, não são autoexplicativas, não bastam por si para fazer compreender as relações de comunicação que ali se realizam. A conclusão de Faïta (2002, p. 58) é que

O linguista engajado em um grupo de análise das situações de trabalho é o que está melhor posicionado para **perceber** e interpretar as ocorrências semelhantes a essas que estudamos, uma vez que ele está em condições de apreender os movimentos discursivos no âmbito de um diálogo instaurado entre ele próprio e os textos recolhidos. (grifo do autor)

No caso de nossa pesquisa, a perspectiva adotada é dialética e relaciona o objeto às suas condições amplas de produção, isto é, as relações de comunicação e trabalho no modo de produção capitalista. A linguagem sobre o trabalho oferece uma materialidade linguística pela qual o analista tem acesso ao objeto em questão. Materialidade da língua e materialidade da história se encontram no discurso produzido no âmbito de “práticas languageiras” (NOUROUDINE, 2002), possibilitando a adoção de uma metodologia de análise que, partindo dessa materialidade, possibilite a compreensão dessas relações.

São essas práticas languageiras, termo empregado por Nouroudine (2002) para se referir ao conjunto formado pelas 3 modalidades do modelo de tripartição – linguagem como trabalho, linguagem no trabalho e linguagem sobre o trabalho, que tomamos como objeto para a constituição tanto de um *corpus* de análise a partir de textos resultantes de entrevistas com trabalhadores, quanto de análises resultantes de observações realizadas no chão de fábrica das

fábricas recuperadas. É válido destacar que, ao propor a designação de “práticas languageiras”, Nouroudine (2002, p. 18) o faz a partir de seu campo, que é o da linguística. A própria constituição do objeto e o desafio que se coloca de se incorporar elementos “extra-linguísticos” não é o suficiente para se propor uma designação que ultrapasse os limites colocados pelo próprio campo a partir do qual se fala. Souza-e-Silva (2002, p. 57) não é indiferente a essa questão e lembra que

As diferentes atividades supõem a cooperação entre os atores. Se essa cooperação passa algumas vezes por uma comunicação não-verbal, mais ou menos codificada, gestos, mímica, seu vetor privilegiado é, no entanto, a linguagem. A tomada de decisões, a repartição e a coordenação das atividades no interior de uma equipe ou de um serviço necessitam um mínimo de trocas verbais. Palavra instrumental ligada a necessidades técnicas, econômicas ou organizacionais, mas também palavra social que molda e mantém a sociabilidade.

No nosso caso, propomos adotar a expressão **relações de comunicação**, já definida como sendo o objeto de pesquisa para o qual se volta o binômio Comunicação e Trabalho, para designar também esse conjunto de aspectos que formam a dimensão comunicativa (verbal e não verbal) constitutiva da atividade de trabalho. Não se está desconsiderando a dimensão privilegiada a linguagem nos processos de significação e organização do trabalho e isso se pode atestar pela sua posição privilegiada também na análise que empreendemos quanto aos discursos produzidos pelos trabalhadores em situação de entrevista.

Salientamos ainda que não se desconsidera as tentativas de ampliação dos conceitos do próprio campo da linguagem em direção a uma linguística não verbal, da dimensão sócio-histórica da língua e das preocupações com as relações de poder na sociedade que operam no nível linguístico. O próprio Nouroudine (2002, p. 27) explicita que a tentativa de ampliar essa noção passa pela adoção da designação de “formação languageira”, atribuído a Josiane Boutet, a partir de quem o linguista afirma:

uma formação languageira organiza as práticas de linguagem em dominantes e dominadas, em uma determinada época. Práticas languageiras podem desaparecer, recuar ou, ao contrário, se desenvolver massivamente e alcançar um “horizonte social”. Ora, acrescenta Boutet mais adiante, “a formação languageira do trabalho foi construída sob a dominação das práticas languageiras oriundas da organização e do trabalho tal como deve ser realizado; as práticas languageiras dos operadores e do trabalho real sendo dominadas”.

Essa categoria, entretanto, não se faz necessária na análise que empreendemos, uma vez que já realizamos uma análise em etapas distintas, considerando os dados obtidos por meio de observação e as entrevistas com trabalhadores. O dispositivo de análise adotado no

segundo caso é o da Análise de Discurso, pelo qual entendemos poder localizar de maneira mais adequada a questão da ideologia, tomando como pano de fundo as contradições do modo de produção capitalista e a sua ocorrência no próprio mundo do trabalho. Já a noção apresentada por Nouroudine entre “dominantes e dominadas” parece, num primeiro momento, restringir a noção de formação languageira ao ambiente estritamente composto pela relação direta entre empregador e empregado, ao afirmar, na sequência do trecho citado acima, ter chegado à conclusão “de uma necessária inversão, senão de um equilíbrio, das relações de força dentro das práticas languageiras, no seio da formação languageira no campo social do trabalho” (Nouroudine, 2002, p. 27). Mesmo reconhecendo que a questão transcende a situação local e envolve estratos sociais mais amplos, a proposta do autor vai em direção à construção de um consenso pelo qual trabalho e capital poderiam chegar a um melhor entendimento, possibilitando “uma reconfiguração social da formação languageira que reconheça as práticas languageiras oriundas da experiência” (ibidem).

Nosso entendimento, em razão da evolução do modo de produção capitalista e das análises que fazemos das fábricas recuperas em sua relação ao próprio mercado, indicam que só há uma direção em que esse entendimento é possível: pela subsunção cada vez maior do trabalho ao capital, em todas as suas dimensões, incluindo aí a das “formações languageiras”. Esse é o propósito do toyotismo, conforme desenvolvido no capítulo anterior, que incorpora elementos antes considerados inoportunos pela organização científica do trabalho. As mudanças no mundo do trabalho, às quais inclusive os sociólogos do trabalho voltam sua atenção, evidenciadas na expressão “introdução de tecnologias de informação e comunicação”, carece de um melhor entendimento das mudanças operadas pela ideologia no nível da linguagem para que o novo modelo produtivo obtivesse êxito.

Se, nas organizações tayloristas, a reflexão sobre o trabalho era uma atividade reservada à hierarquia, nas novas formas de gestão, implementadas mais recentemente pelos programas de qualidade total, tende-se a atribuir aos trabalhadores alguns direitos, como o de escrever no jornal interno da empresa [...] e favorecer a discussão entre os pares, a negociação entre equipes. No entanto, esse reconhecimento da importância da fala carrega uma grande ambiguidade (...). Ao mesmo tempo em que a linguagem é socialmente reconhecida nas relações de trabalho, essa maior visibilidade traz em seu bojo uma tentativa de controle da fala, justificando plenamente a indagação de Josiane Boutet: “Em direção a uma taylorização da linguagem?” (...). Assim como no taylorismo tentou-se a racionalização dos gestos e das posturas dos trabalhadores nas linhas de montagem – trabalho segmentado e executado sob forte controle temporal –, “assiste-se, atualmente, a um vasto procedimento de standardização e de controle da atividade de linguagem: ela é analisada, decomposta, formatada, racionalizada”. (SOUZA-E-SILVA, 2002, p. 68)

A linguagem no toyotismo aparece então como um fantasma do próprio modelo de acumulação que se tenta superar, uma contradição intrínseca que busca produzir uma linguagem taylorizada. Essa é a contradição que evidencia a totalidade de uma mudança que se dá desde a base (a adoção de uma nova organização do trabalho, designada genericamente como flexível, visando ganhos de produtividade para superar as crises de acumulação de capital), até as superestruturas em que atuam as ideologias, espaço em que a linguagem figura ora como elemento constitutivo do trabalho, ora como portadora de discursos advindos das mais diversas formações discursivas e ideológicas.

No primeiro caso, em que a linguagem constitui diretamente a base produtiva, se observa que a adoção de mecanismos de análise, decomposição, formatação e racionalização tem o duplo objetivo de ampliar o controle sobre o modo de vida da classe trabalhadora e estabelecer em definitivo a lógica da informação mercadoria (BOLANÑO, 2000) por meio de um corte que reduz “práticas languageiras oriundas da experiência” à condição de informação e, simultaneamente, as introduz na ampla sistematização de um fluxo de informação que tanto circula internamente como meio de controle e gestão dos processos produtivos, quanto constitui ela própria a informação mercadoria por meio da qual se efetiva uma sobrevalorização do capital daquele determinado arranjo produtivo. Essa é constatação a que chega Picciarelli (2009), ao analisar a intervenção de um coletivo de trabalhadores de uma empresa do ramo gráfico, em que a introdução de uma modificação no maquinário por parte dos próprios operários era deliberadamente classificada como “macete” ou “gambiarra”, inclusive pelos próprios operários que, na maioria desses casos, significam seus próprios atos a partir da ideologia do capital, para a qual o papel do trabalhador é previamente definido como aquele que executa o trabalho, mas não é capaz de gerir sua própria atividade. Ao passo que, no momento em que a indústria de maquinaria, responsável pela fabricação da esteira rolante modificada pelos trabalhadores, incorpora a modificação em sua linha de montagem, o “macete” recebe o status de “inovação”.

A inovação designa então a elevação dos saberes do trabalho, primeiro à condição de “informação trabalho” da qual o capital se apropria para implementar em sua lógica, depois como informação mercadoria que sobrevaloriza o capital por meio da introdução de uma inovação no mercado da qual aquela determinada unidade de capital dispõe perante a sua concorrência.

Essas nuances aparecem então como elementos fundamentais da análise que se realiza a partir do binômio Comunicação e Trabalho, mobilizando campos que se alinham ou com os quais é possível dialogar a partir de uma perspectiva marxista. Sob essa perspectiva é que

recorremos, para além das teorias da comunicação, à sociologia do trabalho, à Economia Política, à filosofia da linguagem e à Análise de Discurso como aportes teórico-metodológicos necessários para que se responda à complexidade do tema.

Focamos esse tópico nas contribuições dos estudos da linguagem que se voltam para o trabalho como objeto e, resultado desse desenvolvimento, apresentaremos no último capítulo desta tese uma análise de algumas das situações de trabalho que foram relacionadas a partir da observação no chão de fábrica. Tendo isso em vista, nos ocuparemos agora de desenvolver as categorias e conceitos da Análise de Discurso que constituem o dispositivo de análise pelo qual abordaremos os discursos dos trabalhadores sobre as experiências de vida nas fábricas recuperadas.

3.3. O dispositivo de interpretação da Análise de Discurso: condições de produção, formações ideológicas, formações discursivas e interdiscurso

No que desenvolvemos até aqui, destacamos a questão do sujeito como central para a compreensão das relações de comunicação. Esse também é o ponto fundamental sobre o qual se debruça a ergologia (embora a terminologia sujeito não seja utilizada, como dissemos acima), que é o de compreender os sujeitos no trabalho, seus valores e escolhas e fazer com que estes valores e escolhas, e não os provenientes da prescrição da organização, sejam determinantes no mundo do trabalho. No nosso caso, ao tratar dos valores e escolhas dos sujeitos, nos referimos aos atravessamentos ideológicos que os constituem e são manifestados discursivamente. Isso porque é pelo discurso que os sujeitos materializam, na linguagem, as ideologias com as quais se confrontam e pelas quais se formam, exercendo suas escolhas no jogo de forças do todo complexo com dominante das formações discursivas. A partir da análise de entrevistas realizadas com os trabalhadores de arranjos produtivos autogestionários – as fábricas recuperadas –, nessa perspectiva, buscamos compreender os mecanismos pelos quais a luta de classes, em sua dimensão ideológica, se manifesta no mundo do trabalho. Portanto, a língua enquanto materialidade discursiva é o material sobre o qual o analista pode se debruçar para ter acesso ao conteúdo ideológico. Como afirmamos no tópico anterior, não estamos descartando ou desconsiderando a importância dos sistemas de signos e formas de comunicação não verbais. Estamos colocando assento sobre a linguagem tanto por ser a linguagem um sistema privilegiado da interpretação também de sistemas de signos não verbais, quanto por ser essa a materialidade de que dispomos para a análise.

Sem o propósito de esgotar a discussão sobre as categorias mais centrais da Análise de

Discurso (AD), faremos uma apresentação mais objetiva dessas categorias, de modo que possamos avançar para a sua explicação analítica em relação ao objeto pesquisado, os discursos de experiência de vida dos trabalhadores autogestionários de duas fábricas recuperadas. As condições de produção dos discursos, as formações ideológicas e as formações discursivas são três categorias interdependentes e fundamentais para a análise de discurso numa perspectiva materialista histórica. Nesse sentido, tratamos inicialmente das condições de produção do discurso.

O conceito de **condições de produção do discurso** remete a um extenso debate que começa, segundo Courtine (2009, p. 49), com a sua formulação no texto de Michel Pêcheux de 1969²⁴ (etapa da AD também conhecida como AAD69). Ainda segundo Courtine, o conceito tem pelo menos três origens, mas é no texto de 1969 que se verifica uma definição que remete ao quadro referencial elaborado por Roman Jakobson, cuja formulação mais difundida é tributária (como tantas outras escolas do pensamento comunicacional) de uma teoria “linear” da comunicação baseada no esquema matemático desenvolvido por Claude Shannonn em sua monografia *The mathematical theory of communication* (MATTELART, 2009, p. 58). A proposta de Shannon é usualmente enunciada a partir da fórmula “emissor – mensagem – receptor” e as teorias que se servem dessa noção voltavam seu foco para o estudo dos efeitos da comunicação sobre um dado grupo de receptores.

Courtine (2009) critica duramente essa primeira noção de condições de produção e assinala que, na primeira aparição na AD o conceito era fortemente marcado por uma perspectiva psicossociológica e funcionalista, dos quais se pode citar Talcot Parsons (perspectiva funcionalista), Goffman (interacionismo psicológico) e o próprio Jakobson. No campo da comunicação podemos ainda acrescentar o trabalho de Harold Lasswell (sociologia funcionalista da comunicação) ou a teoria crítica (mesmo que numa perspectiva ideológica contrária às demais) como tributários dos estudos dos efeitos que se originam também da perspectiva defendida por Shannon (MATTELART, 2009). Nessa primeira noção, as condições de produção aparecem como a situação imediata de interação entre dois pólos individuais em que um se dirige ao outro mediante uma antecipação imaginária da reação do seu interlocutor à sua fala. Essa noção deu origem ao conceito de formações imaginárias, das quais as condições de produção seriam a sua base. Courtine (2009, p. 49) critica essa noção na medida em que

24 O texto em questão é *L'Analyse Automatique du discours*, publicado no Brasil com o título *Análise automática do discurso*, em Gadet, F; Hak, T. (1990).

A relação assim estabelecida entre lugares objetivamente definidos, em uma formação dada, e a representação subjetiva desses lugares, em uma situação concreta de comunicação, propiciaram interpretações nas quais o *elemento imaginário domina ou apaga as determinações objetivas que caracterizam um processo discursivo*.

Trata-se então de uma posição eminentemente idealista, que inverte a noção materialista histórica marxiana. Uma vez tomada a posição a partir das formações imaginárias, a situação de enunciação hierarquiza a dimensão sócio-histórica, colocando assento sobre a primazia da relação intersubjetiva de dois indivíduos em interação. Quando assim entendido

a caracterização do processo de enunciação em cada discurso não corresponde ao efeito de uma conjuntura, mas às *características individuais de cada locutor* ou ainda às *relações interindividuais* que se manifestam no âmago de um grupo (o “caráter” dos sujeitos enunciadore, a “inquietação fundamental” de Blum, a diferença de formação dos dois líderes, as relações “afetivas” e “passionais” que os ligam ao grupo). (COURTINE, 2009, p. 50)

As primeiras definições de condições de produção se evidenciam pela limitação a um contexto imediato da enunciação. Os pressupostos dessa noção são incorporados tanto por correntes da linguística como pelas ciências da comunicação, mas de modo a manter a conjuntura sócio-histórica num plano secundário. A noção foi revisada muitas vezes desde a AAD69, tanto pelo próprio Pêcheux (1975) como por outros continuadores da Análise de Discurso, buscando estabelecer uma relação constitutiva entre uma base material e as superestruturas sociais determinadas sócio-historicamente. Algumas das contribuições nesse sentido são do próprio Courtine (2009, p. 50-51) que segue se diferenciando da influência psicossociológica:

gostaríamos de nos distinguir da irresistível atração que toda pesquisa, especialmente sobre a enunciação no discurso, parece ter por uma definição das CP em que domina a referência a uma situação psicossociológica de comunicação. O caráter heterogêneo e instável da noção de CP de um discurso faz dela, nessa perspectiva, o lugar onde se opera uma *psicologização espontânea* das determinações propriamente históricas do discurso (o estado das contradições de classe em uma conjuntura determinada, a existência de relações de lugar a partir das quais o discurso é considerado, no centro de um aparelho, o que remete a situações de classe) que ameaça continuamente transformar essas determinações em simples circunstâncias em que interajam os “sujeitos do discurso”, o que equivale também a situar no “sujeito do discurso” a fonte de relações de que ele é apenas o portador ou o efeito.

O desenvolvimento da noção permite compreender como, no curso do desenvolvimento teórico-metodológico da Análise de Discurso, a redução das condições de

produção eram insuficientes para dar conta do objeto analisado. Já na *Semântica e Discurso*, publicada em 1975, Michel Pêcheux aborda a questão partindo de outra perspectiva. Fortemente influenciado pelo trabalho de Althusser com os *Aparelhos Ideológicos de Estado*, escrito também em 1969, Pêcheux (2009, p. 129) redefine a noção de condições de produção como “condições ideológicas da reprodução/transformação das relações de produção”. As condições de produção na AD passam então a retratar de um corte específico no desenvolvimento sócio-histórico, que é do campo das ideologias, donde a designação “condições ideológicas...”. É nesse sentido que o discurso é a materialização, na língua, de uma dada ideologia. Pêcheux não descarta as condições materiais de reprodução/transformação das relações de produção, mas efetivamente este não é o centro de sua abordagem na *Semântica*. O autor antecipa que

a área da ideologia não é, de modo algum, o *único elemento* dentro do qual se efetuará a reprodução/transformação das relações de produção de uma dada formação social; isso seria ignorar as determinações econômicas que condicionam “em última instância” essa reprodução/transformação”, no próprio interior da produção econômica. (PÊCHEUX, 2009, p. 129)

A assertiva pecheuxtiana traz, da noção dos Aparelhos Ideológicos, a noção de reprodução das relações de produção evocadas por Althusser como a forma pela qual a esta reprodução é assegurada no nível do funcionamento ideológico dos aparelhos de estado. A ausência da contradição, como categoria própria do materialismo histórico, nas proposições althusserianas pelas quais os aparelhos ideológicos de Estado assegurariam a reprodução das relações de produção independente do estado da luta de classes na sociedade leva Pêcheux a reformulá-las. Para o autor, “ao falar de 'reprodução/transformação', estamos designando o caráter intrinsecamente contraditório de todo modo de produção que se baseia numa divisão em classes, isto é, cujo 'princípio' é a luta de classes” (2009, p. 130). Dessa proposição, conclui o autor que seria

errôneo localizar em pontos diferentes, de um lado, o que contribui para a reprodução das relações de produção e, de outro, o que contribui para sua transformação: **a luta de classes atravessa o modo de produção em seu conjunto**, o que **na área da ideologia**, significa que a luta de classes “passa por” aquilo que L. Althusser chama **os aparelhos ideológicos de Estado**. (ibidem – grifos nossos)

Os trechos grifados da passagem acima servem para observar como Pêcheux avança e ao mesmo tempo pondera, recua e retrabalha a noção dos aparelhos ideológicos de Althusser. Embora, como já anunciara anteriormente, a luta de classes não seja apenas do terreno da

ideologia, esta é o objeto para o qual seu dispositivo de análise se volta. Observa-se que, embora não se esteja ignorando a existência das determinações sócio-históricas em seu conjunto, a formulação de uma teoria das ideologias que supere a noção estruturalista althusseriana ainda está longe de ser superada. Isso porque a ideia de luta de classes de que se vale a noção ali proposta, ao produzir um verdadeiro corte epistemológico na constituição do objeto (o discurso enquanto materialidade das ideologias), reduz-se a luta de classes ao nível das superestruturas, das quais os aparelhos ideológicos teriam a primazia de sua existência material.

Não é certo afirmar, por outro lado, que a Análise de Discurso em seu conjunto ignora a possibilidade de que as condições de produção (bem como as de formação ideológica e formação discursiva, que veremos adiante) sejam reformuladas. Na realidade, é exatamente o que ocorre se observarmos a produção científica dessa área, bem como da sua aplicação em ciências da comunicação etc.: um conjunto de reformulações em torno da noção de condições de produção, ou a sua enunciação tal qual aparece em Pêcheux, mas sem grande critério epistemológico em sua utilização. Courtine (2009, op. cit) fez a primeira contribuição significativa nesse sentido, submetendo o conceito de condições de produção a uma análise rigorosa, o que permitiu enxergar os seus limites e retrabalhá-los nas análises. O autor se diferencia em relação ao que definiu como posições psicossociológicas oriundas de uma perspectiva comunicacional fundada em modelos funcionalistas.

Observa-se, no mais das vezes, que a discussão em torno desse conceito é uma condição imposta pelo objeto. Nem toda pesquisa que se vale do dispositivo de interpretação da Análise de Discurso, seja no campo das ciências da linguagem, da comunicação, da educação etc., se volta para uma discussão teórica exaustiva de todas as categorias e conceitos. Vale observar, a esse respeito, o que diz Orlandi (2007, p. 30) sobre a Análise de Discurso:

Esta metodologia se funda na consideração das condições de produção do dizer como constitutivas desse próprio dizer: assim, quem fala, para quem se fala, o que se fala, como se fala, em que situação, de que lugar da sociedade etc. são considerados elementos fundamentais do processo de interlocução que estabelece a linguagem.

Em outro texto, a autora assim enuncia:

O que são pois as condições de produção? Elas compreendem fundamentalmente os sujeitos e a situação. Também a memória faz parte da produção do discurso. A maneira como a memória “aciona”, faz valer, as condições de produção é fundamental [...]. Podemos considerar as condições de produção em sentido estrito

e temos as circunstâncias da enunciação: é o contexto imediato. E se as consideramos em sentido amplo, as condições de produção incluem o contexto sócio-histórico, ideológico. (ORLANDI, 2007, p. 30)

Assim enunciadas, é de se notar que a conceituação das condições de produção em pouco se diferencia da perspectiva da AAD69, fortemente influenciada pelo funcionalismo das teorias da comunicação de Jakobson ou de Lasswell. A rigor, podemos mesmo estabelecer uma relação com a fórmula “Quem diz o quê por que canal e com que efeito?” enunciada por Lasswell em 1948 (MATTELART, 2009, p. 40). Em Orlandi, o sócio-histórico aparece então nas condições de produção por intermédio de uma memória do dizer que remete a discussão para o conceito de interdiscurso (voltaremos a este conceito adiante).

Em muitos casos se percebe na análise uma ampliação do conceito em termos práticos, na medida em que a análise passa a apresentar as condições sócio-históricas dadas pela luta de classes na constituição dos discursos que ora materializam as ideologias na linguagem. Cavalcante (2007), seguindo Courtine e Orlandi, fala em condições de produção estritas (empíricas) e condições de produção amplas (ligadas à noção de formação discursiva). Conclui que “as condições de produção do discurso compreendem, fundamentalmente, os sujeitos falantes em constante relação com a cultura, com a sociedade e com a economia de um determinado momento histórico” (idem, p. 38). Courtine havia já redefinido o conceito como “condições de formação da produção do discurso [...]. Assim, as condições de produção do discurso situam-se, por um lado, na contingência histórica e, por outro, na emergência do acontecimento” (WEBLER, 2010). A formação discursiva aparece então como essencialmente contraditória e portadora de uma contingência histórica que representa essas condições de produção do discurso.

A discussão aparece em nossa pesquisa como uma necessidade imposta pelo objeto – compreender as relações de comunicação no mundo do trabalho, tendo como recorte duas fábricas recuperadas por trabalhadores e organizadas sob modelos de autogestão. A nossa posição diante desse quadro é a de que as condições de produção do discurso desses dois grupos de trabalhadores dizem respeito ao conjunto de determinações sócio-históricas resultantes do estado da luta de classes que determinam as relações de produção em uma determinada época. Esse é o fator que determina termos realizado uma longa discussão, no primeiro capítulo, sobre as transformações na organização do trabalho no modo de produção capitalista. Já no plano discursivo, assim como Amaral (2005), optamos por partir da análise marxiana das ideologias. Já observamos, em nosso primeiro trabalho sobre a questão²⁵, que

25 Trata-se da dissertação de Mestrado com o título *O discurso da democratização da comunicação: memórias, lutas e efeitos de sentido*, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Letras e Linguística da

podemos deduzir o conceito de condições de produção das formulações marxianas sobre o conceito de história. Engels e Marx (2007) na *Ideologia Alemã*, salientam que a história é a própria ciência que decifra as relações entre os homens – mas não a historiografia oficial e sim a história real das relações de produção da vida dos homens. Para os pensadores alemães, para abordar essa questão é preciso considerar quatro elementos fundamentais. A noção de fato histórico dá conta de que

o primeiro pressuposto de toda a existência humana e, portanto, de toda a história, é que todos os homens devem estar em condições de viver para poder “fazer história”. Mas, para viver, é preciso antes de tudo comer, beber, ter moradia, vestir-se e algumas coisas mais. O primeiro fato histórico é, portanto, a produção dos meios que permitam que haja a satisfação dessas necessidades. (ENGELS, F.; MARX, K. 2007, p. 53)

Como consequência desse primeiro fato histórico, um segundo elemento, que é o ato histórico, se refere a observação de que “satisfeita essa primeira necessidade, a ação de satisfazê-la e o instrumento de satisfação já adquirido conduzem a novas necessidades – e a produção de novas necessidades é o primeiro ato histórico” (idem, p. 54). As ações dos homens na História estão inseparavelmente ligadas às condições materiais da produção de sua própria vida. O terceiro elemento, a que Engels e Marx utilizam a designação de “família”, embora num sentido muito diverso daquele da família burguesa e mesmo em todas as formas de sociedades de classes. Os autores se referem ao modo como desde o princípio os homens se associam em atos de cooperação para o trabalho, primeiro como uma grande família tribal. No curso da história, a família,

que no início é a única relação social, torna-se depois, quando as necessidades ampliadas geram novas relações sociais, e o aumento populacional gera novas necessidades, uma relação secundária [...] e deve, por essa razão, ser tratada e desenvolvida de acordo com os dados empíricos existentes” (2007, p. 54-5).

O que importa aqui é de fato a constituição, desde o princípio, de formas de cooperação para o trabalho, que são desde já as primeiras relações estabelecidas pelos homens sob a forma de coletivos de trabalho. Mesmo nesse momento mais primitivo, o trabalho já não é mera atividade “natural”, mas trabalho humano, constituído de prévia-ideação e objetivação (LESSA; TONET. 2008), é atividade e simultaneamente comunicação. É preciso destacar ainda que esses três elementos não se realizam separadamente, mas constituem uma mesma realidade, que é a da produção e reprodução da vida humana. Por isso e conclusivamente, o

quarto ponto a ser considerado é que

a produção da vida, seja da própria vida pelo trabalho, seja a de outros, pela procriação, nos aparece a partir de agora como dupla relação: de um lado, como relação natural, de outro, como relação social – social no sentido em que se compreende por isso a cooperação de vários indivíduos, em quaisquer condições, modo e finalidade. De onde se segue que um modo de produção ou uma determinada fase industrial estão sempre ligados a uma determinada forma de cooperação e a uma fase social determinada, e que essa forma de cooperação é, em si própria, uma ‘força produtiva’; decorre disso que o conjunto das forças produtivas acessíveis aos homens condiciona o estado social e que, assim, a ‘história dos homens’ deve ser estudada e elaborada sempre em conexão com a história da indústria e do intercâmbio. (ENGELS, F.; MARX, K. 2007, p. 55-56)

Não há, então, no pensamento marxiano, a concessão a um idealismo filosófico que pensa as relações sociais como independentes das condições reais de existência do gênero humano, ou quando muito, que funciona “apesar” dessas condições reais, como se a própria produção/reprodução do homem existisse apenas como um fardo para o espírito. Também não se observa concessão alguma no sentido de que as ideologias (referidas então às instâncias sociais de cada período histórico) possam ser analisadas sem ter em consideração a sua relação dialética com as condições reais de existência dessas relações, isto é, de homens que se relacionam sob as determinações de um determinado modo de produção. Ainda na Ideologia Alemã, os autores afirmam então que

Essa concepção de história se baseia no processo real de produção, partindo da produção material da vida imediata; e concebe a forma de troca conectada a esse modo de produção e por ele gerada (isto é, a sociedade civil em suas várias fases) como o fundamento de toda a história, apresentando-a em sua ação enquanto Estado e formas da consciência – religião, filosofia, moral etc. – e seguindo seu processo de nascimento a partir dessas produções; **o que permite então, naturalmente, expor a coisa em sua totalidade (e também analisar a ação recíproca entre os diferentes aspectos).** (ENGELS, F.; MARX, K. 2007, p. 65)

Analisar as condições de produção de um discurso em perspectiva materialista significa não abandonar o terreno da luta de classes em seu conjunto, apresentando-o em sua totalidade e considerando a ação recíproca entre os diferentes aspectos que engendram as relações sociais. Eis uma distinção que se observa em relação ao legado althusseriano, em cuja perspectiva a luta de classes se volta para a disputa ideológica que se realiza entre distintos aparelhos de estado. Como compreender o discurso do operário autogestionário que pesquisamos sem ter em consideração o desenvolvimento histórico das relações de produção, da organização do trabalho e da luta de classes que resulta numa ocupação de fábrica para impedir o seu fechamento mesmo após a renúncia (ou expulsão) do patrão? Como essa

questão se articula com as políticas de estado? Que outras ideologias intervêm nas tomadas de posição?

As questões acima colocadas são fundamentais para compreender a noção de condições de produção do discurso que adotamos para a construção do dispositivo de interpretação e de um corpus de análise, pois constituem a base do materialismo histórico a partir do qual a perspectiva da AD que adotamos desenvolve os seus conceitos e categorias analíticas. Isso leva a que as formulações em torno das noções de **Formação Ideológica** (FI) e **Formação Discursiva** (FD) e **Interdiscurso** sejam também tributárias dessa perspectiva. A questão em que desemboca esse debate é a do **sujeito**, que na perspectiva estruturalista aparece com portador de ideologias e discursos que o dominam, até a perspectiva ontológica, de um sujeito constituído nas práticas sócio-históricas em que atua enquanto ser social. Desenvolver essa noção de sujeito nos ajudará a compreender, adiante, as contradições inerentes ao nosso próprio objeto de análise neste trabalho, que são as relações de comunicação no mundo do trabalho. Vejamos de que forma essas categorias aparecem na AD e como é possível articular uma perspectiva distinta daquela das formulações iniciais de base estruturalista.

O conceito de formação ideológica, introduzido na AD a partir dos anos 1970, sob influência das formulações teóricas de Althusser (1969), remete, inicialmente, a uma ideologia advinda da operação de um aparelho ideológico de Estado. Nessa perspectiva, são aparelhos ideológicos a igreja, a família, a escola etc. que ao prescreverem práticas que lhes são correspondentes, assegurariam materialmente a reprodução das relações de produção. Dessa formulação inicial, entretanto, muitas contribuições, confrontamentos e cruzamentos teóricos foram feitos, sempre com vistas a pensar a questão das formações ideológicas como padrões mais ou menos estáveis de determinadas formas de pensamento, valores etc., conformadas sob a expressão formações ideológicas.

