



**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas**

**Silmara Nery Cimbalista**

**ADVERSIDADES NO TRABALHO: A CONDIÇÃO DE SER  
TRABALHADOR NO SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL NA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

**Tese de Doutorado**

**FLORIANÓPOLIS**  
**DEZEMBRO 2006**

**Silmara Nery Cimbalista**

**ADVERSIDADES NO TRABALHO: A CONDIÇÃO DE SER  
TRABALHADOR NO SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL NA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Humanas.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Silvia Maria de Araújo

**Co-Orientador:** Prof. Dr. Selvino J. Assmann

**FLORIANÓPOLIS**

**DEZEMBRO 2006**

Simbalista, Silmara Nery

Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria brasileira / Silmara Nery Simbalista – Florianópolis, 2006.  
226 p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Trabalhador industrial. 2. Indústria automobilística. 3. Sistema de produção flexível. 4. Condições de trabalho. 5. Sociologia do trabalho.  
6. Região Metropolitana de Curitiba I. Título.

CDU 331.103:629.113(816.21)

*Carinhosamente dedico este trabalho aos meus pais, Nancy e Mario, pelo amor incondicional e apoio em todos os sentidos, sem os quais eu não teria chegado até aqui.*

*Foi dada a palavra aos resilientes heróis do cotidiano nas fábricas.  
Suas vozes não acabam e nem se acalmam aqui nestas páginas.  
Muitas são abafadas pelo barulho sem descanso  
das máquinas da linha de montagem nas fábricas;  
outras, espera-se ter encontrado formas  
de fazer ouvir seus clamores e angústias.  
Agradeço a todos vocês, trabalhadores entrevistados,  
que sempre os denominei "rapazes",  
pelo tempo despendido nas entrevistas fora da empresa e dentro dela,  
pelo coração e alma sinceramente abertos,  
pelos caminhos sugeridos,  
pela oportunidade e conhecimento apreendido  
para a vida e para este trabalho.*

Silmara Cimbalista

## **Agradecimentos**

*Na difícil tarefa de agradecer aos que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho, quero expressar minha gratidão em primeiro lugar aos meus amados pais, Nancy e Mario, pelo estímulo constante, paciência, compreensão, pela força em todos os sentidos e nas horas mais difíceis que vivi nestes últimos quatro anos. Dedico a vocês mais esta conquista!*

*À minha orientadora, Silvia Maria de Araújo, a quem devo agradecer de forma especial por uma extensa lista de motivos: por aceitar orientar-me, pelo seu envolvimento, por criar todas as condições para que esta tese fosse escrita, pela grande competência e dedicação, pelo apoio bibliográfico, pelas horas e horas de orientação e discussão, pelas sugestões e minúcia em cada detalhe deste estudo, pela busca constante de saídas aos percalços vividos nesta jornada, enfim, pela confiança depositada em mim e pela amizade para toda a vida.*

*Aos professores do programa, e de modo especial aos professores Selvino Assmann, Héctor Leis e Rafael Raffaelli, que contribuíram grandemente com suas aulas e, conseqüentemente, para a elaboração deste estudo. A Liana Bergman, por sua atenção e disponibilidade para atender aos trâmites burocráticos, facilitando em muito a vida dos doutorandos nesta passagem.*

*Aos professores Huw Beynon e Theo Nichols, da Cardiff University, País de Gales, Inglaterra, pela atenção prestada nos meus seis meses de doutorado sanduíche, bem como pela valiosa orientação, boas discussões e conversas que muito engrandeceram meu trabalho.*

*À montadora de veículos, pela entrevista com o gerente na empresa, e à indústria de autopeças, que possibilitou, no horário de trabalho, a realização de entrevistas com seus trabalhadores e gerentes. Agradeço de modo particular aos trabalhadores entrevistados, a quem denominei "rapazes", pelo tempo despendido em suas casas, nos locais onde estudavam e na empresa, para as entrevistas. Sem vocês este trabalho não existiria. Meu mais sincero agradecimento!*

*A Marta Hasse, amiga e professora de inglês, que acompanha minha trajetória há tantos anos, sempre disponível a ajudar, ensinar e estimular a aprendizagem. Não fossem todo o esforço e suas aulas no decorrer desses anos, o estágio de doutoranda na Inglaterra não seria possível. Do fundo do coração, minha gratidão pela paciência, apoio e amizade.*

*Às amigas que nasceram junto com o doutorado, Claudia Hausman Silveira, Elisa Gomes Vieira, Maria da Graça Agostinho e Edonilce Barros, obrigada pelas horas deliciosas que passamos juntas no decorrer desses anos. Agradeço em especial à Claudia, pela indicação valiosa, num dos momentos mais difíceis desse período, sugerindo um novo rumo a esta tese. Obrigada também pelo carinho e apoio em tantas horas, pela acolhida e boas conversas nas idas e vindas à Ilha.*

*À amiga Ana Lúcia Verdasca Guimarães, pela primeira leitura do projeto de tese e por tantos bons momentos vividos, fruto do encontro promovido pela amiga Maricilia Volpato. Amigas, fico grata pelos nossos bons papos nos almoços e cafés, que fortaleceram nossa amizade e desanuviaram a mente e a alma nesta jornada.*

*Ao José Eliezer Mikosz, amizade redescoberta neste doutorado, depois de mais de trinta anos. Obrigada, Mik, pelas boas e longas conversas virtuais durante minha estada em Cardiff, que tanto me fizeram bem e que se mantiveram durante a elaboração da tese.*

*Agradeço a Márcia Leite, pelo profissionalismo e cuidado na transcrição das fitas das entrevistas; a Estelita Matias, pela primorosa revisão; a Ana Rita Barzick Nogueira e Laura Zocolotti, pela editoração da tese. O trabalho de todas vocês valorizam o esforço de construção de uma tese. Meu carinhoso agradecimento.*

*Ao CNPq e à CAPES, pela concessão de bolsa de estudo no Brasil e no exterior durante o período do Doutorado, sem as quais não teria sido possível total dedicação a esta pesquisa.*

*A todos que fizeram parte deste período da minha vida e que de alguma forma contribuíram para a realização desta tese, incluindo colegas e amigos não citados mas que também manifestaram apoio e sincero incentivo.*

## RESUMO

CIMBALISTA, Silmara Nery. **Adversidades no trabalho**: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística Brasileira. 2006. 226p. Tese (doutorado em Ciências Humanas) - Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

Este estudo trata do indivíduo e sua condição de 'ser trabalhador' sob o sistema de produção flexível. Foram objeto da pesquisa trabalhadores de chão de fábrica de empresas montadoras de veículos e indústria de autopeças, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), no Estado do Paraná. A 'condição de ser trabalhador', foco da análise deste estudo, traz à tona os motivos das adversidades no trabalho vividas pelos trabalhadores nas condições e organização do sistema de produção flexível, neste início de século. A condição e organização do trabalho remetem ao local de trabalho, entendendo-o como o lugar onde o indivíduo-trabalhador executa suas atividades e tarefas designadas, mas também se envolve física e emocionalmente. O trabalho, porém, transcende o seu local, vai além do tempo regulamentar da jornada, interferindo fora do ambiente da empresa, influenciando e envolvendo a vida do trabalhador como um todo. Essas condições de vida e trabalho levaram à reflexão sobre as adversidades no trabalho e suas correlações com a subjetividade do trabalhador. Considerada a relação do indivíduo consigo mesmo e com o seu ambiente, impregnada e tratada por sua afetividade, emoção e sentimentos inerentes à vida, a subjetividade do trabalhador não representa apenas um pensamento ou um corpo, mas um estado da alma cotidianamente exposto a situações adversas no trabalho. A adversidade como um fenômeno presente nas situações singulares que causam contrariedade por não satisfazerem as expectativas sociais que os indivíduos carregam consigo em função do aprendizado sociocultural está presente também nos níveis de dificuldade vividos pelo trabalhador, como o ritmo intensificado, a pressão, a responsabilização no trabalho e na tentativa de superação das limitações próprias através da resiliência. Dessa forma, a adversidade no trabalho absorve a subjetividade do indivíduo-trabalhador em seu cotidiano sob o sistema de produção flexível, colocando o indivíduo frente a desafios e padrões anteriormente estabelecidos, cuja explicação pode ser aventada por uma sociologia da adversidade no trabalho.

**Palavras-chave:** indivíduo-trabalhador; condições de trabalho; adversidade; subjetividade; sociologia da adversidade no trabalho; sistema de produção flexível.



## ABSTRACT

CIMBALISTA, Silmara Nery. **Adversities at work**: being a worker under the flexible production system in the Brazilian automobile industry. 2006. 226p. Thesis (Human Sciences Doctorate) – Interdisciplinary Post-Graduate Program in Human Sciences, Centre of Philosophy and Human Sciences, Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

This study is concerned with the individual and his/her condition of being a worker under the flexible production system. Workers on the plant ground of assembly line car industries and automobile parts supply industries located in the Metropolitan Area of Curitiba, in the southern state of Paraná, were the object of the research. The "condition of being a worker", focus of the analysis of this study, brings out the reasons for the adversities lived by the workers under the conditions and organization of a flexible production system in the beginning of this century. The condition and organization of the work lead us to the work place which is where the working individual not only performs his/her activities and tasks assigned, but also gets physically and emotionally involved. The work, however, transcends its place, goes beyond its regular shift, interferes outside the environment of the company, influences and involves the life of the worker as a whole. These living and working conditions have led us to a reflection on the adversities and their correlation with the subjectivity of the worker. Considering the relationship of the worker with him/herself and with his/her environment, impregnated and treated by his/her affection, emotion and feelings inherent to life, the worker's subjectivity does not represent just a thought or a body, but a state of the soul daily exposed to adverse situations at work. The adversity as a phenomenon, present at peculiar situations which cause contrariety for not corresponding to the social expectancies the individuals bring along with themselves due to the social cultural learning, is also present in the levels of hardships lived by the worker, such as the intensified rhythm, the pressure as well as the responsibilities both at work and in the trial of overcoming their own limitations through resilience. This way, the adversities absorb the subjectivity of the working individual in his everyday life at work under the flexible production system, placing him before challenges and pre established patterns, for which a sociology of adversities at work might provide an explanation.

**Key words:** working individual; conditions at work; adversities; subjectivity; sociology of adversities at work; flexible production system.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>PARTE 1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 1 O TRABALHO NA SOCIEDADE OCIDENTAL.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 O Trabalho Conta a sua História .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Da Natureza do Trabalho na Sociedade Capitalista .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 2 TRANSFORMAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS SÉCULOS XX E XXI .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Da Organização do Trabalho Taylorista/Fordista ao Sistema de     Produção Flexível .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 As Relações do Fordismo e do Sistema de Produção Flexível com a     Subjetividade do Trabalhador .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 3 O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL: O SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL NO INÍCIO DO SÉCULO XXI .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Sobre a Reestruturação Produtiva no Brasil a Partir dos Anos 1990 .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Trabalho e Trabalhador na Reestruturação Produtiva .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO 4 A SOCIOLOGIA DA ADVERSIDADE NO COTIDIANO DO TRABALHO SOB O SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1 O Cotidiano e as Adversidades .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2 Construindo uma Sociologia da Adversidade no Trabalho.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3 Componentes da Adversidade no Trabalho.....</b>	<b>89</b>
4.3.1 O medo da perda do emprego .....	89
4.3.2 O ritmo de trabalho.....	91
4.3.3 Pressão, responsabilização e assujeitamento no trabalho .....	93
4.3.4 Sobre a resiliência.....	96
<b>PARTE 2 O TRABALHADOR COMO SUJEITO EM AMBIENTE E CONDIÇÕES FLEXÍVEIS DE TRABALHO .....</b>	<b>104</b>
<b>CAPÍTULO 5 A SUBJETIVIDADE DO INDIVÍDUO NO COTIDIANO DO TRABALHO.....</b>	<b>104</b>

<b>5.1 O Cotidiano Adverso e a Subjetividade do Indivíduo-Trabalhador.....</b>	<b>104</b>
5.1.1 De que subjetividade está se falando? .....	105
5.1.2 A subjetividade no trabalho por competências.....	118
5.1.3 Trabalho em grupo: solução ou opressão? .....	125
<b>5.2 A Subjetividade Exposta: Experiências Vividas pelo Trabalhador no</b>	
<b>Sistema de Produção Flexível .....</b>	<b>131</b>
5.2.1 Ritmo intensificado de trabalho – superando o insuperável.....	132
5.2.2 Corpos e almas pressionados .....	135
5.2.3 A sobrecarga da responsabilidade .....	137
5.2.4 O medo da perda do emprego .....	139
5.2.5 A superação dos resilientes .....	141
<b>PARTE 3 CONDIÇÕES DE TRABALHO SOB O SISTEMA DE</b>	
<b>PRODUÇÃO FLEXÍVEL .....</b>	<b>143</b>
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>143</b>
<b>6.1 Com a Palavra, o Trabalhador .....</b>	<b>145</b>
6.1.1 da teoria à realidade do relato do trabalhador – um ensaio metodológico .....	145
<b>6.2 Trabalhando com Categorias de Análise: uma Proposta Dialética para</b>	
<b>Conhecer a Realidade .....</b>	<b>149</b>
6.2.1 O ritmo intensificado de trabalho sob o sistema de produção flexível .....	151
6.2.2 A pressão no trabalho sob o sistema de produção flexível .....	165
6.2.3 A responsabilização no trabalho sob o sistema de produção flexível.....	173
6.2.4 O medo da perda do emprego no trabalho sob o sistema de produção flexível.....	179
6.2.5 O sujeito flexível no trabalho flexível.....	181
6.2.6 A resiliência no trabalho sob o sistema de produção flexível.....	194
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>205</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>212</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA .....</b>	<b>222</b>
<b>APÊNDICE B - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS DURANTE A PESQUISA DE</b>	
<b>CAMPO - 2005 E 2006 .....</b>	<b>224</b>

## INTRODUÇÃO

Em nome da razão econômica e do desenvolvimento da competitividade o trabalho do século XX foi transformado, forjado na experiência dos empresários e na necessidade de sobrevivência dos trabalhadores. O início deste século vive ainda sob os mesmos moldes. A transição do taylorismo/fordismo para a flexibilização da produção incorre em novas formas e condições de trabalho que apropriam a subjetividade do trabalhador, o que não deixa de ser um sinônimo de adversidade no trabalho.

O trabalho contemporâneo, mais do que num passado recente, exige trabalhadores aptos física e psiquicamente ao combate da guerra no mercado entre empresas concorrentes. O setor automotivo é um exemplo. Nele, o sistema de produção flexível demanda dos que enfrentam este combate um desempenho em ritmo cada vez mais intensificado, aumento de responsabilidades, assumidas individualmente ou em grupo, resistência à pressão psicológica por metas ou desempenho cobrados cotidianamente pela produtividade, pela total disponibilidade e resignação.

Os esforços de pesquisa concentram-se nos trabalhadores em fábricas sob o sistema de produção flexível, ou seja, nos protagonistas que produzem e fornecem o "arsenal bélico" para a guerra entre empresas e mercado globalizado. As inovações tecnológicas ocorridas nas empresas e no sistema de produção nos últimos vinte anos, principalmente na indústria automobilística, foram justificadas pela necessidade de crescer, de se adaptar melhor e mais rápido às demandas e mudanças do mercado. A competição saturada nos países desenvolvidos tem sido exacerbada nesses mercados, forçando a indústria automotiva, apesar das incertezas, a embarcar numa corrida de diferenciações e inovações como resposta. O nível organizacional da produção e o direcionamento em termos de reestruturação confirmaram-se na flexibilidade e na permanente adaptação de estoques a diferentes demandas. Ao mesmo tempo, a procura por novos mercados potenciais em países emergentes ou periféricos redefiniu a geografia da produção.

Em termos empresariais, sobrevivem empresas eficazes, competitivas, que continuamente superam a concorrência. Esta é a regra do mercado global. A guerra sem arsenal bélico está sendo travada, levando os combatentes do *front* a sacrifícios individuais consentidos em nome do lucro, da economia, da produtividade e da competitividade. Esta investigação não trata das especificidades da lógica econômica, mas compreende ser esta um componente que rege a atitude humana em se tratando do indivíduo-trabalhador.

O termo "indivíduo-trabalhador", cunhado nesta investigação, não pretende ser uma denominação genérica, mas refere-se ao ser humano que **vive uma situação real de trabalho**, tratada também de forma afetiva, com emoção, sentimentos, um estado da alma, pensamento e corpo deste ser dotado de subjetividade.

Esta tese está diretamente relacionada ao trabalhador e sua condição de 'ser trabalhador' sob o sistema de produção flexível, em que se procura analisar o quanto sua subjetividade é comprometida em seu trabalho polivalente, multifuncional, exigido pelo sistema, assim como compreender se os fatores inerentes ao processo de trabalho sob este sistema levam-no à resiliência, ou seja, a ter a capacidade de enfrentar e se adaptar às mudanças impostas no trabalho.

Condição e organização do trabalho remetem ao ambiente de trabalho, entendendo-o como o local no qual o indivíduo-trabalhador executa as atividades e tarefas designadas, envolvendo-se física e emocionalmente, expressando suas motivações, seus sentimentos e emoções. Porém, entende-se também que o trabalho transcende o seu local, vai além do tempo regulamentar e interfere na vida do indivíduo fora do ambiente da empresa, ou seja, influencia a vida do trabalhador como um todo.

Mereceu análise, no presente estudo, o cotidiano de diferentes atores ligados à indústria automotiva, e, nesse sentido, o exame da organização da produção, seu ambiente e condições de trabalho vividas pelo trabalhador que atua em linhas de montagem. A análise toma por base empírica os trabalhadores assalariados

de chão de fábrica em montadoras de veículos e indústria de autopeças localizadas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), no Estado do Paraná. Entende-se que, ao se tratar da indústria automotiva paranaense, está-se estendendo a análise à indústria automobilística brasileira como um todo, pois o nexo da organização do trabalho produtivo do chão de fábrica atinge diretamente o trabalhador seja em nível de poder local, regional, nacional ou internacional.

O objeto desta pesquisa centra-se em conhecer e compreender as formas de sobrevivência e tolerância dos trabalhadores frente a situações adversas de trabalho sob o sistema de produção flexível. Parte-se do pressuposto de que esses trabalhadores vivem situações de trabalho em que a adversidade é freqüente, enfrentam ritmo intensificado, pressões, responsabilidades, e convivem com o medo constante da perda do emprego. Estas circunstâncias e situações, consideradas adversas, levam a adaptações que transformam a vida cotidiana no trabalho.

Entende-se que as adversidades geram sofrimento no trabalho a partir de estudos realizados por Christophe Dejours (1992, 1994, 1997 e 2003), que contribuíram para o aprofundamento de questões relativas à individualidade do trabalhador, em que o trabalho é condição para a realização de si mesmo, para o fortalecimento do sujeito e, neste sentido, do reconhecimento com relação àquilo que é realizado. Em suas palavras: "O trabalho é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho" (DEJOURS, 2004, p.65).

A preocupação de Dejours com a psicodinâmica do trabalho e, também, com a injustiça social (2003), vai ao encontro da análise das situações de trabalho vividas pelos trabalhadores pesquisados e contribuiu, em termos metodológicos, para a relação entre a organização do trabalho e o indivíduo-trabalhador não como algo estático, mas em contínuo movimento. Assim, as condições micro e macrossociais do sistema de produção flexível interferem na subjetividade do indivíduo-trabalhador. Sua visão frente à vida e suas reações em face de situações

adversas no trabalho impregnam sua afetividade, emoção, sentimentos inerentes a sua vida como ser humano. A adversidade presente na vida cotidiana do trabalho e as especificidades dos componentes do ambiente por meio das condições de trabalho foram observadas sob a ótica de uma sociologia muito própria, a sociologia da adversidade no trabalho.

Por representar mais que um pensamento ou um corpo, mas um estado da alma, a constatação de adversidades no trabalho instigou a problematização do presente estudo, que coloca como pressuposto que *o ambiente de trabalho flexível é adverso e gera sofrimento para o trabalhador, submetendo sua subjetividade a um trabalhar para sobreviver*. Desse modo, problematiza-se: *Estariam as adversidades encontradas e vividas pelos trabalhadores assalariados na organização do trabalho em sistema de produção flexível criando formas de sobrevivência e tolerância no trabalho, neste início do século XXI?*

O caminho metodológico escolhido para responder à questão consistiu na pesquisa qualitativa no âmbito do paradigma interpretativista, no qual os significados surgem do compartilhamento do assunto entre áreas de conhecimento, atendendo ao caráter interdisciplinar requerido pelo objeto. A análise foi desenvolvida a partir do conteúdo transcrito das entrevistas, que obedeceram a um roteiro de entrevista não-estruturada, cujas qualidades, sugeridas por Minayo (2004a, p.121), "consistem em enumerar de forma mais abrangente possível questões as quais o pesquisador quer abordar no campo, a partir de hipóteses ou pressupostos"<sup>1</sup>. Utilizando-se deste roteiro de entrevista, realizou-se análise e interpretação da fala dos trabalhadores, conteúdo do sexto capítulo.

As entrevistas diretas e individuais foram realizadas em dois momentos. Em junho de 2005, foram feitas as primeiras treze entrevistas com trabalhadores de chão de fábrica. Em domicílio foram realizadas duas entrevistas, e na biblioteca

---

<sup>1</sup> Ver roteiro de entrevista no Apêndice A desta tese.

da faculdade onde estudavam foram feitas entrevistas com os outros três trabalhadores de montadoras de veículos. As oito entrevistas individuais restantes se deram nas dependências da indústria de autopeças. Utilizando-se o mesmo roteiro de entrevista, não se observaram diferenças nas respostas dos trabalhadores entrevistados dentro ou fora da fábrica. Estes trabalhadores são assalariados possuidores de contrato formal de trabalho, com ensino médio como escolaridade mínima, curso profissionalizante pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), têm idade entre vinte e quarenta anos e tempo de serviço na empresa de quatro a dez anos. A idade e o tempo de serviço na empresa demonstraram tratar-se de profissionais com experiência e vivência na indústria em que trabalhavam.

O segundo momento da pesquisa de campo ocorreu após estágio de doutoramento, realizado na Cardiff University, País de Gales, Inglaterra, sob a orientação dos professores Huw Beynon e Theo Nichols. Este período de estágio proporcionou maior aprofundamento teórico e reflexão sobre o objeto. Em junho de 2006, foram realizadas mais cinco entrevistas: duas delas com gerentes<sup>2</sup> de produção da indústria de autopeças, uma com gerente de recursos humanos de uma montadora de veículos, e mais duas, em domicílio, com trabalhadores de chão de fábrica de montadoras, perfazendo um total de dezoito entrevistados. O setor industrial automotivo foi o universo escolhido, mais especificamente o setor automotivo paranaense, localizado na Região Metropolitana de Curitiba, município de São José dos Pinhais, e Cidade Industrial de Curitiba (CIC), delimitado a duas montadoras de veículos e uma indústria de autopeças, respectivamente, todas elas empresas transnacionais, consideradas de vanguarda em termos de inovações tecnológicas e organizacionais, inseridas na produção flexível, entendida como um sistema de organização da produção baseado em respostas imediatas às variações da demanda, exigindo uma organização enxuta e integrada do trabalho.

---

<sup>2</sup> Os gerentes entrevistados tinham de 35 a 45 anos de idade, possuíam de 2 a 20 anos de trabalho na empresa e nível superior completo com pós-graduação.



A escolha das empresas foi influenciada pela facilidade de acesso aos entrevistados. O contato realizado com a indústria de autopeças foi aceito, e, em uma montadora, conseguiu-se a entrevista com um gerente. Porém, para a realização das entrevistas com trabalhadores das montadoras de veículos esta pesquisa favoreceu-se de uma metodologia compartilhada estruturada pelo Grupo de Estudo de Trabalho e Sociedade (GETS), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), liderado pelas professoras Benilde Motim e Silvia Maria de Araújo (UFPR), na linha de pesquisa "Trabalho, Tecnologia e Inovações Tecnológicas", do qual participo como membro/pesquisadora. A indicação de sete trabalhadores dos quinze entrevistados para este estudo só foi possível devido ao compartilhamento de informações entre membros da equipe do GETS.

O desafio metodológico no trato de objeto multideterminado, como ocorre aqui, valeu-se da abordagem interdisciplinar por ele requerida e responde ao eixo do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da UFSC. A análise sociológica crítica constituiu o fio condutor da pesquisa, que não descuidou de reflexões filosóficas, da Psicologia, da História e da Economia, quando se fez necessário o aprofundamento temático. Para além de incursões transdisciplinares, o método dialético propiciou a prática interdisciplinar não apenas como exercício reflexivo, mas sobretudo enquanto armação metodológica da pesquisa. Assim como Berger e Luckmann (1985, p.247) sugerem o diálogo entre disciplinas que tratem "do homem enquanto homem", a sociologia privilegiada neste estudo "passa a ser realizada em um contínuo diálogo com a história e a filosofia".

Em termos de estrutura, a presente tese divide-se em três partes, perfazendo um total de seis capítulos. No conjunto dos capítulos emergem questões teóricas de abordagem sociológica, psicossocial, econômica, cultural e ética, caracterizando pesquisa de caráter interdisciplinar.

A primeira parte do estudo compõe-se de quatro capítulos. O primeiro trata do trabalho na sociedade ocidental e enfoca seu histórico, situando sua

importância desde a antiguidade até a contemporaneidade. O capítulo dois adentra o início deste século mostrando a transição para o trabalho industrial por meio de transformações na organização do trabalho. Discute-se o taylorismo/fordismo e, depois, o sistema de produção flexível, comparando sistemas de produção, tendo em vista as mudanças organizacionais ocorridas.

O terceiro capítulo aborda o processo de reestruturação produtiva no Brasil, a partir dos anos 1990, detendo-se nas transformações na indústria automobilística sob o ponto de vista histórico e econômico, constituindo um novo cenário e modelo de trabalho e trabalhador. As novas transformações no sistema produtivo forjam uma nova subjetividade, que passa a ser apropriada por meio de exigências físicas e mentais impostas para o desempenho das funções. O quarto capítulo aponta este embrião, a saber, de uma sociologia que procura explicar o fenômeno da adversidade no ambiente do trabalho adverso e flexível.

A segunda parte trata da subjetividade do trabalhador no ambiente de trabalho flexível. O capítulo cinco, constante desta parte, mostra a relação entre a subjetividade do indivíduo-trabalhador e duas manifestações paradigmáticas da produção flexível: o trabalho por competências e o trabalho em grupo.

A terceira e última parte da tese traz a análise dos relatos dos trabalhadores entrevistados, visando responder à problematização do estudo por meio das categorias analíticas da tese, explicitando-as tal como ocorrem no cotidiano do trabalho flexível. Examina-se, por meio da palavra do trabalhador, a realidade vivida por ele em face das condições adversas, procurando explicitar a produção de uma sociologia da adversidade através das formas de sobrevivência e tolerância no trabalho. O esforço teórico e metodológico desta investigação, presente em cada uma de suas partes, buscou ir além do caráter teórico, ilustrando a argumentação com fatos da realidade vivida pelo trabalhador e, mais que isso, fazendo uso da sua palavra.

**PARTE 1**  
**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO**  
**SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL**

**CAPÍTULO 1**  
**O TRABALHO NA SOCIEDADE OCIDENTAL**

**1.1 O Trabalho Conta a sua História**

O trabalho, como atividade vital humana, e a sociedade capitalista como o meio que o envolve, constituem o ponto de partida desta tese. Tem-se convicção de que os homens, e sua sociedade, são reciprocamente determinantes e determinados pelo trabalho. Considerado também como mola propulsora da vida dos indivíduos, o trabalho é um dos elementos centrais da vida e condição para a existência social. Trilhar o caminho histórico e socioeconômico do trabalho perpassando desde sua gênese às suas transformações é uma das formas possíveis de refletir sobre as mudanças ocorridas na sociedade ocidental do final do século XX e início do século XXI.

Sob o ponto de vista etimológico, o significado da palavra trabalho vem do latim vulgar *tripalium*, instrumento de tortura composto de três paus ou varas cruzadas ao qual se prendia um réu (um indivíduo). No passado o ser humano 'trabalhava' basicamente para suprir suas necessidades, produzindo o que consumia, sejam roupas, alimentos ou moradia. Ao se constituírem os povos, as primeiras sociedades, o trabalho passou a ser recompensado por mercadorias, como uma espécie de troca – nascia o escambo. Até então, era possível obter um trabalho por meio de uma simples conversa, sem a exigência de qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior. Aprendia-se o ofício, ou o trabalho, e dali nasciam os artesãos e artífices.

Na Europa dos séculos XVII e XVIII, a expressão *trabalho* foi inicialmente encontrada em escritos políticos ingleses. No início significava labor (*work*), porém mais tarde, no século XIX, com o fim do regime escravista, passou a representar produção, dando impulso, a partir de então, à luta por direitos, valorizando o sentido do trabalho, elevando-o a modelo da atividade criadora por excelência.

Histórica e politicamente, a humanidade estruturou-se quase que em sua totalidade em função do trabalho. Os seres humanos, desde os caçadores da era paleolítica, aos fazendeiros, artesãos medievais, operários da linha de montagem do século XX, aos profissionais da área técnico-científica informacional de hoje, têm no trabalho parte fundamental de sua existência, de sua razão de viver.

Cabe aqui pensar o trabalho sob os pontos de vista histórico e filosófico. O italiano Adriano Tilgher (1931), um dos clássicos da literatura sobre trabalho na civilização ocidental, assegura que, na antiguidade, o trabalho, no pensamento grego e romano, resumia-se essencialmente às idéias de pena e dor. Isto também pode ser demonstrado pelo significado da palavra 'trabalho' em grego, isto é, trabalho era chamado de *ponos*, e, em latim, de *poena*, que quer dizer fadiga, pena, desgosto, tristeza. A palavra tinha, assim, a conotação de algo realmente pesado, exaustivo, causa de muito cansaço, um fardo a carregar, agregando-se também ao sentido das responsabilidades que deveriam ser assumidas a partir dele. Enfim, o trabalho era encarado como um peso na vida do ser humano, e, para alguns, como uma maldição.

Para poetas e filósofos gregos, como Homero e Xenofonte, sabendo que os deuses odiavam os homens, condenou-os a um trabalho duro a ser realizado por um longo período das suas vidas. Para Hesíodo, a vida sem trabalho poderia estar à altura da felicidade, porém os deuses estavam insatisfeitos com o homem e fizeram com que sua comida ficasse abaixo da terra para que ele tivesse que cavar, arar e plantar para poder comer e sobreviver. Esta visão é típica dos muitos pensadores da antiguidade, que não consideravam nem aceitavam a agricultura

como algo respeitável para o cidadão, principalmente porque isto o levaria a ganhar dinheiro e ser independente – o que não fazia parte do ideal supremo do espírito grego. Muitos consideravam deplorável o uso de artefatos mecânicos<sup>3</sup>, pois estes brutalizariam a mente humana, que deveria estar voltada somente para pensar sobre a verdade e a prática da virtude.

O trabalho na antiguidade não tinha no ser humano o seu foco. Até mesmo Platão e Aristóteles aceitavam que os problemas sociais eram de difícil solução e que o trabalho seria somente uma parte da satisfação das necessidades do homem, porque a elite, uma minoria, deveria estar sempre engajada no puro exercício da mente, da arte, da filosofia e da política.

Reflexões acerca do trabalho na antiguidade permanecem dispersas e muitas vezes contraditórias, pois raramente os filósofos gregos deram ao tema alguma importância na ordem de suas preocupações, segundo Tilgher (1931, p.3-12). Dos gregos vale lembrar a alusão ao trabalho no mito de Sísifo, condenado pelos deuses a incessantemente rolar uma rocha até o topo de uma montanha, de onde a pedra cairia de volta devido ao seu próprio peso. Pensaram os deuses que não haveria punição mais terrível que o trabalho inútil e sem esperança. O desdém de Sísifo pelos deuses, seu ódio pela morte e sua paixão pela vida fizeram com que

---

<sup>3</sup> A menção feita a 'artefatos mecânicos' faz alusão à 'técnica' e às considerações sobre seu uso, "quase sempre associada ao progresso da humanidade, condição pouco contestada da sua superioridade sobre a natureza. A técnica é, no entanto, naturalmente, e desde há muito tempo, desvalorizada em proveito da atividade intelectual desinteressada, da cultura estética ou literária, da ciência pura", conforme Brugger (2006). Em termos da 'técnica', se o homem faz parte da natureza e a transforma com o trabalho, se suas relações são mediatizadas por um terceiro termo, como instrumentos e utensílios, estes evidenciam que sua força física seria muito inferior à dos animais, condenando-o, portanto, à morte. Porém, com o uso de material que dê suporte, da técnica, nestes termos, o ser humano executa o seu trabalho. Num outro ponto de vista, se pensada como uma associação entre o homem e a máquina, a técnica pode, pelo contrário, aparecer novamente como instrumento por excelência do domínio racional da natureza pela humanidade, fazendo do ser humano um coordenador e inventor permanente das máquinas que estão à sua volta, o que se opõe à atitude motivada pelas ameaças que, de fato, o progresso técnico fez pesar sobre o equilíbrio da natureza e da própria vida. BRUGGER, W. *Dicionário de Filosofia*. Disponível em: «<http://www.prof2000.pt/users/praxis/praxiologica/textosapoio/gerais/tecnica.htm>». Acesso em: 19 ago. 2006.

recebesse aquele inexprimível castigo, em que todo seu ser esforça-se para executar absolutamente nada.

Se o mito de Sísifo parece trágico é porque seu herói é consciente, cabendo a pergunta: onde estaria realmente sua tortura se a cada passo a esperança de prosperar o sustentasse? Reportando ao trabalhador de hoje, apesar de trabalhar cotidianamente em tarefas que não são sempre as mesmas, seu trabalho é pesado e penoso. Conclui-se que seu destino não é menos absurdo nem menos trágico que o do herói do mito, excetuando os raros momentos em que ele retoma sua consciência. Sísifo, proletário dos deuses, impotente e rebelde, sabe a total extensão de sua miserável condição. A lucidez, que deveria constituir sua tortura, ao mesmo tempo coroa sua vitória. Não há destino que não possa ser superado pelo desprezo. Na verdade o sofrimento e a tragédia se iniciam quando floresce a consciência – assim mostrou o mito, assim manifesta-se na vida e no cotidiano de muitos trabalhadores.

Como os gregos e romanos, os hebreus pensavam que o trabalho era doloroso e enfadonho, mas, diferentemente dos gregos, os hebreus achavam que conheciam o porquê de a raça humana ter que trabalhar, ou seja, o trabalho seria uma punição pelos pecados cometidos pelos ancestrais desde o Paraíso. Assim, o trabalho seria uma dura realidade, uma sina, reconhecida pela dignidade espiritual perdida.

Para a tradição judaico-cristã, o trabalho era visto como uma punição de Deus e uma sina do homem. Trabalhar era necessário não para se ganhar dinheiro, mas para que o dinheiro, ou o que fosse produzido, pudesse ser repartido com os que necessitassem e não tivessem como trabalhar. Desta forma, o trabalho passa a ter também o sentido de caridade, em que os ricos doam aos pobres para receber as dádivas de Deus. O trabalho ganha valor positivo, bem como passa a ser reconhecido como necessário, saudável à alma e ao corpo. Sem o trabalho o homem cairia em desgraça, teria pensamentos odiosos e hábitos não apropriados. É a Igreja colocando o homem a seu serviço.

Na Europa dos séculos XI até XIV, os indivíduos viviam como céticos sem conforto, porém insistiam em que cada um, até mesmo membros do clero, ganhasse para viver pelo trabalho feito por suas próprias mãos, supondo que isso os ajudaria a engrandecer o valor do trabalho na mente dos homens.

Num outro sentido, alguns julgavam a mensagem de Cristo de forma diferente. Abominavam o ganho de fortunas, exaltando a pobreza como uma positiva santidade religiosa, pregando o trabalho não como algo bom, mas como algo que acreditavam ser dolorido, humilhante e causador de sofrimento para o corpo.

Na era medieval, a figura de São Francisco de Assis aparece vivendo sem conforto e prazeres físicos por razões religiosas. Obrigou aos que estavam ao seu redor a trabalhar para seu próprio sustento, a ganhar o pão de cada dia, e as poucas moedas de baixo valor ganhas deveriam ser distribuídas às pessoas pobres.

Para os reformadores protestantes, segundo Willaime (2005, p.64-66), o trabalho era uma coisa natural, não tinha valor em si. Eram contra a mendicância, a usura, e somente aquele que não pudesse trabalhar poderia aceitar caridade. Na concepção de Lutero, não são as obras realizadas pelo homem que lhe garantirão a salvação, pois esta é "pura graça divina e deve ser recebida na fé". As reformas protestante e calvinista, e suas conseqüências para o plano do comportamento do homem na sociedade, por meio de seu trabalho, contribuíram para uma visão religiosa do trabalho, para uma concepção de vida que faz do trabalho uma dimensão essencial para a realização pessoal.

Depois de Lutero, Calvino entendia que a chave da visão do mundo é o conceito de predestinação. Deus é a potência absoluta, energia ilimitada, a razão de tudo, trazendo o homem como finito e Deus como infinito, criatura e criador. Deus é tudo e o homem é nulo; o homem só vive para servir à glória de Deus e, se não o faz, seu destino é a morte, afirma Tilgher (1929, p.49). Porém, foi o Protestantismo que imprimiu uma profunda revolução espiritual ao conceito de trabalho, conferindo a ele a chave da visão moderna do mundo e da vida – e esta grande mudança se deve a Lutero.

Isto posto, leva-se a crer que muitos dos movimentos religiosos da era feudal ao final do século XIX e início do século XX tinham como firme propósito

reunir indivíduos em torno da obediência ao trabalho e do culto à religião. A fé livrava o indivíduo do martírio e o levava à salvação.

## 1.2 Da Natureza do Trabalho na Sociedade Capitalista

A revolução espiritual advinda do protestantismo, que até hoje domina a vida em sociedade, leva a evocar a obra de Max Weber. A raiz do moderno sistema capitalista no conceito protestante de vocação, e a partir dele, manifesta aquilo que se entende como o dogma central de todos os ramos do protestantismo, segundo o qual "o único modo de vida aceitável por Deus não era o superar a moralidade mundana, mas unicamente o cumprimento das obrigações impostas ao indivíduo pela sua posição no mundo. Esta era sua vocação", afirma Weber (2001, p.65).

Esse peso moral do trabalho árduo se reproduz porque, como no calvinismo, o trabalho é considerado uma vocação, uma atividade religiosa, uma vez que trabalhar é uma ordem de Deus. Essa divinização do trabalho é encontrada contemporaneamente no valor atribuído ao trabalho, pois, apesar de este ser árduo e pesado, o trabalhador, mesmo assim, sente-se satisfeito.

Weber (1997, p.11-12) examinou a vinculação do capitalismo com o protestantismo, concluindo que "os protestantes, tanto como classe dirigente, quanto classe dirigida, seja como maioria, seja como minoria, sempre teriam demonstrado tendência específica para o racionalismo econômico. A razão deste fato deveria, portanto, ser buscada no caráter intrínseco e permanente de suas crenças religiosas e não apenas em suas temporárias situações externas na história e na política" (WEBER, 1997, p.11-12). O 'espírito do capitalista', para Weber, é constituído principalmente por uma ética peculiar, de caráter utilitarista<sup>4</sup>, no sentido de que o aumento de capital é um fim em si mesmo e um dever do indivíduo.

---

<sup>4</sup> Weber baseou-se na ética utilizada nos discursos realizados por Benjamin Franklin (1706-1790), um dos líderes da independência dos Estados Unidos, que bem representou a mentalidade dos colonos americanos e do espírito do pequeno burguês, segundo o qual "ganhar dinheiro dentro da ordem econômica moderna é, enquanto isso for feito legalmente, o resultado e a expressão da virtude e da eficiência de uma vocação" (WEBER, 1997, p.12).



É incontestável a presença das motivações religiosas particulares dos puritanos, investigadas por Weber. O comportamento destas contribuíram para moldar a norma implícita do homem moderno que se esforça ao máximo no trabalho. A idéia de cumprir seu 'dever' por meio de um trabalho atormenta a vida do ser humano contemporaneamente.

Em termos históricos, o trabalho moral e digno ganha em Hegel o primeiro pensador a concebê-lo como uma exteriorização do sujeito – uma *ação intencional*, fazendo uma crítica à sociedade capitalista por impedir o indivíduo de exteriorizar-se como *homo oeconomicus*. Em Hegel, a concepção de trabalho está diretamente ligada a fazer-se objeto, não no sentido marxista de alienação, mas no sentido de fazer o que deve ser feito, quando "o trabalho e a troca permitam ao indivíduo se exteriorizar", segundo Schmidt Am Busch (2005, p.88).

Para compreender o conceito de trabalho em Hegel é necessário entender o conceito de *ação intencional*, caracterizada por "três relações distintas, a saber: o objetivo fixado pelo sujeito<sup>5</sup>, a realização do objetivo e o objetivo realizado", conforme afirma Schmidt Am Busch (2005, p.92-93). O trabalho em Hegel é, "primeiro, o ato de fazer de si mesmo, de maneira interna, objeto ou um ato de engendrar". Para Hegel, o fato de que o sujeito que trabalha faça de si mesmo, internamente, objeto, quer dizer que ele mesmo estabelece, pelo ato de querer, um conteúdo, uma atividade, isto é, trata-se de um objetivo que o próprio sujeito estabeleceu, uma atividade que corresponde a uma *ação intencional*. Schmidt Am Busch (2005, p.107) entende que a análise hegeliana baseia-se em um critério não econômico, uma vez que os indivíduos estão sempre adaptando-se a novas realidades.

O conceito de trabalho como exteriorização do sujeito amplifica-se se pensado em relação ao conceito de homem-sujeito em Touraine (2002, p.233). Esse

---

<sup>5</sup> Para Hegel, 'sujeito' é o "termo extremo da universalidade". Significa que "o sujeito é universal dizendo 'eu', referindo-se a si mesmo, coloca a si mesmo como um eu. [...] O eu não passa, de fato, desse ato de auto-referência. [...] O eu se concebe um ser *indeterminado* que abstrai todo conteúdo particular", conforme Schmidt Am Busch (2005, p.90).

tem capacidade de transmitir e perceber significado em suas ações, personifica o papel de ator social, tem o poder de conduzir e transformar as relações sociais do mundo racional moderno mediante sua consciência. O sujeito de que fala o autor não se fecha sobre si mesmo, "obriga a considerar o sujeito não como um ego superior, como uma imagem do pai ou como a consciência coletiva, mas como um esforço para unir os desejos e as necessidades pessoais à consciência de pertencer à empresa e à nação, ou a face defensiva à face ofensiva do ator humano".

Como foi surgindo este homem-sujeito ao longo da história? Certamente por meio das transformações do ser humano no mundo do trabalho. Assim como o pensamento weberiano, "com sua ética positiva do trabalho, reconferiu ao ofício o caminho para a salvação, celestial e terrena, fim mesmo da vida. Selava-se, então, sob o comando do mundo da mercadoria e do dinheiro, a prevalência do negócio (negar o ócio) que veio sepultar o império do repouso, da folga, da preguiça", como afirma Antunes (2005, p.12).

Neste sentido, Paul Lafargue (2003, p.19), em sua obra *O direito à preguiça*, denunciava a santificação do trabalho afirmando que "uma estranha loucura dominou as classes operárias das nações onde reina a civilização capitalista. [...] essa loucura é o amor ao trabalho, paixão moribunda que absorve as forças vitais do indivíduo e de sua prole até o esgotamento". Para Lafargue, o trabalho, dentro de limites impostos pela necessidade humana do ócio e do lazer, é uma atividade imprescindível à humanidade. Porém, se passa a ser imposto em excesso, torna-se uma desgraça. Crítico implacável, utilizou-se de humor para exaltar suas convicções sobre o excesso de trabalho em favor dos trabalhadores.

Diferentemente desse prisma, inaugurando uma nova forma de compreender o trabalho, Karl Marx (1996, p.297) concebe-o mostrando que o homem foi o primeiro ser a conquistar certa liberdade de movimentos em face da natureza.

[...] Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e

mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza (MARX, 1996, p.297).

Marx argumenta que é por meio dos instintos e das forças naturais em geral que a natureza dita aos animais o comportamento que devem ter para sobreviver. Já o homem, graças ao seu trabalho, conseguiu dominar em parte as forças da natureza, colocando-as a seu serviço, pois "a utilização da força de trabalho é o próprio trabalho", afirmou. E continua: "[...] Para representá-lo em forma de mercadorias, ele tem que representá-lo, sobretudo, em valores de uso, em coisas que sirvam para satisfazer a necessidades de alguma espécie. É, portanto, um valor de uso particular, um artigo determinado, que o capitalista faz o trabalhador produzir" (MARX, 1996, p.297). O encontro entre força de trabalho e meios de produção, cuja finalidade é produzir valores de uso, não tem, em princípio, um caráter capitalista, uma vez que tal relação é condição eterna da humanidade para produzir sua vida em qualquer forma de sociedade.

A produção de mercadorias e, conseqüentemente, de capital só pode se efetivar quando o capitalista compra a força de trabalho e esta encontra os meios de produção necessários para atingir os objetivos do capitalista. A produção do capital só se realiza na medida em que o capitalista consome o valor de uso da força de trabalho, o que só ocorre sob a condição de a força de trabalho consumir o valor de uso dos meios de produção, quer dizer, quando se estabelece a articulação orgânica entre a força de trabalho e os meios de produção, entre o capital variável e o capital constante.

Marx busca entender as contradições da valorização dos processos de trabalho. O processo de trabalho deve ser considerado o início de qualquer forma social determinada. As relações entre sociedade e natureza para Marx são baseadas nas formas como determinada sociedade se organiza para o acesso e uso dos recursos naturais. Nesta relação o homem atua sobre a natureza com o objetivo de se

apropriar de suas matérias para a satisfação de suas necessidades orgânicas, e, transformando-a, transforma também sua própria natureza, caracterizando assim uma relação dialética.

O intercâmbio orgânico sob o ponto de vista marxista introduz uma nova concepção de relação do homem com a natureza, na qual a natureza se humaniza e o homem se naturaliza, de forma historicamente determinada em cada situação. A natureza trabalhada transforma-se em categoria social à medida que incorpora valores de uso, e a sociedade em categoria natural. Com a produção para troca, a produção da natureza passa a ocorrer em grande escala, na qual os objetos produzidos tornam-se valores somente em sua relação social. Para a sobrevivência e expansão contínua do modo de produção capitalista torna-se necessária a apropriação e transformação da natureza enquanto meios de produção em escala mundial, em que um determinado espaço será dinamicamente apropriado e modelado conforme os interesses do capital.