Uma primeira formulação dessa noção aparece em 1971, no artigo *La sémantique et la coupure saussurienne: langue, langage, discours* (Haroche et al., 1971). Courtine (2009) argumenta que, na perspectiva dos autores, as relações antagônicas de classes determinam, no interior de aparelhos ideológicos, o afrontamento de

posições políticas e ideológicas que não se devem aos indivíduos, mas que se organizam em formações mantendo entre si relações de antagonismo, de aliança ou de dominação. Falar-se-á de *formação ideológica* para caracterizar um elemento suscetível de intervir, como uma força confrontada a outras forças na conjuntura ideológica característica de uma formação social num dado momento: cada formação ideológica constitui assim um conjunto complexo de atitudes e

representações que não são nem individuais nem universais, mas se relacionam mais ou menos diretamente a posições de classes em conflito umas em relação às outras (Haroche et al., 1971, p. 102. *Apud* Courtine, 2009, p. 71-72)

Entretanto, o próprio Courtine (2009) que de um lado se empenhou em discutir a fundo a questão das condições de produção e das formações discursivas, reserva apenas alguns breves comentários a respeito das formações ideológicas. Esse autor assume a noção de formação ideológica tal como se dá na primeira fase da AD:

É sob a modalidade do que se conhece – na perspectiva das teses althusserianas sobre a instância ideológica – como o assujeitamento (ou interpelação) do sujeito como sujeito ideológico que a instância ideológica contribui para a reprodução das relações sociais. [...] É pela existência de *aparelhos ideológicos de Estado* que essa reprodução está materialmente assegurada. (COURTINE, 2009, p. 71)

A discussão acerca da instância ideológica se resume então a localizar-se num quadro teórico e remeter a problemática do sujeito ao desenvolvimento da noção de formações discursivas, interdiscurso etc., que tomam a luta ideológica no interior e entre aparelhos de Estado em relação de desigualdade-subordinação. “Um dos pontos fortes da Análise de Discurso é re-significar a noção de ideologia a partir da consideração da linguagem. Trata-se assim de uma definição discursiva de ideologia”, afirma Orlandi (2007, p. 45). Tomando o discurso como objeto, essa perspectiva entende que “enquanto prática significativa, a ideologia aparece como efeito da relação necessária do sujeito com a língua e com a história para que haja sentido” (idem, p. 48). A delimitação que a autora estabelece no debate com as várias noções de ideologia vai na contramão da perspectiva de ideologia como falsa-consciência, pois “não é vista como conjunto de representações, como visão de mundo ou como ocultação da realidade.[...] é também a ideologia que faz com que haja sujeitos. O efeito ideológico elementar é a constituição do sujeito” (ibidem).

Percebe-se então um deslocamento na perspectiva da AD, tomada inicialmente, na esteira das formulações althusserianas, como uma teoria das ideologias²⁶. Enquanto, nessa perspectiva, a ideologia em sua realidade histórico-objetiva aparece como sendo o caráter regional (ou específico) dos aparelhos ideológicos de Estado que asseguram a existência material do funcionamento da “Ideologia em geral” (a ideologia interpela os indivíduos em sujeitos, isto é, conduz a sua auto-sujeição), em Courtine (2009) e Orlandi (2007) o problema da constituição dos sujeitos em sujeitos do discurso se desloca para a noção de FD, uma vez que é pelo discurso que se garante a materialidade ideológica que os domina.

26 Afirmação que se deve a Paul Henry, por ocasião do V Seminário de Análise do Discurso, realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 2011. <http://www.ufrgs.br/analisedodiscurso/sead/>

Queremos aqui tratar da questão na perspectiva de que o debate sobre a instância ideológica e o sujeito deve ser remetido à noção de trabalho em Marx, que viemos discutindo desde o primeiro capítulo. Em outras palavras, tomar a instância ideológica como lugar de reflexão, elaboração e efetivação das práticas de sujeitos em uma dada conjuntura sócio-histórica. Ao mesmo tempo, vamos observar como a noção de práxis ecoa nas formulações de Pêcheux já na *Semântica e Discurso*, texto cuja publicação abre o que ficou conhecida como segunda fase da AD.

Vale começar a questão com Leontiev (2004), que tomando como ponto de partida a análise do trabalho tradicional do marxismo, vai demonstrar como o trabalho é o responsável pela humanização do homem, possibilitando o desenvolvimento e a complexificação da subjetividade humana. Ao agir no mundo, modificando a natureza em seu proveito, o homem se modifica, tanto fisicamente, quanto subjetivamente, uma vez que aquela atividade para a qual ele elabora uma solução é internalizada, estando à sua disposição para uma nova tomada de posição.

O gênero humano é então resultado de um conjunto de ações sobre a natureza e sobre os próprios homens em geral, ações estas que são submetidas a um momento de prévia-ideação, isto é, às finalidades para as quais as ações humanas são orientadas. Ao discutir a noção de sujeito e ideologia, enquanto Pêcheux (2009, p. 138) recorre à Althusser para afirmar que “o conceito de *Ideologia em geral* permite pensar 'o homem' como 'animal ideológico', isto é, pensar sua especificidade enquanto *parte da natureza*”, Amaral (2005, p. 39) identifica no trabalho a gênese do ser social

A produção e reprodução da existência dos homens em sociedade é um processo que se dá a partir de posições teleológicas que são uma especificidade do ser social, visto que só o homem, diferente dos seres orgânicos e inorgânicos, é capaz de atribuir e planejar finalidade para as suas ações.

A existência do homem como ser social, que se objetiva a partir de posições teleológicas, é o que permite a complexificação social por meio da produção do sempre-novo do trabalho (o que, na perspectiva ergológica já mencionada neste trabalho, é designada como “o inédito da atividade”). O conceito de posições teleológicas desenvolvido por Lukács (sobretudo na obra *Para uma ontologia do ser social*) aparece como forma de confrontar a noção de uma “ideologia em geral” nas quais o sujeito é sempre (auto)conduzido a sujeitar-se às determinações sócio-históricas. Como vimos, o próprio trabalho se realiza, duplamente, como atividade física e como linguagem operativa dessa mesma atividade, o que leva ao

estabelecimento de posições teleológicas primárias e posições teleológicas secundárias que

se interligam no processo de produção e reprodução da vida em sociedade. [...] O objeto da “posição teleológica primária” é a natureza, transformada por meio do trabalho, categoria fundante do ser social. O objeto da “posição teleológica secundária” são os homens com suas ações laborativas e extra-laborativas. A função dessa teleologia secundária é induzir os homens a assumirem posições frente às exigências do processo de produção e reprodução de sua existência. (AMARAL, 2005, p. 40)

Nessa abordagem, “o fenômeno da ideologia é analisado sob o fundamento ontológico-prático. [...] Essa concepção de ideologia apoia-se na noção de homem como ser prático que reage às demandas postas pela realidade objetiva, um ser que dá respostas a necessidades determinadas” (CAVALCANTE, 2007, p. 40). As posições teleológicas secundárias têm como função influenciar a práxis dos homens. Assim, “é das posições teleológicas secundárias, nas quais se instituem 'mecanismos de orientação' para as relações entre os homens no processo de produção e reprodução da vida, que surge a ideologia” (idem, p. 41). A noção de ideologia remete então a “um processo de produção das formas de representação, das ideias e valores que constituem o fundamento operacional de uma prática específica, mobilizando e conferindo um caráter ético e político a essa prática” (ibidem).

Não se trata, porém, somente de uma relação da esfera individual, isto é, em que dois sujeitos interagem buscando influenciar-se, mas de um processo de estabelecimento de valores, ideias e representações que são atravessados pelas estruturas sociais que se desenvolvem a partir da organização do homem em sociedade. Negar esse atravessamento seria assumir a posição idealista de um sujeito completamente senhor de si, constituído em sujeito em um “espaço anterior” às relações sociais, sobre as quais ele traria então a sua presença imaculada do contato com outros homens. Trata-se de uma concepção que não reconhece no trabalho o momento predominante de constituição das relações sociais e do próprio ser social. Também não se trata de remeter o “surgimento” da ideologia à gênese do processo de hominização dos homens. As ideologias são constituídas nas relações sociais de produção. Significa que as ideologias, tal qual as relações de produção, se modificam no curso da história. A uma ideologia se origina das relações sociais de produção em que os homens se objetivam e está submetida às mesmas contradições-desigualdades-subordinações que se verificam nas relações de produção das sociedades de classes (ou seja, cujo motor é a luta de classes, conforme definido por Engels e Marx no *Manifesto*).

Partindo do que Vaismann (1989) classifica como “critérios gnoseológicos”, Althusser havia elaborado o conceito de “Ideologia em geral”, cuja existência se poderia atestar pelo seu

funcionamento “em geral”, isto é, um mecanismo de produção e auto-sujeição dos sujeitos às determinações dos aparelhos ideológicos de Estado com vistas a reproduzir as relações de produção. As relações sociais de produção são “substituídas” por uma noção de ideologia *omni-histórica*²⁷, elaborada por Althusser e retomada por Pêcheux (2009, p. 137-138) “como o meio de designar, no interior do marxismo-leninismo, o fato de que as relações de produção são relações entre 'homens', no sentido de que não são relações entre coisas, máquinas, animais não-humanos ou anjos; nesse sentido e unicamente nele”. O que confere ao homem seu caráter de ser social é o trabalho, o agir prático dos homens sobre a natureza e sobre os próprios homens, de onde se originam as relações sociais de produção. Esse é o ponto que desmonta a noção de “Ideologia em geral”. É o que identificamos como sendo um passo em falso da perspectiva pecheuxtiana.

Apesar disso, a noção de formações ideológicas introduzidas pelo autor na AD aponta para a práxis, ao lembrar que “as ideologias não são feitas de 'ideias' mas de práticas” (idem, p. 130). Para o autor citado

em sua materialidade concreta, a instância ideológica existe sob a forma de *formações ideológicas* (referidas aos aparelhos ideológicos de Estado), que, ao mesmo tempo, possuem um caráter “regional” e comportam posições de classe: os “objetos” ideológicos são sempre fornecidos ao mesmo tempo que a “maneira de se servir deles” – seu “sentido”, isto é, sua orientação, ou seja, os interesses de classe aos quais eles servem.

É possível deduzir então, que as ideologias, em sua realidade concreta são sempre-já-históricas, pois resultado das relações sociais (relações antagônicas de classes) que engendram o funcionamento da sociedade. O que se pode complementar dizendo, com Amaral (2005, p. 43), que as formações ideológicas

são expressões da conjuntura ideológica de uma formação social; elas se põem historicamente, de formas diferentes e em diferentes momentos históricos, acompanhando o processo de complexificação da sociedade e com ele, também, se modificando. Assim, as formações ideológicas dominantes em uma sociedade correspondem ao modo de produção dominante. [...] Desse modo é que se pode compreender porque na sociedade capitalista, constituída fundamentalmente pela relação de dominação da classe burguesa, as formações ideológicas dominantes são retratadas na figura do *capital* e nos valores dessa ordem (o lucro, por exemplo). As relações estabelecidas sob essa ordem (capitalista), pois, se efetivam no embate das duas formações ideológicas fundamentais – a do capital e a do trabalho – em função de interesses divergentes.

Não obstante as particularidades regionais da instância ideológica, sob a designação de

27 “[...] enquanto 'as ideologias têm uma história própria', uma vez que elas têm uma existência histórica e concreta, a 'Ideologia em geral não tem história’” (PÊCHEUX, 2009, p. 137).

formações ideológicas, sejam tão variadas quanto o são as estruturas sociais de um dado momento do desenvolvimento sócio-histórico e que essas formações ideológicas estabeleçam relações de contradição-desigualdade-subordinação, ressaltamos aqui aquelas que nos parecem fundamentais para a compreensão de um estudo que visa à compreensão do mundo do trabalho. A concepção de formações ideológicas fundadas na perspectiva de que se tratam unicamente das prescrições e determinações advindas de um dado aparelho ideológico de Estado (seja ele a mídia, a família, a religião, a escola etc.) faz com que a noção de ideologia se descole de sua base material, que nada mais é do que as relações de produção numa dada formação social. Sendo a existência das ideologias asseguradas materialmente por um conjunto mais ou menos regulado de práticas de classe (e não simplesmente pela existência de um aparelho ideológico de Estado que se encarrega de prescrever aos sujeitos a “sua” ideologia), as formações ideológicas antagônicas fundantes do modo de produção capitalista se referem à ordem do Capital como formação ideológica dominante, e ao mundo do trabalho como formação ideológica dominada. São essas duas grandes formações que atravessam o conjunto das relações sociais e por meio das quais é possível compreender as relações de contradição-desigualdade-subordinação do “todo complexo com dominante das formações ideológicas” que compõe o quadro da luta de classes, a que Pêcheux se refere como “luta ideológica de classes” (2009, p. 134) sem tratar da totalidade das relações sociais de produção. Consideramos então que a noção de formações ideológicas como expressão de práticas de classe constituídas sócio-historicamente faz eco com o que Engels e Marx (2007, p. 65) afirmaram na *Ideologia Alemã* ao dizer que

Não se trata, como na concepção idealista da história, de buscar uma categoria em cada período, mas sim de permanecer sempre no solo real da história; não de explicar a práxis a partir da ideia, mas de explicitar as formações ideológicas a partir da práxis material.

Apesar disso, observa-se que a referência a essas duas grandes formações ideológicas do capital e do trabalho, ideologias que se constituem diretamente na práxis no mundo do trabalho, passa despercebida em um grande número de trabalhos em AD, notadamente pela forte influência de um estruturalismo que sobrevive por meio de uma noção não revisada de aparelhos ideológicos de Estado. Aqui, portanto, quando nos referirmos a um aparelho ideológico de Estado, designação que optamos por manter para nos referirmos ao conjunto de instituições estabelecidas no modo de produção capitalista localizadas nas superestruturas sociais, essa referência é mediada pelas considerações que acabamos de fazer. É importante

ainda frisar que há diferenças não só nas relações entre cada formação ideológica, mas também no modo de organização de cada aparelho, o que pode exigir considerações específicas sobre o seu funcionamento (como no caso daquilo que acima designamos por mídia, que desde o estabelecimento da indústria cultural passou a se organizar com o duplo caráter de ser um setor produtivo – portanto ligado à base material e, ao mesmo tempo, um aparelho ideológico – na medida em que prescreve valores, saberes, posicionamentos etc., submetida às contradições internas e externas e às relações de desigualdade-subordinação do todo complexo com dominante das formações ideológicas), mas de qualquer maneira, sempre atravessados pelas ideologias que sustentam a relação Capital x trabalho no atual modo de produção, tal como se apresenta em cada fase de desenvolvimento desse mesmo modo.

Para dar um passo adiante, vejamos como essa questão toma corpo em sua relação constitutiva com as relações de comunicação, na medida em que é pela existência de “matéria semiótica” que as ideologias se objetivam na realidade, isto é, adquirem uma existência material. Nesse ponto, uma rápida digressão: o desenvolvimento do pensamento humano está acompanhado do desenvolvimento da linguagem. Essa é a proposta, de uma forma geral, de autores como Schaff (1976) e Vygotski (2008), que partem de uma concepção materialista da significação e da formação do pensamento humano. O que há de fundamental na abordagem desses autores é que pensamento e linguagem são indissociáveis. A consciência necessita da linguagem para que possa operar conceitualmente; é nesse ponto que ambos são indissociáveis. Também nesse sentido, Bakhtin (Volochinov) (2006, p. 31) oferece uma explicação bastante oportuna. Ele elabora, ao dialogar com as concepções idealistas da linguística de sua época, o conceito de signo ideológico. O autor inicia a obra colocando que “as bases de uma teoria marxista da criação ideológica [...] estão estreitamente ligadas aos problemas de filosofia da linguagem”. Para fundamentar sua posição, afirma que “tudo que é ideológico possui um significado e remete a algo situado fora de si mesmo. Em outros termos, tudo que é ideológico é um signo. Sem signos não existe ideologia”. Bakhtin introduz a categoria da ideologia para poder avançar na defesa de sua posição. Ora, as ideias de que se valem os homens para pensar, falar etc. se realizam no signo, por sua vez materialmente ligados a algo de concreto no mundo exterior (ao homem).

É nesse quadro teórico que assumimos a questão da linguagem como central tanto para a compreensão das noções de sujeito e ideologia, como para as de formação discursiva e interdiscurso que faremos adiante. Fazer essa releitura da noção de ideologia na AD a partir da noção de trabalho (atividade constitutiva do ser social) se torna uma discussão necessária ao estudo da comunicação, na medida em que

A atividade vital humana, sendo originariamente coletiva, exige, portanto, a atividade comunicativa. A atividade de comunicação foi, ao longo da história primitiva, se objetivando em processos que geraram a linguagem. [...] Sem apropriar-se da linguagem, dos objetos e dos usos e costumes ninguém pode existir enquanto ser humano. (DUARTE, 1993, p. 137-138 *apud* MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 136)

Se retomarmos aqui as noções de linguagem como trabalho, isto é, enquanto atividade ela mesma que constitui o trabalho, também a noção de língua como conjunto de artefatos (no sentido ampliado a que se refere Rossi-Landi), isto é, produtos de um trabalho linguístico realizado pelo conjunto dos seres sociais, chegamos à conclusão de que os discursos, cuja existência material é assegurada no uso da língua (isto é, a linguagem) não são meros portadores de ideologias prescritas por superestruturas acima das relações, mas sim o resultado do agir social dos homens na reprodução/transformação das relações de produção. Agir que é atravessado pelas formações ideológicas, mas que é também o resultado da atividade de comunicação que o ser social (re)formula na busca de fazer-se comunicar. A questão do sujeito retorna no problema da linguagem, uma linguagem que se modifica na proporção da atividade de trabalho total de uma dada comunidade linguística.

A linguagem está sempre em movimento, sempre inacabada, susceptível de renovação pela dependência da compreensão que acontece no diálogo, no qual se constitui a singularidade, pelo fato de a intersubjetividade ser anterior à subjetividade e de a relação entre interlocutores ser responsável pela construção de sujeitos produtores de sentidos. (MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 136)

Retomando Bakhtin (Volochnikov) (2006), buscamos do autor outros conceitos fundamentais para compreender os processos de comunicação: enunciação, dialogismo e polifonia. Cada um desses conceitos tem seu funcionamento articulado ao outro e eles constituem o núcleo do pensamento do autor sobre o funcionamento da linguagem. Em primeiro lugar, ao introduzir o conceito de enunciação, ele se confronta com o pensamento linguístico da época, que partia ou de uma concepção que ele chama de objetivismo abstrato (representada por Saussure) ou do subjetivismo idealista. O enunciado é a unidade de análise da linguagem, é a língua em seu uso pelo sujeito enunciator, isto é, em uma situação real – contrapondo-se à ideia de uma análise da língua como um sistema abstrato de signos etc.

O conceito de dialogismo remete ao fato de que o signo é sempre uma criação social e somente assim ele se realiza como signo. O dialogismo vai trazer a concepção de que o sentido se constitui na interação social entre indivíduos, que o sentido se constitui a partir dos diversos usos da língua que circulam em determinado contexto histórico-social. O dialogismo

remete precisamente a que o sentido é constituído na história, isto é, no conjunto das relações sociais desenvolvidas e nas quais os sujeitos estão inseridos, sendo a partir delas que ele “extrai” o conteúdo semiótico de que dispõe para o uso. A polifonia está intimamente ligada ao conceito de dialogismo. Esse conceito especifica o fato de que toda enunciação carrega em si um conjunto de outras vozes que circulam em determinado momento histórico, constituindo um amplo patrimônio discursivo do qual o sujeito se serve para se objetivar na linguagem.

O dialogismo vem estabelecer, portanto, uma ruptura tanto com a visão de sujeito fonte, infenso à inserção social, como com a visão de sujeito assujeitado, submetido ao ambiente sócio-histórico. É com base nessa perspectiva que defendemos um sujeito constituído nas práticas sociais concretas, por elas condicionado, mas também capaz de fazer escolhas, não qualquer uma, mas dentro das possibilidades permitidas pela objetividade; capaz de intervir na realidade e essa intervenção será tão mais adequada e eficaz quanto maior for o conhecimento que essa subjetividade tiver da objetividade posta. (MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 137)

Seguindo ainda as autoras, chegamos então ao ponto em que se pode retornar às formulações de Pêcheux, em que se verifica não só a revisão das teses althusserianas, com a introdução da noção de ideologias formadas na contradição reprodução/transformação, mas a presença de um sujeito que toma posição. Essa constatação é possível a partir da noção de “Esquecimento 2”, que designa a maneira pela qual “todo sujeito-falante 'seleciona' [...] no sistema de enunciados, formas e sequências que nela se encontram em relação de paráfrase” (PÊCHEUX, 2009, p. 161). Trata-se de um trabalho linguístico pelo qual o sujeito (se) produz (n)a discursividade que resulta desse processo. O discurso é, então, resultado de posições teleológicas, momentos de prévia-ideação com vistas a atingir uma determinada finalidade. E, sendo produto do trabalho, podemos então evocar, por meio de uma relação homológica a produção material em geral, que por um lado “a práxis (trabalho) torna possível, sempre de forma consciente e inconsciente, o deslocamento do sujeito” (MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 139) e, por outro, no que diz respeito ao linguístico e discursivo, “o sujeito busca o controle de seu dizer, instalando a possibilidade de criação do novo e não de seu aprisionamento total à ideologia e ao inconsciente” (ibidem). Podemos aqui afirmar que o esquecimento 2, que Pêcheux faz derivar da noção de sujeição ideológica, é também uma revisão e um avanço sobre as teses althusserianas, apresentando um sujeito distinto daquela formulada nos *Aparelhos Ideológicos*.

Portanto, para esse autor, a partir do mecanismo constitutivo de sujeito que ele denominou de esquecimento 2, o sujeito exerce as potencialidades da consciência para fazer as escolhas necessárias ao projeto de tornar seu discurso o mais claro possível. Nesse sentido, a consciência, que para ele não pode estar dissociada do

inconsciente, pressupõe o sujeito que decide, que faz escolhas, que busca seu lugar no mundo. (MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 138-139)

Ou seja, o sujeito busca formas de se fazer compreender, que nada mais são que o resultado de um trabalho linguístico mais ou menos consciente. Poder-se-ia objetar que as noções de esquecimento 1 e esquecimento 2 de Pêcheux são tributárias, por um lado, da sujeição ideológica, por outro da predominância do inconsciente (respectivamente influência das leituras de Althusser e Lacan). As suas formulações, por outro lado, evidenciam a contingência de um sujeito que exerce uma relativa autonomia (não quantificável, uma vez que se trata de uma distinção qualitativa do ser social). Complementando, o sujeito, em Pêcheux, “toma posição, assumindo ou negando identificações, embora, em nenhum momento, se possa deixar de perceber que esses deslocamentos somente são possíveis a partir do que a realidade social oferece, isto é, do que a objetividade social permite escolher” (MAGALHÃES, B.; CAVALCANTE, M. 2007, p. 140).

Esse desenvolvimento das noções de formações ideológicas (FI) e de sujeito em Análise do Discurso permite voltar à questão das formações discursivas (FD), categoria pela qual parte o dispositivo de análise se torna operativo. Diferente do que ocorre com a noção de formações ideológicas, a formação discursiva é uma das categorias mais revisitadas na AD, evidenciando ao mesmo tempo uma preocupação dos analistas de discurso em destrinchar um conceito próprio de seu campo, mas ao mesmo tempo um afastamento da questão ideológica, assentando-se sobre uma perspectiva mais propriamente linguística. Observa-se que boa parte dos trabalhos em AD opta por edificar toda a problemática da constituição do sujeito em “sujeito do discurso”, sob a forma de um sujeito constituído a partir da formação discursiva que o domina. Se na AAD69 as formações discursivas (expressão devida a Foucault e resignificada para a AD) apareceram como tributárias da noção de formações imaginárias (WEBLER, 2010, p. 120), na segunda fase, que se abre com *Semântica e Discurso*, as FD são a expressão discursiva de uma FI, no sentido em que se referem aos aparelhos ideológicos de Estado. A formulação de Pêcheux (2009, p. 147) é a seguinte:

Chamaremos, então, **formações discursivas** aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada, determinada pelo estado da luta de classes, determina **o que pode e deve ser dito** (articulado sob a forma de uma arenga, de um sermão, de um panfleto, de uma exposição, de um programa etc.). (grifos do autor)

A primeira questão a ser pontuada e a qual já fizemos uma crítica²⁸, podendo ser

28 Trata-se de uma exposição oral feita por ocasião do V Seminário de Estudos em Análise do Discurso,

facilmente verificada numa larga quantidade de textos de AD²⁹, é o apagamento da luta de classes na definição de FD. Via de regra, uma formação discursiva é designada como “aquilo que determina o que pode e deve ser dito”, deslocamento que não faz jus à formulação dada por Haroche, Henry e Pêcheux (1971, op. cit) e retomada por este último na publicação de *Semântica e Discurso*. Na sequência da passagem citada acima, Pêcheux (ibidem) aborda a questão do sujeito do discurso determinado pela FD:

as palavras, expressões, proposições etc., recebem seu sentido da formação discursiva na qual são produzidas: retomando os termos que introduzimos acima e aplicando-os ao ponto específico da materialidade do discurso e do sentido, diremos que os indivíduos são “interpelados” em sujeitos-falantes (em sujeitos de **seu** discurso) pelas formações discursivas que representam “na linguagem” as formações ideológicas que lhes são correspondentes. (grifo do autor)

Ante a formulação acima, podemos tanto comentar dizendo que uma das críticas mais contundentes é do próprio Pêcheux (2008, p. 56), quando já na terceira fase da AD assim se expressa:

A noção de “formação discursiva” emprestada a Foucault pela análise de discurso derivou muitas vezes para a ideia de uma máquina discursiva de assujeitamento dotada de uma estrutura semiótica interna e por isso mesmo voltada à repetição: no limite, esta concepção estrutural da discursividade desembocaria em um apagamento do acontecimento, através de sua absorção em uma sobre-interpretação antecipadora.

Em nossa perspectiva, a formação discursiva corresponde ao lugar em que as formações ideológicas se objetivam como discurso, constituindo um domínio composto por artefatos discursivos, em que os sentidos se constituem em razão do estado da luta de classes, identificados no discurso pela relação de contradição-desigualdade-subordinação frente ao todo complexo com dominante das formações discursivas, sobre os quais o sujeito realiza um trabalho linguístico – isto é, com os quais o sujeito se confronta, escolhe, se identifica ou não, na produção de seu discurso. Desse modo, pode-se falar das mesmas coisas, atribuindo-lhes diferentes sentidos, porque as palavras mudam de sentido ao passarem de uma formação discursiva para outra e mesmo ao serem (re)inscritas no fio do discurso do sujeito.

As relações sociais de produção, determinadas pelo estado da luta de classes, atravessam a produção discursiva em sua totalidade. A produção de efeitos de sentido se dá,

realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

29 Alguns exemplos dessa reformulação-apagamento podem ser observados em Orlandi (2007, p. 43) e Courtine (2009, p. 73), para ficar em dois importantes textos de referência para a AD praticada no Brasil. Seguindo essa re-formulação há ainda uma variedade de outros pesquisadores que julgamos não ser necessária uma citação direta.

portanto, a partir de relações de contradição-desigualdade-subordinação entre as FD e todo complexo com dominante das formações discursivas, isto é, o Interdiscurso. Enquanto, na perspectiva da homologia da produção, falávamos na totalidade da produção linguística de uma dada comunidade linguística para nos referirmos ao conjunto de artefatos resultantes do trabalho linguístico dessa mesma comunidade, podemos estabelecer que o Interdiscurso se refere à totalidade dos artefatos discursivos organizados sob a forma de variadas FD que são a objetivação das FI na linguagem. O Interdiscurso comporta ainda a memória discursiva, ou seja, as filiações sócio-históricas às quais os discursos se ligam para compor um domínio de memória (COURTINE, 2009) e um conjunto de pré-construídos, referidos ao fato de que as formulações discursivas remetem ao já-dito e já-significado anteriormente, um outro sempre-já-lá do sentido que faz com que o discurso se sustente na história.

O estudo dessas categorias possibilita compreender como, no trabalho, os sujeitos articulam sentidos, a partir dos discursos que circulam, inscritos em formações discursivas, por sua vez remetidas a determinadas formações ideológicas. Portanto, para uma análise fecunda da comunicação no trabalho, é preciso ter em conta essa diversidade de discursos que circulam, trazendo para o ambiente de trabalho os discursos circulantes em determinado momento histórico, o que inclui não só as ideologias constituídas a partir dos aparelhos ideológicos, mas também as ideologias formuladas no cotidiano do sujeito. É nesse jogo, ou melhor, nesse embate entre os sentidos advindos, por um lado, das estruturas sociais (a hierarquização no trabalho, a lei, a religião etc.) e, por outro, de sua ação no mundo, imprimindo sobre ele a marca de sua subjetividade, que os sujeitos se objetivam e se constituem enquanto tal.

A partir dessas formulações, podemos seguir adiante identificando os saberes que constituem os discursos produzidos no âmbito de fábricas recuperadas por trabalhadores no modo de produção capitalista. É aqui que retomamos a importância de identificar, no desenvolvimento acima, as formações ideológicas do capital e do trabalho como aquelas que melhor representam as relações sociais de produção. O apontamento das características de cada domínio de saber, isto é, de cada FD, permitirá compreender o problema desse sujeito operário autogestionário, que figura como portador de uma relativa autonomia, submetido à ordem do capital (a sua inevitável participação no mercado) e, ao mesmo tempo, pautando-se no enfrentamento de aspectos dessa ordem (a recusa ao fechamento, a ocupação da planta fabril, a adaptação das hierarquias aos princípios das organizações de trabalhadores etc.) como forma de objetivação da sua subjetividade enquanto trabalhadores-gestores de seu próprio trabalho.

3.3.1. Discurso do mercado e discurso da autogestão: contradições na conformação das fábricas recuperadas

As fábricas recuperadas que pesquisamos são representativas de um modo de gestão que se confronta com pelo menos duas frentes: de um lado a necessidade de auto-organização dos trabalhadores cuja cultura de trabalho fora sempre a de submeter-se e/ou confrontar-se com a hierarquia patronal; de outro a necessidade de continuar participando do segmento de mercado ao qual pertencia ou de inserir-se em outros segmentos de mercado, cujas regras de funcionamento são aquelas do capital e não aquelas da auto-organização interna.

Vê-se então que, tal qual definimos acima, na conformação dessas fábricas recuperadas há uma relação de contradição-desigualdade-subordinação intrinsecamente constitutiva entre as duas grandes formações ideológicas do modo de produção capitalista – a FI do capital e a FI do trabalho, determinadas objetivamente de um lado pela esfera do mercado (produção, distribuição e consumo de mercadorias) e de outro pelas relações sociais de produção próprias do funcionamento de cada fábrica.

Essa dupla determinação permite antecipar a hipótese de que os discursos circulantes nesses espaços serão marcados por elementos de saber originados de formações discursivas antagônicas, frente às quais os sujeitos-trabalhadores se posicionam (se inscrevem, refutam, concordam, relativizam etc.) na produção e reprodução de seus discursos.

Esses elementos de saber de uma dada FD constituem um domínio de memória e um conjunto de enunciados que expressam essa memória e se reproduzem (metaforica ou parafrasticamente), isto é, um conjunto de pré-construídos, que devemos trazer para consubstanciar a análise das sequências discursivas que formam o *corpus* dessa etapa pesquisa. Os elementos de saber dessas duas formações discursivas – que chamaremos aqui de Formação Discursiva do Mercado ou FDM (AMARAL, 2005) e Formação Discursiva Operária ou FDO (WEBLER, 2010), serão apresentados esquematicamente de modo que possamos confrontar com as posições dos sujeitos-trabalhadores em cada caso. Seguindo a elaboração de Webler (2010, p. 142-143) encontramos as linhas gerais desses saberes que compõem os domínios de memória de cada FD:

Saberes da Gestão Capitalista	Saberes na Autogestão Operária
- há patrão e empregados, com relações de subordinação destes àquele.	- a figura do patrão é eliminada, bem como as relações de dominação-subordinação de uns sobre os outros.

- os patrões são donos dos meios de produção e os operários, da força de trabalho (da mão-de-obra)	- os trabalhadores detém a propriedade da força de trabalho e dos meios de produção, o que os torna trabalhadores associados de um empreendimento de autogestão.
- o único objetivo é o lucro (mais-valia) ^{3,90 cm}	- o objetivo é a geração de trabalho e renda aos cooperativados e o estabelecimento de novas relações de trabalho – solidárias, coletivas, democráticas e autônomas.
- a concepção de trabalho é desumanizada, servindo apenas para gerar mais-valia (lucro) aos patrões.	- a concepção de trabalho é de que ele agrega valor ao transformar um objeto (a matéria-prima) em um produto que pode ser utilizado diretamente ou vendido no mercado.
- quando há plano de formação para os operários, ele está relacionado à profissionalização técnica.	- há programas permanentes de formação política e técnica, bem como de educação para os trabalhadores-cooperativados e suas famílias.
- os operários são estimulados à competição e ao individualismo entre si.	- os trabalhadores-associados assumem relações de mútua ajuda e de valorização da coletividade.
- a gestão da empresa está nas mãos do patrão e/ou de administradores.	- a gestão do empreendimento é coletiva na modalidade autogestionária operária.
- a comercialização dos produtos segue as leis de mercado, da oferta-e-procura, visando tão somente o lucro.	- as cadeias produtivas são tomadas em instâncias de participação de todos os cooperativados ou em conselhos representativos.
- todas as decisões da empresa são tomadas pelo patrão e administradores.	- todas as decisões são tomadas em instâncias de participação de todos os cooperativados ou em conselhos representativos.
- os operários são assalariados, de acordo com a CLT ou outro contrato social.	- os associados fazem retiradas periódicas conforme os resultados econômicos obtidos.
- sob as normas da CLT, os operários têm: FGTS, Férias, 13º Salário, Licença-Maternidade, Licença-Saúde, Previdência Social etc.	- como autônomos e donos da própria empresa, os trabalhadores são orientados a estruturar Fundos Internos de Solidariedade .