Para aumentar o seu poder sobre a natureza, o homem passa a utilizar instrumentos, acrescenta meios artificiais de ação aos meios naturais de seu organismo, multiplicando-se enormemente a capacidade do trabalho humano de transformar o próprio homem. O desenvolvimento do trabalho criador aparece, aos olhos de Marx, como uma condição necessária para que o homem no capitalismo seja cada vez mais livre, mais dono de si. Desses instrumentos e meios de que fala Marx, vale acrescentar o papel da técnica no contexto socioeconômico e do trabalho. A técnica, no sistema de produção flexível, só afeta o trabalhador de chão de fábrica no sentido de este ter que estar em constante treinamento. Ser conhecedor dos meios de produção mantém-no empregado e atualizado sobre o sistema. O trabalhador não desenvolve técnicas; elas lhe são postas pelas técnicas de execução do método de trabalho.

Ao se falar sobre os interesses do capital é oportuno lembrar que, historicamente, o capitalismo começou no âmbito do lar, na Inglaterra, por volta de 1750. O

trabalho era realizado no interior da família e em favor de um empreendedor, que fornecia a matéria-prima. As casas tornavam-se fábricas em miniatura, tendo sido justamente com este artesanato doméstico que se iniciou a transformação dos processos produtivos observada por Marx anos depois. Aos poucos, o *homo laborens* foi dando lugar ao *homo faber* (termos criados por Hannah Arendt). Quando a revolução industrial chegou, 30 anos depois, e se acelerou o processo de industrialização, as famílias foram retiradas de seu território e levadas para trabalhar nas fábricas, morando em cantos fétidos que marcaram o surgimento do meio urbano. A jornada de trabalho chegava a 14 horas diárias, trabalhando homens, mulheres e crianças.

Desterritorializado, o indivíduo, antes visto por inteiro – mente, corpo e espírito –, perde o seu centro e fica nas mãos manipuladoras do poder do empresário/proprietário dos meios de produção. Territórios e fronteiras, regimes políticos e estilos de vida, culturas e civilizações parecem mesclar-se, tensionar-se e dinamizar-se em outras modalidades, direções ou possibilidades. As coisas, os indivíduos e as idéias movem-se em múltiplas direções, desenraízam-se, tornam-se volantes ou simplesmente desterritorializam-se. Estas mudanças ocorridas na vida e na condição do ser humano na sociedade capitalista lembram a contribuição de Arendt no que concerne à condição humana e ao trabalho na sociedade moderna. A autora trata, em sua obra *A condição humana* (1973 e 2001), da evolução dos contextos da ação e do discurso como formas predominantes da revelação da essência do ser humano através do que concebe como *vita activa*. Arendt (1973) apóia sua reflexão na expressão *vita activa*, designando-a em três atividades que considera fundamentais: o *trabalho (labor)*, a *obra* ou a *fabricação (work)*, a *ação (action)*, e em três condições humanas – a *vida*, o *pertencer-ao-mundo* ou a *mundanidade*, e a *pluralidade*, que correspondem a estas atividades.

Arendt (1973, p.5) anuncia, desde o prefácio da obra, que faria uma "reconsideração da condição humana a partir da posição privilegiada de nossas mais novas experiências e nossos temores mais recentes". Pensar "no que estamos

fazendo" é antes de mais nada considerar as implicações das transformações operadas no domínio dos negócios humanos e da vitória do *animal laborans* para a compreensão da vida desejável e para o domínio político. Sob este prisma, examina as condições da vida humana na Terra, a distinção entre esferas pública e privada, o referencial à *pólis*, assim como busca esclarecer o significado do *trabalho (labor)*, da *obra* ou da *fabricação (work)*, da *ação (action)*<sup>6</sup>.

Arendt tenta resgatar o que seria um verdadeiro espaço público, plural e autônomo, de deliberação e iniciativa. Privilegia a ação ao criticar a era moderna e a importância que foi atribuída nesta época ao trabalho, colocando-o acima de todas as outras atividades.

Nesse sentido, atendo-se, particularmente, ao sentido de trabalho (*labor*, *Arbeit*), como a "atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano, cujo crescimento espontâneo, metabolismo, e eventual declínio estão ligados às necessidades vitais produzidas pelo trabalho para alimentar o processo da vida. A condição humana do trabalho é a própria vida" (ARENDDT, 1973, p.7). A noção de trabalho, inerente à sociedade moderna, perpassaria, portanto, por uma simbiose entre trabalho (*labor*), a obra ou fabricação (*work*) e a ação (*action*), atividades correspondentes a três condições humanas: a vida, pertencer-ao-mundo (mundanidade) e pluralidade. Distingue, ainda, duas esferas da vida humana: "a esfera privada (que corresponde ao espaço das atividades do trabalho e da obra) e a esfera pública (corresponde ao espaço da atividade da ação)" (ARENDDT, 1973, p. 9).

Arendt considera o trabalho (*labor*) como uma atividade cuja única finalidade é satisfazer as necessidades básicas da vida, não deixando nenhuma

---

<sup>6</sup> Vale clarificar que se utilizará, aqui, a tradução de *trabalho (labor)*, de *obra* ou *fabricação (work)*, e de *ação (action)* baseando-se na obra original em inglês *The Human Condition*, por se aceitar o argumento de Calvet de Magalhães (1995) quanto à tradução da obra de Arendt, feita para o português do original em inglês, por Roberto Raposo (2001). "Ao traduzir por *labor* e *trabalho* (?) a distinção proposta por Arendt entre *trabalho [labor, Arbeit]* e *obra* ou *fabricação [work, Werk* ou *das Herstellen]*, Roberto Raposo (mas também Celso Lafer na sua Introdução a esta obra, "A Política e a Condição Humana"), deturpa o sentido desta distinção e o leitor invariavelmente ficará confuso ao abordar em particular o terceiro e quarto capítulos desta obra", afirma Calvet de Magalhães (1985, p.136). Assim, sempre se citará Arendt a partir do original em inglês.

marca duradoura, pois seu resultado desaparece no consumo. Ao contrário, a obra ou a fabricação (*work*) é a "atividade que corresponde à não-naturalidade da existência humana, que não está incrustada no sempre-recorrente ciclo vital da espécie e cuja mortalidade não é compensada por este ciclo". A obra (*work*) "produz um mundo 'artificial' de objetos, nitidamente diferente de todo meio natural. Dentro de suas fronteiras habita cada uma das vidas individuais, embora este mundo ele próprio se destine a sobreviver e a transcender todas elas. A condição humana da obra é o pertencer-ao-mundo (a mundanidade, *worldliness*)", afirma Arendt (1973, p.7). Trata-se, portanto, de uma atividade que possui um início e um fim determinados, algo durável, que não se consome imediatamente, mas que pode ser utilizado para fins que não são os da vida biológica.

A ação (*action*) é "a única atividade que se exerce diretamente entre os homens, sem a mediação dos objetos ou da matéria, corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que os homens, e não o Homem, vivem na terra e habitam o mundo" (ARENDR, 1973, p.7). O trabalho (*labor*) e a obra ou fabricação (*work*), na visão da autora, são duas modalidades completamente diferentes da atividade humana não-política. Nem *trabalho* nem *obra* abrem espaço para a pluralidade humana. A discussão de Arendt aprofunda conceitos e cria outros visando compreender como se pensa e se dá a condição humana na sociedade.

Para fins de compreensão da natureza do trabalho na sociedade capitalista, importa reconhecer em Arendt que a obra (*work*), atividade do fabricante (*homo faber*), constitui o artifício humano e garante a durabilidade do mundo de operar sobre os materiais em contraposição ao trabalho (*labor*), à atividade do trabalhador (*animal laborans*) que se mistura com os materiais. Apesar de o produto da atividade do *homo faber* se desgastar com o uso, ele não se consome no próprio processo vital tal como se dá com os produtos do trabalho (*labor*). A diferença entre fabricação e trabalho (*labor*) equivale à distinção entre desgaste e destruição, entre uso e consumo. O *animal laborans*, pela sua atividade, não sabe como construir um mundo nem cuidar bem do mundo criado pelo *homo faber*. Assim como os produtos

do trabalho (*labor*), do metabolismo do homem com a natureza, não tardam no mundo tempo suficiente para se tornarem parte dele, a atividade trabalho preocupa-se somente com o ritmo das necessidades biológicas, indiferente ao mundo ou sem mundo, compreendido como artifício humano.

Arendt afirma que a era moderna é o tempo da vitória do *animal laborans* sobre o *homo faber*. A atividade da fabricação é absorvida pelo ritmo das máquinas nas linhas de montagem, por exemplo, e assim são assimiladas à atividade do trabalho. A vitória do *animal laborans*, do trabalhador, é o trunfo do consumo sobre o uso, do metabolismo sobre a durabilidade das coisas, das necessidades do mundo, da vida, sobre a imortalidade. A vitória do *animal laborans* traduz a pequenez da estatura e horizontes do homem moderno, para quem a felicidade se mostra como saciedade, e não como grandeza. Enfim, uma sociedade de consumo está destinada ao homem moderno, possivelmente sem capacidade de cuidar de um mundo e das coisas que pertencem ao espaço da mundanidade, visto que a atitude central em relação aos objetos, o consumo, condena à ruína tudo aquilo que toca. Este é, portanto, o sentido político do pensar de Arendt acerca "de pensar o que estamos fazendo". Trabalho (*labor*) e obra (*work*) são duas modalidades fundamentalmente diferentes da atividade humana não política. Nem o trabalho nem a obra conseguem abrir um espaço para a pluralidade humana. Arendt, ao longo de seu livro, insiste em que a distinção entre trabalho e obra foi eliminada ou em grande parte ignorada na era moderna. E assim, enfrentando a vida em sociedade, metamorfoseando-se, homem e trabalho continuam sua trajetória.

O trabalho é essencial na vida do homem porque é "condição para sua existência social", segundo Antunes (2004, p.8). É atividade fundamental do ser humano porque este é posto em contato com sua exterioridade – a natureza. É essência, ao mesmo tempo em que é condição. O trabalho é, portanto, o que exprime em mais alto grau a humanidade do ser humano. Nas palavras de Marx (1996, p.165), "como criador de valores de uso, trabalho útil, é o trabalho, por isso,



uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, vida humana". Logo, o ser humano, num processo recíproco, ao transformar a natureza externa transforma sua própria natureza e, como resultado desta reciprocidade, transforma o trabalho social em elemento central do desenvolvimento da sociabilidade humana. Desse modo, a natureza do trabalho "é um momento fundante da vida humana", parte de um lado do "processo de humanização" e, por outro, a sociedade capitalista transforma o trabalho em "assalariado, alienado, fetichizado. O que era uma finalidade central do ser social converte-se em meio de subsistência. A 'força de trabalho' (conceito-chave em Marx) torna-se mercadoria, ainda que especial, cuja finalidade é criar novas mercadorias e valorizar o capital. Converte-se em meio e não em primeira necessidade humana", como afirma Antunes (2004, p.8-9).

O trabalho expresso como uma forma de viver em sociedade perpassaria por dar um sentido à vida do homem em sociedade. Se o trabalho é meio e não uma necessidade, ele não daria objetivo à vida humana? Um trabalhador entrevistado exprime como se sente com relação ao seu trabalho.

*Se eu não estiver trabalhando eu vou fazer o quê? [Como] Eu vou conseguir as coisas, dar uma educação boa para meu filho? Melhorar, vamos dizer assim, o meu conforto, em casa, um carro, nesse sentido, né? E, digamos assim, eu acho que você tem que fazer alguma coisa que você se sinta bem, o que você procura, o objetivo que você alcança. Você almeja aquilo. Você tem que ter um objetivo na vida. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 5 com operador de produção em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Pela fala do trabalhador, percebe-se que o trabalho transcende o papel de um meio de sobrevivência; é também substancial à vida humana. O entrevistado relaciona sentimentos. Para ele, o trabalho lhe possibilita conseguir bens materiais e dar educação para o filho. Parte do princípio de que é preciso ter objetivos para dar sentido a sua existência. Conclui-se, preliminarmente, que o trabalho pode ser subjetivamente entendido como vital à vida humana. É uma atividade exercida por

homens e mulheres na realidade histórica e atividade pela qual o indivíduo pode vir a concretizar alguns objetivos que determina para sua vida.

A atividade laboral pode ser remunerada justa ou injustamente. Este é o emprego, na maioria das vezes suficiente apenas para o sustento. A satisfação pessoal e profissional é subjetiva, individual e muitas vezes influenciável pela mídia, ou seja, o conceito de satisfação profissional passa por uma construção ditada pela sociedade de consumo daquilo que se pontuou valorizar como bom ou ruim. Em outras palavras, por um lado, ter um emprego em empresa de *grife* pode ser o objetivo pleno da carreira de um indivíduo, independentemente se será explorado, bem pago ou não. O fato de estar socialmente incluído neste tipo de empresa e emprego já o satisfaz, pois fornece o *status* desejado. Por outro lado, há indivíduos para quem o fato de estar empregado, por si só, representa o seu objetivo concretizado. Trabalham comprometidos e compromissados, tendo sempre, contudo, a incerteza de perder o emprego.

A incerteza, a pressão, situações vividas no trabalho, causam sofrimento. Alguns trabalhadores ainda sofrem e continuam sentindo-se escravos em silêncio. O trabalho é central na vida do ser humano, porém existe sobrecarga para alguns, e na vida de outros o trabalho representa um castigo. A realização profissional por meio do trabalho continua sendo um sonho e objetivo humanos.

Após revoluções, o trabalho do século XIX ao XX transformou a realidade do mundo moderno e contemporâneo inaugurando uma nova ordem e uma relação do homem com sua atividade trabalho. Assim, sob os ares da contemporaneidade, o trabalho assumiu características diferentes das anteriormente pensadas: homens que produzem os bens materiais, alguns indispensáveis a sua existência, não se realizam como seres humanos, como se depreende do depoimento que se segue, de um trabalhador. Ele afirma ter satisfação profissional, porém criou sua própria forma de satisfação, isto é, aprendeu a conviver com as adversidades na empresa e encontrou uma maneira de sobreviver às situações. Mostra ter consciência e conhecimento, mas, apesar de desenvolver seu trabalho como a empresa deseja, pensa que não é tratado com o respeito e a consideração que mereceria.

*Eu tenho a minha satisfação profissional. Muitos não têm. Muitos estão lá somente por causa do dinheiro no final do mês. Muitos detestam o que fazem. Eu já gosto. Eu tenho amigos que falam: "Eu não gosto de trabalhar aqui. Eu trabalho porque o meu salário é bom, e se eu sair daqui não vou conseguir ganhar o mesmo fazendo o que eu gosto". [...] [Por outro lado] [...] Quando o cara te trata, ou alguma situação que o cara faz você se sentir... faz você sentir que você não é ninguém ali dentro. Você é um funcionário ali dentro. Mais nada, que você é um número. O cara chega e fala assim: "Faz isso e acabou. Aqui você não dá palpite. Você faz". Isso eu já ouvi o cara falar: "Você não está aqui para dar idéia. Você está aqui para executar as idéias". [E você não pode responder...] Fazer o quê? Isso acontece lá dentro. Eu já ouvi, já falaram isso para mim. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Esse depoimento evidencia a subjetividade da realização profissional, o sentimento de se gostar do que se faz cotidianamente. Tal sentimento está além da motivação salarial, paira na inexistência do respeito, na inação, na falta de apoio, na consideração e no reconhecimento. O 'executar', acima do 'pensar', é a motivação humana reduzida ao princípio da utilidade, como bem disse Arendt nas atividades típicas do *homo faber*. Mesmo vivendo num contexto diferente do atual, a autora já falava sobre o cuidar do labor e da automação, de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho, sem a única atividade que lhes restava – nada poderia ser pior, e se deflagraria o caos.

Sendo o trabalho uma atividade empírica central na vida do indivíduo, sua perda implicaria a perda das condições básicas e dignas de sobrevivência. A situação de estar empregado e a incerteza em face da possibilidade da perda do emprego são sentimentos ambíguos que convivem no cotidiano do trabalhador contemporâneo. Assim, instala-se o paradoxo do novo século: se por um lado trabalha-se com satisfação profissional, por outro convive-se com o medo da perda do emprego.

A constante ameaça dessa perda confere ao trabalho um sentido de precariedade. A exemplo disso, a contínua degradação do trabalho na conjuntura econômica brasileira recente provocou, segundo Alves (2002, p.81), "um processo estrutural de transformações da objetividade e da subjetividade da classe trabalhadora no Brasil, em especial do setor industrial, com impactos decisivos no sindicalismo e

nos movimentos sociais urbanos e rurais. É provável que os anos 1990 tenham sido um importante 'elo de transição' para uma nova configuração do mundo do trabalho, de acordo com a nova dinâmica da acumulação capitalista mundial". Houve, segundo Alves, uma "'reestruturação' da subjetividade" da classe trabalhadora e, por isso, "o processo de reestruturação produtiva não pode ser visto apenas em sua dimensão objetivo-material, mas principalmente em seus nexos subjetivo-ideológicos. Ele tende a significar, em última instância, uma metamorfose da subjetividade da força de trabalho, seja em seus aspectos geracionais, seja em seus aspectos político-ideológicos". Esta metamorfose da subjetividade, como transformações sofridas no bojo do trabalho, ocasiona e interfere no ser e, conseqüentemente, no papel desempenhado pelo trabalhador no cotidiano.

Em meio às transformações ocorridas na organização do trabalho dos anos 1990, os Programas de Demissão Voluntária (PDVs) surgiram como uma estratégia das empresas para adequações, em alguns casos, e redução do quadro de pessoal. Os PDVs ocorreram em diversos setores da economia, na indústria, nos bancos, que buscavam não caracterizar o processo de demissão como algo dramático e traumático. Esses processos de "enxugamento" da força de trabalho procuravam não apenas reduzir custos salariais, mas contratar mão-de-obra disposta a apreender novas habilidades, tanto cognitivas como comportamentais, para o sistema de produção.

O medo da perda do emprego significa uma situação adversa constantemente lembrada pelos trabalhadores, como confirmam seus relatos:

*Na verdade eles [a administração da empresa] só fazem medo na pessoa, eles não mandam embora. Mas o novato acredita, porque ele precisa tanto do emprego... Ele ficou tanto tempo desempregado, quando conseguiu entrar na [empresa, pensa...] "estou ganhando bem, eu não posso perder esse emprego". (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

*Eu nunca me esqueço que eu sou um número lá dentro. [Você acha que eles não te tratam como uma pessoa?] Digamos que os mais próximos sim. [Os seus colegas?] Os colegas de trabalho, o meu monitor, o meu supervisor, o meu líder, os outros colegas, os outros chefes mais próximos que estão no mesmo nível, que eu*

*conheço, que eu já trabalhei junto, que eu já convivi. Eles me tratam, sim, como pessoa. Me respeitam, sim, como pessoa. Porém, os mais altos, que estão lá em cima, diretor, gerente executivo, enfim: "Quem é [Fulano]?" "Eu não sei quem é [Fulano]. Manda embora". Faz 5 anos que ele trabalha aqui. "E daí? Tem um monte aí para entrar." Isso eu temo também. Porque ao mesmo tempo que eu estou lá fazendo um trabalho bem... executando bem meu trabalho, eu posso, uma hora... Eu sou humano, eu sou passível de cometer um erro, e ser mandado embora por causa daquilo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

*Porque o medo de eu ficar desempregado, né? Então, de repente, o medo de saber que se ela [a pessoa] sair hoje, ela não tem, assim, uma experiência consistente que dê margem para ela conseguir um outro emprego, né? [...] Eu acho que deve ser um medo muito grande para essas pessoas, se elas sabem que elas não têm competência para ser um... nenhum líder de uma outra empresa. Então, eu vejo assim, as pessoas devem ter um medo... algumas devem ter um medo muito grande. Outras devem ter aquele medo normal de ter que correr atrás de emprego; e outras não têm medo, pelo contrário, preferem sair. Querem sair só que não querem pedir a conta. Não querem perder anos, quer dizer, não é perder. Não querem deixar de receber uma [indenização]. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18 com técnico de manutenção, em uma montadora de veículos, em junho de 2006).*

O mundo descartável de seres humanos, desfiliaados, como denomina Castel (2003, p.119), representa aqueles que passam "pela precarização da relação com o trabalho e pela fragilidade das redes de sociabilidade" (p.128). Essa desfiliação se deu na área de produção de bens e serviços, e é uma realidade desde metade do século XX, assim como o drama dos "trabalhadores hifenizados",<sup>7</sup> apregoado por Huw Beynon (2002, p.18), em que evidencia a situação dos trabalhadores que desenvolvem trabalho precarizado em pequenas jornadas e em diversos lugares num mesmo dia. Esta é uma realidade visível não somente na sociedade européia, mas também no cenário da vida do trabalhador brasileiro, assim como afirma Harvey (2002) a respeito das modificações ocorridas nos processos de trabalho e consumo na sociedade ocidental.

---

<sup>7</sup> O trabalhador 'hifenizado' remete a uma mudança nas relações de trabalho e emprego dos anos 1950 aos 1990. Nestes últimos, a força de trabalho é composta de diferentes tipos de empregados, tais como os trabalhadores em tempo parcial (*part time workers*), temporários (*temporary-workers*), emprego casual (*casual workers*) ou mesmo por conta própria (*self-employed workers*). E, "ao adentrarmos o século XXI, estes trabalhadores hifenizados estarão se tornando parte cada vez mais significativa da economia" (BEYNON, 2002, p.18).

São abundantes os sinais e marcas de modificações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado etc. No Ocidente, ainda vivemos uma sociedade em que a produção em função de lucros permanece como princípio organizador básico da vida econômica. Portanto, precisamos de alguma maneira representar todos os grandes eventos ocorridos desde a primeira grande recessão do pós-guerra, em 1973, maneira que não perca de vista o fato de as regras básicas do modo capitalista de produção continuarem a operar como forças plasmadoras invariantes do desenvolvimento histórico-geográfico (HARVEY, 2002, p.117).

Inseridos nesta sociedade de produção em função dos lucros, de que fala o autor, os trabalhadores organizam suas vidas, bem como no cenário inerente ao sistema de produção flexível nas fábricas, onde o trabalho é altamente mecanizado, robotizado e informatizado, têm seus salários atrelados à produtividade, qualidade e competitividade, trabalho este que vem privando o trabalhador do poder de luta por seus direitos. Afinal, ele precisa sobreviver, e, neste contexto, sujeita-se, resigna-se à opressão, torna-se resiliente, em uma sociedade onde o lucro prevalece sobre o sentido de comunidade e de solidariedade.

Concluindo, a natureza do trabalho na sociedade capitalista partiu da rudeza da revolução industrial do século XIX, modernizou-se no século XX, por meio dos modelos de produção taylorista/fordista, e iniciou um novo século flexibilizada pelo toyotismo. Entretanto, observando a organização histórica do sistema produtivo, ainda se vê uma sociedade assentada sobre a propriedade privada dos meios e instrumentos de produção que, na sua base, divide os seres humanos em classes e grupos sociais, tendo a desigualdade e a necessidade como uma norma. Essa divisão submete os trabalhadores à alienação, tomada aqui no sentido de se roubar, apropriar-se da condição física e mental, do corpo e da alma do indivíduo-trabalhador.

Esse é o estado do trabalho na sociedade neste novo milênio. A relação social dos trabalhadores na sociedade capitalista foi e continua sendo perversa. O assalariamento é a condição de ser trabalhador. O pagamento da força de trabalho o distancia do produto do trabalho, isto é, não lhe pertence; o carro que o seu

trabalho monta dificilmente lhe é acessível. Suas condições de trabalho são precarizadas e sua subjetividade é apropriada por situações adversas no trabalho. A captura da subjetividade do trabalhador pelos valores capitalistas mantém-se como o algoz da vida cotidiana.

O próximo capítulo complementa o exposto até aqui, procurando dar corpo à análise das etapas do processo produtivo de trabalho desenvolvido no sistema de produção flexível na sociedade industrial.

## **CAPÍTULO 2**

### **TRANSFORMAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS SÉCULOS XX E XXI**

O trabalho no Ocidente foi predominantemente entendido como atividade produtiva industrial. Apesar de existirem divergências entre alguns historiadores sobre datas e períodos na história do trabalho, pode-se dizer que a industrialização na Europa deu-se por volta do final do século XVIII. Independentemente do exato início da industrialização, também no Brasil (início século XX), vale ressaltar que o trabalho industrial considerava o trabalhador como mera extensão da máquina. Contudo, a organização do trabalho produtivo entra em crise. Como isso ocorreu?

O trabalho semi-artesanal sai da primeira revolução industrial (fim do século XIX) e vai pouco a pouco dando espaço à indústria, tanto nos países do hemisfério norte como aqui, ao sul. A partir da primeira década do século XX, já imersa em uma segunda revolução industrial, a produção em série e em massa invade as indústrias e, mais uma vez, reafirma a relação entre trabalho e capital.

#### **2.1 Da Organização do Trabalho Taylorista/Fordista ao Sistema de Produção Flexível**

A nova forma de trabalho imposta pela segunda revolução industrial, em particular proposta por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), toma um caminho em que se mantém o domínio da burguesia sobre a classe trabalhadora, com a conseqüente expansão de seu poder sobre a sociedade. Nesse momento histórico nasce uma nova organização do trabalho, o taylorismo, concebido como um método de racionalizar a produção e possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, economizando tempo, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no processo produtivo. Seu autor aperfeiçoa, desta forma, a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fabricação, assegurando o controle do tempo de produção e da produtividade do trabalhador pela classe dominante.



O método de organização "científica" do trabalho, como ficou conhecido o taylorismo, tinha no tempo e na produtividade seus motes para a consecução dos resultados desejados. Era objetivo do método tornar o trabalhador mais produtivo explorando suas forças físicas e mentais até o limite de sua resistência fisiológica, fazendo do corpo e do espírito do trabalhador um mecanismo competente, perfeitamente integrado aos objetivos empresariais de produtividade. Taylor pensava em um novo homem frente à máquina, que trabalhasse mais em menor tempo, e isto ainda é o que ocorre no chão de fábrica neste início de século XXI.

O trabalho alienado<sup>8</sup> é um subproduto desta 'administração científica'. O trabalhador, individualmente, executa um trabalho fragmentado, de tarefas únicas e rotineiras, reduzindo seu cotidiano a um ciclo de movimentos repetitivos e de rotina massacrante. Esta rotina não é privilégio do taylorismo. Este fornece as bases técnicas e culturais para um novo impulso, criando a produção padronizada e a linha de montagem na indústria automobilística através de Henry Ford, que, a partir de 1913, à frente de sua própria empresa, cria o fordismo.

O fordismo, na verdade, não rompe com o taylorismo. Em termos técnicos são feitas adaptações dos preceitos tayloristas ao novo conceito de linha de montagem, economizando em grande escala e produzindo produtos padronizados para a indústria. Fora encontrado o par perfeito de produção e de 'superexploração' da força de trabalho. O fordismo firmou-se como método com a racionalização e parcelamento das tarefas na linha de montagem, a padronização das peças e o controle direto do processo de trabalho de cima para baixo. Ford aperfeiçoou o método taylorista adotando linhas automatizadas, pagando salários de cinco dólares por oito horas de jornada e, a partir daí, ordenou um efetivo processo de domesticação da força de trabalho.

---

<sup>8</sup> A alienação do trabalho intensifica-se no taylorismo e no fordismo, ou seja, na concepção de Marx a alienação ocorre não na relação do trabalhador com o produto de seu trabalho, mas na própria atividade produtiva. O trabalho não pertence à natureza do trabalhador, mas sim é condição para que este sobreviva minimamente, sendo obrigado a se adequar às condições de trabalho. Por esse fato, ele apenas se esgota, e não se realiza na plenitude de suas capacidades mentais e físicas. Para Marx, o trabalho "não constitui a satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio de satisfazer outras necessidades" (MARX, 2004, p.114).

O perfil do trabalhador desejado era o de uma personalidade afeita ao cumprimento das regras. Aqueles que se adaptavam ao modelo de produção racionalizada acabavam por ter uma trajetória profissional bastante previsível e estável, distante da instabilidade de um mercado de trabalho não regulamentado. A rotina e a previsibilidade do trabalho na fábrica estendiam-se para a vida familiar dos trabalhadores.

No entanto, o trabalho rotinizado, as poucas habilidades manuais necessárias, o controle quase inexistente do trabalhador sobre o projeto de execução do trabalho e o ritmo e organização da produção aumentados levaram a uma grande rotatividade da força de trabalho. O problema permanente de habituar/adaptar o trabalhador a sistemas de trabalho repetitivos, inexpressivos e degradados nunca foi totalmente superado.

O movimento sindical, durante o fordismo, expandiu-se enquanto interlocutor dos trabalhadores junto aos patrões e ao Estado. O compromisso social entre Estado e organização fordista de produção estava selado. A criação de sucessivas políticas de proteção foi uma das formas adotadas pelo Estado de Bem-estar Social para resolver o conflito disfarçado e, muitas vezes, explícito entre capital e trabalho. Procurava-se, em meados da década de 1960, compensar a degradação imposta por um trabalho cada vez mais rotinizado e cujos aumentos salariais, em vários momentos, não se mostraram suficientes para conter manifestações contrárias ao sistema.

A partir da segunda metade dos anos 1960 o binômio taylorismo/fordismo entra em crise, caracterizada pela diminuição dos ganhos de produtividade, pela revolta dos trabalhadores contra os métodos de exploração do trabalho e pela diminuição da taxa de lucro das empresas. Essa não deixa de ser a expressão de uma crise estrutural do sistema capitalista, como declara Birh (1999, p.76-77):

Ruptura do caráter histórico: se, durante três décadas inteiras, o fordismo constituía a base socioeconômica do seu poder político, é doravante em sua destruição que a classe dominante aposta garantir sua salvaguarda. O que, para ela, significa reconhecer que a crise aberta alguns anos antes não é simples flexão conjuntural, mas uma crise estrutural, cuja saída supõe um remanejamento total do modo de produção.

Na verdade, a crise do binômio taylorismo/fordismo mostra suas fragilidades e, em se tratando do sistema fordista na indústria automobilística, Carvalho e Schmitz (1990, p.149) afirmam que "até os anos 70 os princípios do fordismo guiaram internacionalmente a administração na indústria automobilística e em outras indústrias de produção em massa. [...] os anos 80 anunciaram uma modificação fundamental. Ao menos nos países avançados, a automação programável está levando a indústria automobilística a um novo estágio, onde a força de trabalho não é mais o apêndice da máquina". Os autores enfatizam que, em termos de natureza e organização do trabalho, observa-se uma mudança significativa para os trabalhadores: sua principal tarefa passa a ser monitorar e fazer a manutenção da maquinaria.

As funções do trabalhador do sistema fordista se alteram, dando espaço para a acumulação de diferentes tarefas em uma função e a necessidade de arbitrar em situações não previsíveis nas áreas automatizadas da empresa. Para Carvalho e Schmitz (1990, p.150-1), a adoção da "automação programável"<sup>9</sup> na indústria automobilística brasileira está associada ao reforço da organização do trabalho fordista". Ao afetar as operações de transferência e controle da produção, a automação acarretou uma integração e sincronização de todas as operações da manufatura, seja das realizadas por trabalhadores seja por máquinas e, "deste modo, as tarefas se tornaram mais ritmadas pela máquina do que antes, e o fordismo, ao invés de ser superado, é intensificado. Se não estaria sendo decretado o fim do fordismo, ao menos uma sensível alteração na natureza e organização do trabalho produtivo se deu sob este sistema em transição".

---

<sup>9</sup> A automação programável foi difundida por meios técnicos produzidos pelo complexo eletrônico, abrindo caminho, conforme Carvalho (1993, p.40), "para a reorganização técnica e organizacional nos setores considerados '*maduros*', tais como o setor automobilístico, produtos foram redefinidos para se tornarem '*inteligentes*'. A automação programável permitiu associar flexibilidade à automação, acelerando possibilidades de mudança de modelos e *designs*, diminuindo exigências de escala e ampliando os meios técnicos de controle da qualidade. Foram derrubadas barreiras técnicas e a mecanização pôde ser estendida a áreas e tarefas até então impensáveis, como a montagem e o armazenamento. [...] diferentemente da onda de automação dos anos 50, os meios da automação programável não se restringiram à produção, mas ampliaram possibilidades de integração organizacional" na armazenagem, difusão de informações com base no mesmo meio técnico.

A organização do trabalho produtivo está diretamente relacionada a um modelo de produção e a um momento do capitalismo. Para Gounet (2002, p.33), a crise do fordismo abre maiores perspectivas para o toyotismo, que se torna uma "resposta à crise do fordismo nos anos 70. Em lugar do trabalho desqualificado, o operário é levado à polivalência". Giuseppe Cocco (1997, p.959) afirma que a crise do fordismo corresponde à

[...] obsolescência de um regime de acumulação substancialmente auto-centrado. Espaço nacional e espaços econômicos tenderam a não coincidir mais. As políticas econômicas e monetárias de regulação, por definição de caráter nacional, não alcançam mais dinâmicas de produção e consumo incontornavelmente internacionalizadas. Na crise, as economias centrais começaram a procurar um nível cada vez maior de 'extraversão' e os mercados tenderam a internacionalizar-se [...] o aprofundamento da organização produtiva fordista [...] ao invés de permitir a superação da crise (determinada pela queda da dinâmica dos ganhos salariais) explicitou-se como um obstáculo a ser superado.

As empresas que conseguem manter-se nesse contexto de competição são as que alcançam "um certo nível de flexibilidade, ao mesmo tempo, nas qualidades e nas quantidades produzidas", afirma Cocco (1979, p.959), sublinhando que não se deve simplificar e atribuir a crise do fordismo a uma "mera determinação econômica" (p.960), pois um outro fator valida essa crise estrutural do sistema fordista, a saber, o fim do bloco socialista no Leste Europeu. O resultado é uma vitória ideológica e política do neoliberalismo, promovendo a instauração do poder do capital. Como resposta do capital à crise estrutural, as últimas décadas do século XX foram marcadas pelo estabelecimento do neoliberalismo e pela reestruturação produtiva, quando

o capital deflagrou, então, várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo/fordismo, onde se destaca especialmente o "toyotismo" ou modelo japonês. Essas transformações, decorrentes da própria concorrência intercapitalista (num momento de crises e disputas intensificadas entre os grandes grupos transnacionais e monopolistas) e, por outro lado, da própria necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho, acabaram por suscitar a resposta do capital a sua crise estrutural (ANTUNES, 2001, 47-48).

Como organização do trabalho no Japão, surgida entre as décadas de 1950 e 1970, o sistema de produção flexível foi se ocidentalizando. Num primeiro momento, esta organização do trabalho teve o intuito de tornar as empresas japonesas tão competitivas quanto as norte-americanas; num segundo momento, havia a necessidade de se implantar o fordismo no Japão, mas para isso foi necessário adaptá-lo a sua cultura.

Adaptações ou mudanças no sistema de produção? Acredito que o sistema fordista de produção continua sendo adaptado às características do modelo japonês. Há, porém, um deslocamento do paradigma fordista para o que autores como Cocco (1997) chamam de pós-fordismo<sup>10</sup>. A passagem do paradigma fordista para o pós-fordista prevê, portanto, a flexibilização do trabalho produtivo e

[...] inclui as novas dimensões espaciais das redes de produção e a proliferação da heterogeneidade da produção cultural-estética que acompanha a singularização dos comportamentos aquisitivos. A nova centralidade do trabalho vivo na produção e a subjetivação dos comportamentos de consumo representam duas formas de um deslocamento marcado por um nível cada vez mais importante de integração dos momentos de produção e consumo (COCCO, 1997, p.964).

As mudanças previstas no paradigma social pós-fordista sugerem que a produtividade do trabalho depende do nível de subjetividade empreendido pelo trabalhador, ou seja, a organização do trabalho industrial flexibiliza-se com a inserção e a exigência de um novo perfil de trabalhador. Essas transformações são propostas no quadro a seguir.

---

<sup>10</sup> Entende-se aqui como pós-fordismo a adequação das técnicas fordistas de produção para um período histórico e econômico em torno dos anos 1970 e 1980, quando predominou a redução dos custos de fabricação através da padronização de produtos, frente a uma situação de mercado em expansão onde era necessário produzir bens em grandes lotes e volumes, caracterizando a produção em massa.

QUADRO 1 - SINOPSE DO DESLOCAMENTO PARADIGMÁTICO ENTRE FORDISMO E PÓS-FORDISMO

FORDISMO/TAYLORISMO	PÓS-FORDISMO
Vende-se o que já foi produzido. A produção comanda sobre a reprodução.	Produz-se o que já foi vendido. A reprodução integra a produção e vice-versa.
<u>Trabalhador desqualificado:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executa mecanicamente;</li> <li>▪ Suas relações cooperativas (e comunicativas) são incorporadas à maquinaria;</li> <li>▪ ...como indivíduo pré-programado que trabalha silenciosamente.</li> </ul> <p><b>Ao silêncio humano do ateliê corresponde o barulho mecânico.</b></p> <p>A Fábrica é o Núcleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturador dos fluxos de materiais humanos que atravessam o território social;</li> <li>▪ Suas maquinarias são instrumentos de decomposição dos fluxos na economia da produção de massa.</li> </ul>	<u>Trabalhador polifuncional:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalha falando e tomando iniciativas aleatórias, imprevisíveis;</li> <li>▪ Implicação paradoxal;</li> <li>▪ É uma força de trabalho comunicativa.</li> </ul> <p><b>A produtividade depende da integração de fluxos comunicacionais.</b></p> <p>A Fábrica é um Elo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrado e estruturado pela cadeia produtiva social e comunicativa;</li> <li>▪ Suas maquinarias são máquinas lingüísticas de fluidificação da informação na economia da circulação de massa.</li> </ul>
<u>O Papel da Produtividade</u> Os ganhos de produtividade constituem-se na decomposição dos fluxos;  Os ganhos de produtividade são endógenos.	<u>A Crise da Produtividade</u> A produtividade baseia-se nas capacidades de modulação lingüística-comunicativa da cooperação dentro e fora da fábrica;  Os ganhos de produtividade são exógenos, dependem do não pagamento das externalidades (os custos sociais).
É a inserção na relação produtiva que legitima a cidadania.	É a cidadania que determina a inserção produtiva.

FONTE: COCCO, G. (1997, p.965-966)

Corroborar-se a argumentação no sentido de que "os diferentes elementos de recomposição de um trabalho flexível, polifuncional", não são mais um recurso específico fabril e determinado, mas "um recurso geral do território, do tecido social e cooperativo dos próprios fluxos comunicacionais que se tornam produtivos" (COCCO, 1997, p.964). Isto significa dizer que "a subjetividade produtiva não é mais alienada no ato de sua submissão individual à Organização Científica do Trabalho, que ela não é mais um dado produtivo *ex post*, após a implementação da relação salarial"; mas alcança a "dimensão do deslocamento" na medida em que é a cidadania que torna possível a inserção produtiva" (p.964).

Não se deve esquecer, entretanto, que a flexibilização produtiva atinge a subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, adere como um mecanismo de apoio ao sistema de produção. Ela congrega indivíduo e trabalho em favor do sistema de produção e, com isso, apropria-se integralmente do indivíduo-trabalhador, criando

um círculo vicioso para o trabalhador<sup>11</sup>. Esta preocupação vai ao encontro do problema de pesquisa desta tese, em que se pergunta: *Estariam as adversidades encontradas e vividas pelos trabalhadores assalariados na organização do trabalho em sistema de produção flexível criando formas de sobrevivência e tolerância no trabalho, neste início de século XXI?*

A resposta a essa problemática será respondida teoricamente no decorrer deste estudo e por meio da análise das entrevistas com os trabalhadores. Entretanto, independentemente das relações entre a organização do trabalho industrial e o trabalhador, a realidade é que o fordismo foi sendo substituído pelo modelo flexível de produção e, apesar do período conturbado em termos de reestruturação econômica e de reajustamento social e político nas décadas de 1970 e 1980, no Brasil, uma série de reorganizações industriais ocorreu. Com elas, o sistema de produção flexibilizado encontrou sintonia para sua implementação no chão de fábrica, sobretudo na indústria automobilística.

Em termos de concepção, o Sistema Toyota de Produção, Toyotismo, *lean production/manufacturing* em inglês, ou Sistema de Produção Flexível, como é

---

<sup>11</sup> A apropriação da subjetividade do trabalhador como polivalente e multifuncional gera um trabalhador ao mesmo tempo flexível e proativo. Porém, o modelo da acumulação flexível teria suprimido a alienação do trabalho, própria do modelo fordista, que separava elaboração e execução. As novas condições de trabalho impostas pelo sistema flexível não suprimem o estranhamento, pelo contrário, o ampliam. A alienação encontra-se presente e até mesmo intensificada nos trabalhadores submetidos a esta forma de organização do trabalho. Enquanto as formas de organização do trabalho fordistas eram regidas por uma lógica despótica, e por isso mesmo mais clara, o sistema flexível exige um tipo de envolvimento que torna mais difícil a identificação da exploração e da alienação. O estranhamento próprio do sistema flexível é aquele dado pelo "envolvimento cooptado", que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho. Deve-se pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e de como produzir, não pertence aos trabalhadores. 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 este sistema, porque seu comando permanece movido pela lógica do sistema produtor de mercadorias.

comumente chamado, bem como nesta tese, é considerado de difícil definição. Pode-se dizer que é uma forma de organizar o processo de trabalho, mas a pesquisa prova que vai além dele. Segundo Coriat (1994, p.29), o método Toyota constitui, segundo seu idealizador, Taiichi Ohno, "a combinação de dois princípios (que ele mesmo designa como sendo dois 'pilares' sobre os quais sua construção repousa): a produção *Just-in-time* e a '*auto-ativação*' da produção". O restante seriam técnicas e procedimentos de execução para a realização dos dois princípios-chaves, explicitados resumidamente a seguir.

O sistema *Just-in-time*, ou 'tempo justo', consiste em novos métodos de produção, resumidos em seis pontos por Gounet (2002):

- 1) "A produção é puxada pela demanda, e o crescimento, pelo fluxo" (p.26).  
As indústrias automobilísticas produzem vários modelos de carros em pequenas quantidades diárias. A demanda do que é vendido, comandada pelas encomendas, dá o ritmo do trabalho e condiciona toda a organização da produção.
- 2) O combate ao desperdício "decompõe o trabalho de uma fábrica em quatro operações: transporte; produção propriamente dita; estocagem; e controle de qualidade" (p.26). O controle de estoque é rígido, e, em empresas como as pesquisadas, a produção e a qualidade são controladas com máximo rigor.
- 3) Flexibilização da organização do trabalho, a qual rompe com a relação um homem/máquina. "[...] o trabalho não é mais individualizado e racionalizado conforme o taylorismo; é um trabalho de equipe. A relação homem/máquina torna-se a de uma equipe de operários frente a um sistema automatizado; [...] o trabalhador deve tornar-se polivalente" (p.27). Este trabalhador torna-se também multifuncional, agregando ao seu cotidiano mais do que a operacionalização da tarefa. Ele deve estar atento ao que pode melhorar no processo de trabalho junto a sua equipe/grupo. Aumenta sua autonomia, mas também suas responsabilidades.



- 4) O *Kanban*, criado para organizar a produção, o sistema de placas ou cartões, é uma importante peça para repor peças, material no sistema puxado pela demanda. Assim, quando se utiliza a última peça do lote, aciona-se o *kanban* da peça desejada e esta é solicitada para reconstituir o estoque esgotado na célula de manufatura.
- 5) O objetivo do sistema flexível de produção é produzir muitos modelos, em série reduzida, o que exige mudanças na linha de montagem para produtos diferentes. Para resolver esse quesito criou-se o SMED (*single minute exchange die*), que aos poucos conseguiu reduzir o tempo de adaptação de uma máquina. O sistema "baseia-se no princípio de que é preciso preparar ao máximo, antecipadamente, as operações de mudança, para reduzir ao mínimo a intervenção no momento em que a máquina está parada", afirma Gounet (2002, p.28).
- 6) O sistema flexível de produção desenvolve subcontratação de empresas fornecedoras e acaba impondo aos fabricantes de autopeças seu modelo de produção, obrigando-os, com isso, a ficar próximos de suas plantas, num raio de 20 km de suas fábricas, para reduzir o transporte e o emprego do *Kanban*. Gounet (2002, p.29) resume o sistema toyota: "é um sistema de organização da produção baseado numa resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada". Comumente é associado às técnicas de eficiência usadas no sistema "cinco zeros": 1) 'zero atrasos', 2) 'zero estoques', 3) 'zero defeitos', 4) 'zero-panes'; e 5) 'zero papéis'.

A premência em se produzir sem defeitos, com rapidez, num ambiente limpo e organizado, está relacionada com o tempo. Precisa-se produzir muito, em pouco tempo e com o menor número possível de refugos ou erros. No momento da criação do sistema, que nasce de uma necessidade particular japonesa de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, Ohno baseou-se em

sua experiência em fábricas têxteis e modificou a tarefa adequando-a à indústria automobilística e a um outro tipo de trabalhador necessário para executar as tarefas dentro do espírito Toyota de produção. O sistema nada mais é que um conjunto de inovações organizacionais tão importantes como foram as do taylorismo e fordismo a seu tempo. Entretanto, no que concerne ao trabalhador, algumas mudanças são significativas e alteram o perfil do trabalhador taylorista/fordista para um modelo de "trabalhador flexível".

Completa Gounet (2002, p.29-30), com relação ao novo sistema de produção flexível: a) "exige mais do trabalho operário que o fordismo [...] a intensificação do trabalho atinge o auge", pois a relação um homem/máquina se altera para uma equipe/sistema e, com isso, cada trabalhador pode operar até 5 máquinas; b) tem-se o gerenciamento por tensão (*by stress*) pelos sistemas de luzes (*andon*), determinando o ritmo desejado em toda a cadeia de produção; c) "a flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores". O sentido é determinado pelo aumento ou não da produção, o mercado determina a flexibilidade e o aumento da produção e, se houver necessidade, são feitas mais horas-extras para dar conta da produção ou são contratados trabalhadores suplementares (terceirizados) para responder à demanda; e finalmente, d) o trabalhador deve ser polivalente. Ainda, o toyotismo exige mais do trabalhador, em termos de qualificação e aptidões.