(grifos da autora)

É claro que esses saberes constituem um domínio de memória das FDs e não a representação objetiva dos discursos tal qual se dá em cada caso. A sua descrição, no entanto, é fundamental para conhecer os deslocamentos produzidos pelos sujeitos do discurso, entendidos como **posições sujeito** ante formações discursivas antagônicas, em uma dada conjuntura da luta de classes, isto é, numa determinada conformação das condições de produção desses discursos (CP em sentido estrito, a ocupação e gestão das fábricas sob controle dos trabalhadores; em sentido amplo o atual estágio de desenvolvimento do modo de produção capitalista).

3.3.2. Posições-sujeito, temas e significação no discurso

O estudo da linguagem e das categorias da AD que trouxemos nos tópicos anteriores nos auxilia a compreender como, no trabalho, os sujeitos articulam sentidos, a partir dos discursos que circulam, inscritos em formações discursivas, por sua vez remetidas a determinadas formações ideológicas, sempre em relações de contradição para reproduzir/transformar as relações sociais de produção em uma realidade objetiva – o espaço da fábrica. Buscamos, portanto, compreender os sujeitos do trabalho atravessados pelas determinações sócio-históricas e capazes de tomadas de posição.

Portanto, para uma análise fecunda da comunicação no trabalho, é preciso ter em conta essa diversidade de discursos que circulam, trazendo para o ambiente de trabalho todos os discursos circulantes em determinado momento histórico, o que inclui não só as ideologias constituídas a partir dos “aparelhos ideológicos”, mas também os rearranjos dessas ideologias formuladas no cotidiano dos sujeitos. É nesse jogo, ou melhor, nesse embate entre os sentidos advindos, por um lado, das estruturas sociais (a hierarquização no trabalho, a lei, a religião, a organização sindical etc.) e, por outro, de sua ação no mundo, que os sujeitos objetivam as suas subjetividades sob a forma de práticas (de comunicação e de trabalho), isto é, se efetivam na práxis.

Essa objetivação resulta em que a práxis é exercida pela tomada de posição do sujeito frente à realidade posta, seja a da atividade de trabalho sobre a natureza para transformá-la em valores de uso, seja aquela da atividade de comunicação, por meio de múltiplas linguagens em suas várias modalidades (conforme desenvolvemos no tópico 3.2). Discursivamente, podemos dizer que essas tomadas de posição são representadas por posições-sujeito que emergem no interior de uma FD, deslocando sentidos que circulam no Interdiscurso com o qual a FD se relaciona, para o próprio interior dessa FD, produzindo deslocamentos, confluências, rupturas etc. no interior daquele domínio de saber e tensionando suas fronteiras. Podemos então falar em processos de identificação, contra-identificação e desidentificação, resultantes das tomadas de posição dos sujeitos do discurso em cada FD.

As posições-sujeito são a objetivação dos sujeitos do discurso numa dada situação histórica concreta, isto é, sob determinadas condições de produção (amplas e estritas) e em relação às posições-sujeito no interior de uma dada FD e àquelas que se articulam em relação interdiscursiva. Assim, as posições-sujeito são responsáveis, no processo discursivo, por um conjunto de enunciados que se organizam em torno de temas, que são a própria organização da significação geral daquele discurso, no sentido em que Bakhtin (Volochinov) (2008, p.

133) atribui à noção de tema:

Vamos chamar o sentido da enunciação completa o seu tema. O tema deve ser único. Caso contrário, não teríamos nenhuma base para definir a enunciação. O tema da enunciação é na verdade, assim como a própria enunciação, individual e não reiterável. Ele se apresenta como a expressão de uma situação histórica concreta que deu origem à enunciação.

Bakhtin (Volochinov) argumenta na perspectiva em que a enunciação é composta tanto de temas como de significação. Enquanto o tema remete ao contexto da enunciação e seu momento único, não reiterável, a significação é da ordem do repetível, é aquilo que retorna por ocasião da estrutura da língua, ou seja, “os elementos da enunciação que são reiteráveis e idênticos cada vez que são repetidos” (idem, p. 134). Como tema e significação se relacionam e auto-influenciam, não há uma distinção hermética em seus limites, mas cada um responde por um aspecto da enunciação.

É importante lembrar aqui que as noções de enunciado são distintas em Bakhtin e na AD francesa. O enunciado em Bakhtin é o equivalente ao discurso na AD, donde se podem inferir algumas semelhanças na descrição de categorias que se aproximam. A noção que utilizamos para a de um enunciado equivale à de uma sequência discursiva, tal como definida por Courtine (2009). Já a leitura que fazemos da categoria de tema, que em Bakhtin remete diretamente ao contexto da enunciação (o que inclui uma tomada de posição frente aos enunciados anteriores, às antecipações, ao auditório social do locutor, em outras palavras, ao dialogismo), é que se trata de uma unidade temática representativa de posições-sujeito no discurso.

Assim, chegamos a que as posições-sujeito no discurso dos operários das fábricas recuperadas podem ser determinadas em razão tanto dessas unidades temáticas (temas) quanto pela análise dos efeitos de sentido produzidos pelos enunciados, o que deve ser determinado pelas relações contraditórias que estabelece no interior da formação discursiva em que se realizam e ainda em relação às redes de enunciados que organizam o contexto total da enunciação, ou seja, o todo complexo com dominante das formações discursivas, que chamamos Interdiscurso.

É importante destacar que os temas não são dados *a priori*, mas refletem já uma análise do conjunto das sequências discursivas que compõem o *corpus* selecionado para este trabalho. Não há uma pré-determinação de regiões e saberes sob os quais as SDs são organizadas, mas a formação de um conjunto de unidades temáticas constituídas a partir das posições-sujeito identificadas no conteúdo das entrevistas concedidas pelos trabalhadores das

duas fábricas recuperadas.

Chega-se então a um conjunto de temas que falam através dos discursos dos trabalhadores que se põe a narrar a sua experiência de vida na fábrica. A classificação que realizamos desses temas leva em consideração as posições do sujeito-trabalhador que narra essa sua experiência e pode ser assim delimitada:

- Tema 1: Falência e emprego
- Tema 2: A empresa patronal
- Tema 3: Relações de trabalho e salário
- Tema 4: Mercado e gestão do negócio
- Tema 5: O sistema de cooperativa/fábrica ocupada
- Tema 6: Sindicato e os movimentos sociais
- Tema 7: Atividade de trabalho x Autogestão
- Tema 8: Relações de comunicação e trabalho

Esses temas, recorrentes nos discursos dos trabalhadores, balizam as suas experiências de vida no trabalho e são reveladores das posições que se toma em relação a um complexo conjunto de formações ideológicas e discursivas em relações contraditórias de desigualdade-subordinação. A delimitação desses temas, oriundos dos discursos dos trabalhadores, permite estabelecer uma sequência discursiva de referência (SDR) que representa um domínio de memória ao qual estes discursos remetem. Estabelecemos essa SDR por meio da formulação

Trabalhadores sem patrão.

Esta formulação se explicita na medida em que se relaciona de maneiras contraditórias com os discursos dos trabalhadores em fábricas recuperadas organizadas sob o modelo da autogestão, cujos efeitos de sentido se estabelecem tanto a partir da memória de um dizer classista, até a sua conformação à ordem do Capital sob a forma de precarização das relações de trabalho. Trabalhadores sem patrão, pois, aparece como um enunciado de referência que remete a

Conjunto de trabalhadores sem patrão.

em que a substituição remete a uma experiência particular, de um dado

empreendimento que pode ter ou não nascido da falência de uma empresa patronal. Num sentido distinto remete-se à

Classe trabalhadora sem patrão.

em que trabalhadores constitui uma metonímia para todos aqueles que compõe uma determinada classe, a classe trabalhadora, cuja própria expressão demarca o lugar de onde se enuncia o pertencimento a uma dada classe. Nesse caso, à formulação que precede pode-se enunciar, no sentido de uma posição de classe socialista/comunista/anarquista tal como definida pelos movimentos operários, uma

Classe trabalhadora emancipada.

Noutro sentido, tomando como ponto de partida a coexistência de empreendimentos autogestionários com empreendimentos patronais, em que estes são a expressão do modo de produção (capitalista), enquanto aqueles se organizam como formas precarizadas de garantia de empregos numa dada situação de crise do capital, ou como uma “alternativa sustentável” etc., mas sempre como partes integrantes do modo de produção capitalista, chega-se à formulações tais como

Indivíduos que produzem (mais-valia) sem patrão.

Indivíduos que produzem (mais-valia) sem **a necessidade de um certo tipo de patrão.**

Formulação que se torna particularmente compreensível num cenário de reestruturação produtiva que elimina intermediários ao longo de uma dada cadeia produtiva, não só no interior de uma empresa, como em todo o sistema *just-in-time*, com várias unidades produtivas constituindo uma única cadeia da qual uma “fábrica/empresa sem patrão” pode ser um componente.

Essa efeito polissêmico se deve ao processo sócio-histórico das lutas de classes que se manifestam ideologicamente por meio de uma variedade de formações discursivas que se relacionam, no interdiscurso, com a SDR que acabamos de estabelecer. Esse é o modo pelo qual buscamos compreender as posições dos sujeitos trabalhadores em relação ao funcionamento das relações de comunicação em fábricas recuperadas. Essa relação entre os

temas e SDR serão retomados adiante para a análise das SDs que compõem nosso *corpus*. Resta ainda tratar de uma importante questão, também relacionada à discursividade, mas que se verifica em relações de comunicação e trabalho, que é a do silêncio e do silenciamento, para que possamos então avançar às análises.

4. Comunicação e Trabalho: racionalidades e contradições

Neste capítulo retomamos as discussões em torno das relações de comunicação e trabalho a partir das análises dos dados coletados em observações da atividade de trabalho e entrevistas com trabalhadores. As entrevistas nos locais de trabalho foram realizadas com vistas a auxiliar na compreensão de cada atividade desenvolvida na fábrica e não compõem um *corpus* discursivo, o que não as torna menos valiosas na obtenção de informações sobre o funcionamento das relações de comunicação nas duas fábricas. Elas serão descritas e analisadas de maneira distinta, como parte da atividade de trabalho, com o objetivo de compreender e diferenciar as relações de comunicação dos fluxos de informação, o funcionamento e problemática do silenciamento no trabalho e sua relação com as prescrições de comunicação.

Já no caso das entrevistas de experiência de vida, foi constituído um *corpus* de sequências discursivas sobre os quais trabalharemos nos últimos tópicos desse capítulo para a análise das posições dos sujeitos-trabalhadores em empreendimentos autogestionários. Faremos uma análise com base nos conceitos e categorias da AD, buscando compreender essas posições frente às contradições vividas pelos trabalhadores em fábricas recuperadas.

4.1. Processos produtivos em fábricas recuperadas: fluxos de informação e relações de comunicação

As observações realizadas na segunda etapa da pesquisa de campo serão descritas neste tópico, de maneira que se possa recuperar, dessa organização dos dados coletados, aqueles que poderão efetivamente contribuir para as análises e construção teórica de nossa pesquisa.

Conforme tabulamos anteriormente, realizamos 12 visitas à cooperativa Uniforja, sendo que nem todas as visitas foram realizadas com a finalidade de realizar observações. Já no caso da fábrica Flaskô, realizamos 7 visitas, algumas durando 2 dias, todas para realizar as observações da pesquisa.

A descrição das observações em cada fábrica será relatada em tópicos separados, de modo a garantir que não se tornem relatos confusos. Há similaridades entre as fábricas, mas há também muitas diferenças, o que poderia fazer com que este primeiro relato se tornasse confuso. A leitura comparada dos dois casos deverá aparecer nas análises dos dados e,

sobretudo, na construção teórica que os dados tornarem possível. Recuperar algumas das informações gerais das duas fábricas estudadas também é importante para contextualizar o relato.

4.1.1. Flaskô

Na fábrica de plásticos localizada no município de Sumaré, uma simples visita revela um dado interessante a se registrar é a ausência de uma comunicação visual adequada ao espaço da fábrica, pois sugere um certo descuido ou descompasso com a sobrevalorização da comunicação visual que se pode verificar nas organizações como um todo. Atravessando pelo estacionamento, passando em frente às duas entradas do galpão principal onde funciona o chão de fábrica, seguimos para o setor de Mobilização. A ausência de elementos de comunicação visual se repete em todo o trajeto, assim como os setores localizados no prédio da administração. A identificação é discreta e revela uma sala grande onde são realizadas assembleias, cursos e palestras de um lado, e uma pequena sala de reuniões do Conselho de Fábrica, anexa ao setor de Mobilização. O andar superior é ocupado por uma copa e uma grande sala onde funciona parte da atividade administrativa da fábrica.

O setor de Mobilização merece alguns comentários, uma vez que é o setor que se ocupa de uma variedade de funções tradicionalmente ligadas às funções de assessoria de comunicação e relações públicas. As tarefas ali incluem manter uma página na internet com foco na luta dos trabalhadores da fábrica (e atividades congêneres), elaborar boletins internos, distribuir avisos nos quadros espalhados pela fábrica, executar atividades culturais aprovadas pelos trabalhadores da fábrica, manter contato com movimentos sociais e políticos etc.

O setor é relativamente simples, equipado com dois computadores e uma grande quantidade de arquivos onde estão guardados desde atas de todas as assembleias realizadas, cópias de boletins internos, revistas, livros e materiais que dizem respeito à fábrica sob a gestão dos trabalhadores. A decoração fica por conta de cartazes, bandeiras e outros materiais gráficos, cedidos por visitantes de outros movimentos sociais ou obtidos pelos representantes da fábrica que visitaram experiências de fábricas ocupadas em outros países (o mesmo ocorrendo na sala de reuniões do Conselho de Fábrica). Quando iniciamos a pesquisa, dois trabalhadores se responsabilizavam diretamente pelo setor. Quando saímos, um deles já não trabalhava mais na fábrica, o que terminou por dificultar momentaneamente a pesquisa, uma vez que já era o segundo trabalhador da fábrica a se responsabilizar por nos acompanhar nas pesquisas de campo.

No espaço da Mobilização encontram-se também os arquivos do Centro de Memória Operária e Popular (CEMOP), coordenado pela pesquisadora Dra. Josiane Lombardi Verago. Como informa o seu sítio eletrônico³⁰, o CEMOP “foi criado em agosto de 2007 em parceria com a Flaskô, com o objetivo de organizar o arquivo do Movimento das Fábricas Ocupadas.” A parceria conta ainda com publicações de revistas, livros e jornais sobre o tema das fábricas ocupadas por trabalhadores.

A sala de Assembleia conta com uma coleção de pôsteres em tamanho grande (90 cm x 60 cm, aproximadamente), que contam a história da ocupação da Flaskô pelos trabalhadores, passando pela ajuda dos trabalhadores de outras duas fábricas localizadas no Estado de Santa Catarina, mas pertencentes ao mesmo grupo econômico, o enfrentamento com o interventor estatal e, posteriormente, com as tentativas da Justiça do Trabalho de leiloar o parque fabril para cobrar as dívidas trabalhistas, entre outros acontecimentos considerados relevantes pelos trabalhadores para que sejam registrados como parte de sua história.

Esta breve descrição do setor de mobilização é fundamental para o que segue, a descrição dos setores produtivos da fábrica. Trata-se, como já mencionamos anteriormente, de uma fábrica “envelhecida”, com um parque fabril antigo e desgastado e com inúmeros indícios de problemas no seu funcionamento. Conta com um número razoavelmente pequeno de trabalhadores (aproximadamente 60), normalmente distribuídos em três turnos de funcionamento e com uma carga horária de 30 horas semanais.

A sinalização visual da fábrica não é tão perceptível quanto a da fábrica de Diadema, exceto pelos murais informativos, alimentados pelo setor de Mobilização e pelo departamento comercial com boletins, fotografias, informativos de pagamentos, faturamento da fábrica, atas de assembleias e reuniões. Os murais no chão de fábrica concentram a maioria das informações impressas relativas ao funcionamento dos diversos setores da fábrica, incluindo aqueles destinados à integração com a comunidade circunvizinha (como é o caso do Galpão Cultural e da pista de skate, localizado nos fundos da fábrica).

No chão de fábrica encontram-se cinco máquinas operando. Uma placa comemorativa informa que uma das máquinas foi recuperada para o funcionamento pelos próprios trabalhadores e entrou em funcionamento em 2012. Trata-se de uma máquina da marca Voith, que fabrica galões plásticos de 20 litros de capacidade.

As cinco máquinas em funcionamento, além de uma que não está operando, são visualmente identificadas por números herdados da gestão patronal. A numeração também acompanha as ordens de produção entregues pelo PCP aos operários. Mas também podem ser

identificadas pela marca do fabricante e é dessa maneira que os trabalhadores da fábrica se referem às máquinas. Assim, a máquina 106, da marca Mauser, recebe este nome quando se observam as conversas entre os trabalhadores. O mesmo acontece com as máquinas de número 105 (IPE), 104 (Voith), 503 (Romi) e 303 (Semeraro).

A produção dos últimos meses havia possibilitado a reativação do quarto turno de trabalho. O horário compreendido entre as 18 horas e as 24 horas normalmente não funciona porque, nesse horário, as tarifas de energia elétrica são mais altas do que nos demais horários. Isso faz com que o quarto turno, operado neste horário, só seja reativado em caso de um aumento significativo da demanda – o que podia ser facilmente comprovado pela quantidade de material em estoque e pela chegada e saída de caminhões carregados, principalmente, com bombonas plásticas de 200 litros. Também as jornadas haviam sido aumentadas para 36 horas semanais, com o funcionamento se estendendo até o sábado. Nesse período, não houve aumento efetivo de pessoal, mas como o setor anteriormente destinado à reciclagem de plástico havia sido desativado, os trabalhadores foram remanejados para a fabricação de bombonas e galões no galpão principal.

Outro dado importante a ser registrado é que o aumento na demanda colocou em evidência os trabalhadores que assumem múltiplas tarefas na fábrica. São trabalhadores com atribuições ligadas a diversos setores da produção e que circulam por todo o chão de fábrica, garantindo assim o seu funcionamento. No dia em questão, por volta das três da tarde, um desses trabalhadores (Manu) já havia passado pela operação da máquina Mauser (que fabrica bombonas de 200 litros), pelo reabastecimento de matéria-prima (o que inclui operar a empilhadeira e reabastecer as máquinas), além da supervisão da programação das máquinas. No dia anterior, conforme fomos informados pelo próprio trabalhador, ele havia ainda trabalhado no preparo da matéria-prima e feito a limpeza da fábrica.

Há mais de um trabalhador nessa condição, o que nos chama atenção para o fato de que a organização da produção depende muito mais da atuação desses trabalhadores do que simplesmente da programação das máquinas realizada desde o PCP. E é fundamental notar que seu trabalho se orienta, na maior parte das vezes, pelas relações comunicativas que ele estabelece na circulação pelo chão de fábrica.

As máquinas, por outro lado, são operadas por um único operário na maior parte do tempo. Isso vai se modificar somente em razão da troca de turnos, o que dura muito pouco tempo, ou da regulagem das máquinas para a próxima operação, fazendo com que as atividades dos operários sejam isoladas entre si.

Em alguns momentos das visitas, nos encontramos em situações de não conseguir

coletar praticamente nenhum dado novo. Em primeiro lugar, porque os contatos são ocasionais e se realizam normalmente nos intervalos de troca de turno. Além disso, como a fábrica é muito barulhenta, mesmo estando muito próximo aos trabalhadores torna-se difícil saber do que se trata aquele contato. Não podemos deduzir, na maior parte das vezes, se a interação entre eles tem como finalidade o trabalho ou não.

Tendo isso em vista, optamos por tentar reunir informações tanto disponibilizadas nos murais, quanto conversando ocasionalmente com trabalhadores que não estivessem operando diretamente o maquinário ou ainda recolhendo dados que pudessem servir de alguma maneira para compreender a natureza do trabalho ali realizado.

Alguns dados são interessantes de serem registrados. Nessa visita, pudemos levantar que o trabalhador da máquina Mauser chega a produzir 140 tambores plásticos de 200 litros por turno de trabalho. Já no caso da máquina IPE, a produção é maior, de até 180 bombonas de 200 litros por turno. Enquanto isso, o operador da máquina que produz tampas (utilizadas nas bombonas da máquina Mauser) chega a produzir 1000 unidades por turno, sendo 4 unidades por ciclo da máquina.

No mural do chão de fábrica que fica no meio da planta fabril, bem ao lado do relógio de ponto dos trabalhadores, pudemos registrar dados interessantes e reveladores da organização. Uma ata de assembleia, realizada naquele dia, trazia como maior ponto de informe o setor de recursos humanos, onde se esclareciam questionamentos feitos sobre o pagamento de horas extras ao diretor comercial. Já o boletim dos trabalhadores (Chão de Fábrica) continha um chamado à participação dos trabalhadores nas decisões da fábrica. A princípio, pensamos tratar-se de um boletim paralelo ao da própria organização, mas logo descobrimos se tratar mesmo do informativo do setor de mobilização da fábrica. De toda forma, não deixamos de tomar nota de que o chamado à participação implica em que parte dos trabalhadores, talvez a maior dela, esteja distanciada da direção colegiada da fábrica, em que pese a sua hierarquia bastante simplificada.

O mural da fábrica sempre traz também as informações financeiras da fábrica. As informações tanto do faturamento, receitas, despesas, lucros, dívidas trabalhistas herdadas do período patronal estão abertas para consulta de todos os trabalhadores. O mesmo acontece com a remuneração dos trabalhadores, que é pública para todos, inclusive visitantes, pesquisadores etc. Dois dados chamam atenção: a diferenciação salarial entre o maior salário e o menor é pouco maior do que duas vezes (o maior sendo de R\$ 17,40 por hora e o menor sendo R\$ 8 por hora). O que não surpreende, nesse caso, é que os menores salários sejam os dos auxiliares e operários. Também não há qualquer indício de pagamento extra por acúmulo

de função para o caso dos trabalhadores multitarefa citados acima.

Uma situação interessante a se registrar é que o turno da manhã tem um número bem maior de trabalhadores, sendo o mais movimentado. Mesmo já tendo visitado a fábrica em diversas ocasiões, a maioria delas no turno da tarde, pude encontrar alguns trabalhadores que eu nunca havia visto na fábrica, incluindo mais duas operárias.

Há três mulheres, trabalhando na fábrica, que são operárias. Duas delas operam máquinas mais leves (Romi e Semeraro), de fabricação de tampas, mas a terceira opera também as máquinas IPE e Mauser. Conversei com os trabalhadores e essa situação foi também debatida nas reuniões e assembleias, de modo a assegurar que as trabalhadoras tivessem o direito de não operar um maquinário que não fosse condizendo com seu porte físico ou suas condições de saúde. O coletivo de trabalhadores decidiu que as operárias ficariam responsáveis pelo maquinário leve, exceto nos casos em que elas optassem por operar o maquinário pesado. Um dos trabalhadores relatou que mais de uma fez a experiência no maquinário pesado, mas por fim apenas uma seguiu na produção das bombonas e tambores de 200 litros.

Com o chão de fábrica mais movimentado, pudemos constatar uma circulação maior de trabalhadores e uma interligação comunicativa maior. Há diferenças, entretanto, entre trabalhadores de diferentes funções. Operários, via de regra, ficam sozinhos em suas máquinas durante boa parte do tempo. O mesmo já não ocorre com trabalhadores do estoque e da expedição, ou mesmo com os líderes de turno que circulam por todo o chão de fábrica.

A partir dessa constatação, pudemos perceber que uma entrada de análise que poderia nos levar ao propósito dessa pesquisa seriam o que Schwartz chama de coletivos de trabalho relativamente pertinentes (CTRV). Basicamente, os trabalhadores se reúnem em número variável, em tempo também variável, para tratar de assuntos do trabalho e/ou encontrar soluções coletivas para o desenvolvimento do trabalho. É o momento em que o trabalho vivo (MARX citado por DANTAS, 2007) se sobressai, evidenciando a comunicação como aspecto fundamental da atividade de trabalho.

O trabalho não se desenvolve somente na operação e ajuste das máquinas, ele é mediado por relações que podem se dar em momentos muito diversos. Particularmente, os horários das trocas de turno observados na fábrica Flaskô são reveladores. Um grupo de trabalhadores, reunidos próximos ao relógio de registro de ponto, conversa sobre assuntos diversos que lhes aproximam e lhes interessam. Alguns desses assuntos são o trabalho, o destino da fábrica, a reunião, a assembleia, o faturamento, as dívidas e os salários. Outros são assuntos banais. Enquanto isso, na operação das máquinas, trabalhadores do turno seguinte se

aproximam para substituir os anteriores, num rito que dura de 5 a 10 minutos. O tempo é suficiente para repassar todas as informações necessárias à continuidade da produção: desde a programação do dia, passando pelo comportamento da máquina no turno da manhã, as cobranças recebidas, a qualidade da matéria-prima, os atrasos etc.

Em algumas ocasiões, durante um curto período de tempo, dois operários operam a mesma máquina, às vezes sem qualquer comunicação verbal, mas perfeitamente sincronizados, até que o substituto assuma o lugar do colega na continuidade da produção. Numa dessas ocasiões, entre os quase dois minutos do ciclo da máquina, duas operárias se abraçam calorosamente enquanto desejam entre si um bom dia de trabalho para uma e um bom dia de mais trabalho, dessa vez o doméstico, para a outra.

O trabalho vivo, por outro lado, o momento mesmo em que o “trabalhador coletivo” entra em ação, é bastante revelador. Numa visita, a máquina Mauser havia apresentado um problema no final da tarde do dia anterior. Um operário comenta com o trabalhador de outro setor que a causa era “uma valvulazinha”. Desde então a máquina estava parada. O operador do turno da manhã não compareceu ao trabalho, já havia sido informado de que máquina não estaria funcionando. Havia também o problema da matéria-prima, que não era suficiente para o funcionamento do turno completo.

No turno da tarde, operador, técnico e líder de turno se reúnem para os ajustes na máquina, para que ela volte a operar normalmente. Pudemos registrar esse momento em algumas fotografias, dada sua relevância. Observamos ali um importante momento de cooperação mútua bastante distinta do que ocorre de maneira mais corriqueira. Um coletivo de trabalho se forma para a resolução de um problema que afeta um segmento produtivo da fábrica. Nele se envolvem o operário, o técnico de manutenção, o líder de turno, cada um dispondo de seu conhecimento para encontrar a melhor forma de resolver o problema.

O envolvimento não se limita aos três que se debruçam diretamente sobre o problema. Trabalhadores de setores diversos se aproximam, questionam sobre o ocorrido, conferem a programação do dia e os compromissos assumidos, fazem expressões ora de preocupação, ora de indiferença. Enquanto isso, o pequeno coletivo faz muitos testes e ajustes na máquina, mas os tambores não saem dentro do parâmetro desejado.

Observo que o painel de ajustes da máquina tem incontáveis botões, cada um destinado a um aspecto da peça produzida. Ao mesmo tempo, não localizo nenhum tipo de manual, instrução, normas ou parâmetros para os ajustes. Tudo é feito com base no conhecimento investido, na operação coletiva e nos erros e acertos. Pergunto a um dos trabalhadores se há algum manual de ajustes, mas ele responde que se trata apenas do ajuste

para que o tambor saia com os parâmetros corretos, pois o problema da válvula que impedia o fechamento da “gaveta” já havia sido resolvido.

Os testes se repetem em busca da adequação correta dos tambores. Os parâmetros corretos parecem já ter sido incorporados pelos operários, pois não localizo a especificação por escrito. O operário também não faz consultas à ordem de produção. O técnico aciona a máquina, que inicia um ciclo. O plástico cru atravessa a extrusora aquecida e desce derretido por um orifício em formato circular, encaixando em duas peças que se afastam, impedindo que as paredes de plástico se grudem. A gaveta se fecha, o ar é soprado com alta pressão no interior do plástico, fazendo com que se molde às paredes da gaveta e adquirindo o seu formato. O operário retira o tambor da gaveta com as mãos, utilizando somente luvas, traz para cima da bancada, retira as rebarbas e examina a peça. Algumas são imediatamente descartadas sem que um olhar destreinado entenda o motivo. Outras são colocadas no chão, atravessadas por uma lâmina e cortadas de uma extremidade à outra. O operário tateia a peça, observa a espessura e descarta as duas metades. Repete esse procedimento várias vezes. Noutras, esse processo não se completa, o plástico não alcança a extremidade inferior e não se abre para ser inflado. O operário, com auxílio de uma barra de ferro, retira o material desperdiçado e lança num depósito para que seja reciclado, junto com as peças cortadas para análise.

Questionado sobre que métodos e parâmetros ele utiliza para sua avaliação, a resposta elucidaria muito pouco a quem não tivesse o mínimo de compreensão desse tipo de trabalho. Algo como “ah, esse aqui eu já estou vendo que está fora”, referindo-se ao tambor descartado sem nenhuma aferição aparente. “Esse daqui, olha só, esse lado aqui tá muito fino então eu vou ali e faço o ajuste desse lado. Aí sai errado do outro, eu vou lá e ajusto de novo”. Os ajustes a que se refere são deslocamentos em escala tão milimétrica quanto a diferença que ele consegue observar e tatear nas peças cortadas. À nossa insistência quanto às normas de instrução do equipamento, um deles me chama para perto da máquina e aponta para a “gaveta”, esclarecendo que ela não é mais o formato original, porque estava quebrada e foi consertada, adaptada para continuar produzindo com um molde modificado. Por isso, todo o ajuste teria que levar isso em consideração, diferente do que havia nas normas.

Ainda quanto aos ajustes, embora os operários esclareçam que é normal produzir de 6 a 8 tambores para efetuar os ajustes, nesse dia praticamente um turno inteiro de trabalho foi gasto com a regulação da máquina. Normalmente, os ajustes podem ser feitos apenas pelo operário, mas é comum ter a participação do técnico (nos casos em que a máquina está sendo ajustada após um reparo) ou do líder de turno. Além disso, um operário me explicou que essa

maquinaria é projetada para funcionar ininterruptamente durante as 24 horas do dia. Quando isso acontece, não é necessário ajustar novamente a máquina e, quando necessário, pequenos ajustes podem ser feitos com ela em funcionamento. No caso da Flaskô, entretanto, são pouco comuns os períodos em que a demanda exige um funcionamento durante 24 horas, fazendo com que o ajuste seja recorrente.

Trata-se, portanto, de uma situação em que é bastante comum a formação dos coletivos de trabalho e, para fins de observação e coleta de dados, é recomendável que seja acompanhada desde o começo até o seu desfecho. Em que pese não ter sido o nosso caso, em situações em que é possível fazer registro audiovisual, momentos como esse contribuem sobremaneira para as análises e elaborações teóricas *a posteriori*, além de constituir material possível de ser utilizado para o método de auto-confrontação.

Muitas das dinâmicas de trabalho na fábrica variam em razão da necessidade e possibilidade produtiva de cada período. Cerca de um mês depois de reiniciarmos as visitas, algumas mudanças haviam sido necessárias. O quarto turno de trabalho e os sábados foram novamente suspensos e somente duas máquinas estavam operando. Fomos informados de que a razão para isso era a dificuldade em obter matéria-prima. Um dos trabalhadores explicou que quando os fornecedores precisam elevar os preços, seguram a saída de material para somente liberar a venda após os reajustes.

Enquanto um carregamento de 10 toneladas de matéria-prima era retirado de um caminhão, pudemos observar uma dinâmica de trabalho bastante peculiar. Com o ritmo de produção desacelerado pela falta de matéria-prima, alguns operários circulam pela fábrica e conversam entre si. A operária que produz pequenas tampas e selos para as bombonas explica que poderia estar operando outra máquina, mesmo as maiores, mas já haviam outros operários fazendo isso. Ela ocupa o seu tempo acompanhando a manutenção da máquina em que trabalha, mas sem se envolver a ponto de aprender como fazer os reparos. Sua contribuição se limita a informar ao líder de turno (responsável também pelos ajustes) sobre as informações que ele solicita a respeito do funcionamento da máquina. Outros operários também se deslocam e conversam, inclusive, com aqueles que estão produzindo nas duas máquinas que ainda estão em funcionamento, passam pelos postos de trabalho, checam os pedidos e ordens de produção. Estão envolvidos, diríamos, em um grau bastante elevado, com os acontecimentos em geral e o funcionamento da produção.