Relativamente às exigências de desempenho do trabalhador no sistema flexível, verifica-se que esses pontos são observados pelas indústrias estudadas quanto ao perfil e desempenho desejados do trabalhador, pontos nevrálgicos que determinam o sucesso da implementação do sistema, ou a mera adaptação do fordismo à realidade das fábricas brasileiras. Para entender o espírito do sistema Toyota, vale conhecer o que Coriat (1994, p.37-39), cronologicamente, dispôs, em quatro momentos-chave:

Fase 1: (1947-1950): Importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil.

Fase 2: O choque dos anos 1949 e 1950 e sua significação: aumentar a produção sem aumentar os efetivos.

Fase 3: (Os anos 1950): A importação na fabricação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos – nascimento do Kan-Ban.

Fase 4: Extensão do método Kan-Ban aos subcontratantes.

A primeira fase do sistema Toyota de produção deu-se sob intensa resistência dos trabalhadores qualificados. A introdução de novas diretrizes, também chamadas de *autonomação*<sup>12</sup>, advindas do modelo japonês de indústria têxtil, previa que um mesmo trabalhador desenvolvesse várias atividades simultaneamente, tais como a condução e gestão de várias máquinas, trabalhando ao mesmo tempo com outra organização e espacialização da oficina.

A segunda fase, que prevê aumentar a produção sem aumentar os efetivos, acontece diante da difícil situação financeira, em que a Toyota viu-se forçada a demitir um grande contingente de trabalhadores (em torno de 1.600 operários), inclusive o próprio presidente-fundador, Kiichiro Toyota. Paradoxalmente, passou a receber encomendas em massa, mas sempre em pequenas séries. Para conseguir entregar as encomendas no prazo e não pagar multas por atraso nas entregas, a empresa teve que encontrar meios para aumentar vigorosamente sua oferta de produtos, sem recorrer à admissão de novos empregados.

Na terceira fase do sistema nasce a administração dos estoques via Kanban. Coriat (1994) relata que a filosofia do *Kanban* nasceu de uma reflexão do presidente-fundador da empresa, que pensava ser "o ideal produzir exatamente

---

<sup>12</sup> A *autonomação* é um princípio retirado da indústria têxtil japonesa (fabricante de teares, antes da Segunda Guerra Mundial) por Taiichi Ohno, quando este era operário da divisão têxtil da Toyota. Ohno designou como *autonomação*, neologismo forjado a partir de duas palavras: autonomia e automação, que teve como idéia dotar as máquinas de certa autonomia a fim de introduzir um dispositivo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso. Estes princípios passam posteriormente a ser utilizados nas linhas de produção automobilísticas – referem-se tanto aos dispositivos mecânicos introduzidos no coração da máquina, quanto aos organizacionais que dizem respeito ao trabalho humano. Estes últimos são designados procedimentos de *auto-ativação*, que vão servir posteriormente ao princípio conjunto de *linearização* da produção de uma concepção da organização do trabalho em torno de postos polivalentes (CORIAT, 1994, p.51-53).

aquilo que é necessário e fazê-lo no tempo necessário" (p.38). A idéia do sistema, confiada por Ohno, encontrou sua primeira materialização na observação do sistema de reabastecimento de produtos nos supermercados norte-americanos, uma técnica que se apresentou como uma inovação nascida no comércio, sendo então transferida para o setor de produção.

A quarta fase da concepção do sistema Toyota de produção acontece de 1962 ao pós-1973, em que o esforço da empresa em disseminar a filosofia do *Kanban* é estendido aos subcontratantes e fornecedores, ao mesmo tempo em que, no interior da empresa, o sistema vai sendo desenvolvido e aperfeiçoado. Coriat (1994) lembra que depois do choque do petróleo, em 1973, o Japão passa por uma fase de crescimento lento que acreditava já ter terminado. Porém, como o método desenvolvido por Ohno visava enfrentar situações de "busca de ganho de produtividade na ausência do crescimento de dimensões e de economias de escala" (p.39), o sistema mostra fôlego e inovação em matéria de organização da produção.

Cabe lembrar que esse novo modelo de produção não exclui o sistema taylorista/fordista, podendo-se considerá-lo como um aprofundamento deste, ao projetar uma maior absorção da subjetividade do trabalhador, pois, além de agir, o trabalhador deve pensar para o capital.

## **2.2 As Relações do Fordismo e do Sistema de Produção Flexível com a Subjetividade do Trabalhador**

Vale salientar, entretanto, que empregados de empresas transnacionais sediadas no Brasil, entrevistados para este estudo, oriundos de montadoras de veículos e indústrias de autopeças, argumentam que a lógica taylorista/fordista ainda está fortemente presente nas fábricas. Encontrou-se também, nas empresas pesquisadas, uma adaptação do uso de técnicas do modelo de produção flexível à cultura organizacional. As empresas baseiam-se no modelo japonês, fazem adaptações às peculiaridades de seu negócio e o rebatizam com outro nome. Este

sistema de produção flexível adaptado não seria, então, um fordismo flexibilizado? Os resultados deste estudo certamente responderão a esta questão.

Como exemplifica a figura a seguir, a história das teorias administrativas mostra que o século XX registrou momentos de máxima padronização do trabalho e, a partir daí, uma sucessão de métodos/técnicas e doutrinas foi reconhecendo cada vez mais a subjetividade do trabalhador.

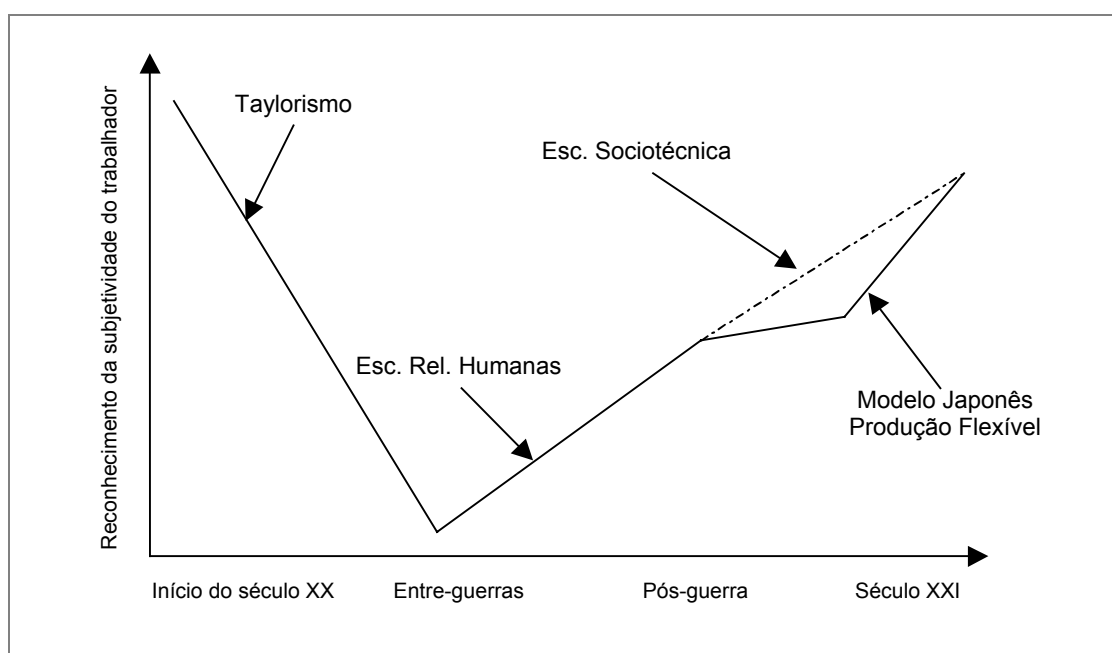


FIGURA 1 - DECRÉSCIMO E RETOMADA DO RECONHECIMENTO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR POR MODELOS DE PRODUÇÃO AO LONGO DO SÉCULO XX

FONTE: Valle, R. (2003, p.55)

A figura representa o decréscimo e a lenta retomada, ao longo do século XX, do reconhecimento da subjetividade do trabalhador por modelos de produção. A lentidão da retomada deu-se devido a uma abordagem estritamente objetiva no método taylorista, restringindo a necessidade de chefes e gerentes levarem em consideração características pessoais do trabalhador. Esta visão e comportamento foram sendo pouco a pouco corrigidos. As empresas, em prol da produtividade e competitividade, foram modificando e agregando às suas estratégias organizacionais diferentes métodos e técnicas e, em alguns casos, considerando o trabalho em grupo e o investimento na qualificação do trabalhador, como aconteceu com a indústria automobilística em diferentes fases de reestruturação produtiva.

O modelo taylorista limitava a necessidade de chefes e gerentes considerarem as características pessoais dos trabalhadores ao momento da seleção e entrada na empresa, mas, depois, essas eram esquecidas. O exercício do trabalho era liberado de diferenças subjetivas. Para Valle, Paiva e Montella (2003, p.55), "as oficinas e escritórios tayloristas eram habitados por seres homogêneos. Ou melhor: seres que se buscava homogeneizar". No decorrer do século XX, teorias e técnicas obrigaram-se a ceder à subjetividade como uma outra consciência, aceitando as motivações dos indivíduos, suas necessidades e exigências.

Nesse sentido, é importante compreender as origens e a formação do sistema de produção flexível para se fazer as devidas correlações de como se deram suas adaptações, percorrendo de uma racionalização de tempos e movimentos a uma flexibilização racional do trabalho e do trabalhador no processo produtivo.

Na transição do taylorismo/fordismo ao sistema de produção flexível ou *lean production*, bem como suas diferenças, vale lembrar a concepção da produção industrial em massa sintetizada por MacDuffie e Pil (1997, p.10), em quatro dimensões: 1) extrema especialização na utilização dos recursos, concentração na tarefa, seja aquela realizada pelo trabalhador ou pelo equipamento; 2) padronização, desenho do produto padronizado, podendo ser produzido em grandes escalas, minimizando tempo, espaço em estoque, reparos, e prevendo maior utilidade dos trabalhadores sem grandes interrupções na produção; 3) hierarquia centralizada, dando conta do controle e coordenação das tarefas, acompanhada da alta especialização e da limitada divisão do trabalho; 4) separação entre concepção e execução, ou seja, alguns pensam e outros fazem o trabalho.

Em contrapartida, para MacDuffie e Pil (1997), o sistema flexível inverteu as quatro dimensões da produção em massa, na medida em que: 1) todos os recursos são usados (trabalhadores multifuncionais, maquinário atendendo a diversos propósitos, muito poucas funções de especialização); 2) pequenos

estoques facilitam o acesso a grande variedade de produtos e, conseqüentemente, dão respostas rápidas à demanda; 3) a autoridade é descentralizada, havendo comunicação lateral entre as fronteiras para obter respostas rápidas; 4) ocorre alto grau de integração desde a concepção até a execução/produção da tarefa.

A *lean production*, ou, como a denomina Delbridge (2003, p.19), a *lean manufacturing*, é entendida como um sistema integrado de produção que incorpora a organização do trabalho, operações, logística, gerenciamento de recursos humanos e as relações da cadeia de estoque. Representa uma 'caixa de ferramentas' ou uma 'filosofia' e, após dez anos de seu surgimento, passou a ser um sistema de princípios de operação organizacional, que não se sustenta se relacionado às implicações sofridas pelos trabalhadores envolvidos.

Tentando compreender os modelos fordista e o Sistema de Produção Flexível, Delbridge (2003, p.20) comparou as características dos dois sistemas utilizando a concepção idealizada por Taiichi Ohno, como se verifica no quadro a seguir.

QUADRO 2 - COMPARAÇÃO DE TAIICHI OHNO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO FORD E TOYOTA

SISTEMA DE PRODUÇÃO FORD	SISTEMA DE PRODUÇÃO TOYOTA
Produção em massa planejada.	Fabrica o que é necessário quando é necessário.
A produção é realizada e os produtos são 'empurrados/colocados' no mercado.	O mercado impulsiona/demanda itens da fábrica.
Produção de itens similares em grandes lotes.	Produção em lotes pequenos e muitos modelos.
Ênfase na diminuição do número de tempos e movimentos ( <i>set-up times</i> ).	Ênfase na diminuição de tempos e movimentos ( <i>set-up times</i> ) e aumento da freqüência.
As mercadorias são pressionadas com altos níveis de estoque ( <i>work-in-progress stock</i> ).	Criação de um fluxo de produção que produza em JIT ( <i>Just-in-time</i> ).
Uma pessoa trabalha/atende a um processo, a um conhecimento e a uma única responsabilidade.	Uma pessoa trabalha/atende a muitos processos, requerendo multifuncionalidade.
Parar a linha é desencorajado.	Parar o trabalho para prevenir defeitos é encorajado.
A quantidade produzida é baseada em cálculos de um plano de produção.	A quantidade produzida é igual à quantidade vendida.

FONTE: Delbridge, R. (2003)

NOTA: Este quadro foi traduzido do original em inglês pela autora. O autor referencia este quadro em nota como adaptado de Ohno (1988).

Da comparação feita no quadro 2 cabe observar que, em termos de ambiente e das condições de trabalho, o sistema de produção flexível visa dar maior

autonomia<sup>13</sup> ao trabalhador. Delbridge (2003, p.26) afirma, contudo, que a maior preocupação de Ohno era a eliminação de diferentes formas de desperdício no sistema associado aos métodos de produção fordista, listando diversas maneiras em que ocorria desperdício, como produção maior que a necessária, tempo de espera, custos de transporte, estoques desnecessários, movimentos desnecessários executados pelos trabalhadores, produtos acabados e com defeitos.

Em termos da eliminação do desperdício, pode-se dizer que a flexibilidade dos processos de produção 'flexibiliza', por consequência, a subjetividade do trabalhador. Este recurso forneceria, do ponto de vista da administração, maior autonomia ao indivíduo-trabalhador, tanto no que tange à organização do trabalho e suas exigências funcionais, quanto à busca de liberdade, de realização, que remete à dimensão identitária. A outorga de autonomia no trabalho é uma mudança de natureza simbólica na organização do trabalho, pois a decisão é tomada no nível da gestão dos homens e da produção, embora o seu sucesso dependa do trabalhador-executor (ROSENFELD, 2004, p.223-224).

Se a lógica da organização do trabalho flexível está sujeita ao investimento que será feito também no trabalhador, em sua iniciativa para escolher e influenciar decisões no decorrer da produção, então extrapola o caráter econômico do sistema e atinge a dimensão da subjetividade, em complexa escala de valores e sentido do trabalho pelo trabalhador. Nesse sentido, o trabalho contém uma contradição – a apologia da autonomia e uma organização do trabalho crescentemente normalizada:

A autonomia preconizada significa se "virar" sozinho quando o trabalho prescrito não é capaz de responder à complexidade do trabalho real. Mas o trabalho não é autônomo, ao contrário, é controlado e obedece a regras muito rígidas. A autonomia proposta pela organização incita a criação para, em seguida, integrá-la à norma. Tem-se, assim, a despossessão de

---

<sup>13</sup> Autonomia no sentido de que os trabalhadores devem ser suficientemente flexíveis, ou seja, tem-se liberdade de desempenho da tarefa desde que se tenham habilidades para executá-la. Apesar da demarcação rígida das competências de cada trabalhador, defensores do sistema toyota de produção acreditam que se desenvolva um "trabalho mais criativo, com mais sentido, mais gratificante, mais envolvente, menos alienado", afirma Holzmann (2006, p. 316).



um ato criador sem que algum mecanismo de reconhecimento faça a mediação entre criação e regra. A autonomia perde seu poder identitário, já que não há um retorno sobre si mesmo. Trata-se de uma autonomia outorgada de natureza alienante que é uma maneira de resolver a contradição entre autonomia e norma. É uma autonomia alienante, precisamente, por seu fraco potencial identitário, tendo visto seu caráter contraditório assim que, por sua exigência de inclusão em um universo eminentemente excludente, o que confere ao trabalhador um estado de servidão (ROSENFELD, 2004, p.223).

A lógica de uma autonomia outorgada imposta por um outro tipo de trabalho que não o taylorista/fordista pressupõe um conteúdo e natureza mais ricos, visto que há uma "maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência. No lugar de tarefas repetitivas e monótonas, o trabalho industrial tornou-se mais instigante, em um contexto de liberalização da situação de trabalho pela outorga de autonomia" (ROSENFELD, 2004, p.202). Teoricamente, o sistema de produção flexível promove autonomia ao trabalhador. Observa-se, entretanto, que o nível de autonomia, segundo os entrevistados, é sempre dado de forma semi-autônoma, ou seja, o trabalhador pode tomar pequenas decisões, mas ainda necessita, para alguns tipos de tarefa, negociar com seus pares ou equipe, bem como da aprovação de uma chefia imediata.

Sob uma razão mais instrumental, o sistema de produção flexibilizou a produção nas fábricas ao reduzir sensivelmente estoques. Trabalha-se por demanda de produtos e as relações entre chefias e subordinados são flexibilizadas. Essas ações, na teoria, deveriam incentivar nos trabalhadores sentimentos como a motivação para o 'zero defeito' na fábrica, o aumento da qualidade e conseqüente produtividade, criando uma via de mão-dupla, ou seja, a satisfação para o empresário e para o trabalhador, pois, aumentando a produção, cresceria a possibilidade de aumento na participação nos lucros e vice-versa. Pelo relato de trabalhadores entrevistados percebe-se que isto não ocorre.

No cotidiano da fábrica, o que move o trabalhador e o motiva não é, necessariamente, esta via de mão dupla que a teoria diz ocorrer, mas sim o gerenciamento de seu desempenho. Trabalhadores entrevistados revelam ser uma

constante a avaliação de seu rendimento diário pela empresa. Os depoimentos são claros em expressar que enquanto se estiver produzindo nos índices desejáveis, nada ocorre, mas se algo não sai como o planejado, o índice de avaliação cai e de alguma forma recebem um tipo de punição ao final do ano comercial, seja o não recebimento de nenhuma promoção ou, em alguns casos, a demissão. É a imposição de determinado nível de desempenho. Se o trabalhador estiver de acordo com as regras e métodos utilizados pela empresa, todos estão ganhando; se não, o capital dá lugar a outro que dê as respostas de que necessita.

Esta prática não é privilégio das indústrias sediadas no Paraná, ou no Brasil. Trata-se de uma prática generalizada, pois esses moldes são uma resposta às exigências colocadas pelo mercado mundial às empresas. Kochan, Lansbury, Macduffie (1997), Danford (1999) e Delbridge (2003) afirmam que, por décadas, a indústria automobilística em todo o mundo esforçou-se para se ajustar ao crescimento da competição internacional, à configuração de um mercado com diferentes tipos de consumidores, como também às novas abordagens que organizaram a produção e as práticas de trabalho desse segmento. Atingir maior produtividade com qualidade em todos os postos de trabalho, sem exceção, são um *lema* do sistema de produção flexível, independentemente da região do mundo em que sejam utilizadas. Fazendo uso desse corolário, os produtores de carros japoneses foram precursores desse mercado. Ultrapassaram os norte-americanos na década de 1960, dominaram num primeiro momento seu mercado interno e, posteriormente, espalharam-se pela Europa e até mesmo nos Estados Unidos. O fenômeno da industrialização automobilística japonesa aconteceu mais acentuadamente nos anos de 1970 e 1980, capturando não só mercados como o norte-americano, mas estabelecendo-se também na Europa, Austrália e parte da Ásia, pondo em questão a forma de produzir carros eficientemente e com alta qualidade.

A inter-relação entre o sistema de produção flexível e resultados econômicos, acreditam MacDuffie & Pil (1997, p.11), forma uma 'lógica organizacional' que

tem o objetivo de integrar e incluir práticas de trabalho chamadas de 'alto-envolvimento' visando 'alto-desempenho'. Agregadas às práticas usadas na manufatura, buscam a melhoria da produtividade e qualidade. Uma fábrica que use produção flexível reduz o nível de estoques, aumentando a interdependência no processo de trabalho, ressaltando a solução dos problemas de produção e, por isso, requer trabalhadores motivados, capacitados e adaptados.

O envolvimento efetivo, de que MacDuffie & Pil falam, está diretamente relacionado ao comprometimento com os valores da empresa, e com relação a estes há um sentimento de respeito e comprometimento por parte dos trabalhadores. Entrevistados enfatizaram que o valor 'qualidade' na empresa está embutido no âmago do trabalhador como fato corriqueiro e faz parte do cotidiano de quem trabalha naquelas empresas. Inclusive, deste conceito, dizem eles, depende o nome da empresa de que se orgulha o trabalhador. Demonstra, portanto, ser uma empresa que "transpira" seus valores organizacionais, e nota-se que estes valores tornam-se inerentes à subjetividade do trabalhador, como sua pele, como algo que faz parte de seu ser. Este valor está implícito na conduta do trabalhador de chão de fábrica. Valores organizacionais comprometem o trabalhador com a empresa e seus resultados, pois o trabalhador sente-se compromissado e a empresa atinge seus objetivos de produtividade e decorrente lucratividade.

O que se deve observar é como se dá essa motivação, bem como o nível de adaptação. O gerente de produção entrevistado na presente pesquisa fala da facilidade de adaptação dos trabalhadores às novas regras impostas pelo sistema.

*Se tem um ponto que não é resistência numa planta para implementar uma filosofia, uma filosofia que não tem resistência, é esse nível. [Por que, os trabalhadores acatam?] Eles têm um nível de submissão maior, e já está que meio embutido na própria atividade dele a ser conduzido. [...] [Eles possuem] uns chips de obediência, um chips de ser conduzido. Na verdade, o pessoal de chão de fábrica, por isso que eu volto àquele modelo Taylor/Ford, não está muito diferente hoje. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 16 com gerente de produção, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).*

O trabalhador internalizou a obediência, não oferece resistência. O sistema japonês traz outras implicações à vida dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Para Delbridge (2003, p.28), este debate acontece principalmente porque se antecipou que o sistema traria mais benefícios aos trabalhadores. A fábrica sob o sistema flexível potencialmente consolida e reproduz, gerencialmente, o controle sobre o processo de trabalho de uma maneira racional. Isto contrasta com as expectativas de que o sistema flexível acena que os trabalhadores aumentariam sua autonomia e envolvimento no processo decisório da fábrica no que concerne à resolução de problemas em suas atividades.

No entanto, como se viu em Rosenfield (2004), a autonomia está contraditoriamente ao lado da obediência internalizada pelo trabalhador. O sistema capitalista produziu corpos dóceis, como traduziu Foucault (1995, p.126): "é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado". Pode ser dócil no sistema de produção flexível o corpo que obedece, que se utiliza da iniciativa, da capacidade de improvisação como um sinal da autonomia, de decisão cedida à consecução do trabalho. A autonomia real é iniciativa tomada, é decisão ante uma situação imprevista, mas é também o cumprimento das regras de forma disciplinada, ou, nas palavras de Foucault (1995, p.127):

[...] o corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula e o recompõe. Uma "anatomia política", que é também igualmente uma "mecânica do poder", está nascendo; ela define como se pode ter domínio do corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e "dóceis".

Os "corpos dóceis", mencionados por Foucault, são o exemplo concreto do trabalhador resiliente, categoria analítica deste estudo. O indivíduo resiliente enfrenta a adversidade com rapidez e eficiência, da mesma forma que deve se recompor e se submeter ao trabalho a ser executado. Este é, em si, um processo de transformação, impulso à mudança. Resiliência não é sinônimo de resignação.

Se por um lado a sociedade dispõe de alguns instrumentos para estimular e limitar o comportamento de seus membros de acordo com os padrões que lhe são desejáveis, por outro, mecanismos de controle são utilizados sobretudo em empresas onde custos e benefícios podem ser mais aferidos e seus efeitos observados.

Empresas têm objetivos explícitos e definitivos, que servem de orientação para o controle, que visa monitorar e avaliar o desempenho do trabalhador, comparando-o com seus pares, e impor normas e procedimentos inerentes à conduta e à cultura da organização. A sociedade possui mecanismos de controle social, mas é impossível verificar, como nas empresas, o estabelecimento de mecanismos que atuem uniformemente nos grupos heterogêneos que a compõem. Esses mecanismos são amparados pelo que Durkheim chamou de sanções, em que o indivíduo cumpre (recebendo, então, prêmio) ou não cumpre (recebendo punição) o que está socialmente estabelecido. No controle sobre o processo de trabalho, pode-se considerar, com Durkheim (1999, p.124), que a coerção está presente em todo fato social:

[...] não resulta de uma maquinaria mais ou menos engenhosa, destinada a mascarar aos homens as armadilhas nas quais eles próprios se pegaram. Ela simplesmente se deve ao fato de o homem estar em presença de uma força que o domina e diante da qual se curva; mas essa força é natural. Ela não deriva de um arranjo convencional que a vontade humana acrescentou completamente ao real; ela provém das entranhas da mesma realidade.

A representação das sanções no sistema de produção flexível, ou seja, no caso da premiação pelo cumprimento de uma atribuição no trabalho, acontece, segundo um entrevistado, quando é apresentada uma sugestão de melhoria no processo de trabalho, por exemplo. Se a idéia for aceita pela empresa e implementada no processo produtivo, o trabalhador é premiado. Geralmente o prêmio é uma camiseta, um boné, uma sacola de viagem, e a divulgação da melhoria no jornal interno da empresa.

Pode-se considerar como uma forma de controle, no sentido durkheiminiano, a exclusão do trabalhador do planejamento das tarefas no sistema de produção flexível. Assim, o fato de não se dar a ele este tipo de autonomia limita-o a submeter-se ao trabalho dado. A divisão do trabalho entre pensar e executar não deixa de ser um mecanismo de controle por parte da estrutura do sistema de produção, uma vez que, apesar de conhecerem minuciosamente o trabalho e serem responsáveis pela sua execução, os trabalhadores do chão de fábrica continuam hierarquicamente abaixo dos engenheiros responsáveis pelas especificações no processo. Isto se confirma no depoimento de um gerente de produção de uma indústria de autopeças:

*O operador, como ele ainda está no modelo Taylor, ele pensa pouco, faz mais. Ele mais executa do que pensa. Ele é pago para isso, na verdade, agregar valor. Tem gente que está aqui para não agregar valor, que está aqui usando uma coisa que ninguém está agregando valor. Todo dia tem cabeça pensante, que ele agrega valor. A empresa tem que pagar, e ela paga, para agregar valor. Quanto mais tempo ele [operador] passar no posto de trabalho dele, mais tempo ele está agregando valor. Esse é o conceito. Quanto mais tempo você tirar ele de lá, para ir para uma reunião, para ficar pensando, para discutir, ele não é pago para isso. [...] Ele não é pago para isso. Gente que vai falar com você por aí [outras empresas] que o operador... "nós usamos o operador, lá ele faz workshop com a gente", porque ele está simplesmente envolvido, está perdendo dinheiro. Porque não é a atividade dele fazer isso. A atividade dele é agregar valor. E em momentos específicos e bem definidos, ele tem sim, com certeza, que dar a sua contribuição. Claro! [...] Habilita o seu processo principalmente. Mas pensar como é que o processo tem que ser, não. Tem gente que é paga para fazer isso. Tem gente que foi paga para desenvolver o [Sistema de Produção da Empresa], tem gente paga para introduzir esses elementos. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 16 com gerente de produção, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).*

O depoimento acima mostra que o lugar do operador é executando sua tarefa. Sob essa visão, ele não é pago para executar, como no velho molde taylorista/fordista. Penso que este seja um mecanismo de controle da situação na fábrica, por se manter o trabalhador distante da função subjetiva do trabalho. Ainda há resistência nas empresas que se opõem "à participação dos trabalhadores nos

trabalhos de programação, mantendo dessa forma a separação taylorista entre concepção e execução", destaca Leite (2003, p.75). Vale ressaltar que o sistema de produção flexível favorece concretamente o advento dos métodos japoneses e coincide com uma "intensificação do trabalho raramente vista na história", segundo Gounet (2002, p.92).

Um gerente de produção entrevistado afirma existir um sistema de cálculo do tempo livre para aferir a ociosidade do trabalhador. Com o uso desse método, o trabalhador estaria ocupando o seu tempo de forma total. Não é isso, contudo, o que os trabalhadores da linha de montagem relatam.

*Hoje, a Lean Production o que ela faz é cuidar para que toda demanda que aconteça dentro da fábrica [para que] não seja empurrada. [...] Seja puxada. [...] Primeiro [é necessário executar a] demanda puxada, e segundo fazer a peça fluir mais rápido na cadeia produtiva, o mais rápido que você puder. E mais rápido não significa você fazer o cara trabalhar 120%. Não é isso. O ritmo hoje está dado assim. Você vai ver daqui a 30 anos, você vai ver o mesmo ritmo nas pessoas, e não vai ser diferente. [...] Porque existe uma palavrinha chamada MTM, é uma metodologia científica desenvolvida na Alemanha em 1940. Lá no começo [...] o boom das empresas estavam pegando mesmo. Primeiro, o termo significa Measure Time Method. Tempo e métodos. Por isso que eu falo para você, que o ritmo não muda. Porque essa mesma base de cálculo igual ficou 50 anos. [...] Onde você ganha tempo? Não é no homem. Você ganha tempo nos movimentos livres que ele faz, no tempo da bancada quando ele faz para fazer a operação. Aí a produção flui mais rápido e dá a impressão que o homem trabalha mais, que o ritmo dele é maior. Não é. O ritmo dele é o mesmo. O que ele podia era estar subocupado, o ritmo dele era mais baixo, não estava no limite que o ser humano poderia atingir. Aí você... cada vez mais, você vai elevando o limite dele. Aí eu concordo com você, né? Aí sim. Porque não está no limite dele ainda. Aí, isso é o problema hoje com o pessoal. Nós vamos passar por isso aqui. Isso é resistência pura no chão de fábrica. Se eu disser para você qual o principal ponto que pega hoje numa produção, é isso aqui. Porque eles não têm consciência de que a gente está aumentando o ritmo deles, mas não aumentando o ritmo deles, porque eles já estavam subutilizados. [Porque eles estavam tendo tempo livre, é isso?] Livres. Eles estavam subutilizados, ele como ser humano podia fazer. Aí você vai colocar mais carga lá possível, né? E para você fazer se entender?... Isso é um problema. Isso é um problema. Cada caso vai ser um caso para você lidar. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 16 com gerente de produção, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).*

O depoimento acima confirma que o sistema de produção flexível pode ser uma versão modernizada do taylorismo/fordismo, um "*just-in-time* taylorizado", conforme Humphrey (1990, p.19), utilizando-se de novas formas de controle, por meio da maximização do controle gerencial e da produção, apresentadas de forma camuflada aos trabalhadores. É possível afirmar que o sistema flexível existente nas fábricas é um fordismo flexibilizado.

As adaptações feitas pelas indústrias, em geral automobilísticas e de autopeças, ao sistema de produção flexível produziram uma versão modernizada do taylorismo/fordismo. Sob o ponto de vista organizacional, o sistema de produção passou de se vender o que se produz, para produzir o que já foi vendido. Isto pode ser um avanço econômico, mas em termos de condições de trabalho trata-se de uma falácia para o trabalhador. O trabalhador do taylorismo/fordismo não possuía autonomia, e a autonomia outorgada pelo trabalho flexível é mais um mecanismo de controle. O trabalho, antes individualizado, passa a ser de equipe, criando um clima de competição entre pares e exacerbando o individualismo.

Os entrevistados foram claros em dizer que a culpa, as punições, assim como a responsabilização pelos resultados, voltam-se, em primeiro lugar, para o indivíduo e, depois, para o grupo. As vantagens do sistema flexível para o trabalhador não se mostraram correntes no cotidiano do chão de fábrica das empresas paranaenses pesquisadas.

A prática do sistema flexível não se trata, necessariamente, de uma imitação ocidental do sistema japonês em termos dos avanços da eficiência industrial, mas um resultado da dinâmica do capitalismo, do progresso tecnológico e organizacional, ou seja, uma resposta ao declínio de taxas de crescimento da produção e da produtividade, do final dos anos 1980 ao início dos anos 1990, quando se intensificou de forma significativa a concorrência entre as empresas transnacionais e, conseqüentemente, entre os países industrializados. No Brasil, as empresas transnacionais, algumas há mais de 40 anos no País, supostamente experientes com as características de trabalhadores brasileiros, levam em consideração as orientações



de suas matrizes no exterior, em termos das exigências do mercado mundial<sup>14</sup> e da eficiência da utilização do sistema de produção, como enfatizou, em entrevista, o chefe de processos e melhoria contínua de uma indústria de autopeças em território paranaense:

*A [nome da empresa] mundial está seguindo nesse caminho, em função de identificar no Lean Manufacturing uma oportunidade no mercado. Ou seja, se tornar cada vez mais competitiva. Então, corporativamente existe toda essa premissa. E dentro da fábrica com a implementação do [nome do sistema de produção da empresa], a nível mundial, porém cada localidade faz a sua adaptação, faz a sua leitura e a sua localização. [...] E nós aqui estamos fazendo a nossa tarefa de casa, onde nós estamos devidamente extraindo desses princípios e desses elementos aquilo que nos atende, estamos aplicando e buscando, obviamente, a nossa... o nosso aumento de competitividade. Então, existe uma iniciativa corporativa mundial, e, em paralelo, existem essas iniciativas locais de aplicação. Cada planta tem um determinado nível. Todos têm a meta de atingir uma determinada pontuação até um determinado período. [Então, vocês têm níveis que vocês têm que atingir?] Sim. Nós medimos o nível de maturidade dos nossos macroprocessos e processos chaves, dentro da produção/distribuição, dividido por linhas de produto através do que nós chamamos de Assessment [nome do sistema de produção da empresa], que é uma medição, uma auditoria mundial padronizada para medir sistema de produção. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 17 com chefe de processos e melhoria contínua, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).*

O entrevistado argumenta que o sistema de produção flexível é adaptado em seus princípios, aculturado, para ser aceito. Diz estar fazendo "a tarefa de casa", isto é, procurando atender aos anseios de competitividade da empresa do grupo transnacional no Brasil.

---

<sup>14</sup> As empresas transnacionais/montadoras de veículos no Brasil devem promover a nacionalização de produtos e processos junto aos fornecedores e avançar no conceito da tropicalização do automóvel. Isto significa adequá-lo às condições locais de rodagem. Montadoras que se dedicam a tais atividades têm como principal motivação a adequação de custos e melhoria da qualidade do produto. Há também a necessidade de adequar a linha de produção à baixa escala de produção local, o que implica adaptar as linhas de montagem, equacionando o nível de automação segundo o volume de produção. Nesse caso, as montadoras de automóveis tendem a ser apenas usuárias de tecnologias e dos resultados das atividades tecnológicas que são gerados no exterior, pela matriz e/ou de outras empresas do grupo; em alguns casos, promovem adaptações internas e até geram soluções próprias. Em geral, não realizam atividades tecnológicas no Brasil de forma sistemática, apenas reproduzem resultados gerados no exterior e, em alguns casos, realizam internamente esforços adaptativos. (CONSONI, F. (2004) Relatório Setorial Final. Pesquisa Automóveis. Disponível em <[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=9](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=9)> Acesso em: 17 setembro 2006.)

[...] [E você acha que esse sistema padronizado em termos mundiais, ele é facilmente adaptável aqui no Brasil?] *Sim. Porque ele é conceitual. Ele não é técnico-metodológico. Ele não fecha o 'como', ele diz 'o que'. O como é localizado. Por isso ele dá essa flexibilidade de adaptação e aplicação. Ele puxa os princípios, tanto que é uma auditoria por princípios, e aí as ferramentas são aplicadas e definidas localmente. Eu diria conceitualmente diferentes. Mas a adaptação, a tropicalização, acontece. No nosso caso, elas são tropicalizadas, porque, muitas vezes, a forma com que elas vêm da Europa, ou até mesmo de outras partes do mundo, não são da nossa linguagem. Então, nós usamos elementos diferentes que são ligados a nossa cultura. (sic)* (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 17 com chefe de processos e melhoria contínua, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).

Vale lembrar que por trás da *tropicalização* feita pela empresa ainda atuam os valores organizacionais que movem 'o moral' dos trabalhadores. Os trabalhadores de chão de fábrica entrevistados desta indústria deixaram clara a importância dos valores conferidos aos empregados e do orgulho de trabalhar na empresa. O comprometimento deles constitui, portanto, um mote que facilita a implementação de novos métodos de trabalho.

*Existem formas de você abordar o colaborador brasileiro, diferente do colaborador alemão, um chinês, um indiano. O que nós fazemos é apenas, volto a dizer, uma adaptação. Então, eu não firmo em nenhum momento o conceito, mas eu mudo a forma de passar para eles, e muitas vezes a forma de introduzir para que seja o mais amigável possível. [Para que] gere o mínimo de trauma possível e seja o mais próximo da realidade deles, para que isso se torne natural, fique consistente e robusto. (sic)* (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 17 com chefe de processos e melhoria contínua, em uma indústria de autopeças, em junho de 2006).

A adaptação de que fala o entrevistado não muda o conceito vindo da matriz. O que muda são os meios utilizados para a absorção das novas metodologias, para que esta se dê, como ele disse, da forma "mais amigável possível", pois certamente esse processo cria conflitos e incertezas no trabalhador. Mudanças na rotina de trabalho sempre causam desconforto e raramente são aceitas com facilidade. Contudo, salienta o entrevistado, estas devem ser absorvidas com "consistência e robustez". Enfim, devem ser aceitas pelo trabalhador.

Finaliza-se este capítulo com o depoimento acima, o qual revela que, por mais moderna que seja a roupagem dada ao sistema de produção, há por trás de todo esse discurso o controle não só dos processos manufatureiros, mas também o controle determinado em nível mundial (por parte da matriz) sobre os processos locais, mantidos segundo as regras do mercado, valendo-se da 'pasteurização' dos comportamentos gerenciais na empresa. Se, por um lado, 'os colaboradores em nível de gerência intermediária' das empresas transnacionais se travestem de super-homens no intuito de dar as respostas ao que lhes foi contratado, por outro, dobram-se às demandas em termos de comportamento exigidas pelo mercado e reproduzem os valores empresariais vigentes.

### **CAPÍTULO 3**

## **O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL: O SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL NO INÍCIO DO SÉCULO XXI**

### **3.1 Sobre a Reestruturação Produtiva no Brasil a partir dos Anos 1990**

O cenário brasileiro do processo de reestruturação produtiva (década de 1990) acompanhou também um movimento de transformação do metabolismo social que atingiu o capitalismo mundial nas décadas de 1970 e 1980. Valores organizacionais se alteram, tendo em vista a necessidade de se recompor, de forma sistêmica, a base produtiva e social da acumulação de capital. Autores como Harvey (2002) e Chesnais (1998) apontaram para o surgimento, com a globalização, de um novo modo de regulação social, o regime de acumulação flexível ou modo de acumulação predominantemente financeiro. Desde os anos 1970, o sistema global do capital passou por uma revolução sociocultural de amplo espectro, e isto também ocorreu nas empresas consideradas dinâmicas, como um aspecto crucial a ser adotado dentro das exigências feitas pelo capitalismo mundial.

Nessa mesma década o Brasil passou por um período de grande expansão industrial, marcado não só pelo crescimento na produção e no emprego. O período de 1970 a 1980, em termos de gestão da força de trabalho, foi caracterizado pela fragmentação das tarefas, pelo trabalho não-qualificado, pela rotatividade elevada, usada como artifício disciplinar para garantir intensos ritmos da produção, e pelo elevado número de cargos, que, embora resultasse em poucas diferenças em termos das tarefas realizadas, era uma forma de controle dos trabalhadores. No país pós-milagre econômico, dos anos 1980 aos 1990, passando por crise econômica e aumento das exportações, seja por pagamento da dívida externa, seja pela retração do mercado interno, modificam-se os níveis de

competitividade das empresas, levando-as a repensar seus padrões de qualidade e produtividade. Isto acontece de forma sensível no setor automotivo brasileiro.

O setor automobilístico no Brasil modifica-se a partir dos anos 1990. Nessa década, o setor expande-se para outros estados da federação, desfazendo a concentração do chamado "coração industrial do Brasil" (MARX, 1995, p.182), na região da Grande São Paulo. Empresas montadoras de veículos instalam novas plantas reestruturadas, consideradas modernas e de vanguarda, em outros estados. Na época, "para atrair novos investimentos estrangeiros, os Estados brasileiros fizeram uma verdadeira guerra fiscal onde cada qual oferecia condições mais vantajosas para as empresas se instalarem em seu território", afirmam Neutzling, Sanson, Mallmann e Seidel (1998, p.3) e, como resultado, indústrias, como no caso de duas das empresas pesquisadas, instalaram suas plantas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). A proximidade com o Mercosul, as ofertas e os incentivos apresentados pelo Paraná, como os financiamentos a longo prazo e isenções fiscais, tornaram-se propostas irrecusáveis para essas empresas.

Portanto, a reestruturação produtiva no Brasil promove, além da chegada de novas indústrias e investimentos no setor automotivo, mudanças de nível estratégico nas empresas, no sentido de repensar o 'seu negócio' e se adequar às tendências em nível mundial. Este caráter de influência 'global' refletiu-se não somente em transformações de ordem estrutural, estratégica e tecnológica nas indústrias, mas diretamente no trabalhador paranaense.

Da reestruturação do setor produtivo às novas tendências de flexibilização do sistema surge um novo perfil de trabalhador, cuja subjetividade é forjada para colaborar, estar predisposto a aprender novos processos de trabalho, atento a prever e solucionar problemas, trabalhar em grupo, assumir responsabilidades individuais e grupais, disponível para realizar várias tarefas em diferentes postos de trabalho de acordo com a necessidade diária da empresa, sujeitando-se a mudanças de atribuições, fazendo nascer, enfim, o trabalhador multifuncional e polivalente. Esta

nova configuração de um trabalhador 'colaborador' muda significativamente a vida pessoal e profissional deste indivíduo.

Transformações de ordem mundial levaram o setor industrial brasileiro a buscar inovações tecnológicas, como já ocorria nos países do hemisfério norte, mudando não só os incrementos de ordem tecnológica, mas também outras formas de gerenciamento dos trabalhadores, que resultassem em maior eficiência e menos conflitos, não só de ordem trabalhista como em termos de eficácia no cotidiano do trabalho.

Foi um período marcado por avanços e recuos, mas paulatinamente as empresas brasileiras foram introduzindo técnicas japonesas de produção, a exemplo de: Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), novos equipamentos de microeletrônica, como Controladores Lógico-Programáveis (CLPs), Máquinas-Ferramenta a Comando Numérico (MFCNs), robôs e outras. As técnicas foram acompanhadas também por inovações no processo de trabalho, como o uso de sistemas CAD/CAM, *Just-in-time*, células de produção, e o Controle Estatístico de Processo (CEP), que se caracterizava pela integração do controle de qualidade à produção.

Apesar das novas tecnologias e modernização que adentraram as empresas nos anos 1990, não houve ganhos imediatos com relação à melhoria das condições de trabalho. Estudos sobre a reestruturação produtiva no Brasil concluíram que este processo aconteceu em momentos diferentes nas empresas e de forma limitada. Segmentos mais competitivos, como o setor automotivo, que indicaram "um processo mais sistêmico [...] ao contrário das expectativas dos estudos iniciais, quanto mais o processo se aprofunda, mais nocivos se mostram seus efeitos sociais", analisa Leite (2003, p.70).

A partir dos anos 1990 o Brasil viveu uma fase, em termos de sua base produtiva, tecnológica e organizacional, que envolveu não só empresas, mas também sindicatos, o Estado e organizações da sociedade civil, em prol da reinserção do País na ordem capitalista internacional, "efetivado de forma subordinada ao ideário neoliberal, que impôs uma resposta única para a crise

estrutural que assola os países periféricos" (OLIVEIRA, 2004, p.73). Esse cenário promoveu transformações no processo de trabalho no interior das fábricas, encorajou outras formas de relações industriais, como a 'terceirização', iniciou a introdução de tecnologias microeletrônicas, modificou o espaço social das discussões coletivas e alterou a produção industrial.

Essas mudanças afetaram diretamente o trabalhador, gerando um indivíduo colaborativo com os projetos concorrenciais da empresa. Entretanto, empresas brasileiras "nascidas" reestruturadas produtivamente continuam a reproduzir um modelo 'antigo' com aparência de 'novo'. Presencia-se o que denomino aqui 'sistema fordista flexível', ou seja, em meio às inovações tecnológicas, as empresas não cedem a um modelo de participação mais efetiva da força de trabalho com relação às decisões dentro do processo produtivo, imperando o modelo taylorista/fordista. As empresas não se preocupam em adaptar as técnicas de orientação japonesa a formas de gestão mais coerentes com as necessidades do processo de modernização.

Com o sistema de produção flexível, o trabalho transforma-se, na verdade, baseado em circunstâncias de crise. Criou-se um método de produção que traria, na teoria, uma nova maneira de trabalhar transformando a realidade do homem produtivo. Como exemplo dessas transformações, cabe citar a representatividade da indústria automobilística, setor que já nasceu na modernidade organizacional, considerado pioneiro no processo de reestruturação tecnológica, revelando ser um dos mais dinâmicos setores da economia com papel significativo na esfera da produção, da integração das cadeias produtivas e do emprego.

Em termos de políticas específicas para o setor automotivo, vale lembrar o Regime Automotivo Brasileiro, instituído em 1995, que, segundo a política industrial definida pelo governo federal, consistiu "numa política de objetivos de médio prazo, indutora de investimentos e de equilíbrio na balança comercial setorial, envolvendo autopeças e veículos. Esta iniciativa foi desenhada a partir do reconhecimento do

importante papel estratégico do setor automotivo no processo de desenvolvimento da economia brasileira e sua inserção no mapa econômico do mundo".<sup>15</sup>

O regime concedeu a redução de impostos de importação às montadoras de automóveis (entre 90 e 100%) para compras de bens de capital, autopeças e componentes, sob o compromisso de adquirirem no mercado interno montantes equivalentes às importações, que, por sua vez, estavam condicionadas ao desempenho exportador da empresa; isenção do imposto de renda sobre os lucros e de outros tributos domésticos, como o imposto sobre produtos industrializados (IPI) e o imposto sobre operações financeiras (IOF); redução de 50% nas alíquotas dos veículos importados pelas montadoras; e limite mínimo de 60% para o índice de nacionalização da produção. O regime não só criou uma nova fonte de gastos públicos federais como abriu o precedente para a guerra fiscal entre os governos estaduais.

Em meio a essa guerra fiscal, o Paraná inaugurou uma nova fase de industrialização no Estado. Com vistas a promover a industrialização a partir da atração de capital estrangeiro e modificar a estrutura industrial na Região Metropolitana de Curitiba, o governo do Estado, entre os anos 1995 e 1999, visando à geração de empregos diretos, em programa denominado "Paraná Mais Empregos", concede incentivos visando atrair novas indústrias para a região.