Não podemos afirmar que essa preocupação é inexistente em outras fábricas, sejam elas de hierarquia patronal ou cooperativadas. Na verdade, as pesquisas desenvolvidas pelo CPCT têm demonstrado justamente o contrário, apontando para um envolvimento profundo

do trabalhador com a sua atividade de trabalho e com as próprias empresas onde são empregados. A peculiaridade da Flaskô está em que o acesso às informações do funcionamento da fábrica está ao alcance de todos os seus trabalhadores, desde os setores administrativos até os operários. A hipótese de que isso venha a causar algum tipo de conflito não está descartada, mas é necessário averiguar se é um conflito revelador de contradições na organização ou não. Antecipamos que vemos aí a possibilidade de problemas de comunicação na organização do trabalho, mas é necessária uma análise mais aprofundada dos dados obtidos para poder confirmar essa suspeita.

Da mesma forma, precisamos considerar a possível incidência de problemas de comunicação naquelas situações em que, aparentemente, os trabalhos são realizados aparentemente sem a interação com outros operários. Dantas (2007) chega a sugerir a adoção do termo *ergonema* como forma de se referir ao código comunicativo estabelecido entre o trabalhador e as marcas informativas tanto do maquinário quanto do produto do trabalho, numa sintaxe homem-máquina. Trata-se de uma questão distinta, portanto, da que chamamos anteriormente de dialeto ergo-lexical, para nos referirmos ao modo como os trabalhadores ressignificam, deslocam e reinterpretam a própria língua e os códigos de produção prescritos para criar uma forma específica de comunicação para o trabalho. Por ora, vejamos o caso do setor de Preparação de Matéria-Prima (PMP), em que apenas um operário por vez realiza as operações em mais de uma máquina.

O turno da tarde havia recebido uma quantidade de matéria-prima que julgávamos bastante grande. Foi nossa primeira questão ao operário da PMP, Eurico. Ele refutou nossa ideia, explicando que as 10 toneladas seriam suficientes para uns poucos turnos de trabalho e agora ele se apressava em fazer o preparo da matéria-prima para que as máquinas voltassem a produzir. Quando chega um carregamento de matéria-prima, tem início um longo ritual até que ela seja finalmente levada para abastecer o maquinário. O plástico virgem (não reciclado) chega em minúsculos pedacinhos de 2 ou 3 mm, em enormes sacos pesando aproximadamente 800 quilos. O técnico responsável examina os sacos e recolhe uma pequena amostra do material. Seu objetivo é verificar a acidez do plástico, dado que lhe permite saber quão duro é o material e se serve ou não para produzir cada diferente tipo de recipiente plástico.

Após a avaliação, o material é liberado para o setor de PMP, onde Eurico já se prepara para iniciar a operação. Seu trabalho consiste em misturar plásticos de diferentes tonalidades de azul para obter uma mistura homogênea. As orientações são recebidas junto com a ordem de produção de cada material. Apesar disso, sua explicação é claramente intuitiva e revela um

conjunto de saberes investidos na realização da tarefa. Perguntado sobre como ele fazia para saber a quantidade de cada material (azul claro, azul escuro, matéria-prima virgem e plástico triturado reaproveitado de peças que não saíram em conformidade) deveria ser depositado nos misturadores, sua resposta era sempre a mesma, que tinha que ser homogênea e não ficar muito clara. A proporção era sempre a mesma, dois baldes de uma, um balde da outra e mais um de plástico reciclado, deixando misturar por cinco minutos, enquanto ele alimentava outro misturador com plástico preto virgem e reaproveitado. Percebemos a ausência de relógios no setor e o próprio operário não dispunha de um, então resolvemos cronometrar o tempo médio que ele esperava a mistura – marcamos aproximadamente 7 minutos. A cada caixa cheia com material misturado, uma nova caixa vazia era colocada em seu lugar e o processo se repetia em ciclos aproximadamente iguais.

O operário deu ainda explicações sobre a acidez do material e sua durabilidade, qual a finalidade de cada um e outras informações técnicas, demonstrando compreender largamente o processo produtivo, mesmo que sua atribuição no setor fosse bastante específica e demandasse um conhecimento técnico não tão elevado. Reconhecemos ali, naquela demonstração de conhecimento para além da atividade imediata, uma relação muito próxima com a totalidade do trabalhador coletivo (MARX citado por DANTAS, 2007). De tal forma que, mesmo sob orientação do técnico em controle de qualidade da matéria-prima, o próprio operador verifica as condições do material, assim como os trabalhadores de outros setores, como da expedição, ou operadores de máquinas, que conferem e opinam sobre a matéria-prima.

Isso nos reforça a capacidade, disposição e possibilidade de que o trabalhador dispõe para dominar o processo produtivo por inteiro, expandindo para muito além da simples atividade repetitiva de alimentar a máquina e retirar dali a mistura que segue para a próxima etapa do processo produtivo. O conhecimento adquirido do inteiro processo não seria possível sem o estabelecimento de laços de cooperação e comunicação entre os diversos espaços da fábrica. Esse tipo de situação revela um subterrâneo comunicativo, indesejável para as normatizações do trabalho cientificamente planejado, mas imprescindíveis para a realização concreta do trabalho.

Não devemos, por outro lado, estabelecer conclusões apressadas, baseadas unicamente na observação de processos produtivos. A superfície pode ocultar contradições não aparentes e, por esse motivo, devemos utilizar todos os dados de que dispomos, seguindo a proposta apresentada desde o projeto de pesquisa. Para este fim, as entrevistas realizadas na primeira etapa da pesquisa de campo serão analisadas a partir do tópico 4.2. O mesmo vale para o que

apresentaremos no tópico seguinte, quando falaremos da Uniforja, fábrica metalúrgica localizada no município de Diadema sob o modelo de cooperativa de trabalhadores.

4.1.2. Uniforja

Um conjunto de visitas foi realizado na cooperativa metalúrgica Uniforja, localizada em Diadema. Assim como a descrição das observações realizadas nas visitas à fábrica Flaskô, trataremos aqui um apanhado geral das anotações realizadas, sem pormenorizar cada visita em separado, de forma que as informações sirvam para orientar as análises como um todo. Selecionamos alguns dos casos observados para o relato que segue, mas tentando passar a visão geral do conjunto dos processos produtivos.

A Uniforja é uma cooperativa central, uma instância administrativa que organiza a produção em três cooperativas que coexistem em um mesmo parque fabril. Embora todas elas atuem no ramo da metalurgia, cada uma foi concebida a partir de um segmento da antiga fábrica patronal, a Conforja. Com a falência, formaram-se quatro cooperativas, organizadas em torno de diferentes unidades de negócios e a atuação de cada uma era completamente autônoma em relação às demais. A criação de uma instância administrativa, na figura jurídica da cooperativa Uniforja, se deu em razão da necessidade que os trabalhadores tiveram de estabelecer convênios e realizar empréstimos conjuntos para aquisição e recuperação da massa falida.

Esse dado é fundamental para compreender algumas das relações que se estabelecem no conjunto da fábrica. É no marco dessa organização que identificamos um vasto campo de contradições que marcam desde as decisões da direção da fábrica até os processos produtivos, incluindo aí as relações entre trabalhadores cooperados e trabalhadores celetistas (contratados em regime de CLT). Merece destaque ainda o fato de que, quando uma das quatro cooperativas originalmente fundadas, a Coopercon, vem a ser dissolvida, todos os trabalhadores são absorvidos pelas outras três. A incorporação, no entanto, não implica necessariamente em mudanças de função no trabalho. A Coopercon deixa de existir enquanto figura jurídica, ao passo que a sua produção é incorporada às demais através da gestão da Uniforja e da associação de seus antigos trabalhadores às demais cooperativas. Assim, embora alguns dos processos produtivos estejam localizados em determinadas áreas da fábrica, demarcando com alguma precisão onde começa e onde termina cada uma, essa incorporação colocou em evidência as diversas interseções que se realizam no trabalho, apesar da normatividade exigir, como regra geral das certificações de qualidade, fluxos lineares de

trabalho.

Por se tratar de uma fábrica maior e com uma organização hierárquica mais complexa, podemos delimitar algumas das etapas dos processos produtivos e administrativos que podem nos ajudar em nossa pesquisa. Falaremos aqui de todo o caminho percorrido pelos processos produtivos que demandam o funcionamento de múltiplos setores da fábrica e envolvem, desde o departamento comercial até o setor de expedição de produtos para os clientes. Destacamos três etapas: a concepção do produto, a programação da fábrica em razão da fabricação daquele produto e as diferentes etapas do processo produtivo em si.

Tomemos com exemplo a produção hipotética de um novo produto. O cliente procura o departamento comercial, que aciona o diretor de fábrica para avaliar a possibilidade do parque fabril em produzir esse determinado produto. As possibilidades são avaliadas como viáveis e o projeto começa a ser desenvolvido no departamento de engenharia. Na Uniforja, o departamento de engenharia está localizado no prédio administrativo e conta com um vários engenheiros, divididos em duas atividades mais específicas. Aqueles ligados à engenharia de materiais são responsáveis por identificar, junto aos fornecedores de matéria-prima, aqueles materiais que atendem às especificações exigidas pelo cliente. Ao cliente, por outro lado, são oferecidas soluções dentro das possibilidades disponíveis no mercado. Já a engenharia de processos se ocupa da adequação dos produtos dos clientes à capacidade produtiva da fábrica. Para determinar a adequação da matéria-prima e a capacidade produtiva da fábrica, são realizados, às vezes, inúmeros testes, o que inclui a fabricação de peças únicas para avaliação.

Esse trabalho envolve trabalhadores de todos os setores da fábrica, mobilizando o trabalho vivo coletivo (DANTAS, 2007) para atingir o específico objetivo. O envolvimento dos setores se estende pela produção dos primeiros lotes e o processo de desenvolvimento conta com a participação ativa de operários experientes, capazes de fornecer as informações necessárias à realização do trabalho, o conhecimento prático da atividade, do qual os engenheiros não dispõem.

Desde a entrada do pedido do cliente no setor comercial, todas as etapas a partir dali são cuidadosamente registradas, controladas e mapeadas. Esse controle se dá pela necessidade de dimensionar a eficiência dos setores em atender aos clientes internos. É uma ferramenta de gerenciamento de todo o conjunto a organização, necessária à obtenção de certificações de qualidade exigidas em vários segmentos do mercado (entre eles o metalúrgico). Como parte dessa ferramenta de gestão, uma matriz de interfaces das relações entre os setores é desenvolvida, com o auxílio de uma consultoria especializada em certificações de qualidade. Essa matriz estabelece o fluxograma de entradas e saídas de processos nos diferentes setores

da fábrica. As dificuldades se revelam já no momento em que é necessário separar aquilo que é considerado atividade de trabalho, daquilo que é em si uma entrada ou saída de processo (que não é considerado parte da atividade, mas fluxo de informação). Essa etapa no entanto, pode ser localizada em quaisquer empresas. A peculiaridade da organização que pesquisamos, por outro lado, está em que o acesso às informações dentro da fábrica é aberto a todos os trabalhadores cooperados, o que implica na existência de “atalhos na hierarquia”, expressão empregada por um engenheiro para se referir à maneira como alguns trabalhadores conseguem transitar pelas diferentes etapas do trabalho e pelos diferentes departamentos (incluindo as Diretorias). Os atalhos na hierarquia produziriam assim um fluxo de informação não registrado, comprometendo as normas de qualidade exigidas pelas certificações de que a organização necessita para operar no mercado.

Observamos aí uma contradição explícita entre a necessidade de normatização/aplicação das certificações de qualidade de gestão, mas que por outro lado é atravessada pela forma organizativa do modelo cooperativado, que garante aos trabalhadores o direito de “pegar um atalho”. Revela ainda uma determinada concepção de gestão pela comunicação, mas de um tipo específico, cristalizada nos fluxos de informação lineares entre os setores como forma de garantir a “qualidade da gestão”. O que queremos demonstrar é que o fluxo linear da comunicação não consegue ligar todos os pontos do complexo de atividades envolvidas. A comunicação constitutiva do trabalho não consta dos registros lineares de processos ou como fluxo de informação, mas se realiza como trabalho e flui nos “atalhos”. Sigamos adiante para demonstrar como isso pode ser observado nas etapas seguintes do processo produtivo.

Após a etapa de desenvolvimento, tem início a programação da fábrica para a produção de toda a demanda contratada. Entra em cena o trabalho do setor de Preparação e Controle da Produção (PCP). O trabalho realizado nesse setor é chave para o controle do fluxo de informação, a garantia necessária à qualidade na gestão, bem como do andamento dos trabalhos. O setor é responsável por elaborar as Ordens de Produção (OPs) e alocar todo o maquinário que será necessário para a realização de um processo produtivo. Muitos desses processos demandam distintas áreas da produção, localizadas em uma ou até mesmo nas três cooperativas, motivo pelo qual o setor é um só para toda a fábrica. O setor também acomoda trabalhadores associados às três cooperativas.

A Ordem de Produção é um verdadeiro diário de bordo de um processo produtivo. Nela constam todas as informações necessárias para que cada setor que a receba saiba que tipo de procedimento deve ser executado, bem como o histórico completo daquele processo.

Quando uma OP é preparada, segue para o setor de corte de material (onde as barras de ferro são cortadas seguindo as especificações informadas na OP) e de lá para um outro setor (pode ser o setor de tratamento térmico, de laminação ou outro setor qualquer). Todo esse movimento é registrado na OP e repassado ao PCP para que mantenha sob controle todo o processo. Informações sobre eventuais problemas nas diferentes etapas também são informadas ao PCP, que lança os dados no sistema de controle informatizado.

A intenção é de que todas as etapas sejam previstas e monitoradas, mesmo que se trate de uma etapa não diretamente produtiva, como por exemplo a montagem e desmontagem de moldes nas máquinas. Há um conjunto de códigos utilizados para se referir tanto à matéria-prima, quanto aos problemas na produção, tempo de execução previsto, tipo de maquinário a ser utilizado, limites de tolerância na aferição das peças etc. Cada trabalhador, nos distintos setores, deve dominar esses códigos para a realização do trabalho.

Se há necessidade de parar a produção, ou determinada máquina, para atender às demandas de outros setores, como a engenharia, tudo deve estar registrado nos controles realizados pelo PCP. Os prazos são normalmente estabelecidos pelo PCP em conjunto com os líderes dos setores, levando em consideração todo o conjunto de demandas que chega a cada setor. São os líderes dos setores que se responsabilizam por repassar ao PCP as informações do andamento do processo, numa operação denominada *follow up*, realizada todas as manhãs no início dos trabalhos do PCP.

O acompanhamento do trabalho, no entanto, não se limita a alimentar de informações o sistema, ou elaborar OPs para os setores produtivos. O programador está entre os trabalhadores que mais precisam estabelecer um contato direto com as equipes na produção durante todo o dia. Efetivamente, se gasta muito tempo “fora” do próprio setor, estabelecendo relações com todo o conjunto da fábrica, para atingir o objetivo daquele trabalho de programação realizado diariamente. De certa forma, o controlador do processo compõe também aquele coletivo de trabalho, ainda que de maneira breve, ao longo do dia.

O contato com o conjunto da produção, por outro lado, possibilita não só o estabelecimento de redes internas de cooperação, como faz circular os saberes compartilhados na execução das atividades produtivas. Os operadores entrevistados demonstraram um amplo conhecimento do funcionamento da fábrica – em parte por já terem trabalhado na produção ou no setor de estoque e expedição, mas fundamentalmente uma noção do conjunto do funcionamento da produção em razão das relações de comunicação necessárias à execução da sua própria atividade de trabalho.

Observamos, a partir dessas experiências que o fluxo que se imagina ser linear e

baseado em entradas e saídas de processos é, na verdade, um emaranhado de relações de comunicação indispensáveis ao trabalho, isto é, são parte mesmo da atividade de trabalho. A contradição se apresenta na medida em que somente o fluxo linear é registrado como processo. A propósito, a sujeição do trabalho vivo ao registro linear na forma de entrada e saída de processos é absolutamente centralizada, o que possibilita um alto nível de controle sobre as etapas do trabalho. Em que pese as informações serem produzidas nos distintos setores da produção, somente dois setores da fábrica podem lançar dados no sistema: o próprio PCP e o setor de Expedição (onde os produtos são liberados para os clientes).

Seguindo para os processos produtivos em si, encontraremos mais um conjunto de questões bastante interessantes a serem observadas. Um processo produtivo que demande quase todo o conjunto da produção segue um longo caminho desde que a programação conclui seu trabalho de elaboração da OP. Se considerarmos válida a ideia de uma sintaxe e um código na inter-relação homem-máquina para o trabalho, a OP seria então a matriz de sentido que regula essa relação. De posse dessa matriz, o operário decodifica um conjunto de informações técnicas e coloca uma etapa do processo produtivo em funcionamento.

Em nosso exemplo, utilizaremos o processo de produção de um anel de aço de pouco mais de 1 metro de diâmetro. A fabricação tem início no setor de corte, onde se amontoam uma variedade de varas de aço de tamanho, espessura e densidade variados. Cada tipo de matéria-prima é marcado com um código estabelecido pelos próprios trabalhadores do setor de corte, de acordo com as especificações que recebem nas OPs. O operário seleciona o material apropriado, maneja-o para posicionar na máquina adequada para o corte (pode ser uma serra ou uma máquina que corte com fogo) e separar a quantidade adequada de material. Embora as dimensões do material estejam especificadas na ordem de produção, observamos que os operários dominam facilmente as dimensões a partir de somente algumas informações referentes àquele produto. O material, boa parte das vezes, é medido “no olho”.

O material preparado no setor de corte segue para os fornos, para serem aquecidos durante várias horas. Mais uma vez, cada tipo de material demanda uma quantidade de horas para estar apto a passar para a etapa seguinte. Tudo informado através da Ordem de Produção e registrado no sistema como fluxo de informação. A etapa seguinte é a prensa: operando um veículo similar a uma empilhadeira, um operário retira os grandes blocos de aço em brasa do forno e posiciona sob a prensa. O bloco é transformado numa pastilha gigante de aço quente, retirado pelo mesmo veículo e levado para uma laminadora de anéis de aço.

O maquinário é enorme e um pequeno grupo de operários é necessário para operar toda essa etapa do processo. Um operário se responsabiliza pela remoção das carepas (casas

de aço resfriadas durante o processo de laminação do aço quente) utilizando um jato de água pressurizado. Dentro da cabine de operação, outro trabalhador observa o desempenho da máquina e monitora todas as suas funções. Segundo o operário, a máquina trabalha sozinha. Ao que parece, o trabalhador ignora ou não percebe (devido à prática de trabalho já tão naturalizada como parte do movimento do corpo) a quantidade de movimentos que realiza na regulagem de várias das funções da máquina. Cada movimento naturalmente realizado para a regulagem da máquina funciona como a tradução, na prática, do código representado na OP.

Ainda na operação da laminadora, observamos que um tipo de comunicação visual é estabelecido entre os trabalhadores dessa etapa, confirmando a realização com sucesso de uma determinada parte da etapa, informando algum problema ou necessidade de atenção etc. Sem essa sintaxe visual, o trabalho desta etapa poderia ser comprometido ou mesmo não realizado. Esse é somente um exemplo possível da comunicação constitutiva da atividade de trabalho, o que reforça sobremaneira a importância do avanço teórico das ciências da comunicação em direção à temática do trabalho. O mesmo se pode observar em outras etapas do processo e sob circunstâncias bastante diversificadas.

No setor de usinagem, vários operários realizam o trabalho de dar a forma final aos anéis de aço moldados nas laminadoras cerca de dois a três dias antes (tempo necessário para resfriamento dos anéis). Registradas todas as ocorrências, índices de produtividade, entradas e saídas nos diferentes setores, o maquinário está pronto para a etapa seguinte, com as ferramentas adequadas e já em ritmo de produção. A usinagem de um anel pode levar horas e exige a atenção constante do operário. São inúmeras operações de regulagem de velocidade da rotação das máquinas e das ferramentas que vão cortar os anéis em várias direções. Mais uma vez, recebemos explicações bastante crédulas dos operários na capacidade do maquinário de “trabalhar sozinho”.

Numa visita, nos deparamos com uma situação bastante ilustrativa da ação do trabalho coletivo durante o processo produtivo. Um operário tenta regular a máquina para a primeira peça. Sem obter sucesso imediato, observamos o que parece ser pouco comum: um jovem operário consulta recorrentemente a ordem de produção, busca ferramentas de medição e precisão, repete os passos, aciona a máquina e interrompe o seu funcionamento. Repete os procedimentos uma vez, duas, três. Nesse intervalo, operários mais experientes já se aproximam, leem a OP, observam a intervenção do jovem operário, constatarem que os procedimentos estão corretos. A máquina, por outro lado, “teima” em não usinar corretamente o pesado anel de aço.

O ritual se repete, agora com a intervenção de ambos. Poucas palavras são trocadas na

execução das tarefas. A cada movimento de um, o outro realiza a sua parte, estão conectados pela atividade. Outro operário, também experiente, se aproxima e observa. O primeiro operário que veio ajudar está insatisfeito, observa atentamente os instrumentos de medição, refaz as medições junto com o jovem. A máquina volta a ser acionada e se segue um curto período de observação. Nova interrupção, o operário insatisfeito deixa a máquina, antes aconselha o jovem operário sobre como continuar. O terceiro operário intervém, conversa, lê a OP, analisa o estado do trabalho, troca poucas palavras com o jovem operário e se retira. Instrumentos de precisão, a essa altura, rivalizam com o olhar experimentado do operário, sua mão tateando o giro do grande anel parece ter a precisão tão apurada quanto a do medidor. Por fim, o operário encontra finalmente o ponto de regulagem da máquina e inicia a usinagem dos anéis.

Conversamos com o operário, ele explica que a primeira peça sempre exige um tempo de ajustes, embora dessa vez o tempo tenha sido muito maior do que o normalmente necessário. O que é importante observar aqui é menos a dificuldade em resolver o problema e mais os meios pelos quais o trabalho individual se coletiviza, se torna comunicativo. Nenhuma das ferramentas de gestão da qualidade ou da comunicação, em sua concepção linear baseada em fluxos de entradas e saídas de processos, entende essa atividade como também comunicativa. A bem da verdade, não é para ela de nenhuma relevância. O processo produtivo segue adiante, é novamente contabilizado como fluxo linear, até que seja organizado na expedição para entrega ao cliente.

Até agora tratamos de descrever as diferentes etapas de um processo produtivo na fábrica, identificando resumidamente aqueles pontos mais importantes ao estudo proposto. Nessa etapa da pesquisa de campo, privilegiamos este método de coleta de dados e pudemos tirar daí algumas análises iniciais. Com a triangulação dos dados, poderemos ainda comentar quais peculiaridades podem ser percebidas no funcionamento geral da organização administrativa, em termos de comunicação, a partir da adoção de um modelo de autogestão sob a forma de um conjunto de cooperativas. Para os fins gerais da tese, essa triangulação será realizada com as análises das entrevistas exploratórias realizadas na etapa anterior da pesquisa de campo.

4.2. O sujeito-trabalhador em fábricas recuperadas: contradições e regularidades na atividade de trabalho e na ação política

É preciso, agora, observar como essas tomadas de posição se revelam na linguagem, articuladas discursivamente pelos sujeitos-trabalhadores das fábricas recuperadas, tendo em

consideração os saberes que constituem cada domínio de memória das FDs antagônicas com as quais esses sujeitos se relacionam. Para isso recorremos a um conjunto de sequências discursivas (SD), selecionadas de um *corpus* de análise que compreende, para este caso, o conjunto de entrevistas sobre a experiência de vida na fábrica realizadas com trabalhadores das duas fábricas recuperadas (conforme descritas no Capítulo 1). Designaremos as sequências em SD1, SD2, SD3 e sucessivamente, de forma que as questões relacionadas às posições dos sujeitos trabalhadores possam ser satisfatoriamente analisadas.

Detectamos ainda um conjunto de temas a partir dos quais os enunciados se organizam nas narrativas dos trabalhadores. Esta primeira análise, que se constituiu na categorização dos temas, possibilitou a seleção de um conjunto de sequências discursivas que permitem compreender as posições dos sujeitos-trabalhadores. Também a partir dessas categorizações e construção do *corpus*, chegamos à determinação de uma sequência discursiva de referência (SDR), cuja formulação é “trabalhadores sem patrão” (e a deslocamentos parafrásticos, variações dessa formulação) e com a qual os temas se relacionam.

Para tornar operativas as análises sem derivar para um sentido geral que seria atribuído a toda situação de trabalho em fábricas recuperadas, posto que as posições sujeito variam em razão da relação entre as realidades objetivas vividas pelos trabalhadores com as determinações sócio-históricas do modo de produção capitalista, atravessadas pelas ideologias que constituem o tecido social, optamos por fazer as análises em dois momentos, um para cada fábrica. Por meio dessa distinção pudemos observar a constituição de um certo conjunto de regularidades referido às experiências de cada coletivo de trabalhadores, que são a expressão mesma de tomadas de posição em razão das condições objetivas que são colocadas não só pela conjuntura sócio-histórica em que se dão as suas relações, mas também pelas condições e planejamento de finalidades que cada coletivo de trabalho se coloca frente a essa conjuntura em que estão inseridos e na qual se objetivam individualmente como sujeitos-trabalhadores e coletivamente como arranjos produtivos e políticos.

4.2.1. O sujeito-trabalhador cooperado: conformação com o mercado e processos de contra-identificação

A ocupação e recuperação de uma massa falida pelos trabalhadores produz um desarranjo e um rearranjo das formas com que aquela organização estava estabelecida. A fábrica metalúrgica Uniforja surgiu da reunião de quatro cooperativas, formadas a partir de distintos setores da antiga fábrica patronal, com o objetivo de se relacionar institucionalmente

com o Estado (financiador da compra e recuperação do parque fabril) e com o mercado do qual participava. A formalização das cooperativas, a partir de então, passa não só pela sua reestruturação “jurídica”, mas pela implantação de mecanismos de controle e qualidade que o mercado exigia para que um *player* participasse daquele segmento. A gestão deveria se “profissionalizar” pela implantação de certificações de qualidade em gestão e adoção de metodologias de controle dos processos produtivos. Esse é o quadro geral sobre o qual se realiza um processo discursivo de tomadas de posição por parte dos sujeitos-trabalhadores naquela unidade fabril.

Na medida em que os discursos dos trabalhadores são construídos a partir das suas experiências de vida, as posições que se estabelecem vão se dar em razão do tempo e da inevitável comparação com a sua situação atual, ainda que isso não seja explicitamente posto pelas falas de cada um. Os acontecimentos narrados eventualmente constituem verdadeiros acontecimentos discursivos, pois que instauram novos sentidos nos dizeres, derivados de posições-sujeito que respondem à nova realidade. As ameaças de **falência e desemprego** marcam fortemente as experiências dos sujeitos-trabalhadores.

SD1 – Você garantir o emprego né. Seria garantir o trabalhador dentro da fábrica, porque aquele momento o ABC ele passava por uma crise muito grande e dentro dessa crise a gente tava vendo que várias empresas começavam a falir.

SD2 – Nós já tínhamos aproximadamente, a maioria, quase 40 anos. Pro mercado da época, 40 anos era considerado velho pro mercado. Então veja só, um dos motivo da gente também encarar a ideia de cooperativismo foi que nós não tínhamos pra onde ir.

SD3 – Mas mesmo assim existia uma forte massa que lutava a favor do negócio. Isso é que é bem interessante... E então era sempre um clima de “vamos trabalhar pra pagar o nosso salário”.

As SDs acima permitem observar que a relação primeira que se estabelece com a SDR não é aquela que remete ao sentido das lutas da classe operária pela sua emancipação da exploração capitalista. Mas nem por isso deixam de remeter uma memória discursiva que mobiliza formações discursivas diversas. O fechamento de postos de trabalho num contexto

de crise impõe fortes derrotas aos trabalhadores, que são postos em situação de desemprego ou sub-empregos (empregos não qualificados tais como os que se verificam na indústria). Podemos falar na emergência de uma formação ideológica do trabalho, tal como definida no capítulo 3, estabelecendo saberes que compõem uma formação discursiva sindical (FDS) a partir da qual os sujeitos enunciam a necessidade de se garantir o emprego. Na SD1, o sujeito que enuncia a preocupação com o emprego o faz mediante uma identificação com a FDS, que prescreve ações com vistas à preservação aos direitos dos trabalhadores – emprego, salário etc. Portanto, **garantir o emprego e garantir o trabalhador dentro da fábrica** diante de um cenário de falência de várias empresas na região é um discurso com o qual o trabalhador se identifica e incorpora como o seu próprio.

Na SD2 as posições-sujeito revelam uma contra-identificação com a formação discursiva do mercado (FDM), pois que a idade do trabalhador é tida como empecilho à contratação por outras empresas. Contra-identificação pois o enunciador incorpora as formulações da FDM no fio do seu discurso, mas o faz sem atribuir a si próprio a sua autoria. É **pro mercado da época** que a idade de **40 anos era considerado velho**, jogando para os trabalhadores a responsabilidade por terem envelhecido enquanto trabalham. O enunciador incorpora a contragosto essa posição.

Ao mesmo tempo, é possível observar na SD3 uma identificação com a FDM, que se dá apesar dos propósitos manifestos em torno da manutenção dos postos de trabalho. Essa contradição coloca como iguais “uma massa” que trabalha **a favor do negócio** e a necessidade de essa mesma “massa” ter de **trabalhar pra pagar o [seu próprio] salário**. O enunciado incorpora os saberes da FDM na medida em que o objetivo da venda da força de trabalho (receber em troca o salário) está equiparada ao bom andamento da acumulação de mais-valia, isto é, a favor do negócio. Trata-se, no entanto, de uma relação antagônica fundamental nas relações de trabalho capitalistas e a sua equiparação coloca em evidência uma posição-sujeito que parte de uma formação ideológica do trabalho e é atravessada, no nível das formulações, por outras formulações discursivas constitutivas do interdiscurso daquela FD a partir da qual se enuncia.

Podemos dizer que a identificação do enunciador com elementos de saber de uma FD distinta daquela a partir da qual se constitui a sua experiência é também resultante dos processos sócio-históricos vividos pelos sujeitos-trabalhadores. A falência da empresa, que constitui um acontecimento por meio do qual as fronteiras entre distintas FDs são redefinidas e os sentidos se modificam em razão da nova situação, é observada não só a partir do cenário resultante (a formação de uma cooperativa), mas também em razão da memória dos sujeitos-

trabalhadores com o seu trabalho, construindo sentidos que se relacionam com o período de **empresa patronal**.

SD4 – Quer dizer, eu sou mecânico hoje graças à oportunidade que me deram aqui, na época da Conforja e eu aproveitei, tá? Eu abracei.

SD5 – Quer dizer, pra mim, a Conforja ela me deu oportunidade, eu aproveitei, abracei.

SD6 – Patrão e empregado. Patrão a gente obedece. Quando tem juízo, obedece né? Quer dizer, a gente sempre se escondia deles, como é normal isso em qualquer empresa né? O che... o patrão tá lá e você tá aqui.

A incorporação de termos característicos de ações emotivas, tipicamente delimitados a partir da introdução de um vocabulário substitutivo de velhas formas de designação nas empresas começa a aparecer nas SDs 5 e 6. O trabalhador não aceita ou concorda com determinadas posições ou ações da empresa, ele as **abraça**. O enunciador é levado, assim, a incorporar em seu discurso uma série de prescrições de comunicação, tal como definimos no capítulo 2, mesmo que não fosse essa a sua visão do acontecimento à época em que este se deu. A introdução desses termos se dá, fundamentalmente, a partir da conformação de um novo estágio da cooperativa em que os cursos de gestão e gerenciamento de empresas são introduzidos, como veremos adiante.

Também na SD5 e na SD6, os saberes da FDM aparecem no fio do discurso do sujeito-trabalhador, que se identifica com a noção de que o crescimento profissional alcançado se deve **graças à oportunidade** com a qual a empresa patronal o presenteou. Pela formulação se conclui que, para o sujeito trabalhador, a empresa patronal é a instância que concentra todo o protagonismo dos avanços da sua própria vida enquanto seu empregado. Ao sujeito-trabalhador resta aproveitar, abraçar uma realidade (im)posta pelo empregador, evidenciando uma posição-sujeito afetada pela ideologia do Capital – é a ideologia que fornece as evidências pelas quais um sujeito se identifica com uma dada posição.

Apesar disso, ao sujeito-trabalhador é dado perceber as falhas no discurso que lhe é direcionado, percepção que deriva de práticas de classe no trabalho. A demarcação daquilo que compete ao trabalhador aparece na SD6. É um trabalhador que **obedece**, exceto nos casos

em que não **tem juízo**, pelo que se deduz que todo desvio do ser-assim de obediência do trabalhador deva ser tratado como indesejado e passível de punição. Pelo estabelecimento de lugares referidos como **lá** (no setor administrativo, na presidência da empresa) e **aqui** (no chão de fábrica e demais setores de trabalho), o sujeito-trabalhador enuncia que a delimitação daquilo que lhe compete não é só uma questão de **juízo**, mas existe concretamente sob a forma de locais nos quais é possível manter um distanciamento, **esconder-se**, evadir-se de uma papel que somente lhe é dado aceitar. Assim é que o sujeito se posiciona, apaga-se para preservar-se enquanto ser genérico dotado da capacidade de agir no mundo, mesmo que a sua ação seja a de esconder-se.