O programa previu "o incentivo diferenciado para alguns gêneros, revelando o caráter seletivo e prioritário no processo de atração de novos investimentos", afirmam Araújo, Firkowski e Motim (2002, p.369). Além do programa, "outros incentivos foram concedidos, tais como isenção de IPTU, doação de terrenos e dotação de infra-estrutura" (p.369), sendo que a RMC recebeu "as parcelas mais significativas dos novos investimentos" sob o impacto da chegada de novas atividades, sobretudo das montadoras de automóveis.

---

<sup>15</sup> Nova Política Industrial. Desenvolvimento e Competitividade. 2. Modernização Empresarial e Produtiva. Ações específicas em Setores Selecionados. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/novpoli3.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/novpoli3.htm)> Acesso em: 16 outubro de 2006.



O padrão locacional da indústria automobilística brasileira mudou para outros centros produtivos na década de 1990. No caso do Paraná, "cuja participação antes de 1995 era ínfima, contando apenas com um estabelecimento do setor e que após 1996 passa a responder por 30% dos novos investimentos; seguido por Minas Gerais, com 9,5%, além das implantações na Bahia, Goiás, no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul" (ARAÚJO, FIRKOWSKI e MOTIM, 2002, p.374).

### **3.2 Trabalho e Trabalhador na Reestruturação Produtiva**

No Brasil da década de 1990, em função da abertura comercial e da adoção de uma política industrial voltada à ampliação da capacidade de inovação, o setor industrial passa a apresentar um perfil de reestruturação mais nítido, adaptando o sistema de produção às características de cada região.

O movimento de reestruturação produtiva, além de introduzir novas técnicas (*Just-in-time*, *Kanban*, *Kaisen*, *Andon* e *Terceirização*), novos formatos de gestão (trabalho em equipe [*teamwork*, *workgroup*], polivalência, círculos de controle de qualidade [CCQ], envolvimento implicado, sindicato-empresa) e inovação tecnológica no convulsionado mundo do trabalho, consegue "aprofundar a exploração demasiada do trabalho, a captura da subjetividade operária e a inserção subordinada do país no concerto das nações, enquanto base para a renovação da relação de subordinação capital-trabalho" (OLIVEIRA, 2004, p.75).

A organização do trabalho flexível no Brasil significou o desmonte das garantias e direitos conquistados em anos anteriores pelo movimento social organizado, ou seja, o trabalhador perde os limites de seu posto de trabalho, das tarefas, das habilidades, das suas competências e até da sua relação legal com a empresa em que trabalha. Esse *modus operandi* fragiliza a relação empregado-empregador, diminui o poder de luta em favor da manutenção, do consentimento em esquecer seus direitos para se manter empregado. Como resultado dessa reestruturação produtiva, Oliveira (2004, p.77) avalia que "ao promover o esvaziamento da memória, flexibiliza a possibilidade de haver conflitos com as

mudanças propostas, conformando um tipo de adesão circunstancial. Sendo assim, uma nova subjetividade é forjada: a do trabalhador colaborador".

Entende-se que a subjetividade do trabalhador no sistema de produção flexível é capturada em face das exigências físicas e mentais que lhe são impostas para o desempenho das funções. Tal "captura" da subjetividade busca envolver o trabalhador com os novos ideais de produtividade e desempenho, porém sem vínculos com as experiências passadas de luta ou de resistência de classe, ou seja, "é o esquecimento de experiências passadas, o apagar de memória de lutas e resistências e a construção ideo-política de um novo mundo de colaboração e de consentimento com os ideais empresariais".<sup>16</sup>

O ambiente de trabalho flexibilizado afeta, portanto, o corpo e a alma deste indivíduo-trabalhador, em razão do ritmo intensificado, da pressão constante para o cumprimento de metas e resultados, do aumento de responsabilidades, que configuram as condições de trabalho na indústria automobilística. A sobrecarga enfrentada cotidianamente compromete a subjetividade desse trabalhador, instaurando uma nova subjetividade, moldável às exigências de um 'novo' perfil de trabalhador do tipo 'colaborador' – esta designação confirma a existência do trabalhador predisposto a aprender novos processos de trabalho; disponível para trabalhar em diversos postos e realizar várias tarefas de acordo com a necessidade da produção diária; atento para prever problemas bem como para solucioná-los; disposto a responsabilizar-se individualmente e em grupo, e a sujeitar-se a todas as mudanças em suas atribuições. Nasce aí o colaborador multifuncional e polivalente, mas, também, cria-se uma nova linguagem empresarial, em que o trabalhador deixa de ser chamado de "operário" e "empregado" e passa a ser "colaborador".

Essa mudança de linguagem busca constituir uma locução adequada ao novo universo do mundo do trabalho do "novo capitalismo flexível" denominado por

---

<sup>16</sup> Alves, Giovanni. Mundo do trabalho no Brasil. Revista Autor. Disponível em: <[http://revistaautor.com.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=923](http://revistaautor.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=923)>. Acesso em: 18 set. 2006.

Richard Sennett (2000). A idéia argumentada pelo autor mostra também a flexibilização do caráter, um novo momento que ataca as formas rígidas da burocracia, as conseqüências da rotina exacerbada, os sentidos e significados do trabalho, criando situações de ansiedade em que as pessoas não sabem ao certo os riscos que correm, tendo, desta forma, seu próprio senso de caráter pessoal constantemente testado. Desse modo, o novo capitalismo flexível, que promete maior liberdade de escolha ao atacar a burocracia, quebra laços sociais e dissemina medo e ansiedade (p.22-25).

Trabalho e trabalhador são flexibilizados; o trabalho por tempo indeterminado deixa de existir e também se flexibiliza. A flexibilidade do tempo, que requer uma flexibilização do caráter, segundo Sennet (2000), leva a um processo de degradação dos trabalhadores, pois a introdução de novas tecnologias organizacionais torna o trabalho superficial e ilegível, consolidado no ato de correr riscos, concentrando-se na capacidade imediata, em respostas rápidas, não levando em conta que acumulação dá sentido e direito às pessoas. Os riscos, além de colocar em questão o senso do caráter, propiciam aos indivíduos um sentimento de esvaziamento completo, seja moral, social, cultural ou político. Portanto, a flexibilização precariza as condições de trabalho e gera sentimentos como angústia e incerteza, conforme assevera Vasapollo (2005, p.27):

A nova organização capitalista do trabalho é caracterizada cada vez mais pela precariedade, pela flexibilização e desregulamentação, de maneira sem precedentes para os assalariados. É o mal-estar do trabalho, o medo de perder seu próprio posto, de não poder mais ter uma vida social e viver apenas do trabalho e para o trabalho, com a angústia vinculada à consciência de um avanço tecnológico que não resolve as necessidades sociais. É o processo que precariza a totalidade do viver social (VASAPOLLO, 2005, p.27).

A precarização do trabalho descrita pelo autor envolve o sentimento de estar sempre "por um fio", que angustia o trabalhador. A vivência dessas possibilidades, com a perda do emprego, a angústia de ser substituído ou não ter uma vida social fora do trabalho são exemplos de situações de adversidade que aprisionam a subjetividade no cotidiano do indivíduo-trabalhador.

As empresas historicamente utilizaram-se da subjetividade do trabalhador, sendo datada, também, a resistência do ser humano ao trabalho que o humilha e o fere em circunstâncias diversas. Contudo, o trabalhador do tipo 'colaborador' surge como um novo recurso de sobrevivência ao trabalho. O fato de se tornar mais colaborativo não quer dizer que não tenha clareza dos fatos e das imposições feitas pela empresa. Sua atitude se molda, geralmente, em virtude de um circunstancial macroeconômico e social diferente de outros momentos históricos, ou mesmo por conhecer melhor a realidade vigente, que interfere em suas atitudes perante o trabalho e na manutenção de seu emprego e renda para a sobrevivência.

Com relação à dinâmica da organização do trabalho, o comprometimento do trabalhador 'colaborador', denominado por Penkal (2005, p.80) como "colaborador (cri)ativo", mostra que quando a empresa necessita, por exemplo, de um maior comprometimento do trabalhador com os pressupostos dos Programas de Qualidade Total (PQTs), recorre a um discurso "onde valores como a cooperação, o comprometimento, a confiança e o espírito de equipe são considerados vitais para uma maior identificação com a empresa", fazendo com que "o 'colaborador (cri)ativo' sinta-se responsável pelo processo de melhoria contínua", ou seja, o objetivo empresarial é criar maior responsabilidade do trabalhador no desenvolvimento de seus instrumentos organizacionais, aumentando seu comprometimento com a dinâmica de trabalho. Portanto, no cotidiano do trabalho, aceitar de forma branda as imposições apresentadas a cada nova inovação e mudança passa a ser a atitude dos trabalhadores.

Como se observa, o trabalho por vezes se torna contraditório. Como destaca Antunes (2005, p.17), "o trabalho ainda é central para a criação do valor; o capital, por sua parte, o faz oscilar, ora reiterando seu sentido de perenidade, ora estampando a sua enorme superfluidade, da qual são exemplos os precarizados, flexibilizados, temporários, além do enorme exército de desempregados e desempregadas que se esparramam pelo mundo".

O setor automotivo, depois das transformações ocorridas no início da década de 1990, entra em uma outra fase de modernidade organizacional, no que

se refere à gestão do trabalho, com a multiplicação de programas de qualidade e produtividade, demonstrando que as empresas passaram a se preocupar mais com o treinamento, simplificação de cargos e salários, e com a estabilização dos trabalhadores, pois afinal investia-se na aquisição de conhecimentos, buscando, desta maneira, melhorar o relacionamento no interior das fábricas e os conflitos no ambiente de trabalho. Autores como Leite (2003) e Guimarães (2004) interpretam as mudanças nesse novo contexto como reorientação de novas formas de gestão da mão-de-obra, as quais alteraram o discurso empresarial sobre a qualificação dos trabalhadores, diminuição dos níveis hierárquicos e obtenção do compromisso ativo do trabalhador. Antunes (2005, p.36-37) fala de uma nova fase do capital no País e das exigências à subjetividade do trabalhador.

A nova fase do capital, sob a era da "empresa enxuta", da empresa toyotista, [...] retransfere o *savoir-faire* para o trabalho, mas o faz apropriando-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais fortemente e intensamente a subjetividade existente no mundo do trabalho. Mas o processo não se restringe a essa dimensão, uma vez que parte do saber intelectual é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, reproduzindo parte das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho. Como a máquina não pode suprimir o trabalho humano, ela necessita de uma maior interação entre a subjetividade que trabalha e a nova máquina inteligente.

O mundo produtivo capitalista deseja uma subjetividade heterodeterminada, cuja maior interpenetração entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre a atividade fabril e a de serviços, remete a uma concepção ampliada do trabalhador no capitalismo contemporâneo. Sob o mote de um discurso 'modernizante' na gestão de bens e pessoas, entende-se que novos métodos e técnicas formam um diferente *modus operandi* com o intuito de criar um ambiente de trabalho preocupado com valores como produtividade, qualidade e competitividade. O novo ou adaptado modelo de produção nas fábricas, pós era fordista, desenvolve um outro conceito de trabalho e trabalhador – o homem flexível. Mas, como se configura este homem flexível?

No quadro a seguir procura-se destacar características do trabalho e do perfil pertinentes às atitudes desejadas do trabalhador nos dois sistemas de produção, o fordista e o flexível. A idéia é mostrar as mudanças e diferenças exigidas do comportamento do indivíduo-trabalhador em ambiente produtivo considerado moderno e armado com estratégias organizacionais em resposta aos desígnios do mercado.

QUADRO 3 - PERFIL DO TRABALHADOR: DIFERENÇAS NO TRABALHO SOB O REGIME FORDISTA E NO SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL

FORDISMO	SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL
Trabalho rotinizado e repetitivo	Trabalho rotinizado em ritmo intensificado
Trabalho com tarefas únicas e seqüenciadas	Trabalho multifuncional (em mais de uma máquina e com rotatividade de funções e tarefas) e polivalente
Trabalho individualizado	Trabalho individualizado e em grupo (ex.: grupos semi-autônomos)
Baixa ou nenhuma qualificação	Qualificação profissional
Trabalho sem exigência de escolaridade alta	Trabalho com exigência de escolaridade técnico-profissional
Atendimento a comandos	Certa autonomia
Controle na execução das tarefas	Controle da qualidade dos produtos fabricados ao longo do processo
Obrigação com o término das tarefas e opera�es	Maior responsabiliza�o e comprometimento individual e grupal
Trabalho especializado	Trabalho por competência

FONTE: A autora

O quadro n o pretende exaurir as caracter sticas inerentes aos dois sistemas de produ o, apenas enumerou algumas das v rias atribui es pertinentes a cada um. No cotidiano da f brica, observa-se um sens vel aumento nas atribui es e responsabilidades assumidas pelo trabalhador para com o seu trabalho e a empresa. Com rela o ao trabalho rotinizado fordista, observa-se que o sistema de produ o flex vel acrescenta um dado, que   a 'intensifica o'. Este elemento foi criticado pelos entrevistados deste estudo, que afirmaram, inclusive, ter o ritmo aumentado de alguns anos para c , sendo considerado um dos fatores de insatisfa o no ch o de f brica.

A polivalência e a multifuncionalidade exigidas pelo sistema de produção flexível em alguns postos de trabalho também são relatadas. O trabalho individualizado persiste, mesmo no interior dos grupos de trabalho. A propósito, isso acontece porque os trabalhadores são responsabilizados por metas individuais, e não apenas grupais. Segundo os entrevistados, o trabalho em grupo gera mais desavenças e competição entre pares, e entre estes e as chefias, do que cooperação. Embora funcione em alguns pontos ou ilhas de trabalho, isto não é uma regra.

A questão da escolaridade e qualificação para o trabalho é tratada no sistema de produção flexível de forma diferenciada, dependendo da empresa, do cargo a ser ocupado e da função. A escolaridade exigida torna-se cada vez mais técnica e especializada, pois os equipamentos demandam operadores mais capacitados, com conhecimento de línguas estrangeiras, inclusive. Do sistema fordista para o flexível, em alguns casos, o trabalhador tem sido mais treinado para o desempenho da função; em outros casos, declaram os entrevistados, é fornecido somente o básico para a execução da tarefa. É comum o trabalhador ser colocado ao lado de um colega que lhe ensina o trabalho por alguns dias, no início. Entretanto, todos mostram preocupação com o 'estudar' para manter-se empregável.

A modelar e propalada autonomia, discutida anteriormente, é precária, pois as empresas ainda temem repassar o controle sobre o processo de trabalho para os trabalhadores. O sistema flexível fala de tomada de decisões para conferir rapidez ao processo, mas nas fábricas brasileiras os trabalhadores seguem as instruções e ordens superiores e não agem segundo seu julgamento, vide grupos semi-autônomos. O que realmente ocorre é tarefas serem decididas pelo grupo ou discutidas na solução de algum problema.

No que concerne à responsabilização e comprometimento individual e grupal no processo de trabalho, denota-se uma sobrecarga de responsabilização, inclusive envolvendo o trabalhador num sentimento de preocupação constante com as oscilações do mercado, das vendas, das exportações de veículos. Além do

comprometimento usual com o trabalho e os valores da empresa, fatores externos interferem no cotidiano de seu trabalho.

Em termos da racionalização do trabalho e tomada de decisões mais complexas, o trabalho especializado, no sistema fordista, e o trabalho por competências, no sistema de produção flexível, diferem enormemente da teoria à prática. Esse último pressupõe que sejam identificadas as competências do trabalhador ao melhor exercício de sua função e capacitá-lo para trabalhar segundo os padrões estabelecidos na empresa. Entretanto, muitas empresas confundem competência com qualificação, e, nesta mistura de conceitos, acabam adotando formas não muito claras de desenvolvimento técnico ou profissional do trabalhador. O modelo por competência para o chão de fábrica ainda gera problemas com relação à diferenciação salarial de cargos e acaba gerando mais conflitos que soluções. Enfim, o sistema de produção flexível utilizado nas empresas brasileiras é uma adaptação "tropical" do modelo japonês. O gerenciamento brasileiro da produção imita modelos de produção estrangeiros e estas adaptações não se ajustam à nossa cultura, comprometem a subjetividade dos que trabalham e geram conflitos e sofrimento no cotidiano do trabalho.

Depreende-se, dessas reflexões sobre o sistema flexível, que existe algo por trás das cortinas da modernidade na produção fabril. Esse significado oculto está no elemento central deste estudo e desta discussão – a alma do trabalhador, ou seja, corpo e alma imbricados na subjetividade, em que trabalhar constitui uma provação que a transforma. Trabalhar não se traduz apenas em produzir; é, também, produzir a si mesmo, uma ocasião propícia oferecida à subjetividade, como um teste, até mesmo para se realizar, ou se sujeitar, adaptando-se a uma situação de adversidade, muitas vezes.

O próximo e último capítulo desta parte da tese procura aprofundar o sentido da adversidade no trabalho, tendo como pano de fundo o sistema de produção



flexível, suas reestruturações, avanços e retrocessos. De um contexto que parece estar invisível aos olhos, interiorizado nas atitudes do trabalhador, essa dimensão é aqui desvendada analiticamente pela ótica do que se está denominando 'sociologia da adversidade no trabalho'. Procurar-se-á compreender como se dá a relação entre o trabalhador dotado de uma subjetividade própria da modernidade racional, tecnológica e organizacional, e as situações adversas.

## CAPÍTULO 4

### A SOCIOLOGIA DA ADVERSIDADE NO COTIDIANO DO TRABALHO SOB O SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL

#### 4.1 O Cotidiano e as Adversidades

Ao se pensar no significado de uma situação adversa, vale observar que, em sentido adjetivado, "adverso" significa aquilo que se encontra ou se apresenta em oposição, que traz desgraça, provoca infortúnio ou é prejudicial a alguém ou algo. Nesse sentido, uma adversidade pode significar uma dissonância, uma divergência, uma tensão entre partes, e assumir, assim, um caráter de contradição. Entendendo-se contradição, aqui, no sentido metafórico, como uma espécie de oposição ou tensão, assumindo "um significado particular no caso da ação humana, ou seja, onde se especifica qualquer situação que permita a satisfação de um fim unicamente a expensas de um outro, isto é, uma conexão ou uma coerção", conforme Bottomore (2001, p.79-80).

A ação humana é parte do cotidiano do homem. O homem vive e participa da vida cotidiana por inteiro, ou seja, com todos os aspectos de sua individualidade, sua personalidade. Toma-se o conceito de cotidianidade de Agnes Heller (2004), que trabalha a categoria 'cotidiano' dentro de uma abordagem "construtivista-dialética", onde o sujeito da história é visualizado em sua temporalidade (passado, presente e futuro), dentro do processo de transformação individual e coletiva. Este sentido transfere-se para a subjetividade do indivíduo-trabalhador, que se manifesta não só no trabalho, mas também fora dele. Na concepção da autora, o ser humano vive intensamente seu cotidiano, assim como atua e usufrui dele em toda a sua intensidade.

A vida cotidiana é a vida de *todo* homem. Todos vivem, sem nenhuma exceção, qualquer que seja seu posto na divisão do trabalho intelectual e físico. Ninguém consegue identificar-se com sua atividade humano-genérica a ponto de poder desligar-se inteiramente da cotidianidade. E, ao contrário,

não há nenhum homem, por mais "insubstancial" que seja, que viva tão-somente na cotidianidade, embora essa o absorva preponderantemente (HELLER, 2004, p.17).

Apesar de o cotidiano absorver quase que inteiramente a vida do ser humano, existe uma parte que é somente do próprio homem, e é assim que se vê, aqui, o indivíduo-trabalhador em seu cotidiano adverso no trabalho sob sistema de produção flexível. Heller ressalta que o ser humano não consegue se desprender de sua "cotidianidade". Entende-se, com isso, que é impossível a ele não levar aquilo que vive, o que lhe acontece e o marca para todos os momentos da sua vida. O indivíduo leva consigo, e para sua casa, os bons acontecimentos, mas também os problemas. Nesse sentido, acredita-se estar construindo uma sociologia da adversidade, um conjunto de explicações diretamente relacionadas ao cotidiano; no caso do trabalhador, vivendo situações adversas que afetam sua subjetividade.

Só existe adversidade porque se tem expectativas sociais não satisfeitas, seja no cotidiano da vida ou do trabalho. Sabe-se que desde o nascimento, desde a infância, os seres humanos são expostos às adversidades do cotidiano, aprendendo e errando, caindo e levantando-se, defendendo-se e sobrevivendo às mais diversas situações. Entretanto, na vida adulta, este mesmo ser defronta-se com um outro tipo de adversidade, isto é, viver ou sobreviver à rotina do trabalho diário que invade sua vida e sua forma de ser. "A vida cotidiana é a vida do homem *inteiro*; ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela, colocam-se 'em funcionamento' todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, idéias, ideologias", afirma Heller (2004, p.17). É nesse sentido que se entende estar envolvida a subjetividade do indivíduo-trabalhador, ou seja, um envolvimento de forma integral de corpo e alma, no cotidiano de sua jornada de trabalho na fábrica.

Neste ponto, é importante expor o que se entende por 'situações adversas' vividas no trabalho cotidiano. Compreende-se que há adversidade no trabalho nas

situações em que há sofrimento para o trabalhador. Este sofrimento pode estar posto nas mais diversas formas do processo de trabalho, tais como no medo constante de perder o emprego, no ritmo intensificado, nos vários tipos de pressão, na responsabilização, no assujeitamento sofrido na consecução do trabalho, aspectos selecionados nesta pesquisa para análise. Dejours (2003, p.28) afirma haver "sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho [...] e de adaptação à 'cultura' ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes [internos ou externos]".

O sentimento de não estar à altura das imposições e demandas no trabalho é uma constante no ambiente fabril, gerando angústia e medo. São vários e diferentes tipos de resposta dados às situações pelo trabalhador. Uma dessas respostas está contida na atitude resiliente, que transforma o adverso em benefício, ou seja, aprender com o erro, refazer, superar-se, reagir, enfim, encontrar algum tipo de solução, mesmo que para isso seja necessária uma atitude de resignação ou submissão. A atitude resiliente advém de *resiliência*, que, para Edith Grotberg (2005, p.15-17), é

a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. [...] As condutas resilientes supõem a presença e a interação dinâmica de fatores e esses fatores vão mudando nas diferentes etapas do desenvolvimento. As situações de adversidade não são estáticas, mudam e requerem mudanças nas condutas resilientes. A conduta resiliente exige se preparar, viver e aprender com as experiências adversas.

Atitudes resilientes se dão, por exemplo, em situações advindas de desastres naturais, como um furacão, uma enchente, que geram condições de adversidade, as quais exigem condutas que vão mudando à medida que as condições vão se modificando. Esse exemplo pode ser transposto ao ambiente de trabalho em sistema de produção flexível. O indivíduo-trabalhador enfrenta cotidianamente diferentes condições de seu trabalho, que se modificam, seja por influências internas ou externas, e que precisam ser resolvidas a contento, à medida que vão acontecendo.

Desse modo, situações de adversidade no trabalho são comuns nas empresas. Trabalhadores vivem sob pressão imposta pelo **ritmo** dado diariamente ao seu trabalho, tendo em vista o cumprimento de metas demandadas pela empresa, mas também advindas das imposições do mercado. Esta **pressão** gera um sentimento de **responsabilização** individual, às vezes grupal (do time, do grupo), que também determina implicitamente padrões de obediência, um conseqüente **assujeitamento** que se transforma em **resiliência**, gerando sofrimento que pode ser percebido no constante **medo de perder o emprego**. Estes componentes da adversidade no trabalho serão detalhados e exemplificados a seguir.

A base da sociedade são seres humanos cooperando entre si para satisfazer suas necessidades, fazendo uso das forças da natureza. O produto do trabalho deve, antes de tudo, responder a algumas necessidades humanas. O trabalho, em outras palavras, deve ser útil. Marx chama-o valor. Seu valor se assenta primeiro e, principalmente, em ser útil para alguém. Mas, a necessidade satisfeita por um valor de uso não precisa ser uma necessidade física. Aliás, para Marx (1996, p.99), "a força de trabalho de um homem consiste, pura e simplesmente, na sua individualidade viva" e o trabalho é em si o dispêndio de energia para produzir algo, produzindo-se a si mesmo, também.

Na verdade, quando o capital se apropria da força de trabalho, apropria-se não só da capacidade útil do trabalho, mas também de um saber de modo geral presente no trabalhador. Este saber é encontrado pelas empresas da sociedade capitalista contemporânea quando se apropriam da subjetividade do trabalhador em favor de sua produtividade e lucro.

O trabalho é um elemento central na vida dos indivíduos na sociedade. Isso é tão real que o medo de perder o emprego (o trabalho remunerado) é fator de angústia e sofrimento para os trabalhadores. Trabalhar e manter o *status quo* de empregado fornece uma aura ao trabalho moderno, cultuada como um bem caro nesta sociedade. A racionalidade na modernidade construiu o sonho de uma vida

que só pode ser plena se dotada de trabalho assalariado e dos benefícios materiais que ele pode prover. O planejamento do futuro e do bem-estar do indivíduo está vinculado ao trabalho, em primeiro lugar, e à vida fora dele, em segundo lugar. A simultaneidade da vida no trabalho e do trabalho para a vida se entrelaça num complexo nexos subjetivado como finito objetivo de se estar vivo.

A era da modernidade, que exacerbou o racionalismo através da técnica e suas inovações tecnológicas, da ciência e seu pragmatismo, criou situações que colocaram o indivíduo frente a desafios aos padrões anteriormente estabelecidos, fixados e institucionalizados. Essas condições, a que se chamaria 'adversidade', são contraditórias por natureza e expõem contradições. Por exemplo, o desafio do trabalhador de estar sempre atualizado e qualificado em face dos novos avanços e conhecimentos dentro de sua área de atuação carrega tensões e operações inconclusas, como estar enquadrado nas tendências para se manter empregável, isto é, requer que esteja sempre avançando. Assim, no mesmo desafio há o ganho e a perda.

#### **4.2 Construindo uma Sociologia da Adversidade no Trabalho**

A sociologia da adversidade no trabalho seria um campo de conhecimento que cobriria o fenômeno da adversidade, ou seja, situações que causam contrariedade por não satisfazerem expectativas sociais que os indivíduos carregam consigo em função do aprendizado sociocultural. O cotidiano vivido de situações adversas comprometidas pelo modelo de produção imposto nas fábricas reestruturadas não estimula o trabalho como obra de uma vida, nem dentro nem fora do ambiente do trabalho. O sentido do trabalho passa necessariamente, pela sobrevivência do suprimento das necessidades básicas, do trabalhar para sobreviver. A adversidade surge no desafio, no sentido de suportar e ser resiliente a cada obstáculo a ser ultrapassado. No trabalho, especificamente, adversidade é tudo aquilo que se apresenta como contrariedade e exigências que vão além da força de trabalho média

para realizar os objetivos propostos e alcançar os resultados esperados. A adversidade acontece no ambiente de trabalho flexível com a apropriação da subjetividade do indivíduo-trabalhador.

Esse movimento dialético em que incorre a adversidade sobrecarrega a subjetividade. A vida está repleta de situações adversas no cotidiano, e o trabalho cobra do indivíduo um preço alto que massacra sua subjetividade. Este preço pode ser visto nas atitudes resilientes dos trabalhadores. A resiliência como um processo dinâmico que compreende uma adaptação positiva em face de uma significativa adversidade, conforme Luthar, Cicchetti e Becker (2000, p.543), é um exemplo que se depara com a sociologia da adversidade no trabalho. A atitude resiliente é necessária à ambigüidade entre a aceitação e a rejeição. Vivendo uma situação adversa, o trabalhador tende a sair da perspectiva de fraqueza para o enfrentamento – o desenvolvimento da capacidade de adaptação à adversidade é o cerne da atitude resiliente.

O movimento ambíguo de aceitação e rejeição, simultâneas muitas vezes, mostra exatamente onde e como uma sociologia da adversidade no trabalho pode se manifestar. A adversidade apropria-se do trabalhador nos mínimos detalhes do cotidiano. Ao mesmo tempo em que ele a rejeita, cede e se submete à situação adversa.

Deseja-se demonstrar, por meio de exemplos advindos da pesquisa de campo que compõem as categorias de análise desta tese, que a adversidade é encontrada no ambiente cotidiano da fábrica, assim como a subjetividade apropriada do trabalhador, mediante o medo da perda do emprego, o ritmo intensificado de trabalho, a pressão e responsabilização, submetendo-o a atitudes resilientes. Uma sociologia da adversidade no trabalho nasce para dar conta de explicar esses fenômenos do cotidiano do trabalhador sob o regime de produção flexível. Esses componentes da adversidade vividos pelos indivíduos-trabalhadores sob o sistema de produção flexível são analisados neste capítulo.

A sociologia é um nível de interpretação científica que procura satisfazer a necessidade de explicação de algum fenômeno, no caso, a adversidade no trabalho.

Uma sociologia da adversidade alinha-se a princípios de sustentação, como:

- Trata-se de um conhecimento centrado no fenômeno da adversidade (situação que causa contrariedade, por não satisfazer as expectativas sociais que os indivíduos carregam consigo em função do aprendizado sociocultural).
- Em termos teóricos, a adversidade é captada pela vertente do medo (sentimento humano presente em inúmeras situações vividas); pela dimensão temporal, medida da vida do ser humano (representada pelo ritmo do trabalho em nível micro que afeta o trabalhador, por exemplo, e obedece às determinantes do processo de produção material e decorrente acumulação capitalista, em nível macrosociológico); pela coerção/pressão da realidade social sobre os indivíduos (primazia durkheiminiana do controle social); pela resiliência, enquanto capacidade humana de vencer as dificuldades, tentativa de superar as limitações próprias e as imposições sociais, como as das grandes organizações.
- Condição de sua apreensão: a admissão de que indivíduos se fazem sujeitos em sociedade e dispõem da complementaridade necessária ao desenvolvimento do ser humano, ou seja, são ao mesmo tempo sujeitos cognoscentes e da ação, esta sempre histórica. Portanto, a adversidade é um efeito da subjetividade, uma forma de manifestá-la. Em outras palavras, como efeito objetivo estaria na situação adversa vivida pelo trabalhador e, como efeito subjetivo, na contrariedade vivida na situação de trabalho. Trata-se de reconhecer situações adversas e reagir a elas.
- Metodologicamente, para captar e identificar situações adversas que, em consequência, causam sofrimento a diferentes indivíduos, a maneira mais adequada é o registro da fala, pois a linguagem expressa descrições



empíricas e sentimentos, sendo que, à medida que nos aproximamos da realidade, importam menos as distinções entre objetivo e subjetivo.

- O fenômeno da adversidade, enquanto acontecimento singular e concreto, é, ao mesmo tempo, sociológico, histórico, psicológico. Só pode, metodologicamente, ser apreendido pela perspectiva pluri e transdisciplinar.

A contribuição como abordagem teórica de uma sociologia da adversidade, no caso do trabalho sob o sistema de produção flexível, subsidia e fornece elementos de estudo sobre o tema por meio da sociologia do trabalho, entrelaçando-se com as demais disciplinas, como, por exemplo, a psicologia e a administração.

Nesse sentido, o enfoque interdisciplinar mostra-se como o caminho exeqüível para a análise e construção do conhecimento sobre as adversidades vividas por trabalhadores assalariados na organização do trabalho flexível, tema deste estudo. Corroborando as palavras de Leis (2005, p.9), "a busca pelo conhecimento não pode excluir *a priori* nenhum enfoque. O que interessa é o avanço do conhecimento através de suas diferentes manifestações. Assim como a filosofia não pode excluir a ciência, nem vice-versa, também não se pode excluir qualquer abordagem do trabalho científico interdisciplinar", nem a busca de respostas. É somente por meio da construção do conhecimento e do "caráter necessário do trabalho interdisciplinar na produção e socialização do conhecimento no campo das ciências sociais [...] que se desenvolve no seu bojo e não decorre de uma arbitrariedade racional e abstrata. Decorre da própria forma de o homem produzir-se enquanto ser social e enquanto sujeito e objeto do conhecimento social", conforme argumenta Frigotto (2002, p.26).

É sob esse sentido dado à abordagem interdisciplinar que a primeira parte desta tese responsabiliza-se em esclarecer os pontos de vista histórico, epistemológico e socioeconômico da natureza do trabalho na cultura ocidental no decorrer dos séculos, procurando dar maior ênfase ao século XX e início do XXI, tratando de questões-chave que levaram às modificações da organização do trabalho na indústria, do sistema taylorista/fordista à utilização do sistema de produção flexível

no mundo e, conseqüentemente, em indústrias montadoras de veículos e de autopeças no Brasil, mais especificamente localizadas no município de São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), Estado do Paraná.

### **4.3 Componentes da Adversidade no Trabalho**

#### **4.3.1 O medo da perda do emprego**

O trabalho, para Robert Castel (2003, p.18), continuará a ser útil e significativo se estiver inserido em uma sociedade salarial, pois "permanece como referência dominante não somente economicamente como também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente, fato que se comprova pela reação daqueles que não o têm". O emprego é um objetivo central na vida do indivíduo-trabalhador, por ser trabalho enquanto uma atividade remunerada. "O emprego assalariado e estável coloca o trabalho em uma nova ordem social, a qual deveria garantir a distribuição de renda e o crescimento econômico." (CASTEL, 2003, p.31). É a sociedade salarial, "regulada pelo conjunto de regras e proteções que caracterizam o que se veio a chamar de Estado Social" (NARDI, 2006, p.30). Estado Social é termo cunhado por Castel, em lugar de Estado do Bem-estar ou Estado Providência. Apesar de a perda do emprego expor o indivíduo-trabalhador à fragilidade, a uma vida de incertezas, sem remuneração e sem seus direitos sociais garantidos para a sobrevivência em sociedade, os trabalhadores entrevistados neste estudo não fazem parte deste universo e não são precários no sentido usado por Castel (2003).

Sem cidadania, como quer Cocco (1997), a perda do emprego leva o indivíduo à informalidade ou ao trabalho parcial (*part time*) terceirizado, precarizado, dos trabalhadores hifenizados de que falou Huw Beynon (2002, p.18-22), condição cada vez mais comum e em expansão no mundo produtivo e de serviços.

O medo da perda do emprego está associado a outros componentes vividos em situações adversas no ambiente de trabalho. Sabe-se que o medo do desemprego é a segunda maior causa de angústia e estresse entre os trabalhadores, o que os

torna mais vulneráveis e sujeitos às formas de dominação social e controle no trabalho, produzindo efeitos que aumentam o sofrimento, a neutralização da mobilização coletiva e o individualismo.

As empresas, alicerces da produtividade do capital, estruturam-se no sentido de manter e conduzir o processo de acumulação, incentivando mudanças tecnológicas e organizacionais que sempre propiciem aumento de produtividade e competitividade. A racionalização de suas estruturas em um modelo mais enxuto afeta diretamente modos de vida e de trabalho. Com a flexibilização da organização do trabalho em relação às formas contratuais deflagram-se várias transformações no processo produtivo, alterando tanto as formas de gestão da mão-de-obra como as relações com os trabalhadores.

Apesar de, historicamente, o medo existir nos ambientes de trabalho (medo de não cumprir metas, medo da hierarquia superior etc.), a empresa, como instituidora das regras e poder, sempre foi um elemento de estresse. Estudos realizados por Dejours (2003) sobre a injustiça social, no caso "dos que trabalham e dos que são vítimas do desemprego e da injustiça" (p.46), investigam a saúde física e mental do trabalhador em seu local de trabalho e advertem que o maior medo de quem tem emprego é o de perdê-lo. Na verdade, o trabalhador vive sob a ameaça constante da demissão. As novas exigências da organização do trabalho geram sofrimento que advém do medo de ser punido com a demissão por não ser capaz de manter o desempenho almejado pela empresa segundo as novas formas flexíveis de gestão. O medo do desemprego (a negação do trabalho) altera as reações, podendo ocasionar danos ao trabalhador.

Se a demissão é vista como um ato de punição, o medo da perda do emprego é a garantia de sujeição do trabalhador, submetido a poderoso instrumento de manipulação. Trabalhadores trabalham mais, percebendo salários iguais ou relativamente menores em comparação com o que recebiam em anos anteriores, e mantêm e até aumentam a produtividade, por se sentirem inseguros

quanto à manutenção do emprego. Por essas e outras tensões é que o medo de perder o emprego permeia a vida cotidiana dos trabalhadores e paira como situação adversa no próprio trabalho.

O controle no ambiente de trabalho provoca uma repressão às vezes explícita, outras vezes sutil. Visa a dominar sentimentos como o afeto, a gratidão, provocando sentimento de culpa, em que as exigências criadas pela empresa se justificam em nome de uma racionalidade tecnológica. Nesse tipo de manipulação, o medo não advém da violência explícita, mas da possibilidade de perda de prestígio ou fracasso que podem advir da perda do trabalho como emprego.

Castelhano (2005) afirma que "a nova gestão do trabalho, que 'vende' a idéia de ser mais adaptada ao ser humano, administra agora sob um aparato mais abstrato, mexendo muito mais com a subjetividade do sujeito e exigindo do profissional mais responsabilidade, adaptabilidade e perfeição". Este trabalhador adaptado e responsável é o 'super-homem' almejado pelas empresas e personificado com o auxílio da mídia. Aquelas buscam moldar o empregado perfeito e rápido – afinal "tempo é dinheiro", na velha máxima de Benjamim Franklin, lembrado por Weber (2001) – mas, também, o trabalhador bondoso e cooperativo, que não é hostil e ainda serve de exemplo para os colegas. São essas exigências e a busca da excelência por parte das empresas que massacram a subjetividade do trabalhador no ambiente de trabalho e para além dele, configurando condições de trabalho adversas.

#### 4.3.2 O ritmo de trabalho

O ritmo intensificado de trabalho é um dos motes da racionalidade produtiva e competitiva nas empresas. O lado humano por detrás das máquinas não é revelado, tornando o trabalho precarizado. O termo 'precarização' "tem sido empregado, contemporaneamente, em referência a uma diversidade de situações laborais atípicas que se tornaram expressivas nos anos 1990 como consequência da reestruturação produtiva sob a égide neoliberal", afirma Galeazzi (2006, p.203).

Essas situações "apresentam a característica de não serem regidas por contrato de trabalho assalariado típico e as condições de trabalho nelas encontradas tendem a um padrão inferior em frente à condição assalariada" (p.203).

O sentido de precarização definido pela sociologia do trabalho, segundo Ramalho<sup>17</sup> (2000), "dá conta genericamente da degradação das condições de trabalho do novo padrão flexível, mas, muitas vezes, não capta a valorização positiva que, no limite, pode ter um emprego, mesmo que precário".

Estudo realizado por Holzmann (2006) sobre o trabalho precário demonstrou que a estrutura ocupacional brasileira prima, recentemente, pela informalidade, que realiza a pretendida flexibilização, produzindo-se "a precarização na vida e no trabalho de milhões de trabalhadores pela ausência de alternativas à integração aos direitos laborais pela via exclusiva da assinatura em carteira" (HOLZMANN, 2006, p.90). Este não é o caso dos trabalhadores da indústria automobilística, principalmente no centro da cadeia produtiva, as montadoras. Nela prevalece o trabalhador formal, com garantias e contrato de trabalho.

Para Dejours (2003, p.50-51), "a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários". Ela tem conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham, que, geralmente, continuam a trabalhar mesmo estando doentes, enquanto tenham condições para tanto. Segundo Dejours (2003, p.51), "o primeiro efeito da precarização é pois a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo". O ritmo de trabalho sob o sistema de produção flexível exige mais do trabalhador que o fordismo – a intensificação do trabalho é seu lema. O sistema flexível mudou a proporção homem/máquina, prevendo, em média, um homem para cinco máquinas, ou, em algumas montadoras, como relatado por entrevistados, um homem deve "dar conta" de vários postos de trabalho, o que atende ao princípio da multifuncionalidade.

---

<sup>17</sup> RAMALHO, J.R Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia hoje. *Dados.*, Rio de Janeiro, v.43, n.4, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582000000400006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582000000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 out. 2006.

O sistema de produção flexível supõe, portanto, "uma intensificação da exploração do trabalho, quer pelo fato de os operários trabalharem simultaneamente com várias máquinas diversificadas, quer pelo ritmo e a velocidade da cadeia produtiva dada pelo sistema de luzes", afirma Antunes (2001, p.56). O denominado gerenciamento por tensão (*by stress*), sistema de luzes (*andon*) dentro da fábrica, anuncia o ritmo da cadência e problemas na linha de montagem. Este sistema impõe a velocidade desejada pela empresa ao ritmo de trabalho na produção.

A aplicação do *andon* é também descrita como *management by stress*, porque imprime um ritmo alucinante às linhas de montagem, visto que exige das capacidades corpóreas dos trabalhadores uma *performance* de dimensão aeróbica. [...] Os jogos de luzes (*andon*) sobre os locais de trabalho, impondo aos trabalhadores um ritmo de trabalho sempre na cadência do esforço físico, não são os únicos responsáveis pelo estresse no "toyotismo". Colabora, neste sentido, uma linha de montagem marcada pela ausência de estoques, que tem que mudar de produto na velocidade do crescimento da demanda, exigindo adaptações constantes a novas situações (OLIVEIRA, 2004, p.30).

Antunes (2001, p.56) reforça essa idéia ao afirmar que "similarmente ao fordismo vigente ao longo do século XX, mas seguindo um receituário diferenciado, o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta da extração da mais-valia", comprovado por relatos dos trabalhadores, quando estes são cada vez mais solicitados a fazer horas-extras e a trabalhar aos sábados, domingos e feriados para dar conta da produção encomendada. Esses argumentos sobre o ritmo intensificado de trabalho se somam à pressão sofrida interna e externamente, gerando o sentimento de responsabilização individual e, às vezes, grupal, que determina padrões de obediência e conseqüente assujeitamento do trabalhador.

#### 4.3.3 Pressão, responsabilização e assujeitamento no trabalho

As novas condições exigidas pelo sistema de produção flexível e o ritmo intensificado de trabalho combinam-se com outros elementos, como a pressão, a

responsabilização e o assujeitamento, os quais se dão no ambiente de trabalho não necessariamente nesta ordem. Vale lembrar que as técnicas utilizadas no sistema de produção flexível (*just-in-time, andon, kanban e kaizen*) pressupõem o uso mínimo de outros recursos e o aproveitamento máximo das capacidades dos trabalhadores, exigindo responsabilidade pela qualidade, fazendo-os incorporar a função de supervisor, assim como outras funções de apoio à produção.

Uma situação adversa conjuga vários elementos que promovem, em níveis diferentes, um ambiente muitas vezes crítico para se trabalhar, como explicitado no item anterior sobre o ritmo de trabalho. Oliveira (2004) exemplifica descrevendo momentos de pressão que ocorrem numa linha de montagem de automóveis sob o sistema de produção flexível, onde se exige do trabalhador desempenho em sua capacidade máxima, em consonância com o ritmo impingido e as responsabilidades a serem cumpridas.

(...) de acordo com o crescimento das encomendas, a gerência pode continuar a diminuir o tempo, mesmo quando os trabalhadores acham que já estão trabalhando no limite de suas capacidades corpóreas e psíquicas, tornando o trabalho tão duro quanto possível. Aqui combinam-se crescimento da demanda, pressão da gerência e pressão da equipe; o trabalho alcança ritmos de pressão e desgaste físico que esgotam o trabalhador (OLIVEIRA, 2004, p.30-31).

Entende-se que só há uma saída para esse indivíduo trabalhador – sujeitar-se ao trabalho. Poder-se-ia pensar que essas situações de pressão ocorrem somente quando há excesso de demanda, mas não é o que acontece, pois o sistema de produção prevê que mesmo não crescendo a quantidade encomendada, a equipe deve fazê-lo com o mínimo de trabalhadores. Trabalhar "no limite" é uma das formas de se manter o emprego, assim como fazer crescer a produtividade, mesmo diminuindo o número de trabalhadores nas equipes. Com isso, afirma Oliveira (2004, p.31), "o gerenciamento *by stress* é a melhor forma de explicar a afirmação que considera os trabalhadores japoneses como ovos de *Karoshi*, apresentando altas taxas de *turnover*, assim como suicídios, acidentes".

Suportar e se sujeitar ao regime empreendido pelo sistema de produção é a única forma de se manter empregado. Esta é a realidade no exemplo de trabalhar até o limite. Mas, qual será o limite? O da morte, o da exaustão? O fenômeno *karoshi*, no Japão, é o limite suportado pelo ser humano: "fenômeno de morte súbita que ataca trabalhadores em decorrência da disciplina nos locais de trabalho, estendendo-se para a vida depois do trabalho. É tão séria a articulação entre o social e o tipo de gerenciamento nos locais de trabalho que só um movimento articulado dentro e fora dos locais de trabalho poderá brechar o 'toyotismo' e o padrão de subordinação impetrada pela relação capital-trabalho". (OLIVEIRA, 2004, p.31).

O nível de assujeitamento do indivíduo em seu local de trabalho e em face das exigências na fábrica chama a atenção para o sofrimento, "entendendo-se por tal não o sofrimento que resulta de um mal padecido pelo sujeito, e sim o que ele pode experimentar ao cometer, por causa de seu trabalho", afirma Dejours (2003, p.36). Nas formas de sujeição ao trabalho, o autor afirma ser uma estratégia de sobrevivência à precarização no trabalho o indivíduo alhear-se do trabalho e no trabalho para resistir ao sofrimento.

[Uma] conseqüência [da precarização] é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Cada um deve antes de tudo se preocupar em "resistir". Quanto ao sofrimento alheio, não só "não se pode fazer nada", como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência. Para resistir, portanto, convém fechar os olhos e ouvidos ao sofrimento e à injustiça infligidos a outrem. Nossa pesquisa mostra que todos, dos operadores aos gerentes, se defendem da mesma maneira: *negando o sofrimento alheio e calando o seu*. [Outro] efeito da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si. Como disse Sofsky (1993:358), a partir de certo nível de sofrimento, "a miséria não une: destrói a reciprocidade". [Grifo nosso] (DEJOURS, 2003, p.51).

Questiona-se por que os trabalhadores não têm conseguido se organizar coletivamente, dentro e fora da fábrica, como se fez em outros momentos históricos. Hoje mais dispersos e levados a uma individualização,, os trabalhadores



recorrem a si mesmos para resolver sua angústia e sofrimento no trabalho. Se antes havia os 'companheiros de luta por melhores condições de trabalho', hoje o trabalhador se protege tornando-se surdo e mudo para preservar o seu emprego.