Atravessar um processo falimentar constitui, diante do que acabamos de ver, um acontecimento que desorganiza e reorganiza os sentidos de trabalho, gestão, organização etc. Esses deslocamentos discursivos aparecem como uma releitura dos sujeitos-trabalhadores em relação ao seu papel enquanto trabalhadores-proprietários e redesenham as relações de trabalho que eles estabelecem. No caso da Uniforja, é preciso destacar que uma vez vencida a falência e o período inicial de recuperação, o conjunto dos trabalhadores cooperados alcançou a possibilidade e a necessidade de realizar novas contratações para reestabelecer o quadro de pessoal que havia sido reduzido durante todo o processo. Passaram então a co-habitar o chão de fábrica (e outros setores) os trabalhadores cooperados e os assim designados trabalhadores celetistas, como forma de referir-se à contratação pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A essa situação corresponde uma heterogeneidade de posições tomadas a respeito das **relações de trabalho e salários**, das quais podemos analisar as seguintes:

SD7 – Na cooperativa não é assim. Agora imagina você, que foi né... você nasceu pra fazer isso, depois você tem que *pluft!* Mudar da água pro vinho. Tem pessoas até hoje, aqui dentro, que ainda num... num caiu a ficha dele não. Tem cara que ainda acha que é funcionário da Conforja.

SD8 – Em determinado ponto você tem que ser diferente. Por exemplo, porque, vamos supor, você tem uma empresa e você contrata uma pessoa pra trabalhar pra você. Você não pode ser igual a ela, você tem que ser superior. Então vamos dizer assim, sem nariz empinado, mas você tem que passar pra ela que você, perto dela, você é o patrão dela. E ela tem que te respeitar, né? Aquilo que você faz ela jamais vai

poder fazer. Porque na hora de cobrança, você pode cobrar ela. Porque você, o seu... a parte do salário que está indo pra ela tá saindo também do seu bolso, você também tá trabalhando pra poder pagar.

SD9 – Celetista ele chega aqui, com esse processo todo, se amanhã o mercado cai, o que que vai acontecer? Eu posso demitir. O cooperado eu não tenho como, né?

A falência da empresa e a iminência do desemprego são as condições em que se dá um processo de tensionamento nas fronteiras entre FDs antagônicas, cujos enunciadores podem ser representados nas figuras de instituições como o sindicato, a direção da empresa, a intervenção judicial etc. Nesse processo de enfrentamento, os enunciadores buscam a adesão dos sujeitos-trabalhadores a discursos relativamente estabilizados, isto é, representativo das posições assumidas por cada um na luta ideológica. Podemos então afirmar que o processo de luta que instaura uma saída alternativa (nem falência, nem desemprego em massa, trabalhadores sem patrão) resulta em um acontecimento discursivo, encontro da memória do dizer com uma atualidade que lhe transforma.

É esse acontecimento que representa, no discurso, a ruptura com um passado de relações de trabalho hierarquizadas (a empresa no período patronal) e a instauração de um devir de reorganização das relações de trabalho, potencialmente adequada aos propósitos dos sujeitos-trabalhadores. Os sentidos que se instauram a partir daí se organizam em torno da nova realidade, representada aqui pela SDR “trabalhadores sem patrão”. O que se observa na SD7 é efeito dessa heterogeneidade de posições que caracteriza a formação de uma SDR. Não se trata de um enunciado unívoco, mas resultante de posições sujeito conflitantes e de FDs em relação de contradição-desigualdade-subordinação, como é o caso das formações discursivas do mercado, sindical, operária e pedagógica (WEBLER, 2010) que intervém nessa SDR. É assim que se pode compreender a designação do papel do sujeito-trabalhador pela condição “natural” e que portanto **nasceu pra fazer isso** e não aquilo, portar-se de uma certa maneira e não outra etc. Como os deslocamentos produzidos em razão do acontecimento discursivo se constituem na relação com o Interdiscurso, o discurso dos trabalhadores incorpora elementos deste no intradiscurso que formula para explicar a naturalização³¹ da sua condição de

31 Empregamos o termo aqui no sentido aplicado por Cavalcante (2007, p. 90): “A naturalização não é o retorno à natureza, mas sim a consideração como natural daquilo que é histórico, produto do desenrolar histórico das relações sociais. O recurso à naturalização contém com frequência, também o processo de universalização a-histórica de determinadas características específicas da sociedade capitalista”.

trabalhador. A nova realidade, porém, exige mudança, uma mudança **da água pro vinho**. A metáfora sugere uma mudança qualitativa a partir da qual o trabalhador da cooperativa não pode mais ser equiparado ao da empresa patronal. Assim, na SD7, o enunciador designa o trabalhador que não mudou sua forma de ver como alguém que **acha que é funcionário**. O sentido da mudança enunciada anteriormente, entretanto, não se põe em evidência, permanece implícito. Indica, por outro lado, que o trabalhador não se reconhece mais como funcionário. Ao mesmo tempo, as novas condições de produção do discurso incorporam elementos da nova realidade da fábrica, que passa a admitir trabalhadores em regime de trabalho regulado pela CLT. Na prática, os sócios-trabalhadores são agora aqueles que compram força de trabalho (ao mesmo tempo em que se utilizam de sua própria) de outros trabalhadores para garantir o funcionamento da empresa.

A SD8 ajuda a desvelar o sentido dessa mudança prática que pode ser observada entre sujeitos-trabalhadores. Ao tratar da relação entre trabalhadores cooperados e trabalhadores celetistas, os elementos dêiticos são reveladores. Em primeiro lugar, o discurso estruturado por meio das injunções “tem que”, indicando a prescrição de modos de comportamento e ação tanto para aquela determinada realidade (a de uma cooperativa industrial). Em segundo lugar, o uso de pronomes tais como **você** para designar o seu lugar de fala, diferenciando-se dos trabalhadores contratados referidos em terceira pessoa (ela, dela). Observa-se ainda evidências de um discurso que fala antes e no qual o sujeito se inscreve, reproduzindo-o, ao enunciar prescrições para o seu próprio comportamento. Essas prescrições se inscrevem no discurso pelo uso de orações tais como **você é o patrão dela, você pode cobrar ela, você tem que ser superior, você não pode ser igual**. A forma de se referir, em segunda pessoa, a si próprio, evidencia esse caráter de prescrição do enunciado. A forma de conceber as relações de trabalho entre cooperado e celetista, revela uma filiação à formação discursiva do Mercado. **Aquilo que você faz ela jamais vai poder fazer**, em que o dêitico indicativo de temporalidade (jamais) permite compreender a naturalização de relações de trabalho de tipo capitalista, segundo a qual há patrões e há empregados. Aquilo que o patrão faz, a classe trabalhadora jamais vai poder fazer. Enquanto patrão, o sujeito-trabalhador cooperativado reproduz as práticas de classe na formulação de seu discurso: o trabalhador contratado, o funcionário, deve ter juízo, abraçar as oportunidades que lhes são dadas (sempre um presente despretensioso), respeitar ao patrão. Por fim, na medida em que os sujeitos-trabalhadores cooperados assumem funções na produção, os funcionários contratados devem compreender que é o seu patrão quem produz a riqueza que lhes paga o salário. Como é sabido, trata-se precisamente do contrário: o salário é a remuneração parcial de um trabalho que produz as

riquezas apropriadas pelo proprietário dos meios de produção. O caso específico de uma cooperativa em que os proprietários desses meios de produção exercem atividade na própria produção – fato também verificado em inúmeras empresas “não-cooperativas” – não inverte essa relação. Discursivamente, por outro lado, afirma-se a relação de dependência do trabalhador para com aquele que compra a sua força de trabalho e assume-se o lugar de fala do patrão.

A SD9 é particularmente reveladora nesse sentido, quando o enunciador tanto se diferencia do trabalhador contratado, quanto do próprio cooperado. Se na diferenciação com o celetista a designação de seu lugar de fala se colocava em segunda pessoa, revelando os elementos da FD do Mercado que irrompem no discurso de um sujeito-trabalhador cooperado, na SD9 os elementos dessa mesma FD se manifestam no discurso em primeira pessoa, por meio da qual se revela uma diferenciação com os próprios cooperados (tratados na SD9 em terceira pessoa). Ao dizer **eu posso demitir** o celetista e **não posso demitir** o cooperado, a posição-sujeito aí é a do capitalista e não mais a do sujeito-trabalhador que divide o chão de fábrica com os demais trabalhadores.

Essas posições sujeito são o resultado de práticas às quais os sujeitos-trabalhadores cooperados são levados, na medida em que passam a **gerir o negócio** e ter de se ocupar diretamente da instância do **mercado**. As sequências discursivas a seguir permitem compreender de que forma o discurso dos operários vai estabelecendo, no processo interdiscursivo, relações cada vez mais próximas com a FD do Mercado, por meio de prescrições de formas de gestão do negócio.

SD10 – Com a crise da Conforja, muito cliente fugiu. E você tem que reconquistar todos esses clientes. Se o cara que era empresário faliu, como é que o trabalhador vai gerenciar um negócio?

SD11 – A gente teve apoio de vários órgãos né? Todos eles começaram a ensinar nós a gerir o nosso próprio negócio né? Gerir conflito, gerir o negócio, então foi legal, teve enes cursos aí, vender coquinho, tal, sabe? Você aprende a gerir seu negócio.

As duas sequências discursivas evidenciam a inscrição de elementos da formação ideológica do Capital no discurso dos sujeitos-trabalhadores cooperados. O trabalhador, que é apresentado como incapaz de levar adiante a concepção, o trabalho intelectual que compete à

gerência ou diretamente ao empresário, precisa ser integrado, ensinado para que possa gerir o seu negócio. Nesse aspecto, as fronteiras entre a FD do Mercado e o discurso dos operários estão imbricados e é dos saberes empresariais que os sujeitos se servem para enunciar a sua necessidade de aprender a gerir seu negócio. A recorrência do discurso fazendo referência à segunda pessoa acompanhado da injunção **tem que** retoma a ideia acima exposta de um pré-construído que fornece os elementos de saber do discurso dos trabalhadores. O mesmo se observa quando do discurso em primeira pessoa, em que o enunciador se desloca do conjunto dos trabalhadores (referidos sempre na primeira pessoa do plural quando o locutor se enuncia como parte daquele grupo) para discursar como porta-voz da organização, o que podemos observar também nas SDs abaixo.

SD12 – É, você tem que ter uma capacidade produtiva, entendeu? Tanto a sua capacidade, qual é o mercado... consegue gerenciar e quanto que eu tenho que ter de pessoas pra... não adianta eu ter mão de obra ociosa com a capacidade produtiva menor.

SD13 – E a gente pra ter a competitividade de acordo com o mercado, a gente tem que ter máquinas que vão produzir muito mais.

SD14 – Então quer dizer, você vai readequando seu lay-out de acordo com o investimento que você tá fazendo no seu maquinário.

Chama atenção ainda o uso de expressões como **competitividade**, **mão de obra ociosa**, **capacidade produtiva**, que carregam posições ideológicas marcantes, ligadas ao discurso do mercado. Evidentemente, o uso de tais expressões não é facultativo ao enunciador e não suprime a sua condição de sujeito-trabalhador cooperado. Entretanto, a posição sujeito que lhe é dada assumir quando se refere à gestão e ao mercado, tendo em consideração as condições de produção de seu discurso e as filiações discursivas que lhes correspondem, limitam as possibilidades do enunciador, autorizando “o que pode e deve ser dito” e “o que não pode e não deve ser dito” na situação em que o discurso é produzido.

O mesmo se pode observar quando o tema do discurso é o **sistema de cooperativa** industrial. Esse tema revela as contradições que nascem, por um lado, da conformação com o mercado, no qual a cooperativa industrial opera e que prescreve formas de gestão que são tidas como aceitáveis (quando não obrigatórias) para que essa participação se efetive. Por outro lado, os saberes da organização operária democrática tensionam as prescrições do

mercado e geram processos de contra-identificação com as práticas e saberes empresariais. Uma dessas prescrições, derivada das formas de organização e gestão do trabalho que o toyotismo busca consolidar é a que se refere ao trabalhador como um autônomo, mesmo que ele seja integrante de uma grande indústria.

SD15 – A cooperativa tem que ser diferente. A cooperativa tem que ir atrás, eu tenho que buscar. Um minuto meu tem que ser muito valioso. Numa empresa privada o meu um minuto é um minuto. [...] Então a participação do cooperado em si ela é muito valiosa. Porque queira ou não queira é um carrinho de pipoca onde eu tenho que administrar, não é? Eu sou um autônomo.

Esse discurso se origina da reestruturação produtiva e, na medida em que a esfera produtiva se reorganiza, a sua dimensão discursiva se universaliza e redefine os saberes que compõe a FD do Mercado. A partir dessa FD, o sentido de autonomia do trabalhador se inscreve numa posição ideológica precisamente delimitada. Como o seu sentido é universalizado pelo processo de contradição-desigualdade-subordinação, no qual o sentido dominante é aquele da ideologia dominante, esse sentido se reinscreve no interior das formações discursivas com as quais o discurso do sujeito-trabalhador cooperado se relaciona. Por meio de cursos de gestão, o trabalhador **aprende a gerir o negócio** e incorpora os elementos desse discurso. Nesse sentido, ser diferente é ser o mesmo.

SD16 – Então quer dizer, dentro disso aí, eu acredito que quem ficou, já ficou com intuito de tornar uma família.

SD17 – Quando o cara viu que tinha necessidade, que só ele, só o conjunto fazia diferença, você começou a produzir, nós chegamos a produzir com 300 pessoas, trezentos e pouco, o que produzia com 600. O cara passou a ser muito mais eficiente.

SD18 – E como nós somos cooperativa, nós dependemos da nossa retirada no final do mês, então quer dizer, você se doa mais pra cooperativa, porque você sabe todo o processo.

As SDs acima apresentam alguns elementos por meio dos quais o discurso empresarial, a FD do Mercado, que atravessa o discurso dos sujeitos-trabalhadores cooperados, busca harmonizar as relações de trabalho em face das novas exigências de produtividade que se colocam para que seja possível recuperar o parque fabril, retomar a produção e concorrer no mercado. Esse discurso é matizado por pré-construídos da FD do Mercado, como o recurso que se faz na SD16 à ideia de **família** para designar equipes de trabalhadores ou mesmo todo o conjunto de trabalhadores da fábrica, independente das relações de trabalho e hierarquia que ali se formam; a elevação da produtividade que resulta de ser **muito mais eficiente**, observado na SD17, aparece como elemento necessário ao bem estar dos trabalhadores; o apelo que se faz para que o trabalhador **se doe mais** para a organização, como aparece na SD18, inverte a causa pela qual se sabe todo o processo de fabricação (a dedicação de mais horas ao trabalho e à gestão é o que permite conhecer mais do processo, não o contrário), é um saber originário também da FD do Mercado, que possibilita aos trabalhadores a “opção” de se doarem mais, de fazerem além do que se pede, caso queiram garantir o seu bem estar.

Contraditoriamente, essa estabilização das relações de trabalho em que o trabalhador se submete a condições de maior desgaste, garante que a cooperativa industrial possa continuar existindo como espaço de preservação daqueles postos de trabalho, diante das exigências feitas pelo mercado como seus instrumentos de controle (não só na recusa de comprar, mas antecipando-se por meio da criação das já mencionadas certificações de qualidade, auditorias etc.). Essa questão pode ser observada a partir da SD19 abaixo.

SD19 – O importante é o seguinte: é o staff. Que é o organograma, quem gere a fábrica... Isso muito pouco né! Eu não posso eleger um diretor industrial, eu não posso eleger um diretor comercial, não existe isso! E diretor comercial é um cara que... Não existe isso. Agora existe os diretores conselheiros, o diretor administrativo, o diretor secretário... o próprio presidente. Então, você veja que a rotatividade existe, que é boa, deve acontecer, mas sem tanta mudança geral, 100%.

Essa harmonização, no entanto, é também um processo contraditório e desigual, com o qual os trabalhadores se confrontam. Os processos de contra-identificação com as práticas discursivas do mercado, reproduzidas no funcionamento da própria cooperativa, são

estranhados pelos trabalhadores. Atribui-se a uma **cultura do trabalhador** a dificuldade em realizar o processo de mudança necessário para que a cooperativa resolva os problemas que ainda não foram resolvidos.

SD20 – O problema todo é que é uma questão de cultura, entendeu? Por que é difícil, cara, você trabalhou de empregado sua vida inteira e... Alguém diz pra você que você não vai ser mais empregado, você vai ser patrão... Em termos né!

SD21 – A cooperativa é de certo modo, cara, é meio complexa porque você acha que você é patrão, mas ao mesmo tempo você não é patrão; você é um sócio que não é patrão.

Na SD20, o sujeito-trabalhador cooperado se posiciona taxativamente, trata-se de **uma questão de cultura**. Por cultura, nesse caso, é possível listar por um lado uma cultura própria do trabalhador, empregado de uma empresa, por outro a cultura do empregador, do patrão, que não se confunde com a primeira. A contra-identificação se dá na medida em que os sujeitos-trabalhadores devem incorporar os elementos de uma sem abrir mão da outra. Como se tratam de lugares distintos, antagônicos, as contradições não são resolvidas e o sujeito é constitutivamente dividido, interpelado por ideologias antagônicas e que ele busca compreender, como se observa na SD21, na sua vida prática enquanto trabalhador sem patrão. Como essa formulação da SDR não é unívoca, por mais que traga a memória de discursos operários/socialistas/comunistas/anarquistas, na realidade do sujeito-trabalhador cooperado o seu sentido é atravessado pelos saberes da FD do Mercado e pelas condições de produção estritas daquele discurso: trabalhadores sem patrão são convertidos em trabalhadores-patrão na medida em que contratam outros trabalhadores, gerenciam um negócio, negociam no mercado etc. Isso não quer dizer que não haja mecanismos democratizantes implementados naquela experiência, mas que eles são insuficientes para resolver o conflito ideológico que se instaura na consciência dos próprios trabalhadores, pela confrontação com o mercado em que é preciso estar inserido, negociando, vendendo, comprando, contratando e demitindo.

Criam-se, assim, novas condições objetivas às quais os sujeitos-trabalhadores são chamados a responder. As etapas anteriores da luta contra o fechamento da fábrica resultam na formação de um conjunto de cooperativas, formando uma complexa estrutura de gestão na qual os sujeitos-trabalhadores cooperados intervêm, através de mecanismos pré-estabelecidos

(nos regimentos e estatutos) de eleição de representantes, participação em assembleias, reuniões de conselhos etc. Enquanto a ocupação e tomada da fábrica pelos sujeitos trabalhadores constituem uma etapa específica da luta pela transformação da fábrica patronal em cooperativa industrial, a redefinição das estruturas internas de funcionamento são a realização concreta daquilo que se manifesta discursivamente na SDR trabalhadores sem patrão.

A harmonização das relações de trabalho não está ligada somente ao funcionamento interno da organização. As relações com outras instituições também são atravessadas pelas prescrições que visam à estabilidade, como é o caso do sindicato. Busca-se antecipar possíveis efeitos das contradições inerentes a toda relação de trabalho de tipo capitalista. O sujeito-trabalhador cujo discurso representa ao sindicato se encontra então na posição de agente dessa harmonização.

SD22 – O que que é o... hoje, não precisa mais aquelas famosas greves saudosistas dos anos 1980. Você não precisa mais ir pra rua, brigar... O CSE ele foi criado pra isso, porque o sindicato tá aqui dentro.

SD23 – Então aqui a gente tenta mostrar pra eles que a Uniforja é parceira do sindicato.

Na SD22 o sujeito-trabalhador coloca em oposição o instrumento das greves e o CSE (Comitê Sindical de Empresa). A delimitação temporal (anos 1980) e a sua qualificação (greves saudosistas) explicita as greves como desnecessárias diante do modelo de negociação atual, em que o Comitê sindical **está** diretamente **dentro** da empresa. O novo modelo tornaria então obsoletos os métodos de paralisação dos trabalhadores como forma de enfrentar a classe patronal, já que os problemas são tratados entre o CSE e as gerências/chefias. O discurso do sujeito-trabalhador em questão, longe de ser uniforme, traz um posicionamento em relação ao tipo de intervenção junto aos patrões que os trabalhadores podem/devem aderir. Essa posição do sujeito no discurso revela a existência de um discurso potencialmente opositor, formado por um auditório social – para usar uma expressão de Bakhtin (Volochinov) (2006) – diante do qual é necessário antecipar uma explicação.

A SD23 é particularmente reveladora nesse sentido, ao apresentar marcas de um discurso implícito, que é o da não conformidade com a proposta desses comitês. Nessa SD, é

importante observar a) que o sujeito que enuncia se coloca como representante de um determinado grupo ou instituição, motivo pelo qual utiliza a locução pronominal **a gente**; b) ao mesmo tempo, o conjunto dos trabalhadores da fábrica (incluindo os trabalhadores contratados) é tratado em terceira pessoa, alguém para quem o enunciador dirige a sua fala; c) o sujeito **tenta** mostrar a parceria entre o sindicato e Uniforja, isto é, revela que é necessário esforçar-se, insistir no intento de convencer, evidenciando que pode haver falha. No fio do discurso intervém o não dito, o implícito contraditório e formador do sentido, resistência por parte dos interlocutores – outros sujeitos-trabalhadores – em acatar aquela proposição. A posição sujeito assumida, no interior da FD Sindical, é a da harmonização das relações de trabalho por meio da negociação direta entre CSE e empresa, mas é uma posição contraditória e que não esgota o problema da ação do sindicato nas empresas. Ao contrário, revela o conflito entre posições sujeito distintas no interior da FD Sindical e mesmo divergências políticas no interior dos discursos à esquerda como um todo quanto à ação da classe trabalhadora.

Diante do que foi exposto até esse ponto do tópico, é possível então investigar como se dá a relação entre a atividade de trabalho e a gestão do negócio, isto é, como essas duas atividades afetam os sujeitos-trabalhadores cooperados e como cada uma delas se modifica em razão da outra na medida em que avança a experiência desses sujeitos em ambas as frentes (trabalho e gestão). A análise dessas experiências aqui é também a das posições sujeito no discurso, por meio da qual buscamos compreender essas mudanças proporcionadas pela experiência da autogestão. É importante lembrar que os temas foram definidos a partir de entrevistas de experiência de vida, por meio das quais o *corpus* foi construído. A delimitação desses temas não foi previamente dada, então não há um esgotamento dos depoimentos sobre esses temas. Apesar disso, gostaríamos de destacar de antemão que a análise que segue se foca precisamente na forma como os sujeitos representam para si a atividade de trabalho sob a autogestão. Vejamos as sequências discursivas abaixo.

SD24 – Pra nós, na manutenção, o trabalho é o mesmo tá? Se quebrou a máquina, você vai lá, existe a pressão, porque você tem que consertar. Porque você pensa hoje como cooperativa, você pensa na produção.

SD25 – Porque de imediato... eu sou apertador de botão, se eu quero gerenciar, eu tenho que ter curso específico.

Falar sobre o trabalho, como vimos no capítulo 3, não é das tarefas mais simples. O sujeito-trabalhador que narra seu próprio trabalho o faz a partir das mediações que compõe o todo da atividade no trabalho, o que inclui, no caso em que estudamos, não só as atividades na produção (ou outras atividades que não ligadas diretamente à produção, mas que tampouco são atribuições da gerência, tais como serviços administrativos, de telefonia etc.), mas também as atividades duplicadas que cada um assume também como gestores do negócio. A maneira como esses sujeitos-trabalhadores passam a compreender as atividades de trabalho é então atravessada pelas mesmas prescrições que são feitas no nível da gestão. Na SD24, o enunciador avalia sua atividade de trabalho no setor de manutenção e afirma que nada mudou, referindo-se estritamente às operações de manutenção do maquinário. A perspectiva a partir da qual ele se cobra uma solução rápida para o problema, por outro lado, é aquela de quem **pensa hoje como cooperativa, pensa na produção**. O trabalho deixa de ser orientado para o fim específico (fazer com que aquela máquina volte a funcionar) e passa a ser orientado para a totalidade do processo produtivo numa economia de mercado (evitar que a produção tenha perdas de eficiência, prejudicando a produtividade, o cumprimento dos prazos, a relação com o cliente e, finalmente, o faturamento daquele período).

Novamente, a referência ao seu próprio trabalho em segunda pessoa empresta ao discurso a posição de quem se inscreve numa rede de enunciados pré-construídos, em que o enunciador reproduz o aprendizado adquirido, por meio de injunções (você tem que, você pensa nisso e naquilo) direcionadas às suas próprias ações e maneiras de pensar e resolver os problemas que se colocam na execução das tarefas. O tratamento em segunda pessoa referido ao próprio sujeito indica um deslocamento da posição de um enunciador que fala “antes, em outro lugar, independentemente”. Esse deslocamento é particularmente perceptível se o comparamos com a posição sujeito na SD25, em que o enunciador se reconhece como um **apertador de botão** e que a gestão é uma atividade para a qual é necessário um saber específico e é distinta daquela que ele exerce habitualmente. Como vimos, essa naturalização de papéis para trabalhadores e gerência resulta também da ideologia do Capital, mas o que está em destaque aqui é a maneira como, na SD25, o sujeito se reconhece como trabalhador, ainda que seja na perspectiva naturalizada pelo discurso dominante. Já na SD24, quando o sujeito-trabalhador se põe a descrever sua maneira de pensar, observa-se o deslocamento de sua posição para aquela que compete, numa fábrica patronal, às gerências, isto é, para a FD do Mercado. Esses deslocamentos se tornam tão mais perceptíveis quanto mais avançamos nas sequências discursivas abaixo.

SD26 – Na fábrica eu tenho que ser o melhor profissional possível, porque uma pecinha que eu matava eu não posso mais matar, que ali tá o meu custo. [...] Aqui nós temos que pensar o nosso dia a dia, maneira de produzir, a maneira como é que eu vou gerenciar tudo isso né? Como é que eu to vendo o mercado.

SD27 – Nossa, eu tinha uma visão totalmente diferente, sabe! Quando você... não tá assim... num cargo de presidente, num cargo acima, porque você não tem uma base, só vem pra você quando já tá pronto! Hoje eu sigo o processo de quando o material chega aqui dentro até quando ele sai.

A posição do sujeito-trabalhador cooperado aparece deslocada do discurso operário e sindical na SD26. O recurso à primeira pessoa para referir-se às perdas na produção, à preocupação com a gerência dos processos produtivos, à relação com o mercado, são indicadores da inscrição do enunciador no discurso do mercado, o que mostra que na autogestão os trabalhadores são mesmo levados a um envolvimento com atividades para além daquelas que exerciam no modelo patronal – especialmente atividades gerenciais. Na segunda oração da SD26, no entanto, o **nós** se apresenta com uma variedade de referentes e tanto pode se referir ao conjunto total dos sujeitos-trabalhadores cooperados, quanto àqueles que participam de instâncias decisórias e/ou consultivas na organização. Entendemos também que não caberia retornar ao enunciador a pergunta “de quem você está falando?”, posto que o importante nesse caso é o efeito multireferencial que o pronome **nós** adquire no seu uso dentro do espaço da fábrica, o que pudemos detectar pela análise da SD26 e outras em que os pronomes e locuções pronominais (eu, você, a gente, nós, eles) põem em evidência os deslocamentos possíveis dos sujeitos nas filiações discursivas que aparecem nos enunciados que formulam.

A SD27 ajuda a compreender como, no caso acima, é razoável deduzir que o sentido dominante dos pronomes e locuções em primeira e segunda pessoa (eu, você, a gente, nós) se refere aos trabalhadores que participam efetivamente das instâncias decisórias e estão ligados à estrutura organizativa que é responsável pelo funcionamento da fábrica. A recorrência de uma perspectiva ideológica de mercado se confirma na medida em que **num cargo acima** é que se pode avaliar ter tido uma **visão totalmente diferente**. As posições sujeito

representativas dos conflitos de classe se reproduzem na estrutura horizontalizada, na medida em que os papéis atribuídos ao conjunto dos sujeitos-trabalhadores por um lado e àqueles que ocupam funções na estrutura gerencial por outro, são dados em razão dos atravessamentos ideológicos que constituem os discursos que circulam em toda a organização.

As análises acima revelam um processo complexo de circulação de discursos, manifestos em posições sujeito que refletem as contradições próprias de uma fábrica recuperada como cooperativa industrial. Nesse sentido, observa-se uma conformação do discurso dos sujeitos-trabalhadores cooperados com elementos de saber da Formação Discursiva do Mercado. Essa conformação não se dá de maneira plena, pois esses elementos irrompem no discurso dos operários em um processo interdiscursivo. É possível dizer que o discurso analisado se estrutura a partir dos saberes dos operários, saberes práticos da atividade e a dinâmica das relações de trabalho vividas por eles. É pelo processo de reestruturação da fábrica junto ao mercado que saberes de outras FDs atravessam esses discursos, na medida em que os trabalhadores passam a se relacionar diretamente com o mercado em busca de clientes e fornecedores, com as normatizações que são exigidas para atuar no mercado, com entidades de fomento ao empreendedorismo e à economia solidária, com as consultorias e auditorias de certificação de qualidade, com o sindicato etc.

Essas análises são importantes para compreender como os discursos ajudam a problematizar as relações de comunicação no trabalho e investigá-las do ponto de vista de quem trabalha, além de cobrir aspectos constitutivos dessas relações de comunicação levando em conta as condições de produção dos discursos desses trabalhadores. O mesmo vale para o segundo caso estudado. Tendo observado essas características na cooperativa industrial Uniforja, passaremos a fazer a análise da fábrica ocupada Flaskô, para compreender também as posições sujeito que ali se expressam.

4.2.2. O sujeito-trabalhador da ocupação fabril: contradições de uma luta em processo

Cada experiência de falência/ocupação/recuperação de uma fábrica (ou outra empresa em qualquer ramo da economia) resguarda elementos do processo sócio-histórico e das experiências dos sujeitos-trabalhadores que se lançam à tarefa de garantir a sua manutenção no emprego tomando o controle daquela unidade do meio de produção ao qual está vinculado como assalariado. Cada caso é um todo contraditório e os desarranjos e rearranjos que ali se desenvolvem são o resultado das ações dos sujeitos-trabalhadores no imbricamento dessas duas dimensões. Como apontamos no decorrer deste texto, o estudo de caso ampliado que

aqui analisamos não propõe uma comparação valorativa (bom, ruim, melhor que, pior que) entre as duas experiências analisadas. Aqui, como nos capítulos precedentes, o que buscamos é compreender as tomadas de posição e a ação dos sujeitos-trabalhadores no trabalho, por meio de relações de comunicação que se desarranjam e rearranjam no processo de recuperação de uma massa falida e já durante o seu funcionamento pós-recuperação. Assim, enquanto no tópico anterior analisamos as posições sujeito no caso da cooperativa industrial Uniforja, neste tópico nos voltamos para a análise das posições assumidas pelos sujeitos-trabalhadores de uma fábrica que permanece ocupada, isto é, não transformada em cooperativa juridicamente. Nos termos da lei, a fábrica permanece funcionando, mas o processo de falência não se completou, pois os trabalhadores a mantiveram sob a mesma pessoa jurídica. Essa situação, já detalhada em capítulos anteriores, nos permite classificar, nos termos deste estudo, como uma luta em processo. Observamos, com o caso anterior, a seguinte questão: nas fábricas recuperadas que se tornam cooperativas, o acontecimento falência/ocupação/recuperação fecha uma etapa ao se instituir a razão jurídica da cooperativa – isso significa, para além do registro formal, que os sujeitos-trabalhadores passam a ser sócios proprietários daquele meio de produção que é a fábrica, ou seja, as novas situações que se abrem passam a se dar num patamar distinto daquele anterior, mesmo que essas novas situações sejam de luta pela manutenção da fábrica. Aqui temos um traço específico do caso da fábrica ocupada Flaskô: o acontecimento falência/ocupação/recuperação não fecha, de imediato, a etapa na qual se dá a luta pela ocupação da fábrica para manutenção dos postos de trabalho. Por esse motivo, podemos falar em contradições de uma luta em processo, o que significa, no desenvolvimento do processo discursivo, que as posições sujeito em relação à SDR “Trabalhadores sem patrão” devem ser analisadas à luz da materialidade específica que esse caso apresenta. Em relação aos temas do discurso dos sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril, vale lembrar que foram definidos em razão daquilo que foi observado na construção do *corpus*, a partir das entrevistas de experiência de vida.