Para descrever como se configuram o ritmo de trabalho, a pressão e a responsabilização do sujeito no trabalho, no que concerne à tolerância de trabalhadores no nível de operadores da produção em linha de montagem – atores e objeto deste estudo, ou seja, os trabalhadores, que sistematicamente são de alguma forma supervisionados enquanto trabalham –, concorda-se com Dejours (2003), no sentido de que o sofrimento dos que trabalham assume formas inquietantes no trabalho das fábricas, como ser mais penoso e difícil livrar-se das pressões internas e externas ao trabalho no sistema de produção flexível.

[...] o trabalho, enquanto atividade (no sentido ergonômico do trabalho), não é muito diferente, qualitativamente, do que era há 20 anos. A análise mais detalhada da realidade do operário mostra que os tempos ociosos desapareceram, que o "índice de empenho" é muito mais penoso do que no passado, que não existe atualmente nenhum meio de "remanchar", nenhuma possibilidade, ainda que transitória, de se livrar individual ou coletivamente das pressões da organização. A principal preocupação do ponto de vista subjetivo é a *resistência*, ou seja, a capacidade de agüentar firme o tempo todo, sem relaxar, sem se importar em machucar as mãos, sem se ferir e sem adoecer. As pressões e o ritmo do trabalho são, a bem dizer, "infernais". Mas ninguém reclama mais! É assim mesmo. O sofrimento moral e psíquico é intenso (DEJOURS, 2003, p.47).

A capacidade de resistência a que faz menção o autor constitui, neste estudo, o que se denomina resiliência, situação em que trabalhadores resistem e submetem-se às adversidades de seu trabalho como a única forma de sobrevivência ao ambiente 'infernais' mencionado.

#### 4.3.4 Sobre a resiliência

A resiliência é um conceito usado para se compreender a capacidade do sujeito de adaptar-se, ou seja, "é um processo dinâmico que tem como resultado a

adaptação positiva<sup>18</sup> em contextos de grande adversidade", afirmam Melillo e Ojeda (2005, p.26). Na literatura norte-americana, como mencionado em Coutu (2002), tem-se encontrado, principalmente, estudos realizados com crianças, adolescentes, populações pobres, sobreviventes de catástrofes, tragédias como a ocorrida em '11 de setembro' de 2001 nos Estados Unidos da América e, inclusive, após esses eventos, a academia passou a observar mais atentamente a resiliência em adultos, instigando a análise com trabalhadores nas empresas.

Esse novo enfoque dado à resiliência representa uma mudança de paradigma, saindo da perspectiva da fraqueza para a capacidade de enfrentamento. Neste estudo, a resiliência instiga o indivíduo-trabalhador à disposição para descobrir em si próprio novas formas de recobrar suas forças, de adaptar-se às situações de risco, crise e esforços despendidos. Esta ambigüidade entre a rejeição e a aceitação de situações adversas remete a uma sociologia da adversidade, aqui proposta.

Adota-se o conceito de resiliência elaborado por Edith Grotberg (2005, p.15), considerada autoridade mundial na difusão do conceito, para quem resiliência é "a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade". Deste modo, como se observa em autores como Melillo e Ojeda (2005), Luthar, Cicchetti e Becker (2000) e Coutu (2002), a resiliência prevê, no seu cerne, a 'transformação' em face de uma situação. No caso dos indivíduos-trabalhadores aqui analisados, prevalece o sentido da adaptação e superação de si mesmo em situações adversas.

Entende-se aqui por resiliência a atitude do indivíduo-trabalhador que, inserido em seu ambiente de trabalho sob as exigências do sistema de produção flexível, mostra a capacidade, diante de uma situação adversa, de se adaptar rapidamente, desenvolvendo a habilidade de parecer forte ou bem-sucedido após

---

<sup>18</sup> O sentido 'positivo' é o do bem-estar do indivíduo, ao sentir-se bem por ter conseguido suportar e refazer-se de uma situação que lhe exigiu auto-superação.

viver uma situação difícil, contornando-a. Assim, a atitude de resiliência, para Luthar, Cicchetti e Becker (2000, p.543), refere-se a um "processo dinâmico que compreende uma adaptação positiva com o contexto de uma significativa adversidade". Subjazem a esta noção duas condições críticas: a exposição a uma significativa ameaça ou uma séria adversidade e o alcance de uma adaptação, apesar de agressão e trauma no desdobramento do processo.

A ênfase dada ao lado 'positivo' da atitude resiliente no contexto das empresas decorre do chamado 'novo perfil' do trabalhador. Este perfil exige uma reação individual do trabalhador em face do seu trabalho, devendo se dobrar e desdobrar perante diferentes tipos de situações adversas, seja na resolução de problemas em nível individual ou grupal, no atendimento a clientes internos ou externos, no atingimento das metas, seja na sua constante qualificação e atualização técnica, enfim, o trabalhador deve sempre superar-se. Esse perfil individualista cobrado do trabalhador, requerido pelas modernas e reestruturadas empresas, compromete a representação desse trabalhador coletivo via sindicato. Tal representação existe, porém é diferenciada dos moldes anteriores, como destaca Bridi (2005), em vista da nova forma de organização dos trabalhadores nas fábricas, que modifica suas atitudes e as condições de trabalho no espaço produtivo.

Essa "nova" configuração da indústria tem implicações para as organizações dos trabalhadores e seus sindicatos, pois ela fragmenta a categoria, pulverizando a classe [...]. As crises de representatividade – nas quais o sindicato não consegue abarcar a totalidade de trabalhadores – e a fragmentação decorrente das novas formatações das indústrias, que desconcentram o trabalhador no espaço produtivo, tornando mais heterogêneas as condições no processo de trabalho, ainda que tais condições nunca tenham sido realmente homogêneas (BRIDI, 2005, p.71).

Diante dessas adequações na organização do trabalho, a atitude resiliente do trabalhador não deixa de ser o resultado de sua tentativa de sobrevivência diante desse novo modelo. Diane Coutu (2002, p.47-48) acredita que a resiliência é um dos quebra-cabeças da natureza humana, assim como a criatividade e o instinto religioso. A atitude resiliente é algo de que o indivíduo só se dá conta depois do fato consumado, ao que conclui: indivíduos resilientes possuem três características: (1)

uma incondicional aceitação da realidade; (2) profunda convicção, geralmente suportada por sérios argumentos presos a valores, de que a vida é dotada de sentido; e (3) uma extraordinária habilidade para improvisar. Um indivíduo pode recuperar-se de dificuldades ou situações desagradáveis se possuir uma ou duas dessas características, mas para ser verdadeiramente resiliente ele deverá possuir as três. Este componente de improvisação remete o indivíduo a "tocar a vida para frente", como alternativa de sobrevivência.

Indivíduos resilientes tendem a ser o mote da competitividade nas empresas, pois para ter respostas rápidas é preciso, cada vez mais, um corpo funcional que responda com atitudes pró-ativas e de acordo com as diretrizes e objetivos estabelecidos pela empresa. É isto que a atitude resiliente prega: a rapidez em se adaptar ao novo, resolver a crise e transformar a situação. A resiliência provoca a transformação e não a adaptação, a resignação às situações adversas. Essa é a exigência da produção flexível que explora competências do trabalhador.

Esse quadro convida à reflexão sobre o modo de ser do trabalhador e suas atitudes, pois, segundo Rosa (1994, p.58), "as relações de trabalho produzem ou constroem ou ainda criam o modo de ser moral do trabalhador, entendido este modo a sua subjetividade, na condição de trabalhador assalariado. Mediante este modo criado pela produção/poder, o trabalhador foi sendo sujeitado, contudo é através mesmo deste modo – de seu assujeitamento – que se insurge contra o poder, que tenta normalizar/disciplinar suas forças". Entende-se a simetria entre esse '(a)sujeitamento e sujeitamento' do trabalhador, reflexo do que tem que enfrentar ao se submeter ao trabalho, comprovado pelo relato do trabalhador:

*Então, eles [a empresa] deviam fazer uma pesquisa assim: testar o cara. "Ah! o cara não vai naquele posto". Então, colocam em outro posto. "Vamos achar outro cara que agüenta o negócio aqui". Não. Se vai agüentar o problema é seu. Você vai lá e faz o posto. Se vai agüentar morrendo, vai agüentar sossegado, para eles não tem diferença. Você fazendo e não incomodando... Como você vai fazer, que jeito você vai suportar aquilo ali...(sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Emerge a consciência crítica com relação às condições de trabalho e ao que suportam os trabalhadores. A fala acima demonstrou a percepção da indiferença da empresa com relação aos seus empregados do chão de fábrica. Há uma discordância implícita do trabalhador expressa no sentimento de irritação, desassossego, com o tratamento recebido por parte da empresa.

O fato de os trabalhadores enfrentarem problemas em situações cotidianas de trabalho não quer dizer que a adversidade seja dada. Ela está contida na situação, como se observou no depoimento. Em outras palavras, a adversidade é despertada, 'construída', o que significa dizer que conjuga uma série de fatores que podem ser, ou não, uma casualidade. As situações de trabalho relatadas pelos entrevistados podem não ser um problema em si, mas considera-se que alguns fatores vinculados à empresa, ao ambiente e às condições de trabalho conduzem as situações a se tornarem adversas, a não satisfazerem às expectativas sociais carregadas pelos trabalhadores.

A rotina do trabalho vivida em ambiente de produção flexível é mutável, até por conta da flexibilidade do rodízio no trabalho proposta pelo sistema. Porém, muitos postos apresentam atividades monótonas, repetitivas e rotineiras, no sentido de não oferecer perspectiva de um trabalho que exija dispêndio intelectual. Os trabalhadores reclamam dessa execução pura e simples de tarefas. A rotina, nesse sentido, é inimiga e fortemente rejeitada, mas cumprida pelos "cordatos" trabalhadores.

O ambiente e as condições do trabalho são vitais para o indivíduo-trabalhador, constituindo o diferencial para a realização de um projeto de vida pessoal e profissional. O ambiente de trabalho reflete-se nas idéias, na criatividade e na consecução de um projeto profissional que satisfaça, conseqüentemente, a vida pessoal, e, para isto acontecer, as condições devem ser propícias. Todavia, este conceito ideal não parece fazer parte da rotina das fábricas aqui pesquisadas.

Entende-se como 'condições de trabalho' o conceito contextualizado por Dejours (1992, p.25), que procura evidenciar o que deve ser observado em termos

de um ambiente de trabalho ideal. Assim, as condições de trabalho devem abrigar o "ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc.), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho" às quais o trabalhador estará sujeito. Desse modo, na organização do trabalho deve-se considerar com atenção "a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.". Dejours destaca que se deveria confrontar o que ele chamou de "cadências infernais", fazendo alusão ao ritmo intensificado de trabalho e à pressão vivida pelos trabalhadores, assim como a separação do trabalho manual do intelectual. Entretanto, sabe-se que esta não é a realidade, embora venha sendo a luta de muitos sindicalistas e estudiosos do tema.

Sob esse argumento, aceita-se que o sistema de produção flexível nasceu com vistas a melhorar, circunstancialmente, as condições de trabalho embrutecedoras impostas pelos dois modelos de produção industrial anteriores na conjugação taylorismo/fordismo. Contudo, tem-se convicção de que, diferentemente do que prega o discurso, parte-se da hipótese de que o sistema flexível gera vários tipos de sofrimento aos trabalhadores nas empresas, sentidos pelas condições de trabalho, e que estas se transformam em situações suportadas no cotidiano do trabalhador como adversas por lhe provocarem contrariedade.

Assim como nos sistemas taylorista/fordista, essas situações também geram sofrimento na forma de produção flexibilizada. São situações normalmente ligadas ao aumento do ritmo de trabalho, à pressão, aos constrangimentos provocados entre subordinado e chefe, ou entre pares, nas diversas formas, e que são suportadas e toleradas pelos trabalhadores. Essa nova configuração de

desenvolvimento do trabalho flexível, neste caso em empresas montadoras de veículos e de autopeças, imprime submissão ao ritmo, aos vários tipos de pressão para trabalhar, tolerância, sentimentos de injustiça e medo de estar sendo incompetente, encobrindo e fazendo desaparecer o prazer de trabalhar, que certamente adviria do reconhecimento do sujeito no trabalho. O medo de ser incompetente, de "não dar conta" das responsabilidades, gera sentimentos como vergonha e humilhação, que suscitam no trabalhador a abnegação em situações de trabalho.

A subjetividade do trabalhador no cotidiano da fábrica e da vida passa despercebida no que tange aos valores e ao respeito para com o trabalho e o próprio trabalhador, isto é, o sistema produtivo oprime de tal forma que não há tempo para 'este tipo de detalhe', afinal, "*é preciso produzir, somente produzir, é isso que eles querem*" – expressão usada por um trabalhador entrevistado, em junho de 2005.

O trabalho na fábrica sob o sistema de produção flexível demanda dos trabalhadores um ritmo de trabalho intensificado, repetitivo e, muitas vezes, entediante. O ambiente é de constante pressão psicológica promovida ou pelo ritmo ou pela solicitação constante por parte dos pares, chefes, monitores, supervisores, por metas de produção. As condições de trabalho são muitas vezes medíocres – em face do que se propõe o sistema de produção, bem como o contrato de trabalho – em termos de ambiente, equipamentos de proteção individual (EPI) e segurança em geral. É, portanto, nesse cenário, que a organização do trabalho flexível vem aumentando o nível de adversidades no trabalho e promovendo, como disse Dejours, em Lancman e Sznelwar (2004, p.16), "transtornos" no trabalho. Muitos dos significados desses transtornos podem ser encontrados no que transcende ao ambiente de trabalho na fábrica. Significa que também implicam o desgaste físico e mental do trabalhador, pois este os carrega para casa em forma de preocupações, ansiedade, angústia e muitos plantões de trabalho nos finais de semana. Em algumas circunstâncias, trabalhadores

de chão de fábrica utilizam 'bip's' em regime de 24 horas para atender a empresa no que exija sua presença, constituindo, um mecanismo para "chamá-lo" ao trabalho. Nesses casos, enfatiza-se o trabalhador em estado de alerta, mesmo durante seu período de descanso, pois sabe que poderá ser chamado a qualquer momento para atender a uma emergência. Em síntese, não consegue "desligar-se" do trabalho nem usufruir do descanso necessário.

Quando se ouve o relato dos trabalhadores, por um lado muitos dizem que não são obrigados a fazer plantões ou trabalhar e estar à disposição nos finais de semana; por outro, ouve-se, nos seus depoimentos, que "não fica bem" com o supervisor e, também, perante os pares, não se colocar à disposição. Assim, releva e se dispõe, pois, afinal, não dá para "nadar contra a maré". Trata-se de uma forma de coerção, sanção social, subentendida no sentido durkheimiano do controle sobre o indivíduo-trabalhador. Essa é uma situação de despertencimento. Em outras palavras, o tempo do trabalhador não mais lhe pertence, há uma invasão de seu espaço privado, uma vida controlada pela demanda da produção na fábrica e pelo mercado. Este trabalhador está empregando sua subjetividade na fábrica, onde está realmente presente de corpo e alma e, em inúmeras situações, ele sofre.

Pelo exposto até aqui, mostra-se ser fundamental tratar da subjetividade do trabalhador em ambiente de trabalho adverso. Nesse sentido, por merecer maior compreensão, a próxima parte deste estudo discute as condições de manifestação da subjetividade do indivíduo-trabalhador no sistema de produção flexível.



**PARTE 2**  
**O TRABALHADOR COMO SUJEITO EM AMBIENTE E**  
**CONDIÇÕES FLEXÍVEIS DE TRABALHO**

**CAPÍTULO 5**  
**A SUBJETIVIDADE DO INDIVÍDUO**  
**NO COTIDIANO DO TRABALHO**

**5.1 O Cotidiano Adverso e a Subjetividade do Indivíduo-Trabalhador**

A preocupação com a subjetividade do indivíduo que trabalha no sistema de produção flexível busca compreender como a realidade psíquica, emocional e cognitiva do ser humano é passível de se manifestar simultaneamente nos âmbitos individual e coletivo e ser comprometida.

Como perceber esses aspectos e características implícitos na subjetividade do indivíduo no seu trabalho? Esta é uma tarefa não necessariamente passível de conclusão. Aceitou-se o desafio, buscando, nesta parte do estudo, usar da experiência lançada pelos teóricos sobre o tema, mas, principalmente, sorver das experiências cotidianas do trabalhador em sistema de produção flexível, apreendendo como sua subjetividade pode, ou não, ser comprometida pelo sistema de trabalho empreendido, ou de que forma este comprometimento reifica a subjetividade no cotidiano vivido sob 'situações adversas' em indústrias montadoras de veículos e de autopeças sediadas na Região Metropolitana de Curitiba.

Os trabalhadores da indústria automotiva no Paraná, principalmente os que ingressaram nas montadoras de veículos nos anos 1990, não possuíam experiência operária em indústria automobilística, ou seja, alguns sequer conheciam uma linha de montagem. Para contornar essa defasagem, as empresas enviaram trabalhadores recém-contratados para estagiarem em suas fábricas na Europa. Ao retornarem, tornavam-se multiplicadores dos conhecimentos e práticas adquiridos na matriz. Os

requisitos de qualificação para admissão nas fábricas exigiam conhecimento técnico e específico nas áreas de mecânica, elétrica e pneumática.

Qualificação e escolaridade não foram as únicas exigências aos trabalhadores. Iniciava-se uma nova forma de trabalho com equipamentos semi-automatizados. O ambiente e as condições de trabalho sob o sistema de produção flexível pedem do trabalhador esforço físico e comportamental e adaptação à forma de trabalho flexibilizada. Ritmo intensificado, pressão constante por metas e resultados, assim como aumento de responsabilidades são enfrentamentos cotidianos do trabalhador da indústria automobilística, sobrecarga que afeta singularmente a sua vida. Neste sentido, o ambiente da fábrica apropria-se da subjetividade do indivíduo por meio das condições de trabalho consideradas adversas no sistema flexível. Essa subjetividade é entendida como um movimento dialético, ou seja, quando há a inter-relação do ser humano consigo mesmo e o seu ambiente.

#### 5.1.1 De que subjetividade está se falando?

Trata-se da subjetividade no cotidiano de trabalho, do ser trabalhador. O cotidiano, enquanto expressão da realidade vivida objetiva e subjetivamente, reafirma Heller (2004, p.17-18), toma o homem por inteiro, ou seja, "o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade". Assim, também, o cotidiano adverso exige do ser humano o envolvimento de sua subjetividade. O amadurecimento do homem significa, em qualquer sociedade, que o indivíduo adquire todas as habilidades imprescindíveis para a vida cotidiana diretamente relacionada com a subjetividade.

Etimologicamente, a subjetividade origina-se do latim *subjectum* e do grego *hypostasis/hypokeimeno*. Para a filosofia, significa "caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de *consciência*, que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de *meus*" (ABBAGNANO, 2000, p.922). Nardi (2006, p.21) afirma que a palavra subjetividade "remete para aquilo que é próprio ao sujeito". É deste foco que

se quer considerá-la. As duas origens remetem a algo substantivo que dá suporte "àquilo que está por trás das aparências fenomenológicas e que caracteriza o ser humano". No resgate de sua origem, a subjetividade "é pensada como um conceito operativo, uma categoria analítica que permite a compreensão da dinâmica e da estrutura social a partir da indissociabilidade do individual e do coletivo", ou seja, a concepção de subjetividade não é "aquela que identifica sujeito com indivíduo psíquico (mundo interno, privado)", continua Nardi (2001, p.21). Segundo Losicer (1996), o conceito de sujeito "se constitui por relação com outro sujeito (relação intersubjetiva), ou seja: não há diferença entre sujeito psíquico (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e sujeito social (sujeito da história social e de suas transformações)". Nesse sentido e neste estudo, está-se referindo ao sujeito "implicado (produzido) na vida institucional concreta, particularmente na organização do trabalho" (LOSICER, 1996, p.69), percorrendo conceitos centrais, dentre eles **subjetividade**, **sujeito** e **realidade** do cotidiano de trabalho. Com relação à subjetividade e à maneira como os indivíduos dão sentido às suas experiências de trabalho, a interpretação da relação subjetividade-trabalho mostra existir uma especificidade histórica assumida pela conexão do sujeito com seu trabalho em cada momento histórico, propõem Nardi, Tittoni e Bernardes (2002, p.303).

A inter-relação do indivíduo e seu trabalho altera-se sempre. Comparem-se o cidadão *versus* o escravo na Grécia antiga; o servo da terra na idade medieval *versus* o operário na indústria taylorista/fordista; o trabalhador de chão de fábrica numa montadora de veículos de produção flexível e o engenheiro de redes informatizadas no século XXI. Cada uma dessas relações produziu a sua subjetividade tanto no sentido individual como coletivo.

A interpretação da subjetividade por González Rey (2003, p.ix) é a de um conceito teórico, epistemológico e metodologicamente diferente dos que surgiram das correntes filosóficas da modernidade. A subjetividade é, assim, um sistema complexo e plurideterminado, afetado pelo movimento das redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social. É a forma essencial dos processos de subjetivação.

O sistema plurideterminado a que González Rey se refere denota uma visão socioambiental, em que "as criações humanas são produções de sentido, que expressam de forma singular os complexos processos da realidade nos quais o homem está envolvido, mas sem constituir um reflexo destes", ou seja, os 'processos' de que fala são uma criação humana que aparece em cada sujeito de forma única. Esse 'sujeito' vive uma história e meio social, e o faz, segundo Nardi, Tittoni e Bernardes (2002, p.303), "através de um processo de mediação, o filtra e o retraduz, compondo, desta forma, o conjunto de significantes que vai estruturar sua subjetividade".

O 'como' os sujeitos se relacionam com regras e formas sociais, vendo-se obrigados a cumpri-las e, ao mesmo tempo, reconhecer que estão ligados a essa obrigação, caracteriza os processos de subjetivação, que podem ser compreendidos a partir da análise da maneira como o indivíduo se relaciona com o regime de verdades próprio a cada período, ou seja, a forma como o conjunto de regras que define a sociedade é experienciado individual e coletivamente, objetiva e subjetivamente. A necessidade do ser humano inter-relacionar-se com outros, cumprir obrigações e ser reconhecido como parte integrante do trabalho, por exemplo, é explicitada no cotidiano de um entrevistado.

*[...] quando comecei nessa nova função todo mundo estranhou. "Quem é esse cara? Como será que ele é?" [...] foi bem complicado. Mas, no decorrer do tempo, no período, assim, os operadores [...] você tem que saber tratar todo mundo bem, de igual para igual. E aí você consegue conquistar o teu espaço. Eu diria que hoje eu conquistei o meu espaço ali. [...] Até mesmo com a supervisão. [...] Hoje já é diferente. [...] Eu tenho mais crédito. [...] falou que realmente tem que fazer, então tem que fazer! E vai conquistando o teu espaço. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n.º. 8 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Pelo relato, comprova-se que a subjetivação do ser humano ocorre em presença de outros. A realidade como um todo (objetivo e subjetivo) perpassa a vida do indivíduo e é garantida pela presença dos outros. O mundo consiste e

existe nas coisas, que devem sua existência aos indivíduos. Para Arendt (2001), o que adentra o mundo humano torna-se parte da condição humana, rompendo com a visão do mundo como uma manifestação natural. Na singularidade de cada ser social, reconhece a importância dos outros para o acontecer humano e enfatiza o valor da ação como forma de um novo agir no mundo. Enfim, o acontecer humano demanda a presença de um outro, assim como o trabalho e seu produto, o artefato humano, emprestam permanência e durabilidade ao caráter efêmero do tempo humano. O sujeito é percebido em um cenário histórico e social no qual a subjetividade cria, segundo González Rey (2003, p.IX), uma 'zona de sentido' na construção de significações que caracteriza a psique humana, cenários sociais no qual o sujeito atua. De que sentido é dotado o trabalho para o trabalhador das modernas montadoras? O trabalho normatizado, das regras e disciplina, do conteúdo exigido e tempo ritmado, são conteúdos e significados para o sujeito que atua na fábrica. A rotina do trabalho em linha de montagem de veículos exemplifica como a subjetividade pode ser comprometida pelo trabalho intensificado. O trabalhador apega-se ao valor da família em sua vida para suportar o trabalho exaustivo e reagir às condições adversas:

*[...] eu trabalho em todos os postos, eu trabalho em cima da esteira, e trabalho também fora da esteira junto com os fossos. Então, é muito corrido, você corre atrás do carro o dia inteiro, o carro vem, você pega o carro e vai, daí você volta o outro já está entrando. Então, é aquele negócio, você tem que dar conta do recado. Está acabando um o outro já está entrando, [...] o negócio é tão repetitivo e exaustivo que você chega uma hora assim que você diz: [...] "Pô!, o que eu estou fazendo aqui?" Acho que se não tivesse o [nome do filho] ou a minha esposa, eu acho que já tinha largado isso. Eu passei por cada situação, aqui, complicada. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 5, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Não é intenção deste estudo aprofundar o sentido da subjetividade sob o ponto de vista da psicologia, pois o foco é sociológico no uso da subjetividade pelo indivíduo em sociedade, ou seja, correlacionar a subjetividade do indivíduo-trabalhador com sua vida dentro e fora do trabalho flexibilizado neste início de século.

Com relação ao sentido subjetivo da vida fora e dentro do trabalho, Antunes (2001, p.175) expressa: "uma vida cheia de sentido *fora* do trabalho supõe uma vida dotada de sentido *dentro* do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho *assalariado, fetichizado e estranhado* com tempo (*verdadeiramente*) *livre*. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é *incompatível* com uma vida cheia de sentido fora do trabalho". Em outras palavras, há necessidade de o trabalhador ter tempo para si próprio, para a família, para o lazer, enfim, ter uma vida além do comprometimento total de sua subjetividade no cotidiano do trabalho.

A perspectiva diferenciada sobre a subjetividade proposta por González Rey (2003, p.202), como 'subjetividade social', ou seja, sujeitos nos diferentes espaços da vida social, dentro dos quais se articulam elementos de sentido procedentes de outros espaços sociais, esses elementos de sentido estão presentes intrinsecamente no sujeito e fazem parte de uma motivação interna, tal como o valor subjetivo dado ao trabalho expresso, por exemplo, neste depoimento: "*Não adianta você trabalhar bem e não estar motivado. Eu me motivei para ser operador sênior. [...] Eu passei por uma pressão psicológica. [...] mesmo tendo ficado afastado [devido a um acidente sofrido em casa] (...) eu falei assim: "Ó, eu não tenho culpa. [...] a hora que chegou que eu tinha que mostrar o meu conhecimento do meu trabalho, eu fui lá e fiz".* (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005). Independentemente das dificuldades encontradas, o indivíduo traz à tona sua capacidade de reagir e resolver sua relação tanto entre seus pares como institucionalmente no trabalho.

Pode-se afirmar que o indivíduo-trabalhador, como um produto do capitalismo, não apenas produz bens e serviços, mas também projeta sua realidade psíquica, fabricando a relação do sujeito consigo mesmo. Além disso, existe uma perspectiva indissociada sujeito/mundo que toma os modos de subjetivação contemporâneos, entendendo-os como maneiras de sentir, amar,

perceber, imaginar, sonhar, fazer, morar, vestir-se, dentre outras. A subjetividade resulta de um cruzamento de determinações coletivas de vários grupos sociais, indicando diferentes expressões de como os indivíduos são afetados pelas constantes mudanças micro e macrossociais.

Essa observação vai ao encontro da concepção de Guattari e Rolnik (2005, p. 33), que preferem falar em 'produção de subjetividade' ao proporem que se vive "uma subjetividade de natureza industrial, maquínica, ou seja, essencialmente fabricada, modelada, recebida, consumida", indicando que as máquinas de produção de subjetividade variam e acontecem em "escala de uma etnia, de uma corporação profissional, de uma casta" e "no sistema capitalístico a produção é industrial e se dá em escala internacional". Infere-se que a produção de subjetividade do indivíduo-trabalhador é derivada pelos conteúdos industrializados de uma organização de trabalho em nível mundial, ainda que com variações. Os conceitos e métodos aplicados na fábrica moderna internacionalizada induzem às atitudes desejadas pela empresa, sujeitam o trabalhador a eles.

Esse movimento ambíguo entre a atitude desejada e a atitude demandada pela empresa ao trabalhador e sua sujeição leva à resiliência, quando uma situação adversa impõe-se à subjetividade do indivíduo-trabalhador. A interpretação do cotidiano vivido em situações externas adversas propõe a configuração de uma sociologia da adversidade diretamente relacionada ao que acontece com a produção da subjetividade dos indivíduos, sua maneira de perceber o mundo e as coisas. Articulá-la com as condições e ambiente do trabalho no sistema de produção flexível que suporta a força produtiva é o objetivo da análise aqui desenvolvida.

Na visão de Guattari e Rolnik (2005, p.40-47), se a subjetividade é um fenômeno social, pode ser assumida e vivida pelo sujeito particularmente. O modo como isso ocorre pode ser o de uma relação de opressão e o de uma relação de

expressão. Na primeira, a relação de individualização, o sujeito submete-se à carga de valores e prescrições recebidas, enquanto, na segunda, dá-se a singularização, em que os componentes da subjetividade são reapropriados e o sujeito resiste à ordem vigente. Se a essa cabe a riqueza e diferenciação de que provêm os diversos modos de viver, a relação que individualiza possibilita a adaptação aos valores estabelecidos pelo 'modo do mercado' e prevalece em intensas relações de troca nesta fase do capitalismo internacionalizado.

Os valores ditados e estabelecidos pelo mercado afetam a forma de ver e agir dos indivíduos com relação ao trabalho. Um dos entrevistados afirmou que o incentivo denominado 'Produção, Produtividade e Resultados' (PPR), pago pela empresa ao final do ano, acontece e depende do cumprimento de vários tipos de metas. Estar em sintonia com as movimentações do mercado passa a ser mais uma das preocupações do trabalhador, pois, para receber essa parcela, o nível de produção do ano deve ser alto e os trabalhadores precisam ter cumprido todos os tipos de metas estabelecidas.

*[...] Na verdade esse PPR está amarrado a várias metas. Não somente à produção. Tem metas de absentéismo, tem meta de qualidade, tem metas de participação de mercado. [...] Então, se a meta é 100 mil carros, a gente cumpriu 100 mil, a gente ganha 'X' % [no final do ano]. [...] O mercado... sabemos que nós temos que estar interagindo com o pessoal de vendas. Nós fazemos a nossa parte e subentende-se que produção faz parte da produção, e vendas é responsável por vendas. Se vendas não vendeu, nossa função é pressionar vendas para vender. Tem que vender. [...] O que não faz a gente se sentir bem é justamente a questão do mercado. A [nome da empresa] busca muito a questão do custo. A partir do momento que você não tem o mercado estabilizado, não tem as vendas aceleradas, ou seja, [não tem] o mercado aquecido. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n°. 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Determinações do mercado pressionam e interferem no andamento interno do trabalho, ambiente e condições de trabalho e nas atitudes no cotidiano do trabalhador e, nesse sentido, a forma como o indivíduo resiste e se sujeita é uma das faces da resiliência, pela qual ele se protege por meio das regras sociais



e da sua rotina. Guattari e Rolnik (2005) argumentam que a subjetividade e a cultura estão assim associadas, servindo de guia às atitudes do indivíduo, formas de ser e agir ditadas pelo mercado no capitalismo contemporâneo.<sup>19</sup>

O trabalhador "se apresenta como em um palco privilegiado para o desempenho do requisitado papel de 'profissional perfeito', em que a habilidade de gerenciar impressões parece torna-se imprescindível, vindo a moldar os sujeitos por padrões universais e massificadores (processo de individualização), em detrimento de valores e das sensibilidades próprias, da riqueza e diferenciação dos sujeitos (processo de singularização)", afirmam Carvalho e Grisci (2003, p.7). O processo de singularização ocorre na medida em que "a tendência atual é igualar tudo através de categorias unificadoras e redutoras – tais como o capital, o trabalho, um certo tipo de assalariamento, a cultura, a informação – que impedem que se dê conta dos processos de singularização". Argumentam que os indivíduos estão sendo reduzidos a "engrenagens concentradas sobre o valor de seus atos, valor que corresponde ao mercado capitalista e seus equivalentes gerais", agindo como se fossem uma "espécie de robô, solitário, angustiado, absorvendo cada vez mais as drogas que o poder lhes proporciona, deixando-se fascinar cada vez mais pela promoção". O relato exemplifica como o trabalhador, apesar de não gostar de seu horário de trabalho, sente-se satisfeito por ter conseguido conquistar, mesmo que aos poucos, seus objetivos (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p.48).

*[...] tem um lado negativo que seria: "Ah! eu não gosto do horário de trabalho." Vamos dizer que é o lado negativo. "Acho que o serviço que eu faço é muito corrido." Bem, vou colocar aqui que seja um lado negativo. Tá. Mas aí tem um lado positivo. [...] Foi as conquistas que eu tive na minha vida desde que eu entrei na*

---

<sup>19</sup> O resultado pode ser o que Rolnik (2005) chama de "toxicômanos de identidade", ou seja, indivíduos que buscam, no consumo de um perfil-padrão ditado pelo mercado, minimizar a sensação de vazio e medo de estarem excluídos desta sociedade ampliada e globalizada, qual um ente superior que paira acima e sobre as individualidades de sujeitos no trabalho. Essas identidades são comumente oferecidas pela mídia a fim de representar personagens globalizados, vencedores, a partir dos quais os indivíduos buscam internalizar uma linguagem *clichê*, perseguindo um oásis que nunca alcançarão, mas que produzirá incessante e ansiosamente sua busca.

*empresa. Os objetivos que eu imaginei conseguir, e aos poucos a gente vai trabalhando e vai conseguindo. Quando você consegue um, você já planeja outro de imediato. Você às vezes tem 10 objetivos ao mesmo tempo e acaba não fazendo nem um. A gente vai sempre devagar. Eu tenho como realização pessoal minha, eu sou muito satisfeito em relação ao que eu obtive de benefícios da [nome da empresa], sabe? Eu nunca fui de sonhar alto. Eu sonho dentro da minha capacidade e luto por isso. Não esbanjo dinheiro, vou sempre conseguindo as coisas com muito trabalho e realizando aquilo que eu tenho em mente. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 13 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

O valor da empresa está expresso na satisfação do trabalhador pelas conquistas pessoais no trabalho. A empresa e o emprego simbolizam a compensação pelo esforço despendido, o retorno do valor de seus atos e cumprimento dos objetivos. Indivíduos-trabalhadores estão vendendo suas almas por valores ditados pelo mercado em troca da satisfação imediata. Bauman (1999, p.87-88) analisa esse fenômeno no sentido de que se vive uma "sociedade de consumo" globalizada e mercantilizada que desfaz o sentido anterior de uma "sociedade de produtores". A sociedade atrai seus membros à condição de consumidores, ou seja, "a norma que nossa sociedade coloca para seus membros é a da capacidade e vontade de desempenhar esse papel", estimulando-os a entrar no circuito capitalista.

A fórmula 'Iniciativa + Eficácia + Qualidade = Sucesso' transforma-se em lema desejado, reforçado pelo discurso da mídia e pela empresa, no sentido de 'avanços necessários' para o desenvolvimento profissional. Se o trabalhador não se capacitar, adaptando-se às novas demandas, provavelmente será substituído e retirado do mercado de trabalho. O eterno ciclo da melhoria contínua atinge o trabalhador, como demonstra o entrevistado a seguir, ao se conscientizar do poder da tecnologia e da necessidade da busca do conhecimento.

*[...] eu sei que vários postos [de trabalho], pontos, podem ser substituídos, por exemplo, um robô. Eu sei disso. [...] eu tenho essa consciência. Por isso há essa consciência de que nós devemos, sim, buscar conhecimento [...] Há 2 anos atrás, 3 anos atrás, eu não queria estudar. Hoje eu penso diferente.[...] Eu vou ter que*

*continuar. Eu vou ter que continuar, entendeu? Porque as pessoas estão, cada dia, uma briga constante nesse mercado aí. [...] A minha vida é conseguir adaptar várias coisas, vários pontos no dia-a-dia. E gosto do meu trabalho. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

O aprimoramento e adaptação às novas demandas no trabalho são preocupações constantes, e o mercado (de bens e de trabalho) passa a ser um balizador do desempenho e do nível de qualificação na vida do trabalhador. É nesse sentido que a experiência vivida pelo sujeito é única, singular. Mas, de que sujeito se está falando? De um sujeito que "não deve ser concebido como um meio de reunificar os elementos fragmentados da modernidade: a vida, a nação, o consumo e a empresa; mas é ele que os religa entre si, tecendo de um a outro uma malha cerrada de relações de complementaridade e de oposição" (TOURAINÉ, 2002, p.232). Dessa forma é vivida a adversidade pelo trabalhador, pois, como sujeito da ação, cria formas de sobrevivência adaptando-se, de forma resiliente, às condições impostas pelo trabalho, como o ritmo, a pressão e suas responsabilidades e, desse modo, não está fechado em si mesmo, havendo, sim, constante interação entre seu trabalho e a sociedade.

Prossegue Touraine (2002, p.233): "o sujeito não é de forma alguma um indivíduo fechado sobre si mesmo, mas completa: um esforço para unir desejos e as necessidades pessoais à consciência de pertencer à empresa e à nação". Este sentimento de pertencimento aparece como uma face defensiva do ser indivíduo-trabalhador. Ele se protege e se defende por detrás do nome da empresa, apropria-se do *status* e do valor simbólico da empresa na sociedade, incorporando-os como sobrenome.

*O trabalho era mais puxado. Só que eu me sentia bastante motivado por estar trabalhando na [nome da empresa]. É que o nome da empresa. [...] Eu diria que é isso. Ele dava bastante "status", no caso. Eu não sei se hoje é... Porque muitas pessoas, quando eu entrei lá, as pessoas diziam: "Ah! você trabalha na [nome da empresa], é? Você está bem..." [...] Isso dá uma levantada [na auto-estima]. [...] Então, a gente... eu pelo menos agüentava tudo, agüentava muita coisa. Justamente*

*por isso, porque eu trabalho na [nome da empresa], e Deus me livre sair da [nome da empresa]! [...] Olha, para falar a verdade, exatamente hoje, com o 3º ano de faculdade, eu estou na [nome da empresa] por uma simples questão de tempo. Só por isso. Eu, é lógico, não vou negar, que hoje o nome [nome da empresa] ainda me dá "status", no caso, mas eu não me sinto motivado como eu me sentia há 3 anos atrás. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 3, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A fala do trabalhador sugere submissão ao trabalho na empresa de *grife*. Suporta o insuportável, às vezes, para manter o *status* de estar empregado em determinada empresa. O reconhecimento social é comparável ao sentimento de estar empregado. As frustrações revelam a adversidade presente no cotidiano do trabalho. A capacidade de opção do indivíduo está diretamente relacionada ao limite de suas ações, como sujeito. No caso do trabalhador, as possibilidades de escolha são dadas pelas condições de trabalho.

As alternativas decisórias levam González Rey (2003) a afirmar que o mundo interno do sujeito é uma idéia central na sua construção, ou seja, a noção de sujeito "pressupõe a da subjetividade. O sujeito é constituído subjetivamente e suas ações são uma fonte constante de subjetivação que chega a ser constituinte dos próprios processos nos quais se constitui" (p.225). Se subjetividade e sujeito mantêm uma relação direta entre si, isto permite a Lane (2002, p.17) inferir: "a subjetividade é construída na relação dialética entre o indivíduo e a sociedade e suas instituições, ambas utilizam as mediações das emoções, da linguagem, dos grupos a fim de apresentar uma objetividade questionável, na qual estes códigos substituem a realidade". A concepção de realidade passa, então, a ser um elemento fundamental para a análise da subjetividade do indivíduo-trabalhador em situações adversas.

Mas, de que realidade está-se falando? De uma 'realidade' do trabalho em sistema de produção flexível, vivida por um sujeito dotado de subjetividade. A realidade "inclui uma dinâmica objetiva (sua base econômica concreta) e também uma

subjetiva (o campo dos valores)", sendo "um fenômeno multideterminado", afirma Furtado (2002, p.92). Nessa dinâmica, "o indivíduo é o sujeito singular [...] e assim como recebe pronta a base material (dada pela sua inserção de classe) e os valores (o plano da socialização), também é agente ativo da transformação social independente de ter ou não consciência do fato". Valores da empresa, por exemplo, são embutidos no agir do trabalhador, como prova este relato: "*[...] nós temos uma consciência, eu posso dizer assim: o operador [nome da empresa], ele já começa a trabalhar [...] vamos dizer assim: entre aspas, isso ele tem que ter embutido, que, claro, ele é importante, e que depende dele, a qualidade*". A qualidade é considerada como valor premente na empresa, e o trabalhador sente-se responsável pela manutenção da imagem da empresa: "*[...] Ah! Mas a [nome da empresa] é muito grande, você acha que eles vão perder de pegar um produto da [nome da empresa]. [Nome da empresa] é sinônimo de qualidade! [...] Eu tenho isso em mim, eu sei que isso pode acontecer. Então, eu tenho essa responsabilidade*". (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005). A responsabilidade, o comprometimento e o orgulho da imagem se entrelaçam e demonstram lealdade aos valores da empresa e a subjetividade em submissão a eles.

Essa realidade é constantemente elaborada em bases materiais e valorativas, pois os fenômenos sociais não se esgotam em configurações individuais ou coletivas e a subjetividade é permanentemente determinada na vida social e por seu próprio desenvolvimento. A "realidade humana como uma realidade socialmente construída" é o entendimento de Berger e Luckmann (1985, p.246-247) que, partindo da sociologia do conhecimento, reconhecem na construção humana das relações entre os indivíduos o contexto no qual se desenlaça a dimensão social, permitindo uma aproximação do cotidiano, aquilo que na vida dos indivíduos é reconhecível como realidade.

Realidade, sujeito e subjetividade, perspectivas explicitadas teoricamente, não esgotam o tema, mas são analisadas aqui no cotidiano do trabalhador nas empresas que adotam o princípio da flexibilidade produtiva, como as do setor automobilístico. Nesse sentido, há uma subjetividade do trabalhador que é alienada no exercício do trabalho taylorista/fordista, que deseja seres homogêneos. A subjetividade era ditada pela rigidez e se alienava no processo de trabalho. No trabalho flexível a subjetividade se aliena pela força da competitividade nas empresas, gerando uma subjetividade adaptável, também ela flexível.

No trabalho flexível, o trabalhador é levado a agir como parte do processo produtivo, o que favorece a absorção de sua subjetividade: *"Eu tenho uma missão que é produzir o produto com a qualidade que o meu cliente quer [...] eu sou controlado por metas e resultados. E em todas as metas tem indicadores, a gente faz gestão desses indicadores, por exemplo, idéias para melhoria. Eu tenho que motivar minha equipe para estar trazendo o máximo de idéias de melhorias para o meu processo"*. A empresa utiliza a técnica de melhoria contínua para aprimorar o processo produtivo e, com isso, envolver o trabalhador: *"A [nome da empresa] viu que, capitalizando as idéias dos operadores e fazendo o operador dar essa idéia, e a gente conseguir aplicar a idéia dele, nós ganhávamos muito com isso"* (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 3 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005). Valores organizacionais moldam as atitudes do trabalhador em adaptação ao sistema produtivo, gerando o envolvimento de sua subjetividade em nome da produtividade e competitividade, da empresa, no caso, uma transnacional flexível. Enfatiza-se, neste estudo, que a subjetividade do trabalhador toma outras formas de apropriação, percorrendo direções que apontam para a sua apropriação no trabalho 'por competências' e no trabalho 'em grupo', próprios do novo sistema de produção puxado pela demanda.

### 5.1.2 A subjetividade no trabalho por competências

Da transição de 'seres homogeneizados', na concepção taylorista/fordista, para 'seres mais qualificados e competentes', no sistema de produção flexível, surge um trabalhador do qual são exigidas maiores habilidades, como polivalência, multifuncionalidade, mas também ser apaziguador de conflitos, tomador de decisões rápidas e precisas, como demanda o 'espírito' desse processo produtivo. Estes seres humanos 'quase perfeitos' precisam trabalhar em grupo com maestria, tirando vantagem dos possíveis erros, maximizando resultados, fazendo crescer a produção e a competitividade da empresa. O conhecimento fornecido e desejado para a consecução dos métodos e técnicas do sistema de produção flexível 'pasteurizou' as atitudes e o comportamento do trabalhador: ou este segue o prescrito ou é excluído.

A formação profissional e a qualificação do trabalhador ganham, do final dos anos 1970 aos anos 1980, espaço nas empresas e passam a ser um novo mote das estratégias organizacionais, culminando com o trabalho por competências. Vale dizer que, no mundo fordista, o trabalhador não estava habituado a lidar com a incerteza, mas com situações rotineiras. No novo modelo, "as rotinas não desaparecem, mas precisam ser complementadas com qualificações mais amplas, pois a competência passa a ser a capacidade tanto de seguir rotinas, quanto de tomar microdecisões correspondentes à parte não estruturada do processo", afirmam Valle, Paiva e Montella (2003, p.60).

A discussão sobre o conceito de competência surge junto com as mudanças do paradigma de produção nos anos 1980, na França, com a qualificação sendo substituída pela competência, como base de um modo de gestão que acompanha a transformação da organização do trabalho (ruptura patenteada com o taylorismo) e na relação de forças entre patrões e sindicatos, com o declínio acentuado da sindicalização e das negociações coletivas.

As novas práticas de gestão nas empresas que Zarifian (2003) e, posteriormente, outros autores chamaram de 'modelo de competência', combinam a 'qualificação' que regia as relações de trabalho desde o início do século XX na

planta fabril com a preocupação com o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos no processo de produção. O fato de se argumentar que o modelo visa à formação profissional e à melhora nas condições de trabalho ainda não superou o estágio de mera retórica e estratégia de convencimento dos trabalhadores por parte das empresas.

As mudanças nas empresas industriais ocorreram devido à necessidade de adaptação de suas estruturas a uma escala de produção mais compatível com os mercados mundiais e, nesse sentido, o modelo de competência auxiliou o enxugamento nos quadros de pessoal, a modernização de processos, a constante diversificação de produtos para conquistar mercados e o empenho em se manter a qualidade, deixando os trabalhadores no fim desta lista de prioridades. A sua adequação ao modelo de gestão é fundamental e exige um trabalhador mais competente para a tomada de pequenas decisões, normalmente negociadas entre o grupo/equipe e o líder, e mais participativo na criação e administração dos projetos, garantindo o desempenho desejado pela empresa.

Esse ideal de desempenho do trabalhador corrobora com a cultura da empresa e, segundo Dubar (1998), o modelo de competências concebe a transformação da empresa, ou seja, esta estimula a valorização e o reconhecimento de uma identidade do trabalhador que permita, ao mesmo tempo, mobilização psíquica e reconhecimento social. A tendência do trabalhador de se engajar aos valores de produção da empresa é observada por um entrevistado no seu dia-a-dia: *"[...] eu acho que agora com esse trabalho do [sistema de produção com o nome da empresa] aí, semi-autônomo, isso daí está me ajudando bastante. Essa conversa que a gente tem com o grupo, isso daí ajuda bastante. Você tem mais flexibilidade, porque todo mundo está passível de erros. Então, não adianta você ficar se cobrando, se cobrando. Você tem que acertar sempre. Nunca vai ser 100%".* (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 10 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005). Na visão do trabalhador, a implantação do



sistema de produção flexível desenvolvido pela empresa permite liberdade de trabalho e o deixa mais confiante.

A noção de competência, para Dubar (1998), implica "o caráter fortemente personalizado dos critérios de reconhecimento que devem permitir recompensar cada um em função da intensidade de seu empenho subjetivo e de suas capacidades 'cognitivas' em compreender, antecipar e resolver os problemas de sua função que são também os de sua empresa". O uso das "competências" tornou-se pretexto para a prática da exclusão dos mais frágeis, mais velhos e menos qualificados", tornando o seu reconhecimento aleatório individual (DUBAR, 1998). Vale lembrar que os trabalhadores na linha de montagem da indústria automobilística paranaense são, em grande parte, jovens na faixa etária de 18 a 28 anos (ARAÚJO, 2003).

Esse ponto pode ser confirmado pela realidade da moderna indústria brasileira, onde sobrevivem os que atendem às solicitações de desempenho da empresa:

*Hoje, eu diria que é o caso de todos [...] é a gente agüentar. Só que a gente não agüenta [...] Hoje a gente está fazendo 275 carros por dia, a gente fazia 315. Porque diminuiu um pouco a cadeia de produção. Então, o que estressa é você fazer 200 e poucos carros e quando dá problema em um você leva uma bronca como se você tivesse tipo... feito... enviado defeito em todos. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n°. 4 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O mesmo trabalhador evidencia que não consegue entender os critérios de promoção utilizados pela empresa, quando, segundo ele, o favoritismo prevalece em detrimento do profissionalismo na tomada de decisões:

*Nessa hierarquia que eu trabalhava, ela dava preferência para quem era o mais velho. Hoje, quando chegou para ser a minha vez, eles me tiraram da equipe. Aí eu fui para uma outra equipe em que o tempo de casa não importava mais para o superior (...) e sim aquele que era o "mais chegado", e que conhecia mais. E como eu fui para uma equipe, e lá eu não conhecia nada. [...] "Pô, mas qual é o critério que é usado?" [...] Conversando com meus colegas, lá, eles lá acham que é mais os "mais chegados". (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n°. 4, Idem, 2005).*

O depoimento revela o sentimento de incerteza e confusão que toma conta do trabalhador, distanciando a teoria, em termos de competências, da prática empresarial. Uma transnacional, símbolo de vanguarda nos processos de gestão organizacional, abriga contraditoriamente um discurso e práticas 'modernizantes' com a reprodução de condutas calcadas em outra lógica. O cotidiano do trabalhador automotivo transcende esse discurso.

Essa retórica é uma estratégia de ação organizacional para modelar o comportamento das empresas, forjar ações dos trabalhadores de acordo com os objetivos da empresa, dar respostas à economia de mercado. Trabalhadores deparam-se com o favoritismo em processos de ascensão:

*[...] só não fui promovido antes porque tinha um problema, digamos assim, eu sou um cara profissional. Eu só vou ser promovido, se eu for promovido, eu quero ser promovido pelo meu trabalho, não por ficar puxando o saco do supervisor, puxando saco do operador sênior, essas coisas assim. Antigamente era assim, tudo por QI, né, como diz o pessoal, lá, 'quem indicava', né? Então, eu acabei ficando um pouco para trás por causa disso, eu perdi acho que umas 5, 6 oportunidades por causa desse problema. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n.º. 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O 'modelo de competências' propõe-se proceder a uma avaliação do trabalhador reconhecendo-o em sua individualidade e peculiaridades, criativas e organizacionais. Zarifian (2003, p.75-77) argumenta que "o desafio da competência é a volta do trabalho para o trabalhador". E continua: "uma volta da atividade no sujeito que age". A 'noção de sujeito que age', para o autor, não é a de cunho filosófico, mas uma "exigência social de uma sociedade moderna" (p.80).

Zarifian (2003) pauta-se nas mudanças intensas que caracterizam a modernidade: "a emergência da individualidade"; 'o nível de interdependência e de espaço dessa emergência'; e "a incerteza torna-se a regra" (p.77-8). Essas características falam de um sujeito exposto a exigências de novas competências, sugerindo que o trabalho mobiliza engajamento, mas também o distancia. Para o autor, "o indivíduo deve implicar-se subjetivamente em seu trabalho" (p.83), ainda que trabalho profissional e assalariado não se confunda com atividade pessoal ou privada.

A argumentação do autor pode ser considerada capciosa, pois o 'novo' perfil do trabalhador em sistema de produção flexível neste início de século sugere o contrário: além do engajamento do trabalhador com seu trabalho, é estimulado o envolvimento e comprometimento pessoal na sua consecução. Nesse sentido, entende-se que a noção de competência, ao contemplar o desenvolvimento de características comportamentais indiretas no trabalho flexível, e sem considerar a dimensão contraditória que envolve a relação capital-trabalho, na qual o capital tende a expropriar todas as potencialidades do trabalhador em seu favor, constitui-se em uma noção produzida e fiel à ótica empresarial. Os trabalhadores entrevistados expressaram ser impossível desvincular a vida dentro e fora do trabalho, tal o seu envolvimento. As partes se interligam no cotidiano e uma acaba interferindo na outra. Esta separação não acontece na vida real.

O trabalhador necessita contribuir para a definição de seu próprio engajamento dentro da empresa, afirma Zarifian (2003, p.83), para quem "o sujeito individual deve poder tomar certa distância de seu próprio engajamento em função do papel" e da hierarquia no trabalho. Essa prática mostra-se duvidosa se as empresas sequer passaram da etapa do 'respeito à antiguidade' no processo de promoções. Os argumentos do autor diferem da realidade relatada pelos entrevistados. Cobranças por resultados são o diferencial do engajamento dos trabalhadores nas empresas, conforme relata um líder de equipe.

*[...] O ritmo é intenso, é muito intenso. Por isso que sempre falamos que se subentende que o operador tem que estar 100% engajado. [...] Se ele não estiver, essa é minha função. [...] faz parte das atividades da minha função, estar melhorando esse engajamento. Porque o engajamento pequeno, o operador engajado 50%, é dinheiro jogado fora. Seria assim. Teria um custo a mais. Essa que é uma das metas da [nome da empresa], que é o custo. Seja tentar vender um carro, tentar ganhar uma margem de lucro maior em cima de um carro. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005.).*

A empresa necessita desse tipo de reação, de liderança, para concretizar seus objetivos de lucro e competitividade. O trabalhador, parte desse processo, é

constantemente avaliado: "[...] eu tenho uma avaliação anual com ele [o supervisor], onde chamamos entrevista individual, ele fala meus fortes, meus pontos fracos, o que eu ganhei, o que eu perdi. O que ele espera de mim". (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 3, Idem, 2005). O trabalhador na função de coordenação das tarefas do operador é levado a comprometer-se, buscando soluções no processo de trabalho, as quais representam maior lucratividade para a empresa.

*Ah! Você não quer fazer uma melhoria para ganhar 2 segundos. Então, como que você quer ganhar se ele não está vendendo carro? O teu posto de trabalho é gargalo? Não é. Então, se eu vou ganhar um gasto, eu tenho que provar com fatos e dados se esse gasto compensa ou não. Se não compensar não interessa para a [nome da empresa]. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 3, Idem, 2005).*

Zarifian (2003, p.84) acredita que o trabalhador possa responder a questões como: "O que se espera de mim? Em que posso contribuir? E até que ponto devo me envolver?" Não se reconhece, nas empresas paranaenses que são objeto deste estudo, esse posicionamento. Os trabalhadores têm seu engajamento focado para o cumprimento das metas e resultados cobrados pela empresa e o mercado. Na prática, o trabalhador é levado à concentração, exemplifica o entrevistado: "[...] Hoje quem manda no posto de trabalho é o operador. Desde que ele me garanta que conseguirá fazer a peça dele no tempo certo com qualidade, e o equipamento esteja funcionando 100%, ele pode fazer o que ele quiser". (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, Idem, 2005.) O cumprimento de metas, o nível de desempenho desejado e cobrado pela empresa, privam o trabalhador de chão de fábrica de tempo disponível para pensar em outra coisa que não seja produzir, estar engajado e cumprir as metas estipuladas. O ritmo, a pressão e as responsabilidades com a produção consomem o trabalhador, apropriando-se de sua subjetividade.

Em termos de discurso gerencial e que representa a área de recursos humanos da empresa, pôde-se verificar que se deseja ter, realmente, o trabalhador envolvido, engajado, no sentido de estar comprometido com os resultados

desejados pela empresa, ou seja, correspondendo às expectativas que o levaram a ser contratado. Eis o relato:

*[...] a hora que eu invisto num capital, como é que eu vou tirar o retorno disto, como é que eu vou reinvestir coisas deste tipo? E para o trabalhador em particular, e acho que o grande modelo vem do conceito do japonês, né? [...] Toyota é o grande exemplo para tudo isso que a gente está fazendo ou que todas as empresas na verdade se modelaram também. [...] Estar lá no resultado. Sabe? [...] E aí as empresas de um modo geral, e particularmente as montadoras, seguiram isso com um conceito muito fiel. [...] Que são os tais modelos de sistemas de produção. Então, a Toyota tem um modelo de produção dela, a [empresa X] tem um modelo de produção dela, a [empresa Y] já tem um modelo de produção. Mas todos eles cuidam de um processo muito integrativo, [...] já no brasileiro, eu acho que o impacto grande disso tudo entrou pelo caminho da criatividade, entrou pelo caminho da flexibilidade do operário brasileiro. [...] Da forma como ele trata todas estas condições. [...] acho que ele acabou trazendo um sucesso significativo, não tão disciplinar, né? Mais de um compromisso, e um comprometimento muito grande com todas estas perspectivas. [...] E que o único componente que dá certo neste negócio é o compromisso do empregado. [Comprometido?] Engajado. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 14 com gerente geral de recursos humanos, em uma montadora de veículos, em maio de 2006).*

No depoimento, percebe-se que se o trabalhador não der o retorno no tempo esperado pela empresa, ele será substituído. Esta é a lógica do capital, uma prática usual nas empresas contemporâneas diante de uma super-oferta no mercado de trabalho. Entretanto, o sistema de produção flexível prevê um 'modelo' de trabalhador aberto, qualificado, pronto a dar respostas rápidas, a tomar as chamadas 'microdecisões', em concordância com seus pares na célula de manufatura; um trabalhador que aceita mudanças, aprende com os próprios erros e é, portanto, flexível.

Para o entrevistado, o trabalhador brasileiro submete-se às situações e ao sistema de produção nas fábricas. Por detrás dessa submissão, mencionada pelo gerente como "caminho da criatividade", não está o sentido criativo para a execução da tarefa. Na verdade, acontece como uma forma de dedicação, trabalho feito com afinco, no sentido de estar comprometido com a empresa e seu trabalho.

Implícita e subjetivamente, nestas ações do trabalhador está o medo de perder o emprego. Trabalha dessa forma árdua para mantê-lo, por haver pressão interna e externa à fábrica.

A saída criativa do trabalhador é manter-se empregado no mar de desempregados para além dos portões da fábrica. É com esse trunfo que o gerente trabalha, com a angústia velada e o medo da perda do emprego, postos na fila de trabalhadores pronta para a substituição. Este é desempenho do trabalhador nas fábricas pesquisadas, exemplo da apropriação da subjetividade a serviço do capital.

A flexibilidade e capacidade de adaptação do trabalhador brasileiro, segundo o entrevistado, pode ser interpretada como um fator que faz o sucesso dessas empresas no país, com trabalhadores submetendo-se mais facilmente que seus colegas nas respectivas empresas-matriz. Trabalhadores compromissados, comprometidos e engajados favorecem o desempenho empresarial.

O modelo de competências não é o único responsável pela modernização no trabalho e apropriação da subjetividade do trabalhador. Examina-se a seguir um outro componente, o 'trabalho em grupo'. Como dignitário elemento do sistema de produção flexível, o trabalho em grupo (*teamwork*, ou trabalho em times) foi adotado para racionalizar as condições e o ambiente de trabalho. Encontrou, porém, resistência por parte de trabalhadores e, até mesmo, de chefias, que delegaram algumas de suas funções para o trabalhador da célula. Este jogo de poder mostra que essa forma de trabalho pode estar, algumas vezes, travestida de opressão.

### 5.1.3 Trabalho em grupo: solução ou opressão?

Trabalhar em grupo num sistema de produção flexível pode ser uma batalha travada entre pares cotidianamente. Por detrás das facilidades e da cooperação mútua podem se encontrar esquemas de competição, pressão e responsabilizações além do prescrito na teoria. Como falar em trabalho em grupo se o cenário produtivo clama em favor do individualismo nas empresas? A

realidade nas fábricas é um trabalho individual travestido de grupal, ou um grupo de trabalho gerido por trabalho individual?

"A organização do trabalho baseada em grupos não é uma descoberta recente ou uma invenção do 'modelo japonês'", afirma Mello e Silva (2004, p.154), pois desde os moldes da administração científica à experiência dos grupos semi-autônomos influenciados pela escola sociotécnica ou pela '*organização por processos*', passando pelos modelos de '*competência*', a alternativa dos grupos ou times (*teamwork*) de trabalho aparece como um contraponto ao estilo de divisão do trabalho calcado próprio do taylorismo.

Na atualidade, o trabalho em grupo está ligado à difusão da "flexibilidade nos sistemas técnicos – o que inclui as esferas do trabalho da produção e de uma rede de suporte técnico [...] por essa via, termina por constituir-se em um dos pilares da *lean production*, a qual vem se generalizando como uma estratégia global no âmbito dos novos métodos de trabalho", segundo Mello e Silva (2004, p.155). Entretanto, na prática a relação entre pares não acontece de forma cooperativa, como previsto teoricamente. Existem conflitos e competição, gerando uma atitude mais individualista que colaborativa no grupo. O depoimento a seguir mostra como se sente um soldador de uma das montadoras com relação ao seu time de trabalho:

*Tem times que funcionam. O meu não está funcionando faz muito tempo. [...] Tem outros que funcionam. Eu vejo que tem times [por exemplo], do assoalho dianteiro, que funciona. Existe [...] quererem "quebrar a perna" um do outro, mas trabalham bem. Porque sempre eles acham que [estão] fazendo mais que o outro. Aí, dedando o outro, ele acha que vai conseguir uma coisa. Que 'quebra perna' sempre tem. Tem muita. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n°. 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A atitude de "quebrar a perna um do outro" significa 'implicar' com o outro, 'dedurar', ou, como se diz também no modo popular, 'passar a perna no outro', passá-lo para trás, enganá-lo. No desenvolvimento das atividades no trabalho, como algo que foi consensuado no grupo, essa atitude acaba sendo encarada

como uma traição. O trabalho integrado não acontece por não haver acordo entre pares. Uns fazem "corpo mole", ou seja, não trabalham no mesmo ritmo que os outros. A competição entre os trabalhadores é intensa. Esforços são usados para competir, em vez de agregar o grupo. O trabalho individualizado torna-se comum por não haver consenso no grupo.

O exemplo dado pelo trabalhador revela um ambiente de trabalho onde há constrangimento. A situação relatada de um "quebrar a perna" do outro mostra um quadro de opressão entre pares. O trabalhador cria uma situação, "dedando" o 'fazer' ou 'não fazer' do outro. Isto cria uma condição humilhante para o outro, gerando conflito entre os trabalhadores. Esse jogo entre pares no ambiente de trabalho reflete não somente a competição que ocorre no cotidiano, mas o clima opressivo de concorrência fora dos portões da fábrica. O sentimento de incerteza, de estar sempre "por um fio" na luta pela manutenção do emprego cria, implicitamente, um jogo de forças interno na empresa. Ninguém quer trabalhar pelo outro, não existe a cooperação que teoricamente deveria haver no trabalho em grupo.

Outro elemento pertinente à concepção do trabalho em grupo é a divisão de tarefas. No cotidiano, os grupos dividem as tarefas para não haver sobrecarga de trabalho para ninguém, e, mesmo, agilizar o processo produtivo. Como dito anteriormente, o sistema de produção flexível prevê a polivalência dos integrantes do grupo em conhecer e executar todas as tarefas relacionadas aos diferentes postos de trabalho da célula ou do time, fazendo rodízio durante o turno para evitar acidentes resultantes de um trabalho monótono e repetitivo. Entretanto, um dos entrevistados relata que a divisão de tarefas nos times onde trabalha não funciona:

*Esse tipo de divisão de tarefas [eu] acho que nunca vai funcionar, porque tem um cara que organiza você, que você obedece ele [...] Eu acho que não teria que ter divisão de tarefas. Eu acho que a pessoa tem que ser responsável pelo seu serviço. Tem umas que não [são]. [...] eu que organizo o time quando o monitor não está. Se você não chegar para o cara e "faz isso", ele não faz. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*



O ambiente cooperativo pregado pela concepção do trabalho em grupo não acontece se há disputa de forças entre pares, e este é um exemplo de situação adversa. No entanto, a adversidade torna-se capciosa no intuito de medir o desempenho do trabalhador. O depoimento a seguir mostra a iniciativa sendo trocada pela coerção. Os trabalhadores têm a atenção desviada para o que será avaliado e trabalham pensando na avaliação que interferirá em sua possibilidade de ascensão funcional.

*Não tem iniciativa. Ele não vai. Por isso que teve essa divisão, porque o cara é obrigado. Porque daí o monitor vai chegar direto nele, tem nota para isso e vai para o GD, que é 'Gerenciamento do Empregado', é uma nota que recebe a cada ano completado de fábrica. Se for muito baixa não mandam embora, mas marca você e também funciona para você subir lá. Fica marcado. Porque a gente vai reconhecer o cara que é o "vagabundo". E esse GD quem faz é o LM [Líder de Manufatura]. Se o cara ganhar nota baixa, ele foi indicado para ser, digamos, um cara do ultra-som, que faz o teste de ponta, da qualidade de ponta. O cara foi indicado lá. Então, vamos ver o GD dele. [A nota máxima de GD é 4,0] Ah! cara, ele tirou 2,5. Tem outro cara 3. Pega esse cara. O GD influencia se o cara tiver que subir de cargo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Um ambiente baseado nesse tipo de pressão é adverso, se "o cara é obrigado" a fazer seu trabalho. As relações individuais e grupais são bem mais sensíveis e expostas no cotidiano da fábrica, como prova a teoria construída pelos trabalhadores que a vivem. Existe um nível de coerção para o desempenho iniciado pelo próprio trabalhador com seu colega, demonstrando que os valores que advêm da hierarquia superior sobrepõem-se ao desempenho daquele na fábrica. No exemplo dado pelo trabalhador, percebe-se o individualismo com primazia sobre o coletivo do trabalho em grupo.

O relacionamento entre chefia e subordinado é percebido e relatado pelo trabalhador como um tanto difuso e sem harmonia. Há variações conforme a situação e as condições de trabalho. O processo decisório varia "em torno a certos parâmetros, dados de 'cima', porém, o que é importante é que os desafios surgidos

no cotidiano da produção, quer sejam devido a metas propostas pela gerência, quer sejam problemas novos surgidos em decorrência de acasos e imprevistos [...] mobilizam *acordos*, não apenas entre os membros do grupo, mas também entre o grupo e as instâncias superiores", afirma Mello e Silva (2004, p.155-156).

O trabalho em grupo, na produção enxuta da indústria automobilística, representa um desafio, pois o cumprimento de uma multivariada de funções, como operar várias máquinas simultaneamente, gera sobrecarga ao trabalhador. Além disso, assume maiores responsabilidades na elaboração e controle da qualidade e precisa estar atento para sugerir melhorias no processo produtivo, ou seja, o trabalhador precisa ser um 'super-herói' da produção. Em resumo, as ações anteriormente realizadas por chefias intermediárias e até mesmo por gerências passam a ser, no sistema flexível, interiorizadas na ação dos trabalhadores em situação de grupo.

O sistema flexível por meio do trabalho em grupo, denominado, em algumas empresas, de grupos semi-autônomos, de autogestão ou autogerenciáveis, leva a refletir sobre o grau de competência exigido dos trabalhadores e as adversidades que estes sofrem nas organizações para atender às exigências próprias da competitividade e produtividade das empresas no capitalismo atual. São exigências individuais e grupais, pessoais e da empresa que se somam. Esse fenômeno pode ser observado quando um operador de produção explica o nível de engajamento exigido no desenvolvimento de seu trabalho, a pressão pela presteza em segundos, na linha de montagem.

*São vários modelos de carros diferentes, ele [o operador de produção] tem que ter uma flexibilidade grande, uma memória boa, [para controlar] o tempo, que ele ficou de engajamento. Antigamente, a gente trabalhava a 90, 92% de engajamento de linha. Então, você tinha uma folguinha para você dar uma verificada no que você fez e tal. Agora, com a consequência das montadoras [...] enxugar o quadro funcional. O que é que eles fazem? Eles aumentaram esse engajamento. Tem posto que roda 100, 102%. Daí tem posto que num determinado carro, [...] você roda 110%. Aí você tem somente uma variante de um [outro carro menor] para você recuperar aqueles 10% que você ultrapassou no [carro maior]. Então, eu vou levar 30 segundos para*

*chegar na porta, [isto é,] eu tenho 30 segundos para chegar na porta. Então, o tempo cronometrado exato é 40 segundos. Então eu excedi 10 segundos. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O relato reflete o quanto o trabalhador está isolado em seu desempenho para o cumprimento de metas organizacionais, mas individualizadas. O processo de produção do tipo flexível, seja individualmente ou por meio de grupos de trabalho, supõe uma intensificação da exploração do trabalho, seja pela velocidade da linha, pela integração da cadeia produtiva, pela geração de trabalho qualificado e flexível ou por meio do uso de maquinário automatizado e informatizado. Observa-se, na fala do trabalhador, que, independentemente do grupo, ele tem que 'dar conta' dos segundos faltantes para o término da tarefa. Além das normas que regem o trabalho, o operador desempenha para compor o desejado em seu grupo.

Dentro de um outro prisma, a concepção e o uso do trabalho em grupo em indústrias observados por Roberto Marx<sup>20</sup> denotam que a questão interessa cada vez mais às empresas porque "o trabalho em grupo tende a trazer maior flexibilidade, rapidez de resposta, inovação e, simultaneamente, redução de custos às organizações que conduzem um processo bem-sucedido nesta direção". Entretanto, lembrando a fala de trabalhadores no chão de fábrica, a rapidez de resposta pode ser questionável.

Esse enfoque sobre o trabalho em grupo, visando não somente localizar ou identificar problemas, mas definir prioridades, converte-se em um tipo de apropriação da subjetividade do trabalhador, que se sente pressionado nas situações evidenciadas nas falas. Entende-se que o trabalho em grupo constitui uma ferramenta de gestão do trabalho que auxilia processos produtivos não somente para a empresa, seja como estratégia de marketing e técnica gerencial, mas efetiva junto ao trabalhador.

---

<sup>20</sup> MARX, R. Para onde caminha sua organização? Canal do Transporte. Artigos e opiniões. Disponível em: <<http://www.canaldotransporte.com.br/opina.asp?Pagina=29&kual=mesma>> Acesso em\_08 setembro 2006.

No próximo e último enfoque dado à apropriação da subjetividade do trabalhador, as categorias de análise serão utilizadas para expor como se dá o estado do sujeito, ou seja, que tipo de sentimento aflora no indivíduo-trabalhador sob ritmo intensificado de trabalho, pressão, situações de responsabilização, medo de perder o emprego e resiliência.

## **5.2 A subjetividade exposta: experiências vividas pelo trabalhador no sistema de produção flexível**

Dados o sentido e a forma da subjetividade do indivíduo-trabalhador aqui expostos, cabe reafirmar que o caráter do estudo é compreender a subjetividade de indivíduos vivendo e reagindo em seu ambiente de trabalho. Entende-se por ambiente de trabalho, mais que o local de trabalho, também o uso de métodos e técnicas do 'modelo' almejado pela organização do trabalho a que é sujeitado, o sistema de produção flexível adotado na indústria automobilística. Este trabalhador, como indivíduo, vive "numa sociedade que instaurou, em parte voluntariamente, em parte inconscientemente, uma cultura. Em outros termos, é impossível analisar a conduta de um indivíduo sem referi-la àquela dos outros, uma conduta estruturada social e culturalmente", tal como evidenciou Enriquez (1997, p.107).

O trabalhador aqui estudado vive relações determinadas por um padrão, no caso, do sistema de produção flexível, de um grupo, ligado a normas, técnicas e sanções legais, cumprindo contrato de trabalho e sujeito às decisões econômicas e políticas estabelecidas e prescritas pela empresa em que trabalha. As situações e os relatos aqui explicitados demonstrarão, muitas vezes, que esse trabalhador possui sua "alma aprisionada [...] é o corpo e objeto de relações de produção/poder cujas forças deverão ser submetidas pela disciplina, que criará outras forças, a da docilidade ou do assujeitamento e da obediência", conforme evidenciou Rosa (1994, p.55-56). Alma e corpo do trabalhador estão apoderados pela direção produtiva materializada nas relações de trabalho. Este indivíduo-trabalhador, dotado de subjetividade, é, nas palavras de Heller (2004, p.20), "sempre, simultaneamente, ser

particular e ser genérico", tanto no seu pensamento, na sua forma de agir, como no seu trabalho. Por mais individual que seja, não se desprende totalmente do meio social em que vive. Isso ocorre porque o ser humano é sempre um ser social.

Sob esse argumento, na relação entre subjetividade e trabalho, aqui aventada, o sujeito trabalhador define-se a partir das vivências e experiências no mundo do trabalho, opondo-se à concepção ideológica de sujeito autônomo e livre, associada à idéia de indivíduo. Autores como Nardi, Tittoni e Bernardes (2002, p.302-308) refletem como "o processo de reestruturação produtiva tem criado uma série de demandas que provocam transformações nas formas de organização do trabalho. Uma primeira demanda coloca a necessidade de um novo 'modelo' de trabalhador, com capacidade de lidar com tecnologias e processos mais flexibilizados, e exige dele, também, uma maior flexibilização".

O trabalhador é 'flexibilizado', sujeita-se aos 'estilos de gestão', suporta ritmo intensificado de trabalho, pressão e responsabilizações que exigem sua sujeição e adaptação aos objetivos da empresa, tornando-se, portanto, resiliente, como é exemplificado pelo conteúdo das entrevistas. Tendo em vista explicitar como ocorre a apropriação da subjetividade do indivíduo-trabalhador em situações de adversidades, são utilizadas categorias de análise que contemplam o cotidiano do trabalho.

### 5.2.1 Ritmo intensificado de trabalho – superando o insuperável

O ritmo intensificado de trabalho leva o trabalhador como sujeito à exaustão. Os sentimentos que afloram nessas condições são contraditórios. Se por um lado desanimam o trabalhador, por outro desafiam-no à superação. Esses sentimentos estão relacionados às situações adversas vividas no trabalho e remetem à atitude resiliente. O indivíduo que vive uma situação adversa, como o ritmo intensificado de trabalho, une forças para sair da perspectiva de fraqueza para o enfrentamento. O desenvolvimento da capacidade de adaptação à adversidade é o cerne da atitude resiliente, e, no caso do ritmo, uma atitude desejável para a empresa.

Ânimo e desânimo estão presentes na jornada e no ritmo intensificado de trabalho. Relatos dos trabalhadores demonstram que o ritmo de trabalho é qualificado como: "muito puxado", "pesado", "alucinante". As qualificações dadas ao ritmo mostram que os trabalhadores, apesar de estarem conscientes das condições de trabalho, suportam, sofrem, muitas vezes sentem dores após o trabalho. Sabem o que estão vivendo, mas se resignam. São convidados a se superarem diariamente.

O ritmo de trabalho empregado nas fábricas sob o sistema de produção flexível é intensificado porque o número de trabalhadores é reduzido, a produção é alta e a competitividade entre as empresas é uma condição de mercado. O sistema prevê que cada trabalhador produza, em seu posto de trabalho, mais que 100% de engajamento. Esse engajamento significa que todos os gestos executados pelo trabalhador são cuidadosamente planejados e calculados. Se há perda de tempo na execução da tarefa é porque o trabalhador não está ergonomicamente bem posicionado no posto ou o equipamento utilizado possui algum problema.

O ritmo dado à produção é calculado pela demanda da economia de mercado interno ou para exportação, e pelas encomendas recebidas. Trabalhadores relatam sentir, algumas vezes, que o turno começa num ritmo mais lento e, depois de algumas horas, vai aumentando. Esta é uma estratégia utilizada pela empresa e, caso os trabalhadores suportem o ritmo disposto, é aumentada gradativamente a velocidade de envio dos carros para a montagem na linha.

*Nós ficamos na quinta-feira duas horas a mais para recuperar. Mas se você perdeu poucos carros, 7, 8 carros, que é que eles fazem? Se foi no começo da produção eles aumentam a velocidade. Entendeu? Então, você está ali trabalhando sossegadinho, de repente quando você dá uma olhada tem 2, 3 carros negativos, daí a pouco quando você vê já está pegando carro no começo do posto, está pegando carro no meio. E os caras não avisam. Eles não falam: "Vamos aumentar a velocidade da linha para recuperar aqueles 8 carros negativos." (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O ritmo acelerado configura o que se denomina *management by stress*, ou seja, gerenciamento por tensão, estresse. Esta imposição de velocidade na linha de montagem exige maior desempenho, rapidez e grande capacidade

corpórea dos trabalhadores. Mesmo que o trabalhador considere que está trabalhando no limite de sua capacidade física e psíquica, o ritmo continuará a ser empreendido. O capital utiliza a força de trabalho procurando extrair dela toda sua energia vital. Marx (1996, p.347), quando fala do tempo despendido na jornada de trabalho, relaciona-o ao capital como trabalho morto, "que apenas se reanima, à maneira dos vampiros, sugando trabalho vivo e vive tanto mais quanto mais trabalho vivo suga. O tempo durante o qual o trabalhador trabalha é o tempo durante o qual o capitalista consome a força de trabalho que comprou". Utilizando-se da metáfora de Marx, observa-se nas empresas o que chamo de 'ações combinadas', ou seja, são usadas combinações entre ritmo intensificado, agregado ao acréscimo de horas-extras em sábados e domingos; ritmo e pressão para a consecução da meta diária, da semana ou do mês, assim como ritmo, pressão e responsabilização, fazendo do trabalhador um co-responsável pelo sucesso ou fracasso dos resultados da empresa.

Essas combinações explosivas, no sentido literal de sobrecarregar o trabalhador, levam-no ao aumento do estresse, da sobrecarga de trabalho e da responsabilidade. O trabalhador sente-se pressionado por inúmeras variáveis que interferem em sua subjetividade, portanto, na totalidade do seu trabalho. Nesse sentido, a subjetividade é apropriada, pois dela faz uso o empregador, genericamente falando, o sistema de produção, no caso, flexível.

O sentimento é de esgotamento e exaustão, a ponto de vários entrevistados relatarem que a maioria dos trabalhadores, após um dia de trabalho, ao se sentar no ônibus, dormem, ninguém conversa, todos só querem dormir, e, ao chegar em casa, descansar, refazer-se, jantar e dormir. Somente assim conseguem um pouco de descanso para suportar acordar no dia seguinte às 04h30 da manhã e começar tudo de novo, relata um operador de produção.

*A gente levanta às 4h30 da manhã, tem gente que levanta as 4h00, né? Você levanta todos os dias e chega lá [...] tem gente que chega, desce do ônibus, já está pensando nas 14h40, que é a hora que a gente sai, entendeu? De tanto que o cara já: "putz, eu vou ter que fazer isso hoje [...] vai ser o bicho hoje, estou cheio de problemas", e coisa e tal. Então, o cara já antes de começar a trabalhar, a pressão é tão grande, que quando ele está vindo do ônibus para a empresa ele já tá pensando*

*já na hora de ir embora, né? Pensando nos problemas que ele vai ter, e pensando em passar a hora rápido para ele poder ir embora. [...] 95% das pessoas da produção que trabalham na linha. Se você entrevistar todas elas, perguntar assim: "O que é que vocês fazem depois que você chega em casa?" 95% vai dizer assim: "Ó, eu, chegou em casa, ou vou dormir, ou tomo um banho, um café e fico descansando até na hora da janta. Daí janto e vou dormir. E aí, algumas pessoas chegam, jantam e 19h30 estão dormindo. Entendeu? Na minha linha têm três [colegas] lá que eu não acreditava. Um dia a gente foi na casa dele lá, 19h30, o cara já estava dormindo. Para acordar às 4h30 [...] Então, o cansaço físico é muito grande. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A rotina de trabalho relatada é dura, pesada, cansativa e não dá muita margem para a vida fora do ambiente de trabalho. Conclui-se que o ritmo intensificado cria corpos e almas pressionados e aprisionados pelo trabalho.

### 5.2.2 Corpos e almas pressionados

A pressão não acontece somente no ambiente de produção. Ela está presente em um nível macrossocial, ou seja, inculcada no viver em sociedade nestes tempos de modernidade exacerbada. A sociedade não só pressiona, também oprime seus cidadãos, ou seja, o discurso midiático do sucesso cria indivíduos atormentados pela busca incessante do bem-estar material. Essa cobrança subliminar constante por "um lugar ao sol", de reconhecimento social, é inerente ao que denomino 'síndrome do sucesso'. Em outras palavras, o indivíduo deixa-se impregnar pela gana de vencer, se sobrecarrega, tanto física como psicologicamente, e submete-se aos desígnios do capital no trabalho.

Estabeleceram-se parâmetros de bem-estar e sucesso, os quais forçam os indivíduos a buscar objetivos muitas vezes inatingíveis. Esse cenário quase patológico de uma perspectiva funcionalista, da busca incessante de inclusão, e de um tipo de *status*, aceito socialmente, de ter e estar em certo nível socioeconômico, influencia a busca do emprego com *grife*, de ser o portador de uma identidade, que não necessariamente é a do indivíduo, mas que, no sentido simbólico e ilusório, traria satisfação.



Essas pressões, tanto econômicas como sociais, contribuem, portanto, para que o 'ser trabalhador' viva diuturnamente pressionado pelos desejos e anseios que uma sociedade de consumo pode suprir, assim como um 'bom emprego e um bom salário' poderiam torná-los realidade. De posse do emprego, o agora 'empregado' passa da condição de espectador à de ator. Atravessa, então, para a etapa de se manter empregado, convivendo com o medo de perder o emprego como um dos elementos que constituem a pressão no trabalho.

O estado do sujeito no trabalho sob pressão é de controle e cobrança contínua. Um exemplo da pressão no trabalho é o 'Programa de Melhoria Contínua' (*Kaisen*), inerente ao modelo de produção flexível. Esses programas visam ter no trabalhador o maior aliado para a melhoria do processo de trabalho. Assim, a função do trabalhador é estar constantemente atento a algum tipo de melhoria que possa vir a ser feito no processo, que agilize, gaste menos tempo e, conseqüentemente, diminua custos. O comprometimento do trabalhador passa a ser total. Entrevistados relatam sentir-se pressionados em ter que estar sempre abertos a mais este quesito, além das outras responsabilidades que já têm que dar conta.

A pressão no trabalho é geradora de estresse, nervosismo, tensão por não dar conta das suas tarefas/atividades, como expressa o entrevistado:

*Às vezes o cara não dá conta. Acontece. Acontece do cara não dá conta. Ele vai remando contra a maré. Entendeu? Daí o braço cansa, a maré traz ele para trás. [...] o cara está fazendo o trabalho ali, começa a dar muito problema, problema. O que é que acontece? O cara acaba começando a atrasar, a trabalhar em dupla, ele atrasa o outro rapaz que está trabalhando. Daí o cara já fala uns negócio para ele. Ele já fica nervoso. Aí já vira uma bola de neve. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A pressão cria a sensação de impotência. O trabalhador fica irritado, tenso e, às vezes, sente-se inferiorizado perante alguém ou alguma situação. Todos esses sentimentos ocorrem no cotidiano do trabalho, causando sofrimento tanto físico como mental, emocional. A alma e o corpo sofrem. Dejours (2003, p.129) afirma que "é aprendendo a suportar o sofrimento do corpo que podemos

alcançar a coragem da alma. O comportamento da alma seria, pois, dirigido pelo comportamento do corpo, o que pressupõe uma certa concepção das relações entre corpo e alma". Neutralizando tanto o medo como o sofrimento, espera-se do trabalhador que reaja diante do desgaste físico para apresentar um desempenho à altura das expectativas organizacionais.

*[...] eu tenho orgulho. Eu me dobro, eu cedo até um certo ponto. Até onde eu acho que já estão abusando ou já não estão me tratando como pessoa, com o respeito que eu mereço. [...] Eles [a empresa] oferecem condições? Oferecem. Poderiam ser melhores? Poderiam. Eles vão oferecer? Não sei, porque isso aí gera custo. Não sei se vão oferecer. [Eu] Trabalho. Fazer o quê? A gente trabalha para sobreviver. A gente sobrevive. [...] A adaptação, a adaptação... Tudo que a gente vai fazer a gente tem que se adaptar. Em tudo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista n.º. 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Corpo e alma são pressionados por sentimentos ambíguos. O trabalhador vence obstáculos para cumprir as demandas no seu trabalho. Sofrimento e superação fazem parte do caráter dialético da resiliência, quando o trabalhador reúne forças para a superação de dificuldades, como comentado pelo entrevistado.

### 5.2.3 A Sobrecarga da Responsabilidade

A responsabilização no trabalho gera sobrecarga do sujeito no trabalho e atitudes de comprometimento com os valores da empresa. Os valores estão relacionados, principalmente, com o alcance e cumprimento das metas, com o cliente (interno e externo), a qualidade, a produtividade, a solução de problemas, com a imagem da empresa no mercado, compreendendo, enfim, a cultura da empresa como um todo.

Estes valores são inculcados nos trabalhadores, apropriando-se de sua subjetividade e assujeitando-os. Objetivam fazer com que o nível de comprometimento e responsabilização seja forte, tornando impensável agir de outra forma que não sob os desígnios da empresa.

Um trabalhador entrevistado, da indústria de autopeças, exemplifica: *"Você tem que estar disponível para eles [a empresa]"*. Ele trabalha em um esquema diferenciado na fábrica. Trabalha seis dias corridos e folga dois. O que o afeta é que nem sempre, ou quase nunca, seus dias de folga são em finais de semana. Por causa disso, encara seu trabalho como o cumprimento de suas responsabilidades e expõe o compromisso que a empresa espera que ele tenha: *"Você tem um trabalho, você tem uma responsabilidade. Você é convocado para trabalhar no sábado. Às vezes você vem contente. Mas, você tem a responsabilidade do teu trabalho. Precisa ir. Você sabe. Você é comprometido com o teu trabalho. Você sabe que a tua falta ali, de repente, não vai ter uma pessoa ali para te suprir. Mesmo contrariado você tem que vir"*. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 13 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005). Mesmo contrariado com o trabalho, o trabalhador cumpre sua responsabilidade, sendo perceptível seu sofrimento com a situação. Ele defende a empresa, pois tem o valor absorvido na sua conduta perante a situação. *"A [nome da empresa] está produzindo muito. Então, todo dia de produção para ela é importante. E ela vai solicitar os funcionários, com certeza. Então, aí você acaba se sobrecarregando."* (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 13 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).

A responsabilização angustia o trabalhador, que demonstra insatisfação porque sente estar perdendo o foco da família. O trabalho o consome. *"Você acaba vindo trabalhar aos sábados, de repente aos domingos. E aí você acaba tendo menos tempo para a família do que nesse caso do 6 X 2, porque você vai estar com todo sábado, todo domingo [trabalhando na empresa]. Você vai estar todo sábado, todo domingo. Aí você vai se cansar muito mais. Você não vai ter nem um dia de folga. Quando entra esse sistema você perde aquilo que eu falei. Você perde o foco direcionado à família"*. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 13, Idem, 2005). Enfim, o comprometimento do indivíduo-trabalhador obriga-o a submeter-se à racionalidade organizacional em detrimento da vida pessoal. O entrevistado mostra que a vida fora

do trabalho acaba sendo prejudicada e ele sofre com a instabilidade da vida dentro do trabalho. Outro elemento que se extrai da fala do trabalhador é a cobrança pelo comprometimento incondicional, o qual tem sido reiterado pelas empresas. O trabalhador está com sua subjetividade comprometida pelos valores da empresa. Como ela se apropria de sua subjetividade, ele adere aos valores da organização que o remunera. O trabalhador flexível vive essa simbiose.

A vida sob constante estresse por ter que dar conta das responsabilidades remete alguns trabalhadores a um tipo de sofrimento que "toma a forma de ser incompetente, de não estar à altura ou de se mostrar incapaz de enfrentar convenientemente situações incomuns ou incertas, as quais, precisamente, exigem responsabilidade", conforme argumenta Dejours (2003, p.31). O enfrentamento de situações adversas que exigem responsabilização acontece comumente com trabalhadores sob o sistema de produção flexível da indústria automobilística que alerta com relação a essa competência que o trabalhador precisa possuir: ser responsável e superar as adversidades no trabalho.

#### 5.2.4 O medo da perda do emprego

O medo – fenômeno amplo e complexo experimentado pelo ser humano – pode ser encontrado em diversas formas do processo de trabalho, como no ritmo intensificado, nos vários tipos de pressão, na responsabilização, no assujeitamento sofrido na consecução do trabalho e na ameaça de perda do emprego. O estado do sujeito com medo no trabalho é de constante ansiedade, angústia e aflição. O sentimento de medo pode fazer aflorar o pânico, pois o indivíduo-trabalhador projeta um futuro de situações adversas sobre as quais nem sempre tem controle. A projeção, neste caso, funciona como um mecanismo de defesa que consiste em atribuir a terceiros ou ao "mundo que o rodeia" os erros ou anseios pessoais.

O medo de perder o emprego passa por este tipo de projeção, mas também por um sentimento de estar sendo castigado, punido. O sujeito sente-se ameaçado

constantemente, vive em desassossego pensando em não cometer erros que possam reverter em punição e, conseqüentemente, na perda do emprego.

Esse sentimento de medo passa também pela retaliação. Entrevistados declararam que a empresa achava que alguns trabalhadores estavam mentindo com relação a dores no corpo que sentiam em alguns postos de trabalho da linha de montagem. As chefias consideravam que isto não era verdadeiro. Quando o trabalhador se queixava, pedindo para trocar de posto, acreditavam que este não queria trabalhar naquele posto. Contudo, depois de muitas lesões e afastamentos, os médicos do trabalho de determinada empresa admitiram o erro, concluindo que era um posto com problemas que ocasionavam afastamentos. Ressalte-se que a empresa partiu inicialmente da premissa de que os trabalhadores mentiam.

Relatos dos entrevistados afirmam que o trabalhador, principalmente o 'novato' na empresa, tem tanto medo de perder o emprego que acaba trabalhando além do seu limite, fazendo horas-extras ou trabalhando com dores. Machuca-se, lesiona seus órgãos, mas não deixa de mostrar seu trabalho, mesmo que isso lhe cause danos irreversíveis, como mostra um entrevistado:

*Mandam uma convocação na quarta-feira: "Convocamos todos os funcionários a participar do trabalho no tal dia que será pago hora-extra (50%)". Tá. Convocado. Eles falam: "vem quem quer". [...] Eu não sou obrigado a fazer hora-extra [...] [mas] eles obrigam. [...] Daí o LM [Líder de Manufatura] vai falar: "Pô, cara, você não vai vir mesmo? Tem certeza que você não vai vir?" Daquele jeito, assim, sabe? [...] Na verdade eles só fazem medo na pessoa, eles não mandam embora. Mas o novato acredita, porque ele precisa tanto do emprego'. Ele ficou tanto tempo desempregado, quando conseguiu entrar na [nome da empresa]... "Estou ganhando bem, eu não posso perder esse emprego. Então, se o cara falar: "Ó, se eu fosse você eu viria! "O cara treme. [...] E os novatos têm medo, eles colocam medo neles. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 1 com soldador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Situações adversas podem redundar na perda do emprego. Não é incomum serem transformadas em instrumento de manipulação por parte das chefias e colegas de trabalho. O medo é, portanto, uma garantia da sujeição do indivíduo-trabalhador aos desígnios do trabalho sob pressão, em ritmo intensificado.

O medo também promove a resiliência. O indivíduo-trabalhador que se sente acuado pelo medo e tem um obstáculo a ser transposto resigna-se e cede. A adversidade manifestada atemoriza o trabalhador e este se adapta.

#### 5.2.5 A superação dos resilientes

Etimologicamente, a palavra 'superar' possui alguns significados que determinam uma atitude resiliente, tais como: elevar-se acima de, passar por cima; ir além, ultrapassar; ganhar a dianteira, anteceder, preceder; vencer, triunfar, derrotar; ser superior a, exceder. Esses verbos de ação são encontrados nas atitudes de resiliência, em situações do cotidiano do trabalho, conforme foi mencionado na Parte I deste estudo.

Mesmo estando, às vezes, no seu limite, o trabalhador supera o cansaço, a raiva, e submete-se à realidade de seu cotidiano, contudo transformando-se, e fortalecendo-se através desta transformação. Este movimento ambíguo entre revolta e resignação é o cerne da resiliência, quando o indivíduo reflete sobre situações adversas e se adapta para prosseguir. Também, o fantasma da falta de emprego formal, o aumento da informalidade e do desemprego no país, por exemplo, levam o trabalhador a sentimentos de medo e incerteza, que geram um outro, o de resignação.