Apesar das distinções apresentadas, é de se notar a recorrência dos temas nos dois casos estudados, o que aponta para uma dupla origem: por um lado, as condições de produção em sentido amplo, a situação sócio-histórica em que se dão os processos de falência e ocupação, como vimos, são as mesmas – expansão do capitalismo neoliberal, abertura do mercado ao capital estrangeiro, falências das empresas nacionais etc.; por outro lado, o *corpus* experimental que foi construído se baseou, como vimos no capítulo 1, na realização de entrevistas que buscavam mapear o percurso dos sujeitos-trabalhadores nos anos de falência/ocupação/recuperação das fábricas. Assim, na construção do *corpus* chegamos a

temas comuns para os dois casos, em que pese não tenha havido uma pré-determinação nesse sentido. Antes, é possível encontrar aí, na delimitação dos temas, já um efeito do funcionamento ideológico dos discursos: os sujeitos-trabalhadores são confrontados por situações limítrofes de sua condição de assalariado, às quais tomam posição mediante as possibilidades que estão dadas pela conjuntura. Por isso têm-se a recorrência de temas como falência, desemprego, relações de trabalho, funcionamento da fábrica, gestão da empresa etc., associadas às práticas de classe que o conjunto dos trabalhadores da massa falida adota em cada situação, comparecendo nas práticas discursivas desses e daqueles trabalhadores.

A **falência**, com **ameaça de desemprego**, continua sendo o acontecimento que instaura a nova situação. Na medida em que os sujeitos-trabalhadores intervêm na realidade, os sentidos vão se desarranjando e rearranjando. Tanto opera uma memória do dizer que retorna por meio de pré-construídos, quanto há gestos de interpretação, posições sujeito que se defrontam com impasses e contradições. Retomando as SDs a seguir, podemos analisar posições conflitantes de um setor da empresa falimentar, o da segurança, com diferenciações tanto em relação ao conjunto dos operários, quanto aos patrões.

SD28 – A primeira greve que teve aqui... Foi em 87, greve dos funcionários.

SD29 – Eles obrigava a gente, tem que acompanhar cada um no armário pra pegar as coisa... Acompanha... Nós sabia, nós tava acompanhando eles ali, naquele dia, mas no outro dia era nosso!

O deslocamento do enunciador se dá em razão da sua condição de trabalhador e ao mesmo tempo encarregado de fazer com que os demais trabalhadores se submetam às determinações da direção. Ao mesmo tempo, é ele próprio um trabalhador, ocupando então uma posição ambígua. Se observarmos a SD28, o sujeito-trabalhador se distingue do conjunto dos funcionários ao se referir em terceira pessoa, na explicativa, aos grevistas do ano de 1987. Aquela greve era uma greve **dos funcionários**, o que impede de, na sua condição, assumir como sendo também a sua própria. Não se enuncia nossa greve, a greve da gente, ou simplesmente a greve, a primeira greve. A explicativa, como se vê, a qualifica como sendo uma greve “deles”, dos funcionários.

Na SD29, o sujeito-trabalhador enuncia um **nós** que o distingue tanto dos patrões, por quem eram obrigados a determinadas tarefas, como a de acompanhar os trabalhadores

demitidos, ao mesmo tempo em que o distingue desses mesmos trabalhadores pela oposição nós – eles. Essa posição sujeito apresenta uma especificidade em relação ao uso do **nós**, tal como se observa largamente nos discursos dos trabalhadores para se distinguirem tão somente dos empregadores e/ou gerências. Em seu uso, se aproxima daquele utilizado para referir-se ao grupo envolvido na organização dos trabalhadores (ocupantes de funções como conselhos, representação sindical, comitês de trabalhadores, ou seja, de representantes da classe), pois exprime uma dupla diferenciação – em relação aos patrões e ao conjunto dos trabalhadores. Seu sentido, porém, não é o de representatividade da classe trabalhadora, mas da classe patronal, ou seja, cuja atividade mesma de trabalho é a de serem representantes dos interesses da classe patronal.

A **empresa patronal**, na perspectiva do sujeito-trabalhador da ocupação fabril (e também no caso anteriormente analisado, da cooperativa industrial), representa uma grande coleção de sentimentos contraditórios, cuja expressão mais significativa é a de sentir-se em débito com o patrão por lhe ter oferecido trabalho. As sequências discursivas abaixo mostram bem essa identificação do sujeito-trabalhador com aquele período da empresa que, ao mesmo tempo em que se apresentava mais opressor, “disciplinado”, é relatado como “um tempo bom”.

SD30 – Eu criei meus filhos trabalhando aqui, aqui pode ser o que for, posso sair daqui eu não cuspo pra cima... Eu sempre falei: “criei meus filhos trabalhando aqui”.

SD31 – Foi um dos setores mais bonitos que eu vi aqui, que era automatizado, ficou um trabalho muito bonito, demorou pra arrumar, mas ficou muito bonito.

SD32 – Na época era muito boa... Nossa! Havia disciplina, todas essas coisas né!... Patronal... Era organizado, na verdade... eu aprendi a trabalhar assim, com disciplina... Patronal eu conheço.

SD33 – Na época em que era bom, valorizava a região.

A importância da família do trabalhador, que aparece no discurso como uma memória do dizer que é tributária da Formação Discursiva familiar, evidenciada na SD30 pela criação

dos filhos, ressalta a identificação do trabalhador com um tempo que **pode ser o que for**, desde que lhe permita a sobrevivência sua e de sua família. Vê-se, nesse caso, o recurso ao discurso familiar como uma ideologia que reforça a relação de identificação do sujeito-trabalhador com a empresa patronal que veio a falir.

Essa identificação reúne condições objetivas e subjetivas e comporta silenciamentos e implícitos quando referidas ao funcionamento da empresa patronal. Na SD31, o enunciado evoca sempre o tempo passado, o tempo da empresa patronal, um tempo que era muito bonito. Nesse caso, a explicativa não só qualifica o tempo bom. A automatização da linha de produção que encanta ao enunciador, como vimos no segundo capítulo, impõe uma profunda mudança nos ritmos de trabalho (quando não, envolve a substituição de força de trabalho por maquinário, trabalho morto). No discurso do sujeito-trabalhador, essa automatização só é vista em sua aparência, não evidenciando a totalidade do processo de realocação ou, eventualmente, substituição de força de trabalho. Há ainda que se considerar as condições objetivas atuais, de uma empresa com o patrimônio em condições precárias, a partir das quais o sujeito-trabalhador enuncia, implicitamente, seu desacordo – o tempo bonito, da automatização, é o tempo passado, observado na conjugação verbal no pretérito perfeito. O mesmo se pode observar nas sequências SD32 e SD33, ao se referir, no pretérito imperfeito, à **época em que era bom**. A oração, aliás, funciona como uma restritiva, excluindo o tempo presente de ser qualificado como bom. Ao enunciar que **havia disciplina, era organizado, na verdade**, se está evidenciando a ausência dessas qualidades na realidade atual. A construção do imaginário da empresa patronal, então, aparece sempre como uma tomada de posição em relação às condições objetivas vividas pelo sujeito-trabalhador que enuncia, isto é, condições de produção do discurso.

As condições de produção do discurso possibilitam então compreender como as posições sujeito se constroem relacionando o sócio-histórico a uma atualidade. Nas **relações de trabalho e salário**, as posições dos sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril se dão fundamentalmente em razão das condições de produção estritas, isto é, da realidade imediata vivida por cada trabalhador, do cotidiano na fábrica e das dificuldades e lutas para manter o seu funcionamento. A mudança de gestão provocada pela falência e ocupação, no entanto, começa a aparecer nos discursos dos trabalhadores sob a forma de colocações pronominais que vão se distinguindo daquelas empregadas para referir-se ao período patronal.

SD34 – Aí, nós “aumentou” pra 100. Porque nós começamos contratar, mas só que muitos “saiu”, porque muitos não aguentam a

pressão psicológica, da jurídica, né?

SD35 – Dívida que os patrões deixou, sai tudo do nosso bolso. Nós tem que trabalhar pra pagar pra eles.

SD36 – Nós vai indo... Cai aqui, levanta ali, e o pessoal... A maioria vai se acostumando com isso. Principalmente quem não é aposentado.

O sujeito coletivo começa a ganhar destaque nas SDs acima. Observe-se que se trata de um período já sob a gestão dos trabalhadores. As decisões sobre a contratação de pessoal passa pela decisão coletiva, ainda que se trate de um **nós** remetido ao grupo de trabalhadores diretamente envolvidos com a gestão, por meio do conselho de fábrica, mas também dos trabalhadores em geral por meio das assembleias. Se, por um lado, na SD34, há ainda uma distinção entre o **nós** que contrata daqueles que são contratados e eventualmente abandonam o trabalho em razão das condições precárias, pressão institucional do judiciário pela penhora dos bens etc., trata-se de um **nós** que representa uma identificação não com uma condição de patrões. O sentido que aí se observa advém da organização coletiva dos trabalhadores para gerir a fábrica, mesmo não tendo tomado para si a posse dos bens. Eis a diferença, que só pode ser observada a partir das condições de produção do discurso e não da construção sintática empregada.

As diferenciações entre setores perdem força, a identificação com o coletivo começa a sobressair e as distinções assumem um caráter mais classista. São diferenciações em relação à classe patronal, mas também em relação ao Estado, que intervém juridicamente na luta contra os trabalhadores para reaver dívidas trabalhistas. A SD35 exemplifica bem a posição sujeito assumida. O mesmo sentido de coletividade aparece na SD36, mas relativizado pelas condições precárias em que se encontram. Não se trata, portanto, de categorizar as posições sujeito como plenamente identificadas com uma perspectiva classista livre de contradições. Pelo contrário, é uma posição constitutivamente contraditória. Frente a essas contradições, o sujeito-trabalhador chega a assumir uma posição de não conformação com a situação com a qual **a maioria vai se acostumando**.

As características próprias da ocupação fabril e a forma de gestão encontrada para dar continuidade ao funcionamento da fábrica é o resultado de uma relação que o coletivo de trabalhadores estabelece internamente, para organizar a produção, estabelecer as funções de trabalho, eleger o conselho de fábrica etc., mas também com o seu exterior, isto é, com a

instância do mercado que, obrigatoriamente, deve se relacionar para vender a sua produção, comprar matéria-prima etc. Essa relação com **o mercado**, sobretudo no caso da ocupação fabril, é desigual, contraditória e subordinada ao movimento da cadeia produtiva em que está inserida aquela unidade produtiva cuja **gestão do negócio** se dá pelos próprios trabalhadores e não por uma administração hierarquicamente superior. O percurso para estabelecer essas relações com o mercado é, em si mesmo, parte de um processo de lutas que os trabalhadores enfrentam para garantir o funcionamento da fábrica.

SD37 – Eles mapearam todos os clientes, e depois mandou carta pra todos os clientes dizendo que nós era tudo bandido. Aí, os clientes correu tudo, nós ficamos sem cliente. Nós não achavam cliente pra vender. Aí o que nós fizemo? Discutimos no conselho, mandemo uma carta pra cada cliente... Que nós não era bandido, nós somos trabalhador. Aí nós fomos convencendo, convencendo os clientes que nós não era bandido, que nós não roubava.

SD38 – Nós teve um período, não lembro o ano, nós conseguimos um contato muito bom com a Venezuela. Nós comprava matéria-prima, começamos a cambiar matéria-prima da Venezuela. Como nós cambiamos? Não em dinheiro, nós passou a vender tecnologia pra Venezuela. Fizemos um projeto de casa de PVC pra Venezuela. Mandamo pro Lula e ele rejeitou o nosso projeto. Aí vendemos pra Venezuela pra fazer casa de PVC pra acabar com a favela. Aí, a gente ia lá vender a tecnologia pra Venezuela e a Venezuela pagava em matéria-prima.

SD39 – Vende-se pra quem o mercado compra. É o capitalismo que vai decidir isso. O que a gente pode ter de democrático é a organização dentro da fábrica e ter critérios claros, que nós aqui não queremos e não vamos tomar decisões contra os direitos dos trabalhadores, por demitir os trabalhadores, por fechar a fábrica e tal... Vamos tender a estabelecer... no sentido de otimizar e melhorar isso. Agora, quando você discute que pode ter uma fábrica mais democrática, até do ponto de vista do mercado, aí você cai numa

ilusão.

Na SD37, ao relatar a maneira encontrada pelos trabalhadores para lidar com as tentativas dos interventores judiciais de impedir a relação com clientes, o sujeito-trabalhador enuncia a posição assumida pelo coletivo. São **trabalhadores** e não bandidos. Tampouco são patrões, administradores, gestores. Trabalhadores que gerenciam uma fábrica ocupada e buscam relacionar-se com o mercado, conseguir clientes. A identificação do sujeito com o ser trabalhador de ocupação fabril é uma marca distintiva do caso analisado e reflete as posições debatidas entre eles próprios quanto à propriedade desse meio de produção que é a fábrica. Nesse caso, como todas as demais situações enfrentadas por eles, as soluções são decorrentes de relações conflituosas com o mercado e o Estado (na figura da justiça do trabalho) que ora se intensificam, ora se estabilizam.

A busca por novas formas de relacionamento com o mercado, por novos clientes, aliada ao debate político que ali se desenvolve leva a que se busque saídas menos ortodoxas para os problemas. A partir da SD38 se pode constatar uma ampliação da noção de relações institucionais que é mais abrangente do que aquelas simplesmente estabelecidas com os clientes. O resultado dessa busca é a ampliação da capacidade produtiva do coletivo de trabalhadores; a venda de tecnologia é uma característica da gestão dos trabalhadores, não registrada no período da empresa patronal. Destaca-se a posição delimitada num quadro político amplo de relações, por meio das quais se tenta garantir o funcionamento da fábrica a partir do **câmbio** com o governo venezuelano. O sentido de permuta daí decorrente é distinto e qualitativo das relações comerciais estabelecidas. Não se trata de um cliente qualquer que compra os produtos fabricados, mas de um com o qual se pode estabelecer uma nova forma de troca, não mediada pelo pagamento direto em dinheiro, com o objetivo de manter o funcionamento da fábrica e conseguir matéria-prima para produzir para o restante do mercado.

Sem precisar desenvolver exaustivamente que a experiência se limitou a uma única remessa de matéria-prima, visto que a segunda remessa ficou retida na entrada no país (uma ação que contou com apoio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), não se pode deduzir daí que um caso isolado possa por abaixo o modo de produção e praticar, isoladamente, uma nova forma de troca independente do mercado. O próprio mercado se encarrega de liquidar, por mecanismos financeiros ou políticos, as tentativas de se estabelecer relações distintas daquelas que ele organiza. É nesse sentido que se compreende, com a SD39, que somente se vende para o mercado e por meio dele. Isso não impede tomadas de posição

coletivas, dentro dos limites da organização fabril, de garantia de um funcionamento distinto daquele da empresa patronal em que as decisões da gerência eram impostas aos operários sob a forma de metas de produção. Por essa sequência se pode observar a posição coletiva no uso recorrente da primeira pessoa do plural, contrastando com a representação imaginária de um interlocutor (você) que propõe uma democracia no próprio mercado, posição que é contrária aquela atribuída ao grupo com o qual o sujeito-trabalhador se identifica.

As condições de produção do discurso os sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril são elas próprias um processo, mais intensificado ou mais estável, mas de todo modo ininterrupto de lutas pela manutenção da fábrica. Esse processo se constitui também de relações com outras organizações de trabalhadores que incidem na luta de classes, seja por meio da negociação, como é o caso do **sindicato** que representa aquele segmento de trabalhadores, seja por meio de **movimentos sociais** com os quais foram firmadas relações políticas de ajuda mútua. A luta da classe trabalhadora organizada aparece então como uma componente essencial da formação das condições de produção do discurso, ampliando a noção de condições de produção estritas, não se limitando ao contexto imediato, mas se constituindo de todas as relações que atravessam esse contexto. Pode-se então falar não somente num processo discursivo que se constitui de (uma) memória e (uma) atualidade, mas memórias que comparecem no dizer por meio de processos interdiscursivos e atualidades distintas que se cruzam no desarranjo e rearranjo dos efeitos de sentido que resultam desses processos. Essas relações, em contradição-desigualdade-subordinação com os aparelhos jurídico e político do Estado, permitem ao sujeito-trabalhador transitar entre posições sujeito distintas daquelas que se verifica em outras experiências de fábricas recuperadas. Não se trata de um efeito determinado ou posição unívoca, mas de novas **possibilidades** que são colocadas a partir de escolhas feitas pelos sujeitos-trabalhadores (confrontar a posição do sindicato, relacionar-se com movimentos sociais de diversas áreas etc.). As sequências discursivas abaixo permitem uma análise mais cuidadosa nesse sentido.

SD40 – Todo mundo é uma bandeira só. Um gritou do outro lado, nós responde do lado de cá também. Nós ajuda todo mundo. Porque se você não conseguir unificar o movimento, você não consegue levantar a bandeira.

SD41 – Olha, afasta um pouco assim... Ideologias diferentes, porque a ideologia de fábrica ocupada, de movimentos sociais é chegar e agir, e

do sindicato chega no papel, a briga deles é no papel, né? A gente chega e faz acontecer a... assim, fisicamente.

SD42 – Olha, o sindicato, no caso, ele foi mais patronal... Inclusive quando o sindicato viu que a coisa piorou aqui, ele se afastou... Eles aparecem aí... Porque são convidado tal... É que o sistema... A política tem que existir... O sistema de política né, então você tá sempre no meio deles né! Mas não tem mais aquela euforia do tempo patronal, não existe mais, quando eles viu que o patrão caiu fora, eles afastou também.

Na SD40 a posição do sujeito-trabalhador é sempre a posição coletiva, integrada na luta que se realiza pela união de vários movimentos sociais. Refere-se à unidade de ação necessária para que os movimentos sociais com os quais os trabalhadores se relacionam consigam enfrentar as condições adversas da luta de classes. O enunciado remete a pré-construídos das formações discursivas comunista/socialista/anarquista (representadas no *Manifesto Comunista* pela formulação **trabalhadores de todo o mundo, uni-vos**), atualizados pelas condições de produção do discurso dos trabalhadores. O sentido em que uma única bandeira representa uma variedade de demandas é o da luta anti-capitalista da classe trabalhadora, ainda que organizada em vários segmentos e com muitas demandas específicas distintas. Daí a unidade de ação na luta anti-capitalista, em que pese haverem diferenças ideológicas (como há diferenças entre as FDs comunista/socialista/anarquista etc.).

A posição pela unidade de ação, por outro lado, vai de encontro às relações estabelecidas com o próprio sindicato da categoria, em razão de discordâncias de método de luta e concepção ideológica. Na SD41 essa posição é marcada pela utilização da terceira pessoa para se referir ao sindicato, enquanto os trabalhadores são referidos em primeira pessoa. O que isso revela é que há uma posição de não identificação com o sindicato, isto é, com **a luta deles**, do sindicato da categoria, que é **no papel**, via acordos ou processos jurídico-institucionais, enquanto a posição do sujeito-trabalhador é pela ação direta de ocupação. As próprias relações entre o sindicato e os patrões é vista pelo sujeito-trabalhador com estranhamento. Na SD42, além da recorrência do uso da terceira pessoa para se referir ao sindicato, evidenciando afastamento do enunciador em relação ao sujeito da oração – o sindicato/eles, o sujeito se refere à entidade representativa como tendo uma atitude patronal. Essa atitude é explicada pela atuação dependente que o sindicato tem da presença da classe

patronal que, uma vez falida, deixou de ser interlocutora daquele. Há uma série de mediações importantes nas relações entre sindicatos e trabalhadores de massas falidas, passando tanto pela forma de atuação e mobilização adotada pelos sindicatos, a burocratização de várias dessas entidades, a baixa renovação de quadros etc. No entanto, no que importa aqui, que é determinar as posições sujeito frente a essa relação com o sindicato, as SDs acima trazem os elementos fundamentais desse processo discursivo.

Esse é o arcabouço geral das relações institucionais que sustentam a posição sujeito que se origina da opção por manter uma ocupação fabril sem o caráter de cooperativa, isto é, sem que os trabalhadores passem a proprietários daquele meio de produção. São também essas as mediações que fazem com que o **sistema de ocupação** tenha um caráter próprio, que coaduna com a perspectiva de uma luta em processo e cujos desarranjos e rearranjos discursivos originados do acontecimento permanecem produzindo deslocamentos nas posições sujeito que se confrontam no interior de uma formação discursiva operária. Em razão dessas posições, a fábrica se organiza em torno de uma luta política que tenta balancear a relação de contradição-desigualdade-subordinação com a formação discursiva do Mercado. Esta, que é a FD dominante da formação ideológica capitalista, não se subordina às formações discursivas dominadas apenas pelo fato de que há uma luta em processo que confronta as suas prescrições. Mas ainda assim há deslocamentos, resultantes da ação política dos trabalhadores nos embates político-ideológicos necessários à sobrevivência da fábrica. Vejamos nas SDs abaixo como se dão as tomadas de posição em relação à dinâmica de funcionamento estabelecida pela gestão dos trabalhadores.

SD43 – Proprietários nós não somos. Não adianta fazer as cabeças das pessoas, falar que nós somos proprietários, que nós não somos! Somos trabalhadores, proprietários não!

SD44 – Se você trabalha numa empresa patronal, a empresa visa o lucro. A Flaskô não visa lucro por ser uma firma que é funcionário que ta tocando.

SD45 – O primeiro conselho foi em votação, o conselho aqui é votado como se fosse parlamentar. É tudo por votação. Com urna, com tudo, como se fosse uma eleição parlamentar.

SD46 – A não ser, que seja um sistema diferente, que pra estatizar isso aqui, quem vai tomar conta disso aqui... Não é nós aqui!... Nós não, o conselho. O Governo vai ter um cabeça aqui... Por isso... esse aí eu sou contra, sou sincero, eu sou contra.

A partir do estabelecimento de posições sujeito que emergem das novas relações e organização do trabalho, num contexto de luta pela manutenção da fábrica, na SD43 o sujeito-trabalhador estabelece o seu lugar de trabalhador em oposição ao lugar do proprietário. Para compreender o que essa posição representa na prática de classe no todo complexo com dominante que constitui a instância ideológica, é preciso recordar que os saberes que instituem uma formação discursiva operária, cujo entrelaçamento com FDs comunista/socialista/anarquista, isto é, com movimentos, partidos e outras instâncias políticas da classe trabalhadora, tomam a questão da propriedade dos meios de produção como parâmetro mínimo para a definição das classes que compõe uma sociedade – na formação social capitalista, a burguesia como a classe proprietária dos meios de produção, a classe trabalhadora (conceito que hoje enfrenta uma redefinição e ampliação, mas segue se referindo à classe que vive da venda da força de trabalho para a produção de mais-valia), além de extratos médios da sociedade, além daqueles que estão marginalizados e excluídos até mesmo dos exércitos de reserva de mão de obra. A luta ideológica, no entanto, pode levar o sujeito se identificar ou não, por meio de tomadas de posição diante das possibilidades que a realidade lhe proporciona, com a classe da qual faz parte. Mediante esse conjunto de saberes que compõe as diversas FDs ligadas à classe trabalhadora, o sujeito-trabalhador enuncia a sua própria identidade de classe em oposição direta à da sua classe antagônica. São **trabalhadores** que, embora estejam à frente da gestão da fábrica, não são **proprietários** dos meios de produção – e não buscam essa condição.

A identificação com uma posição de classe como essa, no entanto, não afasta as contradições de se manter funcionando uma fábrica em suas relações necessárias com o mercado, que não sofre nenhuma inflexão em razão da gestão operária. Ao enunciar, na SD44, que a empresa sob a gestão dos funcionários **não visa lucro**, a posição do sujeito-trabalhador é, ainda, a de se afirmar pela diferenciação com a sua classe antagônica, uma vez que o propósito central da empresa capitalista é a obtenção de lucro. Comparecem, no enunciado, formulações próprias de um saber ligado às FDs comunista/socialista/anarquista, mas também saberes ligados ao terceiro setor, ONG's e entidades filantrópicas, atravessando o discurso do sujeito-trabalhador e deslocando o sentido da ocupação fabril (manter os empregos, tocar a

produção, relacionar-se com clientes, comprar e vender no mercado etc.) para o de uma “entidade sem fins lucrativos”. O enunciado não permite especular se o enunciador sabe ou não, concorda ou não, compreende ou não que a empresa continua obtendo lucro – mesmo que se trate de uma margem muitíssimo reduzida, em razão da capacidade produtiva da fábrica, para que se possa concorrer no mercado. O que se pode observar é o deslizamento, provocado pela relação interdiscursiva entre uma FD autogestionária num ambiente de luta permeado por uma ideologia anti-capitalista e os saberes (memória, pré-construídos) que instituem formas de organização de finalidades não capitalistas, que não visam ao lucro. Esses saberes irrompem no discurso do sujeito-trabalhador e provoca um desarranjo nas posições com a qual aquele sujeito se identifica.

Esses atravessamentos põem em evidência o primado do interdiscurso na constituição dos efeitos de sentidos daqueles enunciados e discursos produzidos pelos sujeitos-trabalhadores. Outra exemplo dessa interdiscursividade é a maneira pela qual o sujeito-trabalhador enuncia a organização da fábrica. Na SD45, o discurso político comparece na forma de comparação com uma eleição por meio da qual os trabalhadores são eleitos para compor um conselho de fábrica, **como se fosse uma eleição parlamentar**. A exemplificação do enunciado coloca em evidência essa ligação da experiência organizativa que se desenvolve na fábrica, com a experiência política que envolve todo esse processo. Como se fosse uma eleição parlamentar, isto é, como se fosse uma eleição democrática em que todos votam e são votados.

Por se tratar de uma luta em processo, a experiência da ocupação fabril funciona por um sistema definido a partir das decisões coletivas dos trabalhadores, através de eleições, reuniões e assembleias em que cada um pode se manifestar e, quando necessário, votar em propostas, eleger o conselho de fábrica etc., ao mesmo em que projeta perspectivas e propostas para atingir um funcionamento mais estável, que mova o conjunto dos trabalhadores da condição de uma luta em processo para uma organização consolidada sob o comando dos trabalhadores. A estatização sob controle dos trabalhadores é apresentada como a saída viável para conseguir, junto ao aparelho de Estado, a quitação das dívidas trabalhistas e a manutenção da gestão operária naquela fábrica. Essa situação provoca, nos sujeitos-trabalhadores, posições divergentes que, no limite, mostram a existência, em algum grau, de discordâncias sobre a condução da empresa. Na SD46, o enunciado **nós não, o conselho** estabelece posições distintas: uma com a qual o enunciador se identifica, representada no **nós**, portanto em primeira pessoa, e refere-se tanto ao enunciador em particular quanto aos trabalhadores de um modo geral; **o conselho**, por outro lado, como algo exterior ao

trabalhador, cuja atribuição de gestão não lhe diz respeito. Observa-se aí um processo discursivo que remete, pela memória do dizer e o atravessamento de pré-construídos, à gestão patronal. O sujeito-trabalhador enuncia sua posição enquanto não participante das instâncias decisórias, remontando à gestão patronal e polemizando a posição “oficial” do coletivo de trabalhadores. Por outro lado, o dizer não revela que o contraditório tem espaço na discussão sobre os rumos da fábrica e que a posição de ser contra não é silenciada à semelhança do que se verifica na gestão patronal – nenhuma posição contraditória é abertamente tolerada, vide a discussão do capítulo 2 sobre as prescrições de comunicação.

A **autogestão**, tal como se dá na fábrica ocupada, se efetiva por meio dessas instâncias eleitas pelos trabalhadores, fundamentalmente por meio do conselho de fábrica, que é responsável por estabelecer as diretrizes de funcionamento, tanto do ponto de vista político, quanto administrativo. Nesse quadro, as posições sujeito referentes à **atividade de trabalho** são constituídas também de um embate entre os saberes instaurados a partir da gestão dos trabalhadores (autogestão) e saberes da organização do trabalho da formação social capitalista, cujas características compõem o repertório discursivo dos trabalhadores em qualquer que seja a forma de gestão adotada. As SDs abaixo ajudam a compreender essa relação contraditória.

SD47 – No geral essa coisa do processo de trabalho é bastante estruturado aqui por uma divisão, vou chamar assim “quase natural” do trabalho aqui dentro. Alguém opera a máquina, alguém tem que preparar a matéria-prima... Então essas coisas têm que acontecer simultaneamente. Então um tem que fazer uma coisa, outro tem que fazer outra.

SD48 – O que falando assim, curto e grosso, parece meio ruim “Ah! Numa autogestão deveria ser diferente”. Mas não é e nem será! Por quê? Ninguém vira mecânico de um dia pro outro, então o mecânico tem que ser mecânico, não pode ser outra coisa.

SD49 – Eu não vou chegar lá e trabalhar na produção. Eu não sei mexer numa máquina. Eu não posso chegar lá no setor do outro... não sei mexer em máquina.

SD50 – Uma cooperativa ou qualquer outra empresa, isso é uma outra coisa que é tão complexa quanto a questão do trabalho, que às vezes a gente olha e acha que é mais simples.

Uma questão que se coloca quando da investigação sobre a autogestão em fábricas recuperadas, tendo como base o que desenvolvemos nos primeiros capítulos, é que outras mudanças, além da reorganização da gestão, surgem como efeito dessas mudanças. O processo de trabalho, como vimos na discussão sobre o taylorismo-fordismo e o toyotismo, é estruturado com vistas a uma divisão do trabalho que visa ao controle da atividade de trabalho por parte das gerências. A divisão do trabalho resultante da gerência moderna, no entanto, não se circunscreve apenas ao espaço restrito da empresa em que é aplicado. Como forma de subsunção do trabalho ao capital, a divisão do trabalho na formação social capitalista se impõe como forma dominante de produção em todos os segmentos, mesmo aqueles onde o modelo de gestão se distingue da gerência mais verticalizada. A diversidade de aspectos implicados pelo desenvolvimento das forças produtivas em escala global faz com que os processos de trabalho sejam tributários das formas dominantes dessa divisão do trabalho. Toda a estrutura produtiva se ergue sobre essa concepção: do maquinário à organização da planta, do posicionamento e postura do operário à delimitação de espaços seguros para a locomoção dentro do chão de fábrica, da divisão propriamente dita em especialidades profissionais tais como mecânico, eletricista, fresador, torneiro etc., cuja divisão começa já na formação profissional dividida em áreas de atuação.

As fábricas recuperadas são também, desde o seu nascedouro, espaço de realização dessa divisão do trabalho. A falência e posterior recuperação sob controle dos trabalhadores não cria, nem mesmo tem como objetivo, produzir um processo de trabalho que ultrapasse de imediato a divisão do trabalho tal como ela se dá na formação social capitalista. A fábrica recuperada herda toda a estrutura de trabalho do seu período patronal. Essas são as condições de produção que permitem compreender o enunciado da SD47 que remete, utilizando elementos de saber distintos daqueles da FD operária, trata de uma divisão **quase natural** do trabalho. A “naturalização” designa então a necessidade de que todas as atividades necessárias ao funcionamento da fábrica devam ser executadas por cada trabalhador. A SD48 mostra ainda que essa posição do sujeito-trabalhador se dá em razão de uma necessidade concreta, determinada “de fora”, ou seja, que não se deve a uma forma de organização da gestão, mas uma forma de organização **do trabalho**, necessária ao seu próprio funcionamento. A perpetuação dessa divisão, mesmo sob a gestão operária, garante o funcionamento de uma

fábrica desestruturada por um processo longo e desgastante de falência, com severa dilapidação do patrimônio das empresas e redução drástica da força de trabalho. Um mecânico não pode ser outra coisa (zelador, porteiro, carregador), sob pena de paralisar a produção. A SD49 reforça essa posição do sujeito-trabalhador: não é possível trabalhar num outro setor que não o seu próprio pelas próprias necessidades de produção.

Essa posição sujeito informa, dessa maneira, que as possibilidades de mover-se nessa estrutura estão ligadas ao modo como as decisões sobre o funcionamento devem se dar (por meio de reuniões, assembleias) e ao novo modo de organização das relações de trabalho que é adotado naquela fábrica (regime de CLT, salários com disparidade controlada etc.). Na prática, embora hajam delimitações específicas de atribuições e a posição do sujeito-trabalhador veja aí nessa divisão uma estrutura de funcionamento, a fábrica conta com a ação de trabalhadores multi-tarefa, capazes de realizar várias funções no decorrer do dia, conforme descrito na primeira parte deste capítulo. Tem-se então uma dupla contatação: a primeira, de uma posição sujeito que entende que a divisão do trabalho continua existindo e estruturando o processo de produção; a segunda, que essa posição é atravessada, no processo interdiscursivo, por saberes de uma FD de mercado que “naturaliza” essa condição, enquanto na prática essa divisão é menos rígida sob a gestão operária. Essa tomada de posição não leva em conta, por exemplo, as novas relações de comunicação que são estabelecidas pelos trabalhadores em uma situação mais horizontal de gestão, como é o caso da fábrica ocupada. A explicação, como vimos, está em que nem todos os saberes que compõe uma FD dominada conseguem emergir no discurso dos sujeitos-trabalhadores, mesmo nos casos em que se está refletindo sobre o próprio trabalho, a organização etc.