A atitude resiliente demanda reflexão, capacidade analítica e ânimo por parte do trabalhador. Ele precisa unir forças para ultrapassar obstáculos e retomar aquilo que precisa ser refeito ou superado. Não é uma atitude fácil de ser administrada e nem privilégio da força de trabalho brasileira. Beynon (2002, p.13), discorrendo sobre a redução do número de empregos formais no setor industrial na região sul do País de Gales, na Inglaterra, mostra que, em situações que fogem ao controle, as pessoas se conformam, apesar de algumas ficarem mais contrariadas que outras. "Na maioria das vezes, as pessoas se mostram resignadas diante do modo como o seu mundo mudou. Só ocasionalmente você encontra alguém mais contrariado."

O 'fator resiliência', como denomino, é a atitude em que os indivíduos-trabalhadores se submetem à situação que se faz premente no trabalho, e adaptam-se, transformando perdas em ganhos. Este sentimento, que se reverte em atitude perante a vida no trabalho, é sinônimo de tempos marcados por reestruturações produtivas no mercado de trabalho global. É por meio desta atitude em situações adversas que o sujeito expõe sua subjetividade e se empenha na superação, como retrata o entrevistado: *"[...] diante de situações que eu tive, situações constrangedoras, situações humilhantes, situações assim que, é lógico, me deixaram mal, me estressou, me deixou aborrecido, me criou um descontentamento. Mas, também me ensinou, tanto a não provocar mais aquele tipo de situação, assim como saber me defender caso aconteça, sem me prejudicar"*. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº. 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).

O estado do sujeito resiliente é dialético; ao mesmo tempo em que se sente enfraquecido, fortifica-se. Neste movimento acontece como que um duplo estímulo, uma resposta à situação adversa, encontrando forças em sentimentos como a superação. O indivíduo resiliente suporta as situações adversas e se refaz. Mesmo quando momentaneamente sai enfraquecido, relativiza os ganhos do enfrentamento na resiliência como transformação e menos como adaptação, resiste, transforma a adversidade em resistência, para manter, de alguma forma, sua dignidade.

No capítulo a seguir, as categorias analíticas ritmo no trabalho, pressão, responsabilização, medo de perder o emprego e resiliência são analisadas pela ótica da fala dos trabalhadores com o intuito de responder à problematização construída para esta tese.

**PARTE 3**  
**CONDIÇÕES DE TRABALHO SOB O**  
**SISTEMA DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL**

**CAPÍTULO 6**

A primeira parte deste estudo responsabilizou-se em esclarecer os pontos de vista histórico, epistemológico e socioeconômico da natureza do trabalho na cultura ocidental no decorrer dos séculos, enfatizando o século XX e início do XXI. Procurou-se dar ênfase às modificações da organização do trabalho na indústria, do sistema taylorista/fordista à utilização do sistema de produção flexível no mundo e, conseqüentemente, em indústrias montadoras de veículos e de autopeças no Brasil, mais especificamente no Estado do Paraná, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba.

As condições de trabalho na indústria automobilística brasileira e, conseqüentemente, nas fábricas pesquisadas, são caracterizadas pelo uso de um dos pilares do sistema de produção flexível, que é o *Just-in-time*. As demais técnicas e procedimentos de execução das tarefas pelos trabalhadores são decorrência do princípio-chave.

O cotidiano vivido pelo trabalhador compreende condições de trabalho que abrangem o uso das técnicas inerentes ao sistema de produção flexível, mencionado nas Partes I e II deste estudo, como o *Kanban*, que organiza a produção, o trabalho em células, nas quais o trabalhador executa tarefas diferentes e se desloca de uma para outra célula quando necessário, e a polivalência, quando o trabalhador realiza o controle de qualidade, as tarefas rotineiras, limpeza e manutenção de equipamentos, além do trabalho da produção. Essas atividades são realizadas em condição de ritmo intensificado, pressão e responsabilização pelo cumprimento de metas e resultados individuais e coletivos, ou seja, requerem



um trabalhador multifuncional, o que significa possuir capacidade de operar mais de uma máquina, e ser polivalente, o que implica assumir vários postos de trabalho em função das necessidades internas da produção.

As condições de trabalho no sistema flexível se referem, também, ao cumprimento do volume e flexibilidade das horas trabalhadas, através, portanto, das horas-extras, da anualidade das horas trabalhadas (banco de horas), criado para atender à sazonalidade das demandas na empresa. Isto ocorre quando o trabalhador fica mais tempo na empresa atendendo aos picos de produção, aos turnos e à jornada flexível de trabalho, como a semana reduzida, que acontece em períodos de declínio da produção e da atividade econômica.

Desse modo, entende-se que as condições de trabalho adversas vividas pelo indivíduo-trabalhador apropriam-se de sua subjetividade. A adversidade se apresenta ao trabalhador como um desafio a ser suportado, superado, ou seja, ele precisa ser resiliente a cada obstáculo a ser ultrapassado. O movimento dialético em que incorre a adversidade na vida dos trabalhadores sobrecarrega a subjetividade do indivíduo. Inferiu-se, da interpretação do cotidiano vivido de situações adversas, a configuração de uma 'sociologia da adversidade', diretamente relacionada com a produção da subjetividade dos indivíduos, conforme exposto ao final da primeira parte desta tese.

A vida está repleta de situações adversas no cotidiano, e o trabalho cobra do indivíduo um preço alto que massacra sua subjetividade. Na segunda parte deste estudo, tratou-se da apropriação da subjetividade do trabalhador, analisando-a por meio de arcabouço teórico, inter-relacionando à prática nas fábricas, utilizando-se como exemplo algumas entrevistas realizadas com trabalhadores.

Esta última parte dedica-se a analisar os relatos dos trabalhadores entrevistados, tendo em vista responder à problematização construída para este estudo. Considero visceral esta última parte do estudo. Dar a palavra ao trabalhador é o cerne desta tese. Analisá-la é a árdua tarefa a que me propus à luz

dos subsídios teóricos dos autores utilizados neste estudo, buscando explicitar as transformações na natureza do trabalho na sociedade capitalista vividas pelos trabalhadores desde o século XX aos dias atuais, refletidas no cotidiano das fábricas pesquisadas. Trata-se, portanto, de uma análise atrelada teoricamente à discussão da apropriação da subjetividade do trabalhador em face das condições adversas de trabalho estabelecidas no sistema flexibilizado e dos resultados obtidos pela observação dos relatos dos trabalhadores falando de sua realidade. Esta parte é de difícil conclusão, ficando sempre abertas outras questões, passíveis de análises e avaliações, daí a perspectiva interdisciplinar da pesquisa corroborar metodologicamente para a interpretação das falas.

Por meio das falas dos trabalhadores, prova-se a necessidade de uma sociologia da adversidade que possa dar conta das formas de sobrevivência e tolerância no trabalho, como a resiliência.

## **6.1 Com a Palavra, o Trabalhador**

### 6.1.1 Da Teoria à Realidade do Relato do Trabalhador – um

#### Ensaio Metodológico

Este estudo teve como preocupação primordial analisar as falas dos trabalhadores e, dessa forma, subsidiar, em face dos relatos e informações, a análise do objeto de estudo. O tratamento dos dados e informações obtidos na pesquisa de campo com trabalhadores valeu-se da pesquisa qualitativa com roteiro de entrevista semi-estruturada. O material resultante das entrevistas transcritas fornece informações sobre o estado do sujeito trabalhador e sentimentos manifestados no cotidiano da fábrica.

Com base nos elementos definidos e suportados nas Partes I e II desta tese, transformando-os em categorias para análise e interpretação, tanto sobre a natureza do trabalho na sociedade capitalista como acerca da subjetividade do

trabalhador, foram utilizados autores que discutiram, auxiliaram e fundamentaram o processo de entrevistas, procurando, desta forma, dar ênfase às formas de sobrevivência em face do sofrimento e ao sentido dado ao trabalho pelos trabalhadores. Com o uso desta metodologia, acredita-se estar evitando uma análise puramente teórica ou simplesmente intuitiva.

A pesquisa qualitativa estará no âmbito do paradigma interpretativista, em que os significados surgirão do compartilhamento do assunto entre as áreas de conhecimento, atendendo ao caráter interdisciplinar da pesquisa. A análise é desenvolvida a partir do conteúdo transcrito das entrevistas, obedecendo a um roteiro<sup>21</sup> que Minayo (2004a, p.121) denomina entrevista não-estruturada, ou seja, aquela que "parte da elaboração de um roteiro [...] suas qualidades consistem em enumerar de forma mais abrangente possível as questões que o pesquisador quer abordar no campo, a partir de hipóteses ou pressupostos". Assim, utilizou-se de um roteiro de entrevista semi-estruturada e, posteriormente, procurou-se interpretar a fala dos trabalhadores.

O setor industrial automotivo foi o universo escolhido, mais especificamente o dos trabalhadores assalariados de montadoras de veículos e autopeças, perfazendo um total de dezoito entrevistados, sendo quinze trabalhadores de chão de fábrica, dois gerentes da área de produção e um gerente de recursos humanos. Esta escolha se justifica por se tratar de um ambiente duplamente de vanguarda, ou seja, em termos de transformações tecnológicas significativas, do perfil produtivo de quem produz, bem como de implementação de novas ferramentas de gestão, constituindo, assim, um novo modelo de trabalho e de trabalhador.

São trabalhadores assalariados com características definidas em termos de qualificação inerente à exigida pelo sistema de produção flexível. O nível de

---

<sup>21</sup> O roteiro de entrevista foi elaborado baseado no conceito de entrevista não-estruturada em Minayo (2004a). Ver roteiro de entrevista no Apêndice A desta tese.

exigência quanto à qualificação e escolaridade foi confirmado nas entrevistas com gerentes de produção da indústria de autopeças e de recursos humanos de uma montadora de veículos. As características mínimas exigidas para o desempenho das funções na fábrica são: escolaridade mínima (ensino médio e/ou técnico) e conhecimento técnico, criatividade, disponibilidade e profissionalismo, cumplicidade, iniciativa e facilidade de relacionamento para trabalhar em grupo nas atividades concernentes à cadeia produtiva. Embora seja um trabalhador qualificado, que faz uso de novas tecnologias e está sob formas modernas de gestão do trabalho, ainda assim depara-se com condições de trabalho adversas.

Conforme a problematização desta tese, esperam-se resultados que conduzam ao entendimento da conduta humana no trabalho, compreendendo as formas pelas quais os trabalhadores sobrevivem e toleram condições adversas de trabalho, em ambiente de produção flexível neste início de século.

Com base na avaliação qualitativa das entrevistas, intercalando-as e inter-relacionando-as com os subsídios teóricos, a interpretação das entrevistas é o cerne da análise desta investigação. Nesse sentido, utilizou-se o sugerido por Minayo (2004a, p.198): "uma atitude de busca a partir do próprio material coletado", bem como partir de "hipóteses provisórias", confirmando-as ou levantando outras, ampliando "a compreensão de contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens".

A análise das entrevistas realizadas nesta investigação pauta-se na recomendação de Minayo (2004a, p.199), como uma "reflexão sobre a análise hermenêutico-dialética proposta por Habermas no seu diálogo com Gadamer como uma metodologia de abordagem da comunicação". A escolha da análise hermenêutico-dialética se deu porque visa a um tratamento de dados da comunicação diferente da análise de conteúdo e da análise do discurso colocados como uma ferramenta tecnológica de interpretação de textos. A análise hermenêutico-dialética, para a autora, apresenta-se como um "caminho do

pensamento', como uma via de encontro entre as ciências sociais e a filosofia" (2004a, p.218). Busca-se, por meio deste método, formas de se refletir com objetividade apoiando-se na compreensão da comunicação, já que a hermenêutica consiste na explicação e interpretação de um pensamento, podendo ser "temática, na qual importa mais a expressão verbal, a compreensão simbólica de uma realidade a ser penetrada", afirma Minayo (2004a, p.220).

Nesse sentido, a abordagem através da hermenêutica, considerando a visão de Gadamer em seu debate com Habermas, "busca a compreensão de sentido que se dá na comunicação entre os seres humanos". Assim, "a linguagem constitui o núcleo central da comunicação", diz Minayo (2004a, p.220). Portanto, a linguagem do ser humano no seu cotidiano explicita a importância e o sentido dados às coisas da vida e de seu mundo; no caso dos entrevistados, no seu trabalho, pois "a hermenêutica traz para o primeiro plano, no tratamento dos dados, as condições cotidianas da vida e promove o esclarecimento sobre as estruturas profundas desse mundo do dia-a-dia" (p.221). Dessa forma, a análise das falas dos trabalhadores apóia-se na reflexão sobre o momento histórico desse indivíduo-trabalhador e seu objeto, as condições de trabalho na fábrica, transmitidas pela linguagem cotidiana da sua realidade.

Baseando-se nas questões elaboradas no roteiro de entrevista<sup>22</sup>, inicialmente perguntou-se ao trabalhador como ele descreveria seu trabalho e, em seguida, como era o ritmo deste. O objetivo dessas questões foi apreender as condições de trabalho, propriamente ditas, e em que medida o trabalhador tem consciência do que acontece no seu cotidiano, ou seja, como é e o que representa o trabalho para o indivíduo-trabalhador assalariado em ambiente de produção flexível.

O cotidiano do trabalho é a manifestação do trabalho propriamente dito. "O trabalho é, por definição, humano, uma vez que é mobilizado justamente ali

---

<sup>22</sup> Ver o roteiro de entrevista no Apêndice A desta tese.

onde a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente", afirma Dejours (2004, p.65). Nesta perspectiva, o autor afirma que o trabalho passa pela "criação do novo", a qual está diretamente vinculada ao que denomina "inteligência operária", ou "inteligência da prática", isto é, uma prática do trabalhador que se "mostra em sua forma mais pura, mais tipificada", uma forma que "[...] levanta problemas difíceis sobre a articulação dos requisitos sociais, físicos e cognitivos de seu funcionamento" (p.65). A prática cotidiana do trabalhador elucida o caminho para se compreender como se dá a adversidade no trabalho.

Conclui-se que "apreender e compreender as relações de trabalho exige mais do que simples observação e, sobretudo, exige uma escuta voltada para quem executa o trabalho. Para apreender o trabalho em sua complexidade, é necessário entendê-lo e explicá-lo para além do que pode ser visível e mensurável", afirma Lancman (2004, p.33). Compreender o cotidiano do trabalho, suas sujeições, ansiedades, pressões e medos vividos na realidade da fábrica em sistema de produção flexível pelo trabalhador implica compreender, por meio da palavra dada ao trabalhador, as formas de sobrevivência, tolerância e resignação, e de que maneira sua subjetividade é apropriada no trabalho.

## **6.2 Trabalhando com Categorias de Análise: uma Proposta Dialética para Conhecer a Realidade**

No que concerne ao método hermenêutico-dialético apresentado por Minayo (2004a), Gomes (2004b, p.77) reafirma a obra da autora enfatizando que "a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Essa compreensão tem como ponto de partida *o interior da fala*. E, como ponto de chegada, *o campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala*". Em outras palavras, a análise da fala procura "mostrar como os entrevistados juntam e contrastam atividades e atores, como apresentam mutuamente seus pontos de vista, ou seja, promove uma pesquisa mais reflexiva, capacitando o pesquisador a considerar o tipo de situação vivida pelo entrevistado expressada por meio da fala" (MYERS, 2003, p.273).

Dessa forma, a proposta dialética para interpretação e análise da fala dos trabalhadores será desenvolvida em dois níveis de interpretação operacionalizando a proposta. A interpretação qualitativa dos dados destaca, inicialmente, dois pressupostos para este método de análise: "o primeiro diz respeito à idéia de que não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento. Já o segundo se refere ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta", afirma Gomes (2004b, p.77).

O primeiro nível de interpretação "é o das determinações fundamentais [...] diz respeito à conjuntura socioeconômica e política da qual faz parte o grupo social a ser estudado. [...] Estas determinações já devem ser definidas na fase exploratória da pesquisa". O segundo nível de interpretação "baseia-se no encontro que realizamos com os fatos surgidos na investigação. Este nível é, ao mesmo tempo, ponto de partida e ponto de chegada da análise. As comunicações individuais, as observações de condutas e costumes, a análise de instituições e a observação de cerimônias e rituais são aspectos a serem considerados nesse nível de interpretação", argumenta Gomes (2004b, p.77-78).

Com relação ao primeiro nível de interpretação, considera-se que a Parte I desta tese explorou a condição sócio-histórica do objeto deste estudo, expondo de forma sistemática tanto a história e natureza do trabalho na sociedade ocidental, como no Brasil durante o século XX ao início do XXI, enfatizando o contexto socioeconômico em que os trabalhadores e as indústrias montadoras de veículos e autopeças estão inseridos e de onde as categorias de análise foram predefinidas.

O segundo nível de interpretação será desenvolvido a seguir, com a exposição e análise das falas individuais dos trabalhadores. No sentido de operacionalizar, a análise dos dados é realizada por categorias de análise, as quais já foram fundamentadas teoricamente nas Partes I e II deste estudo, sendo agora explicitadas.

A categoria de análise 'ritmo intensificado' de trabalho possui dois componentes: a) peso do ritmo intensificado para execução do trabalho; e b) ritmo de trabalho e qualidade para a execução do trabalho.

A categoria 'pressão no trabalho' compõe-se de: a) pressão exercida por chefia imediata para executar o trabalho; b) pressão psicológica no trabalho. A categoria 'responsabilização' divide-se em: a) apropriação da responsabilidade para execução do trabalho; b) responsabilidade *versus* trabalho e valores da empresa; e c) o mercado como responsabilidade na execução do trabalho.

A categoria 'sujeito no trabalho flexível' não apresenta elementos de análise específicos. As falas escolhidas para análise nesta categoria personificam a subjetividade do sujeito propriamente dita, mostrando, por meio do ritmo, da pressão, do medo, da responsabilização, como se dá seu assujeitamento no ambiente fabril.

A categoria de análise 'medo da perda do emprego' possui um componente, a saber: o medo como elemento de sujeição no trabalho. A categoria 'resiliência' no trabalho, por sua vez, traz o componente: a resiliência como elemento do assujeitamento no trabalho.

### 6.2.1 O ritmo intensificado de trabalho sob o sistema de produção flexível

O ritmo intensificado de trabalho, tratado na Parte II, remete à intensidade do trabalho, que significa "o conjunto de tarefas que um trabalhador executa em determinado período de tempo e o conseqüente esforço requerido [...] para essa execução", conforme Dal Rosso (2006, p.166). A intensificação do trabalho se deu em três momentos. Primeiramente, na Revolução Industrial, adequando o ritmo dos trabalhadores ao das máquinas, reduzindo folgas e intervalos entre os atos e gestos no trabalho e eliminando o tempo para descanso na jornada de trabalho. Num segundo momento, o taylorismo e o fordismo alteram as condições de trabalho pelo estudo científico dos 'tempos e movimentos' em cada ato de trabalho. No terceiro, o sistema de produção flexível introduziu, em termos de organização do processo de trabalho, "o princípio da polivalência, o trabalho em grupo com alto rendimento, o controle dos locais de trabalho e as ilhas de produção ou linhas de



montagem, por meio de cores e de sinais. [...] busca otimizar o trabalho para que seja mais produtivo. Tal 'racionalização' exige mais das capacidades e das energias do trabalhador", constituindo "uma forma renovada de intensificação do trabalho, adequada aos dias contemporâneos" (DAL ROSSO, 2006, p.167).

O componente 'peso do ritmo intensificado' surgiu das próprias falas dos trabalhadores que qualificaram o ritmo de trabalho como pesado e cansativo. A primeira pergunta ao entrevistado era a de como ele desenvolvia seu trabalho, e este início da conversa entre pesquisador e pesquisado abria uma brecha para a questão sobre o ritmo de trabalho no sistema flexível de produção, bem como sobre o sentimento e a atitude do trabalhador perante a cadência em seu trabalho cotidiano.

Um soldador de solda ponto em longarinas (vigas longitudinais sobre as quais se assenta o assoalho do carro), atividade anterior a outro tipo de solda feita por robôs na linha de montagem de veículos, expressa, sobre o ritmo do seu trabalho:

*É muito acelerado. É assim: as metas nossas, agora [com o carro 'X'], no lançamento do carro [que] está vendendo, está de 254 peças por dia. Então, é muito. Em termos é muita coisa. E nosso time era para ser 12 pessoas, né? Tem 12 pessoas, mas eu acho que é a única área onde o monitor não faz nada. O monitor ganha só para mandar, e isso não existe, não teria que existir. Então, a gente está com falta de pessoal. Na verdade, a gente trabalha em 11, porque o monitor não faz nada. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Esse ritmo intenso expõe condicionantes da hierarquia funcional e o contraste do componente tecnológico responsável pela carga produtiva em relação ao tempo:

*Tem dias que o robô chega a puxar 35 peças por hora. Isso é muita coisa pra gente. O robô não se cansa, mas a gente cansa. Então, 35 peças por hora é muita coisa. Imagine você antes do teu almoço, da tua parada de 40 minutos; 5 horas. Você trabalha 5 horas sem ter tempo de vez em quando, dar uma parada para ir ao banheiro [...] Toma uma água. Você trabalha, trabalha, trabalha. Chega para você [alguma chefia que vem e cobra] e "Ô, tá faltando peça aqui. Cadê a peça?" (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1, Idem, 2005).*

O 'peso do ritmo intensificado para execução do trabalho' é reconhecido na sobrecarga de trabalho, quando o número reduzido de trabalhadores no time está em desvantagem em face do excesso na demanda da fabricação de veículos.

No trabalho em grupo a competição é acirrada para a manutenção da posição, sobretudo por parte do monitor, isentado da produtividade e de colaborar com o time. O grupo ressentia-se da falta de um membro na equipe e, com isso, acumula-se o trabalho para todos. O peso é também confirmado pelo ritmo imposto pelo robô, que, conseqüentemente, faz com que o trabalhador empreenda esforços até o seu limite.

Um piloto de prova de rodagem descreveu a fase anterior ao seu atual posto de trabalho como operador na linha de montagem como um ritmo também exigente:

*Eu entrei num time que já não era mais aquela esteira. É o lugar onde eles fazem a geometria do carro. [...] Já era um lugar mais tranqüilo, porque linha de produção, lá, o cara "pena". Linha de produção, o cara tem que ser de fibra. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Quando se trata de trabalho na produção, "o cara pena", ou seja, padece, sofre, sente dor, passa por aflição. Esse sofrimento físico e também moral pode ser traduzido como peso do ritmo. Mais que força física, trata-se de ter resistência para agüentar o ritmo demandado.

*Mesmo porque lá, na última contratação aí, entraram quase 1.000 funcionários. Em 2 meses, 200 pediram a conta. Não agüentaram. [...] O ritmo. A gente até falava lá, pegavam uns 'balconistas de farmácia' [pessoal que foi contratado para a linha de montagem sem a força física necessária para agüentar o ritmo de trabalho] e colocaram lá. O cara não agüentou. [...] E você tem para executar a tarefa, você tem 2 minutos e pouco, para executar a tarefa. Se você não faz, o carro vai embora. (...) Se você não colocou o pára-choque, o carro vai sem pára-choque. Se você não colocou a roda, vai sem roda, se você não apertou "o negócio", o "troço" vai solto. E a responsabilidade é sua. E é aquele negócio: "Vamos, vamos, vamos"... Enfim... e o chefe cobra, o líder, o LM [Líder de Manufatura], ele cobra: "Vamos, vamos, vamos" Por quê? Parou a linha. Porque é o time dele. A linha, ou melhor, retificando: a linha parou por causa do time dele, porque o time dele está devagar, está lerdo, a cobrança vai em cima dele. Então, ele tem que cobrar. (...) É um troço assim. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem, 2005).*

Algumas vezes, o peso do ritmo se confunde com a pressão e a responsabilidade sobre o trabalhador. Se este não tem estrutura física nem emocional para atender ao que lhe é pedido, não agüenta e pede demissão. Os "balconistas de farmácia" seriam os indivíduos que não têm força para suportar o peso empreendido pelo ritmo. A pressão acontece em cascata: o gerente pressiona o supervisor, que pressiona o líder, e este o operador. A cobrança pela responsabilidade é envolvente e crítica do desempenho individual no time de trabalho, além de colocar um time contra o outro na corrida pelas metas a serem atingidas. Dentre essas metas, o volume de produção é a mais visível e presente no painel da fábrica todos os dias.

*Antigamente produzia-se um número "X" de carros com mil funcionários, digamos. Aí foi contratado mais um tanto, produzindo o mesmo "X" de carros. Terminou o terceiro turno. Beleza, tal... Aí ficou só dois turnos. Então, diminuiu a produção. Tá. Baixou para 400 carros por dia, com um número "X" de pessoas. Aí, aumentou para 440, com o mesmo número de pessoas. Aumentou para 460, com o mesmo número de pessoas; aumentou para 480, com o mesmo número de pessoas; aumentou para 500, com o mesmo número de pessoas. Quer dizer: eles iam dosando e vendo: "Ó, o pessoal está agüentando, o pessoal está fazendo, manda embora. Manda fazer. Não vamos chamar mais gente. Não. O pessoal está dando conta, continua fazendo." [...] Porque eles precisam fazer, eles precisam produzir com baixo custo. Quanto mais eles produzirem com menos número de pessoas é mais lucrativo, não é verdade? (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem, 2005).*

A demanda da produção de carros e a velocidade no processo produtivo testam a força física dos trabalhadores na linha de montagem. Enquanto estiverem agüentando e dando conta, o número de carros é aumentado gradativamente durante o turno. É o gerenciamento "by stress", utilizado pelo sistema flexível como um indutor de maior produtividade. O depoimento acima é significativo e representa o peso do ritmo imposto ao trabalhador, tanto em nível individual como grupal. Mostra, também, o espírito do sistema de produção flexível: produzir mais com menor número de pessoas. São situações adversas no cotidiano da fábrica.

Com relação ao momento vivido em uma situação de trabalho, Rosa (1994, p.155-156) afirma que "as relações de trabalho instauram o modo de ser do

trabalhador qualificado ou profissional no tempo que permanece trabalhando na empresa". Este tempo na vida do trabalhador está imbricado na relação imediata trabalho-trabalhador, em que está em jogo a tomada de forças do trabalhador como forma de assujeitamento e, neste embate, o trabalhador faz prevalecer "o tempo de trabalho qualitativo contra o tempo de trabalho quantitativo", na expressão de Rosa. No depoimento acima, o trabalhador é assujeitado pelo peso e cadência do ritmo de trabalho. Não há opção: ou se sujeita ou pede demissão, quando não *agüenta* o ritmo.

O tempo de trabalho qualitativo/quantitativo, assim como o modo de ser do indivíduo-trabalhador no desempenho de suas funções, são expressos por um trabalhador de uma montadora de veículos que trabalhou durante anos como operador de produção. Quando foi entrevistado, havia assumido há três meses um cargo acima do seu, o de operador sênior. O operador sênior presta serviços à célula de manufatura, dá apoio, assessora em diversas atividades, 'faz o posto' quando alguém precisa sair ou faltou naquele dia, coordena a equipe, planeja o número de trabalhadores para fazer determinado trabalho, fica responsável pela entrega de equipamentos de proteção individual (EPI), administra banco de horas para escalar horas-extras e a solicitação de trabalho em sábados e domingos. Hierarquicamente, ele se reporta ao supervisor. O trabalhador relata o desempenho da função de um operador de produção e como é seu ritmo na linha de montagem – um ritmo programado, calculado para render o máximo da capacidade produtiva do trabalhador e do equipamento.

*Consideramos um ritmo de 100%. Operador sempre trabalha 100%. Isso é um ritmo até certo ponto bem acelerado, e que aproveita o máximo da mão-de-obra. Isso é objetivo principal, temos o objetivo, estar engajando esse operador, a princípio, 100% no posto de trabalho. E para quê? E com o tempo, no decorrer, nós vamos desenvolvendo algumas atividades de melhoria, para o processo sempre ter uma melhoria contínua. Tem que ter uma melhoria contínua. Aí, a gente consegue abaixar este tempo. Abaixar o tempo ciclo. Vamos dizer assim: eu tenho um operador X que trabalha dentro do tempo ciclo de 2 minutos. Em 1 mês, 2 meses, ele já consegue fazer isso em 1 minuto e diminui bastante o tempo [...] Para aumentar mais a produção e também para ele estar melhor engajado. Isso aí é uma*

*questão de estudo de tempo, de cronometragem, de ergonomia, de gestos. Toda essa parte de gestão a gente faz desde a implantação, quando a engenharia planeja. Fala assim: "esse produto tal, você vai ser responsável por esse módulo. Você vai ter 15 operadores para fazer a... vamos supor, 27 [carros] por hora." [...] Então, a partir daí, eu tenho um parâmetro definido pela engenharia. Eu tenho esse objetivo, estar coordenando essa equipe. Fica na inteira responsabilidade minha.[...] É grande. O ritmo é intenso, é muito intenso. Por isso que sempre falamos que a gente começa... vamos supor assim, sempre subentende que o operador tem que estar 100% engajado. Se ele não estiver essa é minha função [...] faz parte das atividades da minha função, estar melhorando esse engajamento. Porque o engajamento pequeno, o operador engajado 50%, é dinheiro jogado fora. Seria assim. Teria um custo a mais. Essa que é uma das metas da [empresa], que é o custo. Seja tentar vender um carro, tentar ganhar uma margem de lucro maior em cima de um carro. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Tempo e rendimento são duas partes de uma equação exaustivamente estudada pelo taylorismo durante todo o século XX e que se renova com a produção flexível. O processo precisa sempre ter uma melhoria contínua, ou seja, sempre é possível melhorar mais, atingir patamares produtivos com mais velocidade, economia de recursos e qualidade elevada. O operador tem que estar engajado todo o tempo (100%). Este é o ritmo empreendido pela empresa.

*Sabemos que, por exemplo, quem vai ganhar mais é a empresa. Na minha função eu tenho que estar condizendo com isso, tenho que estar trabalhando vestindo a camisa. É claro que tem que ter todos os colaboradores vestindo a camisa. Mas, temos que trabalhar essa motivação, que é dos principais engajamentos, de 100%, engajamento acelerado. Se você não tem um colaborador engajado vai afetar todo o teu fluxo. Você tem um fluxo contínuo. Uma operação depende da outra. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, Idem, 2005).*

Nesse cenário o trabalhador tem sua subjetividade comprometida. O trabalhador é assujeitado quando é levado a "vestir a camisa da empresa", a "estar motivado", sem tempo para pensar, disposto só a executar a tarefa. Este é o mote da empresa: manter o trabalhador executando em menor tempo e com a qualidade esperada. A demanda e o lucro dão o tom do ritmo na linha de montagem de veículos. No decorrer das entrevistas, perguntou-se aos trabalhadores sobre o aumento de ritmo no trabalho:

*Aumentou... dobrou, pode-se dizer assim. Quando eu entrei era 180 carros: [X] e [Y], os dois carros juntos. Hoje em dia são: de um lado são 170 [X] mais 30 [Y] e só de [Z] é 254 [total de 454 carros]. Então, nenhum time, posso te dizer, está completo, completo. Sempre tem alguém que vai pegar férias... E esse é o problema, né? Porque tem alguém que vai pegar férias, alguém que se machuca. Eles não repõem esse pessoal. Você tem que dar um jeito. [...] Um faltando, o cara vai ter que trabalhar 2 atos de cada um. Então, veja. Se tem que fazer 250, você vai ter que fazer o dobro. Se você passou 10 no 1º ato, você vai ter que passar 10 no 2º ato. Então, você já fez 20 peças. Soma, né? Você vai somando. Se você está sozinho, cada um de um lado, cada um fez uma. Passou, falou... mandou. Não. Você fez 10 aqui, tá faltando 10, você tem que pular 10. Tem que pular lá na frente, já faz mais. Vai indo assim. Você não pára. E é só pressão, né? (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Esta é estritamente a fábrica enxuta, por empregar o número mínimo de trabalhadores. O posto de trabalho mostra o peso empreendido no ritmo, tanto em termos físicos como emocionais. O número reduzido de trabalhadores acumula tarefas, mas esta é a lógica da polivalência, da multifuncionalidade e da produtividade do trabalhador. O trabalhador que vive sob pressão e responsabilização sofre, mas se adapta. Convive com o sofrimento e as "baixas" no quadro de trabalhadores que adoecem em serviço. Um dos relatos confirma o aumento do ritmo e dos acidentes. Enquanto a empresa argumenta tratar-se de desatenção do funcionário, o trabalhador sublinha o excesso de trabalho, o cansaço, a pressão.

*[...] teve um gerente de recursos humanos, ele passou esses dias a estatística de acidente do ano passado e desse ano. Esse ano a gente está chegando no meio do ano e o número de acidentes já ultrapassou os do ano passado. [...] Então, ele falou assim: que ele acha que o funcionário está muito desatento ao trabalho. [...] Só que ele não vê o ciclo da linha, que foi aumentado, e não viu os colegas de trabalho, as equipes que foi demitida. Isso ele não fala, né? [...] É. Aumentou o ritmo, aumenta o ciclo da linha, o ritmo da linha, né? Da linha automática de produção, e diminui os funcionários, né? Segundo ele, é que o funcionário está muito desatento ao trabalho, né? Hoje eles passaram uma folha, porque essa semana retornou o pessoal de férias coletivas. Que a fábrica é 3 turnos, e um turno estava de férias. [...] Hoje eles passaram uma folha para o funcionário assinar, colocar a chapa, e lê na folha, que ele está retornando de férias porque ele ficou 20 dias em casa, é para ele ficar mais ligado ao trabalho para ele não se machucar, né? Que o funcionário ficou 20 dias de férias, afastado, que ele volta muito desatento e acaba se*

*machucando, né? Eu acho que o grande número de acidentes de trabalho que acontece ali dentro, eu acho que é devido à pressão mesmo. Devido à pressão, não tem outra coisa, não tem como justificar outra coisa. [...] ali, de 100% de acidente de trabalho, pode ser que tenha alguma coisa que seja distração, ali uns 30%. Mas uma boa parte ali é correria, é pressão. E ele [o gerente] teve coragem de falar que tem muito funcionário ali que se machuca devido à correria, a querer fazer a tarefa dele muito rápido. Mas ele tem que atender à expectativa da empresa. Ou ele atende à expectativa da empresa ou ele não serve, ou ele não presta para aquele líder, né? Então, eu não entendo eles. Não entendo eles, porque ele fala isso e tal. Ele fala isso lá numa palestrinha dele lá, no RH, no saguão da empresa, mas só que na hora que o funcionário, que o operário cai na linha de produção, que ele cai no piso... É aquele ditado que eles falam: "no treinamento é uma coisa, mas lá no piso, lá na linha de produção, no setor produtivo, é outra coisa." [...] A realidade é outra. Uma coisa não bate com a outra. Então, eu nunca vi uma fábrica que tivesse tanta gente afastada, tanto acidente de trabalho como ali. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 15 com soldador de produção, em uma montadora de veículos, em maio de 2006).*

Aumento do ritmo, menor número de trabalhadores por equipe, esta é a lógica da empresa que flexibiliza o trabalho. O trabalhador está sendo sobrecarregado, pressionado a aumentar o ritmo de execução da tarefa e a dar conta do trabalho com número inferior de trabalhadores na célula, motivos suficientes para ocorrer acidentes. Ele sabe o que está ocorrendo e como é o discurso da empresa. O ritmo exigido altera o ânimo do indivíduo-trabalhador, que se sente pressionado pela seqüência de atividades. Quando acontece, às vezes, de esbarrar com algum problema de trabalho, ou com os "problemas do outro", este trabalhador pode descontrolar-se e o tempo cronometrado da produção impõe-se:

*[...] você tem uma quantidade X de peças para montar num determinado tempo. Então, isso tem que ser em todos os carros, é quase o dia inteiro que a gente passa [...] É repetitivo. É repetitivo. A gente cansa...[...] Não é que seja monótono, mas a gente vai cansando mesmo. E tem horas que... não são todos os carros que a gente monta certinho as peças. Tem um carro, por exemplo, que a gente vai montar um parafuso e ele emperra e a gente tem que tentar, tem que fazer um retoque ali rapidinho, isso já atrasa a gente, e o carro continua andando. [...] E a gente começa a ficar nervoso, e você começa a ficar perdido, assim. Na verdade você não pode se perder, mas se fica nervoso: "Ah! eu não vou conseguir terminar o carro, o outro já está subindo, o outro já está vindo..." [...] É isso que complica bastante. É essa a pressão que a gente tem. Porque se você está nervoso por uma peça que não*

*conseguiu fazer, aí você pede para uma outra pessoa fazer para você, mas... Uma das coisas que mais aconteceu lá, quando eu estava na linha, é assim, eu falava assim: eu chamava o operador sênior, eu falava: "deu problema em tal peça, em tal carro". Daí ele: "o que aconteceu? Ah! eu já vou lá ver". E esquecia, e não ia. E também caía lá na frente, lá na qualidade. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 4 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

As falas dos trabalhadores demonstram ser o individualismo uma atitude comum no cotidiano da linha de montagem. Lá se vive um "salve-se quem puder" ou quem "suportar", em que cada qual é responsável pelo seu posto e suas múltiplas tarefas, embora esteja em célula de manufatura.

O trabalhador acaba sendo repreendido por não conseguir "dar conta" do ritmo e das tarefas. Oliveira (2004, p.29) argumenta que "a experiência de organização do trabalho sob a forma de equipe seja o de colaborar continuamente para estabelecer a competição entre os trabalhadores, [está] soterrando, por vários níveis de ocultação, a possibilidade de expressão da solidariedade de classe". Pelos depoimentos, confirma-se que a solidariedade entre iguais está sendo atropelada pela conduta individualista e a cooperação induzida entre colegas. O trabalhador explica de uma outra forma a lógica do peso do ritmo sobre o trabalhador na linha de montagem, pressionado pelo percentual de produção colocado para cada indivíduo e cada grupo no processo:

*Ritmo funciona assim: você, digamos assim, todo o peso que tem na consequência da montagem do veículo cai sobre o operador de produção. Por quê? Porque tem que estar na linha fazendo o teu trabalho, né? O carro vem em seqüência um atrás do outro, a gente não pode parar a linha para nada. Se ele atrasou, ele tem que recuperar. Se ele está com vontade de ir no banheiro, ele tem que esperar o cara que cuida da linha vir fazer o posto para ele ir ao banheiro. Se der qualquer problema, sobra para ele, vem o operador sênior juntar ele, vem o supervisor juntar e marcar, e ele tem que se explicar para o gerente, dependendo do erro que ele cometeu, né? São vários modelos de carros diferentes, ele tem que... ter uma flexibilidade grande, uma memória boa, porque são assim...digamos o tempo que ele ficou de engajamento lá. Antigamente a gente trabalhava a 90, 92% de engajamento de linha. Então, você tinha uma folguinha para você dar uma verificada no que você fez e tal. Agora, a consequência das montadoras que querem fazer, enxugar o quadro funcional. O que é que eles fazem? Eles aumentaram esse engajamento. Tem posto que roda 100, 102%, entendeu? Daí tem posto que num determinado carro, um [carro X], você roda 110%, entendeu? Aí você tem somente*



*uma variante de um [carro Y] para você recuperar aqueles 10% que você ultrapassou no [carro X]. Então, eu vou levar 30 segundos para chegar na porta, eu tenho 30 segundos para chegar na porta. Então, mas o tempo cronometrado exato é 40 segundos. [Você ganha 10 segundos?] Eu excedi 10 segundos[...] se num carro você estoura o tempo,[...] no outro você tem que recuperar. [...] Então, é aquele ritmo que é puxado. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O operador de produção carrega, segundo o entrevistado, além do ritmo, todo o peso da responsabilidade da montagem do veículo e, sobretudo, do comprometimento em tempo integral com a produção e a empresa. A flexibilidade da linha é passada ao trabalhador, e lhe exige ser hábil e rápido para dar conta do ritmo que se soma de todos os outros trabalhadores e modelos que passam para ser montados. O erro ou problema ocorrido tem que ser resolvido no momento, por ele mesmo. Se não o fizer, há conseqüências contra ele. O tempo corre à sua frente, ele não pode deixar de estar no mínimo 100% engajado. O estresse é contínuo, contado em segundos, sem chance de reflexão, só de execução. A subjetividade do trabalhador está comprometida com a execução da tarefa, com as condições de trabalho, que impõem um ritmo intenso e punitivo.

O exemplo acima, dado pelo entrevistado, segue o padrão do sistema de produção flexível, ao prever o engajamento de no mínimo 100% para todos os postos de trabalho. O comprometimento com todas as etapas do trabalho, dentro e fora da linha de montagem, torna-se eficaz mediante treinamento de gestos. É o velho princípio taylorista do método de trabalho adequado à forma de produção fordista, reeditado para o regime flexível.

O componente 'ritmo de trabalho e qualidade para execução do trabalho' mostra como ocorre o envolvimento do trabalhador nos objetivos da empresa, fazendo sugestões através do sistema de melhoria contínua. Este sistema promove a automotivação dos trabalhadores, fazendo-os mais participativos sem o apoio de chefes ou supervisores. A atividade torna-se voluntária no sentido de manter ou melhorar a qualidade dos produtos fabricados, contribuindo para aprimorar a competitividade da empresa no mercado.

A relação ritmo de trabalho com o padrão de qualidade desejado pela empresa é a estratégia produtiva do sistema flexível. O foco da 'qualidade' no sistema é responsabilidade de todas as etapas do processo produtivo e se baseia em identificar e eliminar as fontes de baixa qualidade. Este procedimento permanente é cobrado de inúmeras maneiras e leva o trabalhador a estar se auto-inspecionando para não deixar de cumprir o nível de qualidade e excelência na produção, como afirma Humphrey (1995, p.769). O princípio da qualidade se realiza nos Programas de Melhoria Contínua (*Kaisen*) no processo produtivo. Ritmo e qualidade precisam estar em sintonia para haver harmonia no processo de trabalho flexível. Portanto, o controle e o autocontrole dos trabalhadores diluem e afastam as possibilidades de conflito no local de trabalho.

Questionado sobre como se dava a inter-relação entre a pressão do ritmo empreendido e a qualidade no trabalho, o entrevistado pondera não ser possível trabalhar todo o tempo com qualidade. É inevitável, segundo ele, ocorrerem erros na produção, embora a tônica seja trabalhar com o binômio qualidade e produtividade.

*Tem dias que não. Tem dias que não. Sabe quando você chega, assim, com um desânimo?... [...] Não sai e você só faz bobeira lá. Besteira. [...] justamente eles separaram essas "paradas" [na linha de montagem] para não passar mais, ainda havia muito problema de qualidade. Mas que nem a gente falou: "Vocês querem produção ou vocês querem qualidade?" Não existe os dois juntos. Ou você põe gente, pessoal para trabalhar, para fazer rápido e com qualidade, ou você trabalha devagar com menos pessoas e qualidade, ou você trabalha rápido e de qualquer jeito. Não tem como você fazer 250 peças com menos pessoas e qualidade, não tem. Eu estou falando que não tem, porque não tem. Você está ali naquela euforia de soldar ali rápido e mandar a peça para o outro. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O fato de serem menos trabalhadores em alguns pontos de produção e de se exigir um ritmo intensificado prejudica o padrão de qualidade. Percebe-se, no depoimento, a angústia do trabalhador por não conseguir agir e não dar conta do trabalho. A pressão e a responsabilidade em conferir qualidade ao produto, associados ao ritmo, dão ao trabalhador a sensação de estar no limite de suas

forças, ou mesmo inseguro no seu trabalho. O desgaste, além de físico, é psicológico, uma vez que agride e compromete a subjetividade do trabalhador com uma demanda exigente e, muito possivelmente, além de sua competência.

A imposição da empresa em produzir em ritmo intensificado mas com atenção à qualidade e produtividade é expressa por um piloto de prova de rodagem, que, não estando diretamente na linha no momento, sente o impacto do seu ritmo.