Os sujeitos-trabalhadores tomam posição ainda quanto à complexidade tanto da organização autogestionada quanto do processo de trabalho. O reconhecimento dessa complexidade traz como implícito um deslocamento de uma posição unívoca. A SD50 revela uma posição que vê uma organização (empresa, cooperativa) **tão complexa quanto a questão do trabalho**, mesmo quando se trata de um trabalho estruturado e dividido em tarefas compatíveis com as capacidades e conhecimentos de cada trabalhador. O sentido unívoco de uma divisão do trabalho naturalizada é quebrado pela própria complexidade com que se apresenta na realidade e que emerge no discurso dos sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril.

Como vimos no caso anterior, as análises permitem observar um processo complexo de circulação de discursos, a partir de posições sujeito que refletem as contradições próprias de uma fábrica recuperada e ocupada por trabalhadores. É possível observar, pela análise das

posições sujeito, as contradições que emergem de um processo de lutas que não se fecha com a tomada da fábrica pelos trabalhadores, mas se estende ainda hoje. Essas contradições irrompem no discurso dos operários em um processo interdiscursivo, trazendo elementos de saber de outras FDs para o fio do discurso dos sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril. Assim como no caso anterior, podemos dizer que o discurso analisado se estrutura a partir dos saberes dos operários, saberes práticos da atividade e da dinâmica das relações de trabalho vividas pelo conjunto dos trabalhadores daquela fábrica. O processo de lutas para manter o funcionamento da fábrica coloca os trabalhadores em relação com outras experiências de luta da classe trabalhadora, por meio das quais novos saberes são agregados ou confrontados pelo coletivo de trabalhadores. É nesse processo complexo de trabalho, gestão e relações interinstitucionais que se constituem os sentidos do discurso dos sujeitos-trabalhadores da ocupação fabril.

4.3. A comunicação na perspectiva de quem trabalha

As duas experiências de autogestão apresentam particularidades resultantes do desenvolvimento mais ou menos favorável da luta de classes que cada coletivo conseguiu lograr êxito. Como a ação de cada coletivo de trabalhadores é orientada por finalidades distintas, as particularidades podem ser observadas em cada caso para uma percepção ampliada das posições sujeito que se manifestam tanto em uma como em outra. Nesse quadro, o tema das relações de comunicação é um dos que foi abordado pelos trabalhadores e, por isso, sistematizado no capítulo 3 para análise. Mas ao contrário dos demais, cuja análise buscava compreender as posições sujeito no discurso, esse tema se presta a elucidar ainda a percepção que os sujeitos-trabalhadores de ambas as fábricas têm da comunicação no espaço do trabalho. Por esse motivo, as sequências discursivas abaixo não serão analisadas separando os dois casos estudados, mas de forma combinada para que se possa dar uma visão mais geral da percepção dos trabalhadores sobre o tema.

Voltando ao *corpus* que construímos a partir das entrevistas com os trabalhadores, estabelecemos três grupos ou subtemas que dizem respeito à maneira como os trabalhadores percebem as questões de comunicação. No Grupo 1 abordamos relações de trabalho e de comunicação em que os trabalhadores caracterizam o período da autogestão em relação ao período patronal; no Grupo 2, os dispositivos comunicacionais da organização como formas de comunicação reconhecidas como tal pelos trabalhadores; no Grupo 3 organizamos as SDs em que o sentido de comunicação aparece ligado a grupos de valores (éticos, filosóficos,

morais etc.) percebidos pelos trabalhadores no trato da questão.

4.3.1. Grupo 1 – Relações de comunicação e trabalho

SD51 – Aí quando você coloca essa questão do presidente, essa abertura ela é fundamental pra gente, porque muitas vezes a produção não tá andando. Como a gente enxerga, a gente vem aqui, discute com o presidente “olha, a produção eu acho que tá desse jeito, ou não está desse jeito, como é que você tá enxergando”.

SD52 – A gente tem uma acessibilidade muito grande. Só não fala se não quiser.

SD53 – Eu sempre quis saber como tava, como não tava. Então, o seguinte, quando precisou alguma informação eu sei as fontes certas que eu vou buscar. E eu era uma fonte na fábrica também de... pessoas que queriam saber alguma coisa, eles me procuravam. Sabe? Eu sempre tive um bom relacionamento por isso daí.

SD54 – Antigamente você era empregado, você tinha um encarregado que tinha ordem expressas, né! Qualquer coisa era mandado embora. E hoje não, hoje você tem espaço pra conversar.

SD55 – Quando tem um patrão, as vezes o peão não pode nem conversar muito com outro, com medo. Se conversa, conversa escondido. Porque não é interessante pro patrão que um trabalhador tenha um diálogo com outro né? Porque se tiver um diálogo com outro a coisa muda né?

As relações de comunicação atravessam e são constitutivas da atividade de trabalho como um todo. Essas relações comportam posições de classe e refletem a estrutura de poder nas diversas situações de trabalho, sejam quais forem as formas e modelos de organização adotadas em cada período, com as particularidades que cada situação ou meio de produção desenvolve em nível local. Por esse motivo, o seu controle por parte da empresa capitalista

aparece como um dos pilares de sustentação da gerência científica e se desenvolve com o aperfeiçoamento dos modelos produtivos atuais. A forma de controle dessas relações se dá pelo que chamamos prescrições de comunicação (REBECHI, 2014), por meio das quais a organização busca educar, convencer, cooptar e construir o consenso entre capitalistas e trabalhadores (isto é, consenso no sentido de evitar que os trabalhadores ofereçam resistência ao que lhes for designado) tanto no seio das relações de trabalho quanto para além dela – os programas de integração da família do trabalhador ao ambiente do trabalho, as orientações de comportamento profissional e ações de relações públicas são exemplos dessa prática.

Por meio das prescrições são instaurados processos discursivos por meio dos quais são estabelecidos os lugares de cada sujeito-trabalhador na estrutura hierárquica que compõe a empresa, impondo limites à movência dos sujeitos não somente fisicamente, mas discursiva e ideologicamente. Isso não evita processos de contra-identificação e todo indivíduo reconhece, em maior ou menor grau, as falhas desses “rituais”. A mudança da estrutura hierárquica que resulta do protagonismo dos trabalhadores em ocupar, recuperar e manter o funcionamento de uma massa falida cria fraturas (localizadas, variáveis em tamanho e alcance) na ordem do capital, o que possibilita aos sujeitos-trabalhadores reconhecerem e implementarem mudanças na organização de modo que ela reflita, em maior ou menor grau, as práticas de classe daquele coletivo nas novas relações de trabalho que serão construídas a partir da ausência do patrão. Essas mudanças se refletem na própria organização do trabalho, que passa a contar com uma participação maior dos próprios trabalhadores a partir de novas relações de comunicação, antes impossibilitadas pela gestão patronal. A SD51 exemplifica essa mudança: a preocupação com a própria produção, a possibilidade de levar ao conhecimento da direção da empresa (eleita pelos próprios trabalhadores), a solicitação de um posicionamento por parte dessa direção quanto ao que foi colocado. A locução pronominal **a gente** empregada nesse caso contém um duplo: refere-se ao enunciador, mas também a um coletivo. Um coletivo que potencialmente é o de todo o conjunto de trabalhadores da fábrica, mas que na prática é representado por trabalhadores mais próximos das instâncias gestoras da fábrica, isto é, que assumem para si as tarefas de gestão (mesmo que não ocupem uma posição “oficial” na hierarquia). O sentido não é autoevidente: **a gente** pode significar **o conjunto dos trabalhadores** para o enunciador, ao mesmo tempo em que pode significar **aqueles que estão no comando** da organização para aqueles que não participam das instâncias decisórias.

A SD52 reforça essa análise: **a gente** que remete ao comando da organização, que é acessível ao trabalhador, recebe as contribuições e críticas, dialoga e não impede a participação. O efeito de sentido aí é o da possibilidade de um sujeito-trabalhador que

participa, que pode exercer seu protagonismo, todos estão autorizados a querer – conversar, intervir, participar. Ao mesmo tempo opera pelo silêncio (ORLANDI, 1995). **Aquele que não quis**, não conversa, não contribui para estabelecer novas relações de comunicação. O enunciado silencia aos sujeitos-trabalhadores que se movem por outros discursos, limita a possibilidade de se constituir na interdiscursividade, de se valer de uma memória – o enunciado silencia. Pelo uso da restritiva, (só não fala se não quis / só não fala **aquele que não quis**) estabelece o indivíduo como responsável por incorporar novas relações de comunicação, cujo teor é distinto daquele da FD com a qual se identifica – do ponto de vista daquele “que não quer”, a mudança possível nas relações de comunicação não se tornou uma realidade e, assim, não é capaz de reorientar a sua prática.

As novas relações de comunicação, por isso, avançam muitas vezes de maneira sutil, na medida em que as ações práticas dos sujeitos-trabalhadores vão encontrando espaço para se realizarem. A SD53 traz elementos que ajudam a compreender as mudanças nos processos discursivos a partir da ação prática dos trabalhadores. No enunciado, o trabalhador explica a sua postura já no período de autogestão: as boas relações que o trabalhador mantém com os colegas de trabalho são fruto de relações de comunicação que ele escolheu adotar em sua vida no/para o trabalho. Atribuindo a si a tarefa de estar informado sobre o funcionamento da fábrica, de conhecer além da exclusiva tarefa para a qual é designado, o sujeito desarranja e rearranja as relações de comunicação que lhe são prescritas. O implícito do enunciado está no uso do discurso em primeira pessoa, pelo qual se pode afirmar que se trata de uma posição particular daquele enunciator – sua ação consciente de buscar informação e informar a outros trabalhadores o permite realizar esse desarranjo e rearranjo nas relações de comunicação, o que não se verifica entre aqueles que, por um lado permanecem como fontes oficiais, porta-vozes da organização, reprodutores em maior ou menor grau do funcionamento da empresa capitalista que se perpetua no período de autogestão – não sem contradições, contraidentificações e possibilidades de romper com essa lógica, como já abordamos no tópico anterior. Por outro lado, aqueles para quem as relações de comunicação sempre se deram no sentido verticalmente hierarquizado, cuja informação é a informação de classe (BOLAÑO, 2002) e permanecem reprodutores daquela lógica. Diremos, pois, que o enunciator da SD53, ao buscar ampliar as relações de comunicação necessárias ao seu trabalho, expande também a sua capacidade de transitar nos limites de formações discursivas, portando-se ora como trabalhador, ora como articulador, ora como gestor etc. Podemos falar aqui, num certo sentido (distinto daquele empregado pelo toyotismo), de um trabalhador polivalente, articulador do funcionamento da atividade de trabalho a partir da sua ação nas

relações de comunicação dos coletivos de trabalho.

Essa mudança é percebida pelo conjunto dos trabalhadores, mesmo aqueles que não exercem nenhuma atribuição além da tarefa específica para a qual é contratado, como conselhos ou direção. Nas entrevistas realizadas nas duas fábricas, constatamos uma comparação recorrente entre o período patronal e aquele da autogestão. A SD54 exemplifica essa percepção: nas fábricas recuperadas, há espaço para conversar. Essa situação só pode ser apreendida em sua justa dimensão se tivermos em consideração o que foi desenvolvido no capítulo 2 sobre a racionalização do trabalho desenvolvida pelo capital para controlar a força de trabalho e tentar destituir os trabalhadores de todo vestígio de poder decisório na produção. O taylorismo-fordismo buscava eliminar da produção qualquer “tempo ocioso”, o que significava não fazer absoluta e estritamente nada além de repetir os movimentos decompostos, prescritos, cronometrados e determinados pelo ritmo da máquina. Levando em conta que esse é o modelo produtivo adotado pela gerência patronal nas fábricas pesquisadas, podemos redimensionar o problema das relações de comunicação no mundo do trabalho – um desarranjo de um dos fundamentos do controle do trabalho, rearranjado sob uma perspectiva de classe distinta daquela da empresa patronal, enunciado sob a oposição entre um encarregado com **ordens expressas**, efetivamente expressas, prescritas, determinadas pela gerência para coibir o relacionamento entre os empregados, e a organização rearranjada em que existe **espaço pra conversar**. Não se trata aqui de proatividade, participação, competências comunicacionais ou outra designação dada pela reestruturação produtiva. O toyotismo, em que pese tenha adotado modos de organização que comportam certas formas de comunicação reguladas, não faz mais do que subsumir o potencial intelectual dos trabalhadores também ao controle do capital, potencializando um controle maior da sua atividade e uma extração de mais-valia superior à do modelo produtivo anterior. A SD55 traz mais elementos para a análise dessa questão. Ao enunciar que não é interessante para o patrão que os trabalhadores conversem, porque se conversarem **a coisa muda**, o sujeito aciona um processo discursivo que evoca o antagonismo de classe, ao mesmo tempo os deslocamentos das relações de comunicação do espaço do trabalho para o espaço outro, escondido, rearranjado, mas nunca completamente ausente, e por fim um saber trabalhado na memória, por meio de processos interdiscursivos, que possibilita ao sujeito-trabalhador a contraidentificação com uma ideologia dominante que lhe prescreve do trabalho ao comportamento. **A coisa/o trabalho/as relações de trabalho** mudam diante da ausência de vigilância e controle dos coletivos de trabalhadores. Portanto, sendo constitutivas do trabalho, as relações de comunicação vão significar a partir de deslocamentos e derivações de

formações discursivas e ideológicas distintas, mas que se relacionam (veremos em detalhe adiante, na análise das SDs do Grupo 3).

Isso não quer dizer que a compreensão que os sujeitos-trabalhadores têm das relações de comunicação seja livre dos efeitos de subordinação-desigualdade-contradição de todo processo discursivo. Ao contrário, em seu funcionamento o discurso comporta contradições como o fato de relacionar a comunicação (e os problemas de comunicação) prioritariamente aos artefatos comunicativos da organização, como veremos a seguir.

4.3.2. Grupo 2 – A comunicação “reconhecida”: a comunicação da organização

SD56 – A comunicação tem que ser voltada pro jornal, tem que pegar a equipe do jornal aqui.

SD57 – A gente tem um problema de comunicação gravíssimo aqui dentro, porque é o seguinte: tem uns quadros de aviso, que a gente coloca tudo: quando vai ter assembleia, o que tá acontecendo, que fulano de tal tá afastado, uma série de coisas a gente coloca no quadro de aviso. Então tem gente que passa finge que não viu! A gente tem jornalzinho da empresa, você entendeu? Sai mensal, mas ninguém lê. Ninguém quer saber. Quer saber de perguntar pra você e você tem que trazer a resposta pra pessoa. E é complicado, cara. E te cobram de coisas que não sabem. O maior problema é o “ouvi dizer que tá acontecendo isso daí, o que ta acontecendo?”.

SD58 – Quando você tá numa fábrica assim... que não tem patrão, você não tem comunicação de nada. Eles não informa nada pra gente, tudo em sigilo, tudo em segredo, não avisa ao trabalhador que a fábrica que está ruim, né? Quando o trabalhador pensa que não...abraço! Já chega sendo demitido, né?

SD59 – Melhor assim, porque você se organiza melhor, tem uma comunicação, porque na patronal não tem comunicação, não tem mural, informação de nada, né?

SD60 – Os conselhos de fábrica aconteciam e não tinha ata ou quando tinha ata, era uma ata bruta num livro de ata “decide-se tal...” Fazia ata pra ir pros quadros informar pros trabalhadores, trazer informações dos trabalhadores pra o conselho... Então eu tinha esse papel de comunicação que eu passei a fazer.

Como vimos no capítulo 2, a gerência moderna desenvolveu ao longo do século XX, na esteira do modelo de produção taylorista-fordista, um forte aparato para atuar na cooptação e no consentimento da classe trabalhadora em aderir ao projeto de desenvolvimento da burguesia industrial em nível mundial. Enquanto as mídias eletrônicas de massas tomavam corpo, primeiro com o rádio e, a partir dos anos 1950 com a televisão e o desenvolvimento mais intenso da indústria cultural, nas fábricas se desenvolviam as prescrições de comunicação, por meio das quais se buscava o controle da força de trabalho dentro e fora dos ambientes de trabalho. No Brasil, esse projeto também avança e a comunicação organizacional, ainda que essa denominação seja mais recente, começa a se estruturar sob a chancela do IDORT (REBECHI, 2014). Os recém-criados departamentos de Relações Públicas passam então a elaborar meios pelos quais buscam essa aproximação do trabalhador com os objetivos da empresa capitalista. De uma maneira geral, pode-se dizer que as prescrições de comunicação se materializam sob a forma de ordens expressas ou verbais, informativos, revistas, jornais de empresa, programas de integração familiar etc.

Essas prescrições são características de um modelo de produção taylorista-fordista que, apesar dos sinais de esgotamento nos países capitalistas centrais já a partir dos anos 1970, continua a vigorar no Brasil até pelo menos a metade dos anos 1990, quando então acontecem mudanças mais profundas levadas a cabo por um projeto político de Estado neoliberal, primeiro com a ampla abertura do mercado nacional ao capital estrangeiro e em seguida com o desmonte de setores estratégicos antes sob o comando do Estado e que passam para a iniciativa privada (com destaque para o setor de telecomunicações, mas também de siderurgia, mineração e outros). Esse período é marcado também pela falência de um grande número de empresas nacionais, incapazes de concorrer com o capital internacional, em diversos ramos da economia e particularmente na indústria. É nesse período que se iniciam os processos de falência das duas fábricas aqui estudadas. Resgatar esse contexto é importante porque a falência da empresa patronal, com a ocupação e recuperação das fábricas, se dá, nesses dois casos, num momento em que a reestruturação produtiva avança no país, o que viria a demandar uma reestruturação também da comunicação organizacional em função do

novo modelo produtivo adotado. Por sua vez, as duas fábricas recuperadas continuam operando com aquilo que herdaram diretamente da empresa patronal, isto é, o modelo taylorista-fordista de produção.

Esse é um dado chave para compreender a persistência de um sentido de comunicação ligado àquele da comunicação organizacional, mesmo num quadro em que as relações de comunicação são modificadas em razão da nova estrutura organizativa implantada pelos dois coletivos de trabalhadores, como se observa na SD56, em que o enunciado tenta delimitar (**tem que**) o significado de comunicação como o jornal da empresa. Assim, as relações de comunicação mais horizontalizadas a partir do estabelecimento de instrumentos democráticos (assembleias, reuniões), muito embora passem a compor o imaginário dos trabalhadores como espaço de comunicação, não escapa de uma relação de subordinação-desigualdade-contradição com os saberes da FD dominante. A presença dessa temática, é bom lembrar, aparece nos discursos dos sujeitos-trabalhadores como deslocamentos discursivos, antecipações, efeitos interdiscursivos numa narrativa de história de vida que lhes é provocada pela entrevista. Nessa situação de entrevista, o sujeito que enuncia suas respostas incorpora e comenta a posição presumida que tem do interlocutor (o “rapaz da universidade”, o “pesquisador da comunicação”) no seu discurso. Essa posição presumida, no entanto, revela essa dimensão interdiscursiva pela qual os saberes da FD dominante compõe o seu próprio discurso. Nessas condições de produção do discurso, o “saber comunicacional” que os sujeitos enunciam aparece identificado com aquele da comunicação organizacional da empresa capitalista patronal.

As contradições levantadas a partir desse discurso suscitam então a questão de como apropriar-se adequadamente do dispositivo comunicacional “jornal de empresa” de forma que ele reflita tanto as novas relações de comunicação no espaço da fábrica, considerando a comunicação em todas as suas modalidades constitutivas da atividade de trabalho, quanto as relações decorrentes de uma nova forma de organização e hierarquia que a autogestão apresenta. Em certo sentido, podemos dizer que o próprio dispositivo é também um objeto discursivo: não só o conteúdo do jornal de empresa comporta posições ideológicas, prescrições de comunicação etc., como a relação de comunicação que se estabelece com aquele dispositivo em si se impregna de memória, de significado, de interpretação. O jornal de empresa significa pela memória, pelo interdiscurso, antes mesmo que se possa folheá-lo. Na SD57, em que o trabalhador relata a situação da fábrica já sob o controle dos trabalhadores, encontramos outros elementos que sinalizam esse mesmo problema. O enunciado traz, além do jornal de empresa, os murais de aviso, compondo um grupo de dispositivos pela qual se

busca fazer a comunicação com os trabalhadores. O sentido de comunicação aí é o de informar (sobre assuntos diversos de interesse dos próprios trabalhadores). A esses dispositivos, o sujeito-trabalhador opõe o que considera o principal problema de comunicação: a conversa de corredor, conhecida “rádio peão”, as cobranças fora dos espaços “autorizados” de reunião e esclarecimento de dúvidas, a interação direta, interpessoal. Como vimos no capítulo 3, há aí um sentido de comunicação representado na modalidade da “linguagem no trabalho”, pela qual os trabalhadores buscam consolidar a coletividade do trabalho, grupos de interesse comum, isto é, estabelecer relações de comunicação.

Não se trata aqui ainda de avaliar o conteúdo desses dispositivos, mas de compreender as razões fundamentais pelas quais os “problemas de comunicação” nos modelos de autogestão, enunciados pelos próprios sujeitos-trabalhadores, são similares ao de empresas patronais. Não se trata também de mensurar o quanto esses trabalhadores leem os murais e jornais e menos ainda de confirmar a proposição do enunciado SD57 de que os trabalhadores não consideram importante o uso desses dispositivos pela organização, não querem saber nem ler os jornais e murais. Trata-se de considerar que a “rádio peão”, velha opositora das prescrições de comunicação, forma de resistência dos trabalhadores às injunções da organização, retorna como um gesto de interpretação sobre as novas e velhas formas de comunicar adotadas pelas organizações. Quanto mais a produção desses dispositivos se distancia das relações de comunicação constituídas pelos próprios trabalhadores na sua atividade, tanto mais o seu gesto de interpretação aponta para um objeto estranhado.

Nesse sentido, as sequências SD58 e SD59 ajudam a compreender a demanda do trabalhador por uma comunicação da organização mais próxima. Na SD58 o trabalhador relata a situação de falência, quando o patrão e parte da diretoria já haviam abandonado a fábrica e a deixado sob o comando de uma parte dos diretores como um período em que não havia comunicação alguma por parte da organização. O silêncio da organização se traduz na angústia do trabalhador, que teme ser demitido. Na SD59, por outro lado, ao comparar o atual período, de fábrica sob o controle dos trabalhadores, com o período de falência, o sujeito-trabalhador enuncia a importância da comunicação pelos seus dispositivos, o mural, as informações da organização para o trabalhador, em suma, os mesmos dispositivos utilizados pela organização patronal. É importante salientar que o sujeito-trabalhador que enuncia essa importância está mais próximo da produção desses dispositivos, o que possibilita um gesto de interpretação distinto daquele que prefere não ler.

A SD60 oferece ainda outros elementos para compreender a comunicação em um sentido ainda linear, pela qual se busca transmitir informação, tanto da organização para o

trabalhador, quanto do trabalhador para a instância colegiada que administra a fábrica. O enunciador dessa SD, que não é um operário, compreende que se trata de uma tarefa de comunicação informa aos trabalhadores e ao conselho de fábrica. Ao mesmo tempo, permite deduzir uma zona de silêncio entre o espaço do trabalho onde se encontram os operários propriamente, o chão de fábrica, e aquele da instância gestora que, mesmo sendo composta por representantes de distintos setores (incluindo o chão de fábrica) necessita de um “organismo auxiliar” para fazer com que as relações de comunicação se estabeleçam entre uns e outros. Vê-se uma vez mais que a “cultura de firma” se mantém quando se trata de relações de comunicação, tanto na perspectiva do que é a comunicação quanto nas soluções encontradas para solucionar os problemas de comunicação. E na medida em que as relações de comunicação, como viemos mostrando, são constitutivas do trabalho, a incidência de problemas nesse campo revela, homologicamente, problemas na atividade e na organização do trabalho.

Esse Grupo 2 de sequências discursivas que analisamos se refere fundamentalmente a uma perspectiva de “aplicação” da comunicação no espaço do trabalho em fábricas recuperadas, isto é, uma perspectiva funcionalista que é dominante no campo da comunicação organizacional e aparece no discurso dos trabalhadores das duas fábricas como sendo a própria comunicação. Vejamos agora o terceiro aspecto, que constitui o Grupo 3 dessa parte da análise. Ao investigar a comunicação no mundo do trabalho, entendemos que as relações de comunicação não se restringem à comunicação da organização (da empresa), que se oporia à comunicação da organização sindical, isto é, da constituição de campos separados que se confrontam e produzem cada um a sua própria “comunicação”. Também não se trata somente de aplicar procedimentos e “soluções” ou construir modelos comunicacionais que atendam à demanda de uma organização mais horizontal, mas de perceber que as relações de comunicação em fábricas recuperadas e autogestionadas se revelam sobretudo nos valores mobilizados pelos trabalhadores para exercer a sua atividade de trabalho.

4.3.3. Grupo 3 – Outros sentidos da comunicação no trabalho

SD61 – Era diferente porque eu não tinha muita relação com o pessoal da fábrica. E o pessoal da fábrica não tinha muito com o pessoal do escritório. Era meio que separado assim! Na fábrica você não podia ficar andando tanto. Hoje é mais democrático né! Você tem como andar pra lá e pra cá.

SD62 – O pessoal tem um medo dessa porta daqui pra dentro, rapaz! Que é incrível, não consigo entender! A peãozada não entra aqui nem pra dar bom dia.

SD63 – Na cooperativa você pode falar e é ouvido com muito mais frequência do que quando você tem um dono, né? Então a transparência, a divulgação de opiniões e outras coisas, elas são muito mais abrangentes. A cooperativa não é uma firma de um dono só. Principalmente quando é familiar. E claro, eu hoje na minha posição de presidente sou não só cobrado, sou obrigado a ter diálogos mais extensos com todos, né!

SD64 – Eu tenho liberdade pra entrar ai dentro. Conversar, trocar ideia... Aí é normal, pode. Se você chega numa firma patronal não pode, dependendo da firma não entra. Mas saiu, cobriu suas 8hrs você tá fora, né? Muita gente sai e fica mais aqui do que na casa deles, uns aí.

SD65 – Então, quer dizer, é totalmente o oposto a uma empresa normal. Você tem uma liberdade. Você tem a... você tem o acesso à informação. Isso acho que é a palavra correta. Você como cooperado, dentro duma cooperativa, você tem acesso à informação.

Uma das mais importantes formas de controle dos trabalhadores implementada pelo taylorismo-fordismo diz respeito à maneira pela qual os trabalhadores são impedidos de deixar seus postos de trabalho, seja pelo ritmo incessante da máquina, regulado pela gerência para se intensificar sempre que necessário, seja pela coerção física, moral, psicológica etc. A prescrição de trabalho e de comunicação estabelecem não só as formas de fazer e os comportamentos considerados adequados, mas também a regulação da relação temporal e espacial dos trabalhadores nas empresas. Esse controle é feito, entre outras coisas, para garantir o máximo de eliminação de tempos ociosos e elevar a produtividade dos trabalhadores. O resultado é que os trabalhadores são paulatinamente proibidos de circular pelo espaço da própria fábrica, mesmo dentro do próprio chão de fábrica. Essa característica

se perpetua nos modelos de produção flexíveis, adotando novas estratégias que se enquadrem nesse tipo de produção.

No caso das fábricas recuperadas que estudamos, como já mostramos, o sistema de produção comporta apenas alguns elementos característicos da produção flexível, mas no geral a organização da produção é de tipo taylorista-fordista. Apesar disso, a mudança da gestão patronal para a autogestão (como ocupação de fábrica ou como cooperativa) permitiu eliminar algumas das exigências mais severas no tocante à circulação dos trabalhadores dentro do espaço da empresa. A SD61, enunciada por um sujeito-trabalhador que antes da falência da fábrica trabalhava no setor administrativo, tendo passado para o chão de fábrica após a recuperação, revela a oposição entre um modelo altamente restritivo durante o período patronal e outro em que há movimentação dos sujeitos no espaço físico da empresa. Essa movimentação contempla um tipo de organização em que as relações de comunicação se distinguem da anterior. A formação dos coletivos de trabalho relativamente pertinentes, para retomar a perspectiva de Yves Schwartz, depende fundamentalmente dessas relações de comunicação. A partir da SD61, as relações de comunicação se apresentam como portadoras de valores **democráticos**, cuja expressão é a possibilidade de movimentar-se livremente pela empresa, mesmo entre os setores irreconciliáveis numa empresa patronal, que são a área administrativa e o chão de fábrica.

Esse é o modelo dominante da produção capitalista: separam-se os setores administrativos dos setores diretamente produtivos dentro da empresa. As consequências de tal separação são tão marcantes que a sua expressão ideológica mais comum é a sua naturalização como uma situação contra a qual os trabalhadores não estão autorizados a questionar. Constitui-se uma memória discursiva, reproduzida mesmo após a mudança de gestão patronal para a cooperativada, como se observa no enunciado da SD62. A impossibilidade de estabelecer relações de comunicação característica da empresa patronal se naturaliza e se reproduz para um certo número de trabalhadores que, mesmo passados alguns anos da implantação do regime de autogestão, não se pode questionar. O impedimento de mover-se livremente, relacionar-se abertamente com todos os setores, ao contrário de significar um exercício democrático, aparece na SD62 como um fato psicológico: o **medo** de entrar pela porta da administração. A psicologização aqui silencia uma identificação que aqueles sujeitos-trabalhadores mantêm com um certo estado da luta de classes no nível ideológico em que os lugares de constituição dos próprios sujeitos são demarcados no espaço do trabalho pela restrição de circulação para uns (isto é, para a classe trabalhadora) e a liberdade total para outros (a gerência, o patrão). O acontecimento decorrente da falência da

empresa, da sua ocupação e recuperação pelos trabalhadores não afeta uniformemente a todos. Uma parte dos trabalhadores não ultrapassa o nível da contraidentificação com a formação discursiva do mercado, que lhes prescreve os seus lugares na produção, muito menos se aproxima de uma ruptura com essas injunções. O todo complexo com dominante, cuja ideologia do mercado subordina as demais (até que haja uma ruptura decorrente da luta de classes), regula as possibilidades de se completar uma renovação nas relações de comunicação necessárias ao novo modelo de organização. A renovação é desigual, atinge aos trabalhadores de maneiras muito distintas.

A SD63, enunciada pelo presidente de uma das fábricas recuperadas, a comunicação está relacionada com a **transparência**, que aparece como uma exigência da formação discursiva operária (WEBLER, 2010). Ou seja, que as informações que dizem respeito à gestão da fábrica, normalmente reservadas somente às gerências e aos patrões, são compartilhadas com os trabalhadores de uma maneira geral, constituindo-se num aspecto da democracia interna da empresa autogestionada. Mas o enunciado traz mais elementos, apontando que algumas formas das relações de comunicação não são irrestritas a todos os trabalhadores. Na cooperativa não há **um** dono. Há vários donos, que são os cooperados, representados na primeira oração da SD63 pelo pronome pessoal **você**. O cooperado então goza de uma ampliação nas possibilidades de estabelecer novas relações de comunicação, cobrando inclusive ao diretor presidente explicações que julgue necessárias. Por sua vez, o enunciado silencia outro aspecto importante: que parte cabe aos trabalhadores contratados na nova realidade? Observamos anteriormente, na análise das posições sujeito no discurso, que as relações mudam quando se tratam de trabalhadores não cooperados. Essa diferença é o que impossibilita enunciar que a cooperativa é de todos, quando o enunciado traz a indeterminação de **não** ser **uma firma de um dono só**. Esse jogo contraditório que traz o primado da **transparência** nos diálogos com os trabalhadores e silencia as diferentes formas de relações de trabalho ali existentes decorrem das próprias contradições do sistema produtivo capitalista, que atravessa toda a organização que para atuar no mercado depende de permitir-se agir como uma empresa patronal: contrata-se mão de obra nos períodos em que a produção aumenta, demite-se quando a produção diminui.

Já no caso em que se trata de trabalhadores que ocupam a mesma condição (todos são cooperados, ou todos são contratados), as condições são mais favoráveis para que se desenvolvam relações de comunicação mais igualitárias e horizontais. Para o sujeito-trabalhador, que é do setor da portaria da fábrica, a comunicação assume um sentido de **liberdade**, como se vê na SD64. Caracterizada uma vez mais como a possibilidade de

locomover-se e interagir livremente com outros trabalhadores, a comunicação mostra um traço distintivo da empresa patronal, quando nenhum contato era permitido dentro do espaço da empresa. Hoje, ao contrário, alguns trabalhadores permanecem na empresa mesmo após o encerramento do trabalho, somente para conversar, interagir, construir relações de comunicação. A SD64 evoca elementos de saber da FD familiar, que justificam o sentimento pelo qual os sujeitos se identificam com o seu local de trabalho: sujeitos que ficam mais na fábrica do que na **casa** deles. A fábrica recuperada se torna, para alguns trabalhadores, a sua própria casa – as relações de comunicação são para eles tão amplas quanto as que são possíveis dentro de sua própria casa. Mas também nesse caso não há uniformidade nessa posição, o que se pode afirmar pela diferenciação que o enunciador faz daqueles, ao enunciar **muita gente** (em terceira pessoa), **na casa deles, uns aí**. O implícito é que ele próprio não o faz e há ainda o silenciamento de posições sujeito que veem a fábrica com amargura e vergonha por estar trabalhando em uma “fábrica falida”, que a possibilidade de trabalhadores circularem fora do seu próprio setor e interferirem em outros são caracterizados como falta de disciplina e de normas etc. O “oposto” da empresa patronal, então, não é univocamente reivindicado como a situação mais agradável ao trabalhador.

A concepção mesmo de empresa autogestionada é dada, muitas vezes, pela negação ou pela subversão da empresa patronal. Na SD65 essa concepção de organização é mesmo **totalmente o oposto** de uma empresa normal. Nesse enunciado, o que define essa total oposição é justamente a comunicação. Comunicação que é **liberdade**, comunicação que é **acesso à informação**. O enunciador aponta essa como a principal característica dentro de uma cooperativa, isto é, a “palavra correta”: o acesso à informação, que **como cooperado** é possível ter. Os implícitos e silenciamentos, uma vez mais, partem da afirmação dessa prerrogativa da liberdade e do acesso à informação como sendo dos cooperados. Trabalhadores contratados se relacionam de forma diversa da que é “autorizada” aos trabalhadores cooperados.

Dessa forma, vemos que as relações de comunicação, quando modificadas pelos coletivos de trabalhadores que passam a gerir uma massa falida, proporcionam o ascenso de valores tais como a democracia, a liberdade, a transparência, a acessibilidade, o respeito e o diálogo, a familiarização com a organização. Significados a partir das ideologias da classe trabalhadora, esses valores se distinguem, confrontam, são atravessados e atravessam aqueles valores que são reivindicados pela classe dominante e que se tenta impor aos trabalhadores como sendo os seus próprios. Esses coletivos de trabalhadores se encontram, diariamente, diante da situação de aprofundar esses valores ou fazê-los ceder à pressão do mercado, seja

pela concorrência, pelas exigências vindas de fora na forma de novos métodos gerenciais, pela reorganização das cadeias produtivas, pela formação de monopólios e cartéis ou pelas tentativas de se tomar judicialmente o patrimônio da fábrica das mãos dos trabalhadores. Se for o primeiro caso, pode-se dizer que aprofundar e ampliar as relações de comunicação para e através das ações de todos os trabalhadores de cada uma dessas experiências é fundamental para o êxito do projeto de autogestão.

Considerações finais

Tempos de mudanças: funcionalismo e materialismo nas ciências da comunicação

O tempo histórico atual é também chamado de tempo das mudanças. Não de qualquer mudança, mas das mudanças do mundo do trabalho, em curso desde a década de 1970, que colocaram em evidência a dimensão comunicacional do trabalho, seja pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação associadas aos processos produtivos, seja na expansão das redes telemáticas, a consolidação das indústrias culturais e as mudanças nas relações sociais daí decorrentes. O tempo atual é o da crise do Capital, das reiteradas tentativas de imposição do pensamento único, da financeirização desenfreada das economias nacionais. É o tempo da perda de referências históricas sustentadas, no imaginário, pelo bloco soviético, em que pese sua gigantesca estrutura burocrática e contrarrevolucionária. É o tempo de mudanças profundas, mas também o tempo da reafirmação do mesmo: reestruturação produtiva e manutenção da exploração capitalista, das opressões em suas variadas formas, da subsunção cada vez maior do trabalho pelo capital. Mas é também o tempo da resistência que se levanta, reflui, reorganiza e se volta contra os excessos da exploração capitalista.

No curso da reestruturação produtiva são adotados em todo o mundo os modelos de produção flexíveis e a disseminação da doutrina neoliberal no âmbito dos Estados. A ciência, por sua vez, se torna majoritariamente avessa ao “materialismo histórico”, visto como a representação de um tempo atrasado, incompatível com a realidade contemporânea, omitindo de forma mais ou menos intencional as leituras estruturalistas do materialismo que, então, eram fortes na academia. Hoje e já há algum tempo, o que se vê na maior parte das correntes científicas é a negação do trabalho como categoria fundamental para compreender as relações sociais, enquanto a comunicação é alçada à condição de elemento explicativo central dessas relações. No campo da comunicação que se desenvolve no Brasil, a busca é pelo objeto privilegiado da comunicação. Objeto puro, imaculado, não contaminado por saberes outros que teimam em emergir nos variados objetos de pesquisa.

Realizar uma pesquisa que recoloque o materialismo histórico nos estudos em comunicação não é tarefa das mais fáceis. Significa confrontar-se com uma variedade de perspectivas teóricas que, fechadas em suas próprias formulações, ignoram aquelas que se propõe a confrontá-las. Ao optar pelo estudo do trabalho a partir do campo da comunicação,

nos colocamos frontalmente contra aquelas perspectivas funcionalistas, incansavelmente retrabalhadas para dar conta da nova realidade das organizações de forma a jamais escapar da fórmula geral de Shannon, onde o trabalho aparece sempre subordinado ao sistema. Levar em conta o ponto de vista do trabalho significaria desmoronar o castelo de cartas da comunicação organizacional ou de empresa que vê no trabalhador alguém a ser submetido ou integrado, desde que na perspectiva da própria empresa, nunca na sua própria. Estudar a comunicação de um ponto de vista do materialismo histórico significa confrontar ainda todas aquelas perspectivas que deslocam as condições concretas de existência do homem para um plano passível de ser ignorado. Essa é a importância da crítica da economia política empreendida desde Marx, quando trazida para o campo da comunicação: recordar insistentemente que o mundo da comunicação é o mundo dos homens, o mundo do trabalho.

Estudar o binômio Comunicação e Trabalho significa, nesse quadro, compreender como os sujeitos no trabalho estabelecem suas prioridades, seus valores, reorganizam a sua própria atividade em face das normas e das suas próprias formas de conceber a atividade. Se dizemos que o trabalho como formador do gênero humano define os demais campos da experiência, é preciso trazê-lo para o centro do próprio desenvolvimento teórico-metodológico que propõe a constitutividade de comunicação e trabalho no gênero humano.

Relações de comunicação no mundo trabalho

As investigações realizadas nessa pesquisa tinham na categoria marxiana da totalidade um norte a ser construído. Relacionar os aspectos mais diretamente concretos da atividade humana com o seu desenvolvimento sócio-histórico demanda um esforço de pesquisa que não se rende a formulações de teorias “puras” em um dado campo do conhecimento. A maneira pela qual buscamos chegar aos resultados mais amplos da relação comunicação e trabalho e se mostrou adequada a este propósito foi a triangulação metodológica. Não se trata, porém, como dissemos, de adotar perspectivas teóricas irreconciliáveis, eliminar os pontos conflitantes e estabelecer um consenso teórico. Antes, se trata de construir, no campo do materialismo histórico, um aporte teórico-metodológico capaz de dar conta dos fenômenos sociais contemporâneos, dos quais comunicação e trabalho são os elementos centrais.

Tendo optado por um conjunto de estratégias de pesquisa que comporta uma fase exploratória, por meio de entrevistas de experiência de vida dos trabalhadores, uma fase de observação e registro dos trabalhadores durante as suas atividades no processo produtivo e, simultaneamente, entrevistas com foco na fala do trabalhador sobre o seu próprio trabalho, a

coleta de dados e materiais referentes à comunicação praticada pelas duas organizações autogestionárias, chegamos às relações de comunicação no mundo do trabalho, que são aquelas relações constitutivas da própria atividade de trabalho, mas também as que possibilitam aos sujeitos-trabalhadores se constituir socialmente enquanto membros de uma dada comunidade.

A opção pelo estudo das fábricas recuperadas permitiu compreender deslocamentos na estrutura do capital, provocados pela ação política da classe trabalhadora que toma para si a tarefa de gerir seu próprio trabalho. Essa tomada de posição não faz com que a “empresa sem padrão”, por si só, seja uma afronta ao capitalismo e, como vimos, tanto as cooperativas (sejam elas industriais, de crédito, de trabalho etc.) como o que se define por economia solidária podem muito bem servir às atuais cadeias produtivas flexíveis do mercado, não se encontrando diretamente aí a ruptura com a ordem do capital. Por sua vez, a ação política da classe que toma para si esta tarefa possibilita deslocamentos quanto à dominação ideológica que reserva sempre aos trabalhadores o papel de subordinados, incapazes, destituídos da capacidade de organização do trabalho e sujeitos históricos de suas próprias vidas. O sujeito-trabalhador se afirma no mundo do trabalho pelas tomadas de posição, pelas escolhas que faz nos desdobramentos da luta pela recuperação e controle de uma massa falida, expressos nas mudanças mais sutis observadas nas relações de comunicação.

Na medida em que o trabalho se reorganiza, as relações dos trabalhadores com a organização são reorientadas e as próprias relações com o mercado e com a sociedade passam a ser revistas, também as relações de comunicação se reestruturam para constituir o novo quadro social que se apresenta naqueles espaços. Longe de se constituir como espaço amenizador de contradições, as experiências de fábricas recuperadas se confrontam com a lógica do capital e sua máquina burocrática estatal, com a “cultura” do trabalho que regula, pela memória e efeitos de pré-construídos, o lugar de pertencimento e ação da classe trabalhadora e sobretudo em seu aspecto constitutivo mais fundamental: no controle e na normatização da atividade de trabalho, por meio de prescrições de trabalho e de comunicação.

Prescrições, normas, controle e ineditismo no trabalho

A assim chamada gerência científica, iniciada por Taylor, reconheceu na separação entre os momentos de concepção e execução do trabalho a chave para destituir os trabalhadores da capacidade de fazer a gestão do seu próprio trabalho a partir dos saberes acumulados no seu ofício. A racionalização, como vimos, consistiu em decompor os

movimentos necessários à execução do trabalho, a sua cronometração e distribuição de cada pequena parte da tarefa a vários trabalhadores. Somente depois de passar por cada um dos trabalhadores que executam uma pequena parte da produção é que a peça está finalizada. Para controlar esse processo, foi necessário estabelecer algum treinamento que substituísse os saberes do ofício, especializando os operários em tarefas mais simples e regular a produção por meio de fichas de produção, onde iam sendo registrados todos os passos da produção, servindo ao mesmo tempo como guia e planilha de controle da produtividade.

Chamamos então, com a ergologia, de prescrições de trabalho a esse conjunto de orientações que estabelecem as normas de produção baseadas em fichas de produção e saberes especializados. Desde o seu desenvolvimento e consolidação pela racionalização do trabalho, as prescrições de trabalho são um legado de uma determinada forma de conceber o trabalho que ignora, ou busca ignorar, a capacidade dos trabalhadores em recriar o trabalho e produzir o inédito da atividade, muitas vezes solucionando problemas não previstos nas prescrições, otimizando o tempo necessário à produção, em suma, investindo sua capacidade criativa de trabalho na retomada de uma pequena parte do controle sobre a sua própria atividade. Não raro, as soluções descobertas no chão de fábrica, quando identificadas, catalogadas e incorporadas pelas gerências, retornam como novas normas de produção sob a forma de inovações na produção. Nesse sentido, as inovações implementadas por uma determinada empresa não são, na grande maioria das vezes, o resultado da ação de um cérebro iluminado, mas da ação coletiva dos trabalhadores que, sendo subordinados ao sistema produtivo, tem seu trabalho apropriado não só como produção de mais-valia, mas também como capacidade criativa capaz de produzir o novo.

Temos dois exemplos para tratar desse caso. No caso da organização flexível, que prega a participação dos trabalhadores na solução dos problemas, a valorização de suas capacidades “criativas”, trata-se de aprofundar a subsunção do trabalho ao capital, na medida em que as soluções propostas são apropriadas pela empresa para o incremento e diferenciação dos seus produtos, aumentando a sua capacidade de fazer frente à concorrência no mercado. O conhecimento, a criatividade e capacidade de trabalho se convertem em informação mercadoria: não só permitem a produção de produtos diferenciados, como podem ser negociadas no mercado com outras empresas interessadas em participar dos ganhos proporcionados por esse tipo de informação. Essa lógica se impõe a todo o mercado, mesmo naqueles casos em que a produção de uma empresa não se reestrutura, do ponto de vista da organização do trabalho, para implantar uma produção flexível.

No caso das duas fábricas pesquisadas, uma série de inovações foram desenvolvidas

pelos próprios trabalhadores para poder manter a competitividade no mercado. Na Flaskô, os trabalhadores haviam desenvolvido uma tampa para bombonas de 200 litros que era qualitativamente superior às utilizadas pelas empresas concorrentes do ramo plástico – o fecho da tampa era melhor. O novo desenho da tampa foi elaborado a partir dos saberes do ofício dos operários, já que os engenheiros haviam todos abandonado a fábrica no período falimentar. Esse conhecimento, com potencial para ser apropriado privadamente pelo mercado e negociado como informação mercadoria, foi retido pelos trabalhadores que enxergaram ali a possibilidade de garantir uma abertura no mercado, onde concorrem com empresas muitas vezes mais produtivas em razão das implementações tecnológicas que podem fazer com suas reservas de capital. Na Uniforja, as inovações desenvolvidas e implementadas contam com a participação conjunta de engenheiros, encarregados, operários, diretores etc. O envolvimento coletivo possibilitou, entre outras coisas, a automatização de alguns setores, a redução pela metade nos insumos de produção de algumas peças, a organização da produção em células similares às dos modelos flexíveis de produção mas usando ainda o mesmo maquinário, antigo e projetado para a produção de tipo fordista. O produto do trabalho vivo, da ação do trabalhador coletivo, se torna não um acidente ou a catalogação de um “macete” como inovação, mas uma regra geral de organização do trabalho para a produção do inédito, necessário para sustentar-se diante de um mercado muitas vezes mais capitalizado que aquela única empresa.

Apesar disso, é preciso deixar claro que as prescrições de trabalho não são descartáveis pela simples vontade de inovação. A rigor, a inovação comparece eventualmente no processo produtivo, enquanto a produção regular continua sendo o que sustenta qualquer que seja o setor produtivo de bens materiais, mesmo nos casos em que a obsolescência está amplamente consolidada (nos setores de vestuário e moda ou de equipamentos eletrônicos, por exemplo). As prescrições de trabalho, as normas, são também o que tornam possível a reprodução dos saberes dos ofícios, especializados ou não, com os sujeitos que ingressam no mercado de trabalho, seja ele organizado pela autogestão ou, como na maioria dos casos, pela empresa patronal. Essa aparente contradição é constitutiva das prescrições de trabalho: para a criação do inédito do trabalho é preciso ultrapassar as normas antecedentes (sejam elas impostas pela empresa ou compostas dos saberes do ofício); por outro lado, é a regularidade produtiva que mantém em funcionamento aqueles meios de produção.

As prescrições de trabalho, por fim, apresentam ainda um caráter que merece ser investigado mais a fundo. Na medida em que estabelece o modo de fazer e os saberes necessários à execução das tarefas, uma prescrição de trabalho qualquer, como uma ficha ou

ordem de produção, assume um caráter discursivo que opera pelo silenciamento de outros saberes e modos de fazer daquela atividade. Esses outros modos e saberes, não reconhecidos como procedimentos adequados (os macetes, improvisos, adequação da ferramenta às necessidades específicas de um trabalhador etc.), compõem uma região de silêncio que tensiona as prescrições de trabalho e permite uma certa mobilidade dos sujeitos trabalhadores mesmo na estruturação da atividade de trabalho.

O controle do trabalho, no entanto, não pode ser exercido simplesmente pela adoção de prescrições de trabalho, nem mesmo se estas forem impostas pela coerção. A luta de classes agudizada em períodos de crise do capital recoloca ao trabalhador a necessidade de opor-se ao movimento da gerência de tentar controlar até suas menores ações. Já no período de consolidação do fordismo a gerência moderna percebeu que era necessário um conjunto de ações que visassem à integração do trabalhador na fábrica, recriando nos operários o sentimento de coletividade e pertencimento que a própria racionalização necessariamente havia desconstruído. Esse novo comportamento, no entanto, deveria estar de acordo com as orientações da empresa e não sujeitas aos embates da classe trabalhadora com as classes dirigentes. Para isso, foram criados, já na década de 1930, setores para elaborar estratégias com vistas a fazer com que a classe trabalhadora aderisse ao projeto da gerência científica. A partir daí, as prescrições de comunicação passaram a compor as ações das gerências para enfrentar e controlar os trabalhadores nas empresas.

Vimos que as prescrições de comunicação se fundamentam e reiteram as teorias da informação em voga naquele período e que, entre outras ações, chegava a incluir a investigação do comportamento e da própria vida dos trabalhadores. Essas ações combinadas foram fundamentais para consolidar um modelo hegemônico de relações de trabalho, capaz de cooptar pouco a pouco a classe trabalhadora, levando-a a aderir a um modelo de organização do trabalho responsável pela elevação da exploração e do estranhamento a níveis alarmantes. As estratégias adotadas passam fundamentalmente pela ocultação de todos os discursos relativos à luta de classes. Essas prescrições de comunicação possibilitaram a construção de consensos sempre favoráveis à classe dirigente em detrimento dos interesses da classe trabalhadora, mesmo quando esta havia se convencido de que a empresa estava legitimamente preocupada com o seu bem-estar.

O discurso de “comunicação interna”, amplamente difundido na literatura de relações públicas e de comunicação organizacional, é bastante representativo no sentido de mobilizar as prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Coerente com o discurso da “gestão empresarial”, a “comunicação interna” objetiva ocultar e apagar as diferenças sociais existente na lógica organizativa do trabalho

que divide de modo desigual os resultados da realização do trabalho. (REBECHI, 2014, p. 38)

As prescrições de comunicação servem para que nenhum conflito seja admitido sem que dele se apague toda a matiz ideológica que remeta ao antagonismo fundamental das relações de trabalho de tipo capitalista. Os problemas, quando admitidos, devem ser tratados sempre na esfera do indivíduo e/ou como inadequação social ou psíquica do indivíduo que trabalha. Operando no nível discursivo, essas prescrições baseadas em teorias informacionais e/ou funcionalistas da comunicação constitui um domínio de memória que retorna na reestruturação das empresas falidas e organizadas sob o controle dos trabalhadores. A comunicação geralmente é entendida como um conjunto de ferramentas para informar aos trabalhadores sobre a situação da fábrica e, nesse caso, o que se vê é uma grande preocupação de que haja transparência, liberdade e democracia no trato entre os trabalhadores, o que pressupõe uma comunicação mais horizontal. No entanto, os dispositivos comunicacionais adotados são ainda uma herança da organização patronal – os murais, jornais e panfletos são elaborados no nível da administração, com a eventual participação de trabalhadores não ligados aos conselhos, diretorias ou setores específicos dedicados à essa tarefa. Mesmo as assembleias aparecem como espaços de comunicação, onde os trabalhadores podem “ser informados” do que acontece com a fábrica.

Essa contradição aparece como um problema de comunicação no dia a dia das fábricas e, em alguns casos, podemos observar a posição dos trabalhadores em protagonizar as situações em que é preciso construir um modelo comunicativo distinto, participativo, a partir da própria organização dos trabalhadores que não sejam somente os ligados às instâncias decisórias, mesmo considerando o caráter democrático que possuem (são eleitas pelos próprios trabalhadores, todos podem votar e serem votados, todos têm direito a voz etc.). Se se considera que a mera organização formal de uma democracia interna é capaz de garantir uma postura não conflituosa por parte de todos os trabalhadores, se está ignorando um domínio de memória que continua a pesar sobre os ombros da classe trabalhadora, mesmo que muitos anos tenham se passado desde a mudança da gestão patronal para a autogestão. Somente na observância dessa questão é que se pode considerar as relações de comunicação constituídas nas conversas de corredor, nas informações “não oficiais”, na rádio peão, como legítimos problemas de comunicação de todos os trabalhadores. Na verdade, o que aparece para os gestores como problema, figura entre os trabalhadores como solução para a ausência de uma relação de comunicação mais ampla com o conjunto da organização.

Comunicação, trabalho e as transformações sociais

O estudo do binômio Comunicação e Trabalho permite localizar a importância constitutiva e dialética desses dois campos na formação do ser social. A ação dos homens no mundo, decorrente de posições teleológicas, estrutura a sociedade num complexo de trabalho e comunicação cuja expressão se modifica nas diferentes etapas históricas de seu desenvolvimento. As injunções do sistema capitalista à organização do trabalho, o estado da luta de classes nas diferentes épocas, as formas de organização, resistência e luta contra a exploração do trabalho pelo capital são fundamentais para compreender os problemas sociais mais urgentes e propor formas de superação dessas adversidades.

Quando selecionamos as fábricas recuperadas como foco deste estudo, buscávamos responder a uma hipótese mais geral e dois de seus desdobramentos. A primeira e mais geral era a de que os processos de comunicação em empresas coletivizadas são mais horizontais, na medida em que todos os trabalhadores dispõem da possibilidade de participar das decisões e do acesso às informações da empresa. As investigações realizadas mostram a validade dessa hipótese e colocam várias outras questões que precisam ser respondidas para compreender a dimensão dessa horizontalidade e as formas de realização dessa democracia operária no interior de uma fábrica que, para continuar existindo, se submete ao mesmo mercado que dita as demandas, as regras de produção, as formas de gerenciamento e controle do trabalho aceitas para cada segmento (sob a forma de certificações de qualidade) etc.

Como desdobramentos dessa primeira hipótese, buscávamos confirmar se 1) os processos de comunicação seriam incorporados com maior facilidade nos processos produtivos numa empresa que é coordenada por coletivos e; 2) a organização, por ter um processo de produção cujas decisões estratégicas passam por coletivos de trabalhadores, teriam processos de comunicação mais horizontalizados tanto na organização interna dos trabalhadores quanto na relação com a comunidade local.

Com relação ao primeiro desdobramento, podemos dizer que cada experiência recuperação e organização fabril sob o controle dos trabalhadores, seja na forma de cooperativas ou de ocupações, estabelece relações de comunicação decorrentes da ação dos trabalhadores na luta diária para a realização do trabalho e o funcionamento da organização, tanto no âmbito das relações internas quanto com o mercado, que é o espaço regulador da economia capitalista. Antes de se tratar, portanto, de incorporação de processos por parte dos coletivos de trabalho, trata-se de desenvolver um novo processo, distinto daquele da empresa patronal, que estimule e possibilite o surgimento de novas relações de comunicação fundadas

nos princípios constituídos discursivamente pelas ideologias da classe trabalhadora: democracia, igualdade, transparência, respeito etc. Para além de adotar mecanismos democráticos formais, como eleições de representantes, integração com a família do trabalhador (aliás, ação tipicamente utilizada pelo fordismo nas suas prescrições de comunicação e incorporada pelas empresas de autogestão), equiparações salariais etc., é preciso criar formas de participação do conjunto dos trabalhadores na própria formulação de políticas de comunicação e trabalho em cada uma dessas fábricas.

O segundo desdobramento investigado, complementar do primeiro, revelou que é possível avançar na construção desses mecanismos quando observadas, por exemplo, as relações interinstitucionais com outros movimentos sociais, sindicatos, novas ocupações de massas falidas que se convertem em mais fábricas recuperadas e autogestionadas, a criação de entidades de fomento à autogestão, fazem parte de um conjunto de proposições tornado possível pela ação política dos trabalhadores em, num dado momento, enfrentar a ordem do capital para a preservação dos empregos de grandes contingentes de trabalhadores.

Vimos, por outro lado, que essas iniciativas são integradas pelo mercado em sua atual fase de acumulação flexível. Para a acumulação de capital do mercado em geral, não há qualquer crise de “consciência” ou prejuízo em continuar comprando e vendendo para empresas geridas por trabalhadores. É a forma encontrada pela classe dominante em lidar com as fraturas no seu projeto de exploração da classe trabalhadora, representadas no caso estudado pela tomada do controle das massas falidas. Para isso, exige-se o enquadramento dessas empresas em regulamentações gerais do mercado que, por si só, constituem um amplo mecanismo de controle da força de trabalho, superior ao que é imposto dentro da própria empresa considerada individualmente.

Analizadas na perspectiva do binômio Comunicação e Trabalho, podemos concluir dizendo que as experiências de autogestão das fábricas recuperadas por trabalhadores, em que pese não formarem um grande polo aglutinador da resistência contra a exploração capitalista, na medida em que são absorvidas pela lógica do mercado e, eventualmente, se encontrarem em posição de reproduzir as relações de trabalho dessa lógica, ainda que sejam experiências contraditórias e que permanecem lutando contra as injunções do sistema do Capital para a sua sujeição, apresentam os elementos fundamentais da luta da classe trabalhadora para desenvolver e estabelecer formas de sociabilidade, organização para o trabalho e relações de comunicação construídas desde o nível da atividade concreta de trabalho até as relações sociais mais amplas, partindo da perspectiva de quem trabalha, isto é, da classe trabalhadora.

Referências Bibliográficas

ALTHUSSER, Louis. Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado: notas para uma investigação. In: ZIZEK, Slavoj (org.). **Um mapa da ideologia**. p. 105-142. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

AMARAL, Maria Virgínia Borges. **Discurso e relações de trabalho**. Maceió: Edufal, 2005.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

_____. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG. **Faturamento**. Vol. 1. São Paulo: ANTEAG, 2000a.

_____. **Organização da empresa**. Vol. 3. São Paulo: ANTEAG, 2000b.

_____. **Comunicação e autogestão**. Vol. 9. São Paulo: ANTEAG, 2000c.

_____. **O trabalho e o fluxo de produção**. Vol. 10. São Paulo: ANTEAG, 2000d.

_____. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia, vol. 2. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2005a.

_____. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia, vol. 3. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2005b.

_____. **Autogestão em redes**. São Paulo: ANTEAG, 2007a.

_____. **Autogestão e economia solidária**. São Paulo: ANTEAG, 2007b.

_____. **Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005-2007**. São Paulo, 2009.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 12 ed., São Paulo: Hucitec, 2006.

BIANCHI, Álvaro. O primado da política: revolução permanente e transição. In: **Revista Outubro**, nº 5, 2001, pp. 101-115.

_____. **O desenvolvimento desigual e combinado: a construção de um conceito**. São Paulo: 2013. Disponível em <http://blogconvergencia.org/blogconvergencia/?p=935>, acesso em 28 de outubro de 2014.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Mercado brasileiro de televisão**. Aracaju: Universidade Federal de Sergipe, PROEX/CECAC/Programa Editorial, 1988.

_____. **Indústria Cultural, informação e capitalismo**. São Paulo: Hucitec, 2000.

BOURDIEU, Pierre. Compreender. In: BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Petrópolis, Vozes, 1997.

ENGELS, Friedrich. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **A dialética do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 11-28.

BOUTET, Josiane. **Paroles au travail**. Paris: Lharmattan, 1995.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CAVALCANTE, Maria do Socorro Aguiar de Oliveira. **Qualidade e cidadania nas reformas da educação brasileira**: o simulacro de um discurso modernizador. Maceió: Edufal, 2007.

COURTINE, Jean-Jacques. **Análise do discurso político**: o discurso comunista endereçado aos cristãos. São Carlos: Edufscar, 2009.

DANTAS, Marcos. Os significados do trabalho: produção de valores como produção semiótica no capitalismo informacional. In: **Trabalho, educação e saúde**, v.5, n. 1, 2007.

DEMIER, Felipe. A lei do desenvolvimento desigual e combinado de Léon Trotsky e a intelectualidade brasileira: breves comentários sobre uma relação pouco conhecida. In: **Anais do V Colóquio Marx e Engels**. Campinas: Unicamp, 2007.

ENGELS, Friedrich. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **A dialética do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 11-28.

ENGELS, F. e MARX, K. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Hucitec, 1991.

FAÍTA, Daniel. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: FAÍTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

FAÍTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

FIGARO, Roseli. **Comunicação e Trabalho**: Estudos de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita Garibaldi, 2001.

_____. Atividade de comunicação e de trabalho. In: **Revista Trabalho, educação e saúde**. Vol. 6, n. 1, mar./jun. São Paulo: Fiocruz, 2008.

_____. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. In: **Revista USP**. São Paulo, nº 86, p. 96-107, junho/agosto, 2010.

_____. **Comunicação e trabalho**: abordagem teórico-metodológica para os estudos em

comunicação. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, 2012. Tese de livre docência.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: **Cadernos do cárcere**. Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

HAROCHE, C.; PÊCHEUX, M.; HENRY, P. **La sémantique et la coupure saussurienne: langue, langage, discours**. In: **Langages**. Paris: Didier/Larousse, n. 24, 1971, pp. 93-106.

HARVEY, David. **A Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

JOYEUX, Maurice. **Autogestão, gestão direta, gestão operária**. Brasília: Novos Tempos Editora, 1988.

LEONTIEV, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

LESSA, Sérgio; TONET, Ivo. **Introdução à filosofia de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

LOWY, Michel. A teoria do desenvolvimento desigual e combinado. In: **Revista Outubro**, nº 1, 1998, pp. 73-80.

LOPES, Maria Immacolata V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo, Edições Loyola, 7ª ed., 2003.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação**. São Paulo: Paulus, 2005.

LUKÁCS, Gyorgy. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAGALHÃES, Belmira. O sujeito do discurso: um diálogo possível e necessário. In: **Linguagem em (Dis)curso**. Tubarão, v. 3, Número especial, p. 73-90, 2003.

MAGALHÃES, Belmira; CAVALCANTE, M. do Socorro A. O. História, consciência e inconsciente: o sujeito na Análise do Discurso. In: **Leitura: Revista do Programa de Pós-graduação em Letras e Linguística – Ufal**. Maceió – n. 40 – julho / dezembro 2007.

MARTINS, Vinícius. **A Flaskô e a Vila Operária e Popular: algumas reflexões**. 2011 – Disponível em <http://www.simposioproducaosocial.org.br/Trabalhos/402.pdf>

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2010.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. 12ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2011.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: FAÏTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. A análise de discurso: algumas observações. **D.E.L.T.A.**, v. 2, n. 1, p. 105-126, 1986.

_____. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. Campinas: Editora da Unicamp, 1995.

_____. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2007.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 5ª ed., Campinas: Pontes, 1999.

_____. **Semântica e Discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. 4ª ed., Campinas: Editora da Unicamp, 2009.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

REBECHI, Cláudia Nociolini. **Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)**. Tese de doutorado. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, 2014.

RICHARD-ZAPPELLA, Jeannine. A pulsão comunicativa: jogos e desafios no questionamento entre entrevistador-entrevistado. In: FAÏTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

ROCHA, Décio et. al. Produtividade das investigações dos discursos sobre o trabalho. In: FAÏTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

ROSSI-LANDI, Ferruccio. **A linguagem como trabalho e como mercado: uma teoria da produção e da alienação linguísticas**. São Paulo: DIFEL, 1985.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Boaventura e RODRÍGUEZ-GARAVITO. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, Boaventura. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**.

SCHAFF, Adam. **Linguagem e conhecimento**. Coimbra: Almedina, 1976.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista Yves Schwartz. In: **Revista Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/Fundação Oswaldo Cruz. v. 4 n. 2, p. 457-466, 2006.

_____. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, Izumi. **Educação e Trabalho**: trabalhar, aprender, saber. Campinas: Mercado das Letras, 2009.

SCHWARTZ, Yves; DOURRIVE, Louis (orgs.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2a. Edição. Niterói: Editora da UFF, 2010.

SINGER, Paul. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SODRÉ, Muniz. Sobre a episteme comunicacional. **MATRIZES**, 1, Ano 1, p. 15 a 26, 2007.

SOUZA-E-SILVA, M. Cecília Perez. A dimensão linguageira em situações de trabalho. In: FAÏTA, Daniel, Souza-e-Silva, M. Cecília Perez (orgs.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

VAISMANN, Ester. A ideologia e sua determinação ontológica. In: **Ensaio**. São Paulo, n. 17-18, 1988.

VERAGO, Josiane Lombardi. **Fábricas ocupadas e controle operário**: Brasil e Argentina (2002-2010). Os casos da Cípla, Interfibra, Flaskô e Zanon. Sumaré: Edições CEMOP, 2011.

VYGOTSKY, L. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

WEBLER, Darlene. **A autogestão na perspectiva da Análise do Discurso**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010.

WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.