*É linha de produção, apesar de a gente não trabalhar na linha, a gente faz a parte da qualidade. Só que a nossa qualidade passou de qualidade para uma qualidade produtiva. [...] Porque a gente tem que fazer uma produção. Temos que dar conta de testar todos os carros que saem da linha de produção e ao mesmo tempo fazer a qualidade. [...] Então, a gente tem que correr e fazer a qualidade. Qualidade com produtividade. [...] [E dá certo?]. Dá certo. Dá certo. [...] 100%. Você tem estresse, você tem muita cobrança. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O processo de produção intensificada é estendido ao trabalho de testes dos carros prontos, uma vez que produção é consumo. O ritmo acelerado leva ao estresse, vivido pelos trabalhadores do começo ao fim do processo. A cobrança pela qualidade com produtividade é um dos pontos exigidos pelo sistema flexível e está presente em todos os seus estágios. O trabalhador entrevistado demonstra o nível de envolvimento empreendido e a responsabilidade inculcada no seu desempenho, enquanto outro cita um outro tipo de cobrança, baseado na avaliação de resultados de acordo com o ritmo e qualidade desejados no desempenho de sua função. Ele revela um "plano indicador de processo":

*Eu controlo metas, eu tenho meus indicadores de processo e tenho indicadores de resultado, vamos supor assim. Eu sou avaliado por indicadores de resultados e eu avalio o meu processo por um plano indicador de processo momentâneo. Isso na minha equipe. [...] Eu tenho tempo de atividade, é um tempo que tem que ser bem rápido. A minha atividade, quanto mais rápido possível é melhor. Porque eu tenho uma missão, que é produzir o produto com a qualidade que o meu cliente quer. O meu cliente considera-se próximo ao processo, por exemplo. Eu estou te entregando essa caneta... suponha que você é meu cliente. Eu tenho que entregar como você está pedindo. Se o meu cliente, em regra geral, fizer uma reclamação,*

*tenho que ter uma resposta o mais rápido possível. Não posso continuar vendendo um defeito como se tivesse perfeito. Em hipótese alguma. Eu tenho que estar solucionando aquele defeito no meu processo. Então, eu sou controlado por essas metas e resultados. E em todas as metas, esses indicadores, a gente faz gestão desses indicadores, por exemplo, idéias para melhoria. [...] Nosso foco é qualidade. Vamos deixar bem claro que nós somos cobrados principalmente por qualidade. Hoje qual é a meta da empresa? Segurança, qualidade e produção. Tudo que influencia segurança a gente não pode deixar de lado. Primeiro a gente leva em consideração a segurança, depois a qualidade e depois a produção. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O trabalhador é levado a assumir os valores da "produção qualificada", da empresa competente. A tríade da missão da empresa está absorvida no cotidiano do trabalhador. "*Hoje qual é a meta da empresa? Segurança, qualidade e produção*", que compromete o trabalhador com esses valores, inclusive em seqüência lógica: "*Primeiro a gente leva em consideração a segurança, depois a qualidade e depois a produção*". Estar comprometido o faz sentir-se amparado pela empresa. Apesar de cobrado, sente-se responsável pela qualidade de seu trabalho: "*Nosso foco é qualidade*". É um compromisso, associado à apropriação da subjetividade do trabalhador, como cúmplice da missão da empresa. O não cumprimento das metas e resultados pode fazê-lo sentir-se culpado e incompetente: "*Se o meu cliente fizer uma reclamação tenho que ter uma resposta o mais rápido possível*" (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, Idem, 2005). O ritmo e a qualidade exigidos, tanto pelos 'clientes internos' como pelos 'clientes externos' no trabalho, mostram como a cultura da qualidade e os valores empresariais são impressos no cotidiano do trabalhador:

*Ritmo... vamos dizer assim, nós temos que cumprir uma meta. Nós temos que cumprir uma meta por dia. Conseqüência, mês. Nós temos que cumprir isso. Nós temos um cliente interno, que, conseqüentemente, também tem um cliente, no caso, externo. Então, nós temos que fornecer as peças, temos o comprometimento de fornecer peças boas, peças OK, com qualidade e dentro desse prazo. No caso, diariamente a gente tem que manter isso sim. Então, independente do que está acontecendo, isso a gente tem que dar um jeito, né? Você tem que fornecer peças boas para o nosso cliente interno. Essa é a nossa meta. É a sistemática nossa ali dentro. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Para o trabalho ser feito e entregue, o trabalhador deve superar-se. A adaptação ao ritmo equivale à adaptação aos valores da empresa. A contradição que emerge está em que a qualidade buscada na produção pelo trabalhador manifesta-se tanto no orgulho e na lealdade de ser empregado daquela empresa quanto no temor de não corresponder às expectativas:

*[...] nós [os] operador[es] multifuncional[is] temos uma consciência, eu posso dizer assim: o operador [nome da empresa], ele já começa a trabalhar, ele já... vamos dizer assim: entre aspas, isso ele tem que ter embutido, que, claro, ele é importante, e que depende dele, a qualidade. Isso aí a gente sabe. Não depende só da máquina, depende também do operador, dele. Isso depende muito também, claro, da máquina, do que a gente tem de tecnologia, que nós temos. No caso, nós temos tecnologia, isso o operador não só segue, mas o operador [nome da empresa] tem que ter, e eu creio que... como você pode ver, há vários anos está no mercado, né? Tem qualidade, a gente tem que entregar no tempo certo e com qualidade. [...] posso dizer assim, para mim, no princípio não foi muito fácil. Eu vim de uma seção onde o ritmo era um pouco diferente, de repente eu cheguei numa seção nova, onde nós tínhamos que, um produto novo, aprovação, o nosso cliente era primordial, isso aí a gente sabe que tem que ter isso, [...] Então, eu senti um pouco no começo. [...] Não foi fácil, daí tinha que assimilar minha vida pessoal, e entre outras coisas, tinha que assimilar. Mas com o tempo eu consegui, sabe, tanto hoje eu consigo dar aquela... imagine, ainda estudar, trabalhar, e a vida pessoal. Isso não é fácil. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

As atitudes do trabalhador evidenciam valores organizacionais impingidos ao indivíduo-trabalhador, como quando se expressa: *"Tem que ter na mente que a gente fazer com qualidade, que a gente tem que... como eu disse para você, isso é, entre aspas, meio que embutido. Nós temos, nós que conhecemos, por que é que nós estamos ali"* (Idem, 2005). O trabalho neste posto e função, nesse clima de comprometimento interno e com outros elos da cadeia produtiva, leva à consciência do que precisa ser feito e de como a empresa deseja que o seja.

A entrevista denota uma mescla de responsabilidades, sentimentos e valores da vida profissional e da vida pessoal. As falas revelam o que pensa e

sente esse indivíduo-trabalhador, não só multifuncional, como denomina seu cargo na fábrica, mas um ser humano multifacetado, que precisa dar conta dos mais diversos matizes de responsabilidade para com o processo de trabalho. Nessa profusão do cotidiano, o trabalhador enfrenta as intempéries e adversidades no trabalho e na vida fora dele.

#### 6.2.2 A pressão no trabalho sob o sistema de produção flexível

Como se afirmou, a pressão vivida pelo trabalhador no processo de trabalho causa sofrimento. Dejours (2003, p.31) afirma que "mesmo quando o trabalhador sabe o que deve fazer, [às vezes] não pode fazê-lo porque o impedem as pressões sociais do trabalho. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando a cooperação, etc." Esta realidade é parte do cotidiano dos trabalhadores entrevistados, assim como o estresse, o nervosismo, a tensão de não dar conta das suas tarefas, a sensação de que "vai explodir", de impotência, e, às vezes, um sentimento de inferioridade diante de alguém ou alguma situação. Esses elementos criam um movimento dialético na conduta do indivíduo-trabalhador. Por um lado, o sobrecarrega e, por outro, forja forças para vencer os obstáculos no cotidiano do trabalho.

Além de pressionados pelo ritmo na linha de montagem, os trabalhadores recebem comandos imperativos, nem sempre cordiais, por parte de chefias e superiores hierárquicos. O chefe imediato de um operador pode ser um monitor, um operador sênior, um líder de manufatura, um supervisor ou um gerente. Contudo, independentemente da nomenclatura do cargo, as entrevistas mostram, nessa convivência, situações adversas ao trabalhador. As chefias, exercendo a função de parceria no processo produtivo, controlam o cumprimento de prazos, metas de produção e o tempo despendido para a realização das tarefas, além da solução de problemas específicos e no conjunto. Dessa forma, o componente

pressão, agregado à não cordialidade presente no exercício da autoridade fabril da chefia imediata, provocam uma "dupla explosiva" no cotidiano do trabalhador.

*Para mim o que mais afeta [é que] eu não gosto de pressão. Eu sempre trabalhei direito lá, eu creio que sempre os chefes gostaram de mim, porque de certa forma eu me machuquei, daí não queria me perder para outra área. Tem essa história: "Não vou perder um cara bom para outra área". [...] ter voltado para a área. Eu acho que pressão é uma das piores coisas que tem. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O trabalhador convive diuturnamente com a pressão. São situações adversas que causam contrariedade. Seu cotidiano é afetado por acontecimentos singulares, concretos e adversos.

*Geralmente a gente não dá conta da produção, né? Geralmente é isso. [...] Tem vezes que não dá. É que nem hoje. [...] Hoje, sei lá, pelo que o monitor sofreu sábado, né? Aquela pegadinha do chefe, ele está querendo descontar em alguém. Então, ele vai descontar no pessoal que trabalha com ele. Porque o monitor, de certa forma, ele tem uma autoridade sobre você. Porque se ele quiser, tipo, digamos, na gíria: "quebrar tua perna" ali dentro, você está queimado. No próximo corte de pessoal, você vai ser mandado embora. Ele faz isso. Em dois toques. Então, você tem que, na verdade, você tem que ter uma certa amizade com o monitor. Você nunca pode brigar com ele. Você tem que saber a hora de falar com ele. Então, esse é o problema. Daí, geralmente ele dá aquela ameaça, aquela ameaça de mandar embora. E falou assim: "Ó, o negócio é o seguinte: a pressão vai sobrar para vocês agora. Porque o que eu levar de 'mijada' que eles falam, o que eu levar de 'mijada' eu vou ter que descontar em alguém". Ele falou hoje isso para mim e para mais um companheiro. Então é isso. A gente fica meio indignado com essas coisas, porque nós somos pessoas, não somos animais, para ficar destrutando daquele jeito como eles fazem com a gente. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1, Idem 2005).*

A pressão por parte dos pares chefes comumente é exercida pela chantagem, pelo autoritarismo, pela ameaça de demissão e pela manutenção de um clima tenso como estratégia de ação. O trabalhador passa por sentimentos ambíguos de constrangimento e indignação, de revolta e resignação diante de níveis de chefia e gerência nos quais a qualificação profissional não necessariamente implica qualificação para gerenciar pessoas no trabalho. Atitudes

de caráter persecutório no ambiente de trabalho são percebidas e vividas pelos trabalhadores, como atestam as falas:

*Faz chantagem, de repente perseguem. Isso eu já vi várias vezes. Isso já aconteceu comigo, aconteceu com colega. De repente o cara "encarna" aí tudo... Se o cara fizer um... "pelinho" [uma atitude mínima que se faça e que pode levá-lo a ser chamado e repreendido pela chefia] lá, já é motivo para o cara ser chamado, ser repreendido; de repente o cara fez coisa pior e o cara não teve a mesma chamada, e tal. De repente pelo fato do cara chegar 20 minutos atrasado o cara de repente é chamado, já tem que assinar isso, assinar aquilo. Outro lá que faltou um dia inteiro, ele deu satisfação, não teve... Enfim, isso acontece. Isso acontece. [...] Isso é geral. Não é só no meu setor.[...] Como, de repente, o chefe é cobrado pelo superior... aí...[Um cobra o outro] [...] É. Aí o chefe: "Pô vocês estão dormindo. Estão aí fazendo o quê? Por que não sei o quê...". (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A conjunção de fatos entre trabalhador e chefia mostra um ambiente onde todos vivem no limite, podendo explodir a qualquer momento. Atitudes como as relatadas acima geram um ambiente tenso, desagradável e de constante sofrimento. No que diz respeito às táticas de liderança nas empresas, Dejours (1992, p.75) observa que chefes "utilizam freqüentemente repreensões e favoritismos para dividir trabalhadores [...] a desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade". Salaria ainda o fato de conhecer pouco sobre a reação dos trabalhadores. No entanto, os efeitos dessa agressividade sobre o mental dos trabalhadores são prejudiciais à saúde e ao seu trabalho. Uma chefia pode ostentar a sua força hierárquica e agravar as condições de trabalho. A flexibilização da jornada de trabalho, por exemplo, reforça situações de cobrança imperiosa:

*[...] se o sênior [operador] vê que você já está exagerando, que você saiu da linha e foi para lá, aí ele já chega junto. [...] outro dia um operador sênior chegou como o "ban ban ban" da fábrica. Então, nele, eles [a empresa] depositaram toda a confiança. Então, ele já chegou impondo todo o tipo de regras. Ele falou: "Ah!... trabalha assim, eu não gosto que faça isso, eu não gosto que mexa nisso". No caso, a gente, cada equipe tem um computador, né? Então, ele já chegou: "Ó, o computador é um instrumento de trabalho só meu, eu não quero nem que vocês*



*cheguem perto". E chegou assim.[...] Então, o que é que aconteceu? Isso fez com que a gente ficasse... se sentisse mais pressionado. E o que aconteceu? Depois que ele assumiu, durante 1 mês, passava... foi mandado muitos defeitos. Mas não porque a gente quis. Foi por causa da pressão que ele colocou na gente. E o que é que aconteceu? Que aconteceu? Como foi dado carta branca para ele, ele expôs a gente de tudo quanto é jeito. Saiu um carro no final da linha faltando um air-bag, ele parou a linha lá no final... tudo para lá, já. Então, ele foi e levou, ele levou todos nós no final da linha e falou: "me expliquem isso aqui? O que é que aconteceu?" Nossa! na frente de todo mundo, ali, foi bem constrangedor. E daí teve uma outra situação em que no final do turno, todo mundo indo embora, ele falou: "Não, vocês não vão embora ainda que agora a gente vai fazer uma reunião". Porque... "pô", aquilo lá não é hora de fazer reunião, é hora de ir embora. Todo mundo cansado, ele foi e chamou a gente, e disse: "Agora vocês não vão embora, vão ficar... vamos fazer uma reunião" [...] Todo mundo saindo e passando por nós ali. E a reunião que ele queria fazer: "Ó, você mandou tal defeito, por que é que aconteceu isso? Ah! você, o outro, mandou isso e isso, por que é que aconteceu isso?" Então, era só para constranger a gente mesmo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 4 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O exercício exacerbado do poder causa constrangimento e sofrimento ao trabalhador. A violência simbólica baseia-se no estado permanente de poder controlar outras pessoas, inclusive expondo-as e desestabilizando-as no ambiente de trabalho (BOURDIEU, 2002). A violência simbólica é exercida através dos jogos engendrados pelos atores sociais, ou seja, tenta desvendar o mecanismo que faz com que os indivíduos vejam como "naturais" as representações ou idéias sociais dominantes. Tal violência é desenvolvida pelas instituições e pelos agentes, que a animam, e sobre a qual se apóia o exercício da autoridade (BOURDIEU, 2002, p.146).

De outra forma, argumenta Dejours (1992, p.102), "medo e ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos", e nas empresas flexíveis confirma-se a ocorrência da adversidade captada pela vertente no ambiente de trabalho em forma de temor e expectativas no relacionamento organizacional. Saídas para dificuldades como essas, no chão de fábrica, são buscadas mediante diferentes atuações, como o técnico em manutenção, que exerce sua função nas paradas da linha para resolver problemas nas máquinas.

Além do conserto, atua na prevenção necessária aos equipamentos da linha de montagem. O nível de pressão sobre o trabalhador da manutenção é tão grande quanto o dos operadores. Quando uma máquina pára isto é sinônimo de perda para o fabricante, e o estado competitivo do sistema capitalista opera aqui como um poder panóptico, na expressão de Foucault (1995, p.182-184).

*Onde a gente sente a pressão realmente é quando ocorre a parada de linha, que daí eles contabilizam quantos carros que eles estão perdendo por... não é quantos minutos, é... opa! "estamos perdendo"... deu 2 minutos já é um carro perdido. Então, é nessa hora que o técnico de manutenção sente a pressão, porque daí quanto mais tempo você levar, mais tempo a empresa vai deixar de ganhar dinheiro. Então, é nessa parte que a gente realmente sente. [...] É mais assim por resolver na hora e tem que estar ali, quanto menos tempo de parada melhor. É assim que eles trabalham. [...] quando a máquina realmente pára, eu estou lá em cima e a pressão é total. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18, com técnico de manutenção, em uma montadora de veículos, em junho de 2006).*

O trabalhador no exercício da função sofre a pressão do tempo cobrado para não se perder na produtividade. O tempo, a rapidez nos processos, a expectativa de ganho são os grandes motes do sistema de produção flexível. Por isso, a condição da produção em rápida cadência, os gestos milimetricamente estudados levam a ganhar tempo na produção. Quando a produção pára, o caos se instala. Daí a pressão para a manutenção ser feita o mais rápido possível. Uma parada no processo mobiliza níveis decisórios atentos à produção e seus resultados.

*Menor tempo que eu puder resolver é melhor. [...] Aí começa a aparecer supervisor, gerente, assim, daí o negócio começa a incomodar.[...] Porque lá eles pensam: quanto mais pressão, mais facilita para o técnico. Na verdade não é bem assim, porque a gente trabalha com raciocínio, né? Então, você tem que entender, por exemplo, o circuito eletrônico, o circuito elétrico, uns dados de programas às vezes envolve muito mais o raciocínio que você tem que estar envolvido, do que você ter que estar dando satisfação: "Opa! Não! Vai dar tanto tempo para conseguir resolver". Tem vezes... muitas vezes, que eu não consigo fazer essa previsão, né? Então, essa parte eles pecam um pouco, eles acabam até prejudicando um pouco a maioria dos técnicos. Se você conseguisse entrevistar outros, eles iriam falar a mesma coisa, nessa parte. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18, Idem 2006).*

A pressão consegue desarticular o raciocínio e desestabilizar o trabalhador, deixando-o tenso. Vencer o tempo e a pressão é uma atitude resiliente. É necessário desdobrar-se para sair da adversidade, dar solução ao problema. Um outro aspecto destacado pelo entrevistado, além da pressão e da ingerência sobre o desenvolvimento do trabalho, é aquele relativo à segurança de outras pessoas, implicando um alto nível de responsabilidade.

*Ó! É complicado, porque eu não faço individual isso, né? Eu não assumo para mim uma responsabilidade dessas até porque eu vou estar envolvendo segurança de pessoas. Mas como a pressão é extremamente grande quando a máquina está parada, você acaba tendo que chegar para o teu líder, para a pessoa que está acima de você. Ou então, de repente, até às vezes acaba envolvendo gerência. O gerente [diz] "Não!" Dá um jeito de fazer rodar depois para frente...se estourar, daí acaba tendo... você que ficar no local direto, né? Para qualquer problema, você apertar um botão de emergência, alguma coisa, para não... né?[...] É. Não ferir pessoas. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18, Idem, 2006).*

As situações descritas colocam o indivíduo-trabalhador em estado de angústia, excesso de responsabilidade e tensão, resultando em sofrimento. Visando não ter prejuízos, o gerenciamento da produção induz o trabalhador a essas condições.

Situações que envolvem riscos para os trabalhadores são graves e devem ser gerenciadas com minúcia e cautela. O relato demonstra também que o trabalhador necessita fazer uso da sua autonomia, qualidade prescrita pelo conjunto de competências requeridas no sistema de produção flexível. Embora haja planejamento para a diminuição de acidentes, na prática isto foge ao controle. Conclui-se que essas situações adversas vividas pelos trabalhadores, expostos a pressão constante, inclusive por parte de chefias imediatas, têm efeitos nocivos à saúde física e mental, gerando medo, angústia, tensão e sofrimento no cotidiano do trabalho.

Inúmeros tipos de pressão psicológica no chão de fábrica mostram situações em que chefes repreendem trabalhadores diante de outros, exaltando

ânimos na linha de montagem. Chefes imediatos normalmente já foram trabalhadores da linha, conhecem o trabalho a ser executado, por isso cobram dos seus subordinados e são cobrados por seus superiores, demonstrando dificuldades em lidar com a pressão oriunda de níveis hierárquicos superiores. Repreensões por parte de chefias criam pressão psicológica, competição, discussões e desavenças entre colegas de trabalho, terreno propício à prática de delação sob a supremacia de uma força organizativa maior que é o sistema de produção.

*[...] um "apronta" para o outro. Fora situações em que um entrega o outro. Às vezes o cara não tem nada a ver com o negócio, o cara chega lá [o chefe] e primeiro "baba"... Eu acho que escutar coisa que você não deve, e o negócio às vezes nem é você... E depois que o cara falou, falou, falou um monte de "merda" aí para você, aí você fala: "Pô, não sou eu, cara!" Eu acho que tem todo aquele conjunto de pressão psicológica, pressão física, tal, ali, e você acaba sofrendo uma coisa dessas. A cabeça dos caras [dos chefes] fica a mil. Às vezes nem é problema dele. [O operador fala:] "Ô, mas não sou eu, cara. É fulano, não é?" Às vezes ele [o chefe] nem pede desculpas. Oh! cara, desculpa. Às vezes você escutou o que não devia e... o cara nem pede desculpas para você. Então, fala com fulano lá. Daí, chega lá e "baba" no fulano também... E tem um monte de situações que se for contar todas... (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Considerar o trabalho como uma *guerra diária a ser travada* é uma metáfora de exagero retórico, porém, relatos como esse fazem do discurso uma realidade. O trabalho cotidiano na linha de montagem de veículos apresenta-se, às vezes, como uma batalha campal onde os que superam as incertezas fazem da adversidade um enfrentamento.

A pressão psicológica é desgastante, configurando-se, muitas vezes, em assédio moral. Pode causar acidentes de trabalho, riscos à saúde física e mental, além de afetar o cumprimento de metas e resultados. Todos operam, operadores ou chefes, visando cumprir metas individuais, grupais, semanais, mensais ou anuais da sua seção ou da grande empresa. O indivíduo acaba, por vezes, se desestruturando emocionalmente, pois seu envolvimento é integral. Em outro

momento da entrevista o mesmo trabalhador afirma que a pressão psicológica afeta não somente a ele, mas também os colegas, desencadeando uma sucessão de condições de extremo cansaço e fadiga.

*Ah! É o psicológico, não é? O psicológico envolve o físico. Porque você tem aquele ritmo, você tem que trabalhar e vai envolver o psicológico. [...] Você chega no ônibus, na hora da saída. [São] 35 ônibus. Se você entrar em todos, vou te garantir, é mais [mas] no mínimo 50% das pessoas que estão dentro dos ônibus está dormindo. Você olha para o cara, ele está "babando" [dormindo devido ao cansaço]. Cansaço. O cara chega esgotado. Eu acho que de cada 10 anos trabalhando assim envelhece mais 3 anos, mais rápido. É muita pressão! [...] O cara que trabalha na linha envolve tudo. [...] se pegar a linha acho que são 450 na linha de montagem. Se tiver 30 pessoas fazendo faculdade, eu vou dizer para você que é muito. Se fizer uma pesquisa de quem tem a intenção de fazer uma faculdade do modo que está trabalhando agora, meu! 10% têm intenção de fazer faculdade. Trabalhar do jeito que está e fazer faculdade... Os caras já pensam assim: "Fazer faculdade só se for operador sênior, estiver no retoque ou em outra linha mais sossegada." Porque o cara não aguenta. [...] Às vezes o cara está ali, assim, tentando abrir o olho, mas é mais forte. O cansaço é mais forte. O cansaço psicológico, mental, dele, ali, a mente está tão sobrecarregada que ele não consegue suportar aquilo. O cara quando viu "puf" [cai dormindo]. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O esgotamento físico e mental revela-se após um dia de trabalho. O relato descreve como os trabalhadores se sentem. O sistema de produção flexível usa um discurso falacioso quando afirma visar facilitar o desempenho do trabalhador. A questão sobre se o sistema de gestão da mão-de-obra foi adaptado ou não à realidade do trabalhador brasileiro é uma questão menor diante do método e da criação de um conceito de trabalhador sem limites, que consegue superar obstáculos. O trabalhador apresenta limitações físicas, mentais e emocionais, advindas das pressões sofridas. Apesar da exaustão, os "super-heróis" do sistema flexível se sujeitam e se adaptam, pois seu comprometimento e responsabilidade falam mais alto. Indivíduos resilientes que são, enfrentam a adversidade, vencem as dificuldades e superam suas limitações.

### 6.2.3 A responsabilização no trabalho sob o sistema de produção flexível

A atribuição da responsabilidade conferida ao trabalhador através da organização do trabalho "exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico", afirma Dejours (1992, p.133), destacando que "quanto mais rígida for a organização do trabalho, menos ela facilitará estruturas favoráveis à economia psicossomática individual" (p.128). No sistema de produção flexível os níveis de responsabilidade impostos sobrecarregam o cotidiano do indivíduo-trabalhador.

A responsabilização no trabalho refere-se à carga de tarefas com responsabilidade que é apropriada pelo trabalhador. Apropriar-se de alguma coisa sugere tomar algo para si como sua propriedade, arrogar-se a posse ou se apoderar. A execução do trabalho sob o sistema de produção flexível significa a 'apropriação da responsabilidade'. A análise das falas a seguir tem como objetivo mostrar o nível de responsabilidade do trabalhador e como este se sente responsabilizado pelas atividades e decisões tomadas cotidianamente.

O aumento da responsabilidade é uma característica da produção flexível, entre outros elementos norteadores do sistema, e tem caráter individual e grupal ao mesmo tempo, na execução do trabalho.

*[A responsabilidade] primeiramente, [...] digamos, isso vindo de campo. Campo que eu digo é o último cliente que é o proprietário do carro. Isso vindo, isso recai primeiramente sobre a fábrica. Em segundo lugar, isso recai sobre a área de qualidade, assegurado. Em terceiro, vai recair sobre em qual local que foi deixado passar essa falha. Se foi na rodagem, vai recair sobre a rodagem. [A responsabilidade da execução do trabalho] é individual. É individual. Sim. Lá dentro tem uma auditoria. Eles fazem auditoria. E apontam os defeitos do carro, os problemas e distribuem. Então, tal problema foi detectado e isso é responsabilidade do teste de rodagem. Isso vai recair sobre a qualidade assegurada, sobre a rodagem. Aí que... individualmente vai lá e vai pegar quem que liberou o carro com aquele problema, era responsabilidade dele. [...] Geralmente, na maioria das vezes, recai sobre o time. Certo? Cai sobre o time. Aí, no nosso caso, recai mais sobre o teste de rodagem da qualidade. A auditoria detectou um problema tal, vazamento em tal coisa, um ruído, um ruído na porta, tal... Isso é responsabilidade do teste de rodagem. Isso vai recair sobre o teste de rodagem. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

De forma geral a responsabilização recai individualmente sobre o trabalhador, por isso este tem sempre o receio de deixar passar algum defeito no produto ou no trabalho. A autoconfiança torna-se mais uma habilidade a ser desenvolvida por ele.

*Eu tenho segurança de tudo que eu faço, certo? É lógico... Quanto a questão de, por exemplo, ter medo de não atingir a tua meta, naquele dia. De repente, eu temo de repente, deixar passar alguma coisa. [...] Até que dar um defeito depois, tudo bem. Eu tenho medo de repente de deixar passar alguma coisa, passar alguma coisa que é de minha responsabilidade, algum problema que eu deixei passar. Isso eu temo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem, em junho de 2005).*

A convivência com o erro e o defeito é constante. Entretanto, o ritmo intensificado dá a cadência do nível de responsabilidade a ser desenvolvido e assumido pelo trabalhador.

*E você tem 2 minutos e pouco para executar a tarefa. Se você não faz, o carro vai embora. [...] Se você não colocou o pára-choque, o carro vai sem pára-choque. Se você não colocou a roda, vai sem roda, se você não apertou "o negócio", o "troço" vai solto. E a responsabilidade é sua. E é aquele negócio: "Vamos, vamos, vamos"... enfim... e o chefe cobra, o líder, o LM [Líder de Manufatura], ele cobra: "Vamos, vamos, vamos" Por que? Parou a linha. Porque é o time dele. A linha, ou melhor, retificando: a linha parou por causa do time dele, porque o time dele está devagar, está lerdo, a cobrança vai em cima dele. Então, ele tem que cobrar... (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem, 2005).*

Rapidez e precisão são essenciais para dar conta das tarefas, sobrepondo-se, assim, à cobrança e ao aumento da responsabilidade, envolvendo o trabalhador, que fica absorvido e apropriado pelo trabalho. A sua própria medida é quantitativa em termos de tempo, produto e resultado. O trabalhador se vê como parte do processo produtivo e com ele mantém uma relação possessiva: "meu processo", "minha equipe", "meus indicadores".

*Nós somos medidos hoje por números. Isso é inquestionável porque é fábrica. Veja bem. Eu sou avaliado... [...] Eu sou controlado por indicadores como os meus coordenados também são. São metas. Eu controlo metas, eu tenho meus indicadores de processo e tenho indicadores de resultado, vamos supor assim. Eu sou avaliado por indicadores de resultados e eu avalio o meu processo por um plano indicador de processo momentâneo, isso na minha equipe. [...] eu sou*

*controlado por essas metas e resultados. E em todas as metas, esses indicadores, a gente faz gestão desses indicadores, por exemplo, idéias para melhoria. Eu tenho que motivar minha equipe para estar trazendo o máximo de idéias de melhorias para o meu processo. Tem que estar motivando essa equipe. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O sistema flexível cobra do trabalhador no processo produtivo, controlando as tarefas e o seu desempenho. A apropriação da subjetividade acontece por meio dessas cobranças, do nível de exigência e responsabilização, mas também pela adesão do trabalhador aos valores da empresa. As falas dos trabalhadores evidenciam existir uma responsabilização direta e indireta para a execução de seu trabalho. Diretamente, o trabalhador cumpre sua função, desempenha sua atividade com rigor e qualidade, mas indiretamente age regido pelos valores da cultura organizacional expressa nas formas de gestão do trabalho. Como um valor simbólico, o trabalho na empresa reflete-se nas atitudes dos trabalhadores e passa a ser o mote do controle exercido implicitamente pela empresa sobre os empregados. Uma mistura de respeito e orgulho permeia os sentimentos expressos nas falas.

Os valores da cultura organizacional da empresa altamente competitiva, voltada ao mercado e ao lucro, são internalizados pelo trabalhador na forma de responsabilidade, e este luta consigo próprio para executar seu trabalho dentro dos padrões de qualidade exigidos tanto pela empresa quanto pelo conjunto da cadeia global da indústria automobilística (ARAÚJO, 2006).

*[...] nós temos uma consciência, eu posso dizer assim: o operador [nome da empresa], ele já começa a trabalhar, vamos dizer assim, entre aspas, isso ele tem que ter "embutido", que, claro, ele é importante, e que depende dele a qualidade. Isso aí a gente sabe. Não depende só da máquina, depende também do operador, dele. Isso depende muito também, claro, da máquina, do que a gente tem de tecnologia, que nós temos. No caso, nós temos tecnologia, isso o operador não só segue, mas o operador [nome da empresa], tem que ter, e eu creio que... como você poder ver, há vários anos está no mercado, né? Tem qualidade, a gente tem*



*que entregar no tempo certo e com qualidade. Então, eu dizer para você que não é... dizer para você que nós não temos... vamos dizer assim, a pressão, a pressão... Vamos dizer, isso aí a gente tem que ter dentro de nós mesmos. Eu tenho um cliente, e eu tenho que entregar isso... em tempo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador de multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Se, por um lado, a empresa domina a subjetividade do trabalhador, por outro, os valores da empresa são apropriados pela subjetividade do trabalhador, ao reafirmar a qualidade, o fazer bem-feito e da primeira vez, os objetivos do sistema flexível, a responsabilidade em seu cotidiano. A responsabilidade e o comprometimento evocam um indivíduo empenhado em seu trabalho e na empresa.

*[...] eu tenho isso em mim: se eu sei que amanhã eu tenho uma responsabilidade, que eu vou ter que levantar e ir, e aqui eu vou ter que dar o máximo meu possível que eu conseguir. [...] É aquilo que eu falei para você, eu sei que amanhã eu tenho essa responsabilidade. Eu sei que já teve épocas que eu tive que trazer atestado: "Ó! eu estou doente e não vou vir." Fiquei afastado 15 dias ou... mais, eu tenho isso na minha consciência: que fora daqui, tudo bem; mas amanhã eu tenho que vir trabalhar. Eu tenho uma família, eu tenho... eu sei que eles dependem diretamente de mim. Que dependem diretamente disso daqui, do que eu faço aqui. Então, eu tenho isso na minha mente, tenho isso, é responsabilidade. Que é o quê? Que se eu, vamos dizer assim, como eu falei para você: diretamente, se eu estou fazendo o visual nessa peça, eu sei que ali tem algo, uma característica bem crítica, que se eu mandar para frente vai estourar lá na mão do [cliente] italiano. Daí estoura na mão do [cliente] alemão, também. E assim por diante. Eles podem recusar por causa de várias falhas no nosso produto. E eu sei que isso compromete diretamente no meu trabalho. "Ó! Nós vamos parar de fabricar esse produto porque aconteceu vários problemas no campo e assim, assim, assim. Nós não queremos mais." Isso eu sei que pode acontecer. Ah! Mas a [nome da empresa] é muito grande, você acha que eles vão perder de pegar um produto da [nome da empresa]. [nome da empresa] é sinônimo de qualidade, assim. Eu tenho isso em mim, eu sei que isso pode acontecer. Então, eu tenho essa responsabilidade. Um exemplo, se eu venho dormindo, se eu estiver dormindo no visual, eu corro o risco de mandar peças ruins. Então, eu tenho que vir descansado. Eu tenho que vir com a minha mente... eu tenho que vir bem liberado, vamos dizer assim. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11, Idem, em junho de 2005).*

O trabalhador sente-se responsabilizado pela qualidade do produto que passa por suas mãos. O valor da empresa, seu nome, sua garantia de procedência

o influenciam. A imagem da empresa no mercado pesa sobre seus ombros enquanto desenvolve o seu trabalho. Em alguns momentos o trabalhador age como se fosse o proprietário do negócio, tamanho é seu compromisso com sua função na empresa. Em outra situação, o senso de responsabilidade para com o trabalho e a empresa fala mais forte que o apelo da família e de seus interesses pessoais. O trabalhador, apesar de sofrer, resigna-se e segue trabalhando.

*Mas aí, é toda aquela situação. Você tem um trabalho, você tem uma responsabilidade. Você é convocado para trabalhar no sábado. Às vezes você vem contente. Mas, você tem a responsabilidade do teu trabalho. Precisa ir. Você sabe. Você é comprometido com o teu trabalho. Você sabe que a tua falta ali, de repente, não vai ter uma pessoa ali para te suprir. Mesmo contrariado você tem que vir. E a empresa, quando entrou nessa demanda muito grande, que a [nome da empresa] hoje, está assim. A [nome da empresa] está produzindo muito. Então, todo dia de produção para ela é importante. E ela vai solicitar os funcionários, com certeza. Então, aí você acaba se sobrecarregando. Você acaba vindo trabalhar aos sábados, de repente aos domingos. E aí você acaba tendo menos tempo para a família do que nesse caso do 6 X 2 [trabalha seis dias corridos e folga dois], porque você vai estar com todo sábado, todo domingo. Você vai estar todo sábado, todo domingo. Aí você vai se cansar muito mais. Você não vai ter nem um dia de folga. Quando entra esse sistema você perde aquilo que eu falei. Você perde o foco direcionado à família. Você tem 2 dias garantidos. E daí tem aí, cada 20, 25, 30 dias, você pega um sábado, pega um domingo, pega um sábado e domingo. Às vezes pega uma sexta e um sábado. Aí pega um sábado e um domingo. Depois pega um domingo e uma segunda. Então é assim. Nesse período aí você aproveita. No caso você aproveita a família. Eu digo, assim, as minhas crianças, porque eu percebo, depois que comecei fazer esse horário, o dia que estou em casa.[...] Então, a questão da responsabilidade no trabalho gira em torno disso. Você tem o teu trabalho, daí você tem a tua família. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 13, com operador de multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

O trabalhador sofre por não poder ter o relacionamento desejado com a família, percebendo a distância e o descompasso criados por sua ausência. O sofrimento gerado pela adversidade desvela sua subjetividade comprometida com o trabalho.

A categoria 'responsabilização' atinge diversos segmentos da vida no trabalho. Oscilações na economia de mercado, até em nível mundial, preocupam o

trabalhador, atingindo seu desempenho na linha de montagem. Este elemento, de grande volatilidade, interfere no humor e gera tensão dentro da fábrica.

A análise da categoria 'pressão para trabalhar' se mescla com a 'responsabilização', pois ao mesmo tempo em que o mercado pressiona a empresa, esta transfere a pressão para o chão de fábrica nas áreas de produção e de vendas. Os setores se pressionam, gerando um jogo de poder interno. Em meio a esse jogo, o trabalhador sente-se oprimido e responsabilizado em face das metas serem cumpridas, qual um acionista do capital-investimento empregado na empresa.

*O mercado, nós sabemos que temos que estar interagindo com o pessoal de vendas. Mas, nós fazemos a nossa parte e subentende-se que produção faz sua parte na produção, e vendas é responsável por vendas. Se vendas não vendeu, nossa função é pressionar vendas para vender. Tem que vender. [...] Não interessa se não tem cliente, mas tem que vender. Isso é marketing e vendas. A produção tem que cumprir. Tanto que a nossa meta mensal, se a gente não cumprir no dia, a gente tem que ficar até mais tarde. Se a nossa meta é fazer 100 carros, temos que fazer 100. Se nós fizemos 90 vamos ficar até mais tarde para fazer. É esse o tratamento que a produção dá, para nossas metas. A minha produção tem que sair. Se não sair até sexta-feira, no sábado tem que sair. Eu tenho que cumprir a meta semanal. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3, com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A tensão com o cumprimento das metas gera angústia no trabalhador, que entra no jogo do mercado e do empregador, preocupando-se com ganhos e perdas da produção decorrentes das influências e instabilidades econômico-financeiras que podem alterar sua rotina de trabalho e, até mesmo, seu emprego.

*O que não faz a gente se sentir bem é justamente a questão do mercado. A [empresa] busca muito a questão do custo. A partir do momento que você não tem o mercado estabilizado [...] quando você tem as vendas aceleradas, ou seja, o mercado aquecido [...] É. Isso recai para mim porque eu faço a gestão de pessoas. Então, eu não posso estar usufruindo de um recurso [...] Porque eu vou estar usufruindo de um recurso de treinamento. "Ah! Você não quer fazer uma melhoria para ganhar 2 segundos. Então, como que você quer ganhar se ele não está vendendo carro? O teu posto de trabalho é gargalo? Não é". Então, se eu vou ganhar um gasto, eu tenho que provar com fatos e dados... eu tenho que provar com fatos e dados se esse gasto compensa ou não. Se não compensar não interessa para a [empresa]. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A preocupação do trabalhador com a economia de mercado é manifesta. De forma subliminar, entretanto, encontra-se o medo de perder o emprego. Se não há vendas, não há produção de carros, diminuem as encomendas, reduzem-se os postos de trabalho. O raciocínio é lógico e gera angústia e sofrimento velado.

#### 6.2.4 O medo da perda do emprego no trabalho sob o sistema de produção flexível

O medo constante de ser demitido é um fantasma que ronda a vida dos trabalhadores brasileiros também na indústria automotiva, sujeita às mudanças em nível global. O estado de tensão, ansiedade e aflição torna-se constante. O medo gera a sujeição. O indivíduo-trabalhador sujeita-se a trabalhar em finais de semana quando percebe que por detrás da solicitação pode haver algo diferente do que somente acelerar a produção. O clima é de instabilidade e incerteza.

*[Eles podem passar o] facão [demitir]. [...] Você não sabe. Você não sabe. Ah! Eu estou trabalhando bem. Não chego atrasado, não falto nenhum dia. Eles pedem para fazer uma hora-extra, faço. [Todas as vezes que eles pedem você faz?] Não. Também não, porque hora-extra é facultativo, não é obrigatório. Então, quando eu acho que eu estou querendo fazer alguma coisa, preciso de um dinheirinho a mais, ou senão eu não estou fazendo nada. Sei que a empresa está precisando, e para depois não ficar com "encheção de saco", que "[fulano] não colabora, [fulano] não faz hora-extra, só sicrano e beltrano que vem. O [fulano] nunca vem". Enfim. Então, você vai e faz. Até mesmo é um alento a mais no salário, no final do mês. [...] E você fica contente, [...] Só que cansa...só que cansa... [...] Um sábado e um domingo é fundamental. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em junho de 2005).*

Junto com o medo e a sujeição, outro sentimento afeta o trabalhador: a ameaça do despertencimento. Pode achar que a empresa não se importa com *quem* está executando o trabalho e, nessa comparação, sente que a produção e os lucros podem estar sendo mais valorizados. A percepção esteriliza o tratamento que o trabalhador recebe.

*Enfim... só que eu nunca me esqueço que eu sou um número lá dentro. [Você acha que eles não te tratam como uma pessoa?] Digamos que os mais próximos sim. Os colegas de trabalho, o meu monitor, o meu supervisor, o meu líder, os outros colegas, os outros chefes mais próximos que estão no mesmo nível, que eu conheço, que eu já trabalhei junto, que eu já convivi. Eles me tratam, sim, como pessoa. Me respeitam, sim, como pessoa. Porém, os mais altos, que estão lá em cima, diretor, gerente executivo, enfim: "Quem é [fulano]?" "Eu não sei quem é [fulano]. Manda embora." "Faz 5 anos que ele trabalha aqui". "E daí? Tem um monte aí para entrar." Isso eu temo também. Porque ao mesmo tempo que eu estou lá fazendo um trabalho bem... executando bem meu trabalho, eu posso uma hora... Eu sou humano, eu sou passível de cometer um erro, e ser mandado embora por causa daquilo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em junho de 2005).*

Outro entrevistado sublinha o tratamento impessoal dado ao trabalhador pela empresa. Considerado 'um número', o trabalhador sabe que enquanto estiver somando para a empresa estará empregado, mas a qualquer momento tudo pode mudar. Essa perspectiva de não permanência contribui para que a resiliência seja a atitude predominante diante das adversidades.

*Porque é assim: os caras contam você como um número. Quando você é um número positivo para a empresa, os caras que administram lá não querem saber se é o [fulano] que está lá. O [fulano] é número 20. O número 20 está somando. Afastou, ficou 3 meses fora já não está somando. Está diminuindo. A partir do momento que você começar a repetir um número negativo, eles já vão pensar em outros caminhos para você. Vão mandar embora se tiver oportunidade, ou você fica um zero. Você não vai somar nem diminuir. Eles bloqueiam a pessoa ali enquanto você agüentar. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Somar e diminuir, agüentar e enfrentar – situações que extrapolam as expectativas sociais produzem sentimentos ambíguos que trazem mais sofrimento e angústia ao trabalhador. A situação adversa compromete a subjetividade do trabalhador. Mesmo assim, corpo e mente precisam refazer-se e seguir em frente, ou seja, ele sujeita-se e suporta as adversidades no trabalho.

*Eu sempre temi isso [perder o emprego]. Porque esse é um parâmetro que você, para não ficar... vamos dizer, para você não ficar estagnado. A pessoa que fica numa função só por muito tempo ela fica estagnada e não procura melhorar. Uma coisa que eu sempre tive medo. Então, eu sempre quis ser dinâmico, sempre queria mostrar serviço para eu estar [...] Eu vejo assim, porque eu tenho que dar lucro. Para a empresa tem que dar lucro, senão não compensa. [...] É isso que eu vejo. Eu sou a base de troca. A partir do momento que eu consigo dar resultado a empresa vai começar... Porque o que eu vejo, as pessoas são lembradas no momento... as pessoas são lembradas pelo histórico que elas têm, não é? Então, eu assim: eu estou na corda bamba. Produção, eu sempre estou na corda bamba. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O temor da perda do emprego mistura-se à atitude de "mostrar serviço", que funciona como uma estratégia de proteção mental para o trabalhador. O intuito é de se proteger do medo da perda do emprego. Regido pela incerteza, o amanhã remete à dúvida, pois enquanto estiver produzindo o seu trabalho, compensa para a empresa. O trabalhador, portanto, sujeita-se às condições adversas de trabalho sob pressão, ritmo intenso, mudanças constantes que o obrigam a estar sempre alerta, inclusive para mostrar-se à disposição para qualquer atividade.

#### 6.2.5 O sujeito flexível no trabalho flexível

A categoria de análise – sujeito – personifica a subjetividade propriamente dita do trabalhador no cotidiano. O sujeito no trabalho é a personalização da pressão, do ritmo, da responsabilização, do medo e do assujeitamento. As falas apresentadas aqui mostram essa subjetividade vindo à tona. São momentos, fatos, inquietudes e situações expressadas muitas vezes de forma visceral, às vezes em tom de deboche, raiva ou angústia. O trabalhador expõe a fragilidade dos seus sentimentos.

*[...] a gente chega lá [na empresa], "pô!" a gente chega com um ânimo para trabalhar sossegado, aí a gente faz o máximo que a gente pode, e o que é que a gente recebe? Só patada. "Pô!" a gente está fazendo o máximo que a gente pode, está trabalhando lá, e os caras: "Não, porque eu quero, eu quero que saia isso e*

*acabou. Não, mas ponha mais um cara que a gente vai, promete que a produção não vai faltar mais. Vai sempre sair. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O número reduzido de trabalhadores interfere na disposição do trabalhador:

*Eu fico mal-humorado, muito mal-humorado. Nesses dias que eu levo essas patadas, aí, eu chego mal-humorado em casa e a minha mãe já sabe: não deve nem falar comigo. Eu vou responder mal. Sem querer, sabe, mas por estar daquele jeito... ter recebido aquilo, eu desconto nos outros. Mas eu desconto... Por isso que eu chego quieto. O que é que eu faço? Eu chego quieto porque eu sei que vou responder, então eu chego quieto, vou tomar banho, e me enfio no meu quarto. Daqui umas 2 horas já estou bem calmo, chego, desço, converso com a minha família. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1, Idem 2005).*

O relacionamento dentro da fábrica altera os relacionamentos na vida pessoal do trabalhador.

*Eu, por qualquer coisa, eu não era assim, eu fico bravo por pouca coisa. [...] Eu me irritado por pouca coisa. Eu desanimo muito também por pouco. Se eu não consigo alguma coisa, eu desanimo muito. E eu não era assim. [...] Eu poderia dizer que eu ainda estou me segurando para uma explosão maior ainda. [...] Então, eu estou me segurando bastante. Chega a hora que dá um baque. Dá vontade de você soltar o verbo. Mas, como eu falei para a minha namorada: "Às vezes eu prefiro agüentar do que ir falar com ele e receber uma resposta negativa". O meu medo [...] Eu tenho medo muito grande de receber uma resposta muito grande. Porque eu sei que isso vai me desanimar mais ainda. Vai me desmotivar bem mais. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 4 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A instabilidade de humor passa a fazer parte da vida de alguns trabalhadores que se deparam com situações adversas. Tais situações também levam à resiliência, atitude usual no trabalho diário.

*Realmente, tem dias que eu venho até alegre. De repente volto embora triste, porque [estou] sobrecarregado. Às vezes eu tento deixar aqui, mas não tem jeito. O ser humano é [...] O problema, seja ele familiar ou profissional [...] você não consegue sair daqui e deixar: "Esse problema fica aqui que agora eu vou para casa". Onde você caminha você acaba levando junto com você. É o meu pensamento. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 13 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Os trabalhadores se ressentem, também, do tratamento impessoal que recebem por parte da empresa:

*Eles estão aqui para ganhar dinheiro. Eles estão aqui para fazer os carros deles e vender. Eles estão aqui para ganhar dinheiro. Eles não vieram aqui para ajudar ninguém. Certo? Como eu te disse: eu sou... eu acho que sou um bom funcionário, não tive reclamação até hoje. Enfim, só que eu nunca me esqueço que eu sou um número lá dentro. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

*Você é um número, você é um funcionário, você faz a sua parte no contrato. Você faz uma troca. Você troca o seu trabalho pelo dinheiro que eles te dão. Então, cada um faz a sua parte. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem 2005).*

Com falas na primeira pessoa do singular, o trabalhador contrapõe o ganho da empresa ao tratamento impessoal inerente à relação capital-trabalho.

*Eu, satisfeito? Não. Hoje não estou. Eu esperava muito mais da [nome da empresa]. Eu vejo, assim, que eu não sou tão incompetente assim porque todos os meus objetivos eu cumpri. Mas, é que hoje tem muita política. Todas as empresas têm. A [nome da empresa] tem muita política. São poucas pessoas que conseguem vender bem o peixe. [...] Mas, eu queria, por exemplo, que a [nome da empresa] enxergasse melhor. Valorizasse igual. Que pudesse ter um sistema que, como posso dizer para você?... que ela conseguisse capitalizar mais esse tipo de conhecimento que eu tenho, para a harmonia do processo. A gente sabe que é muita política. Às vezes certas pessoas, que a gente sabe que não têm competência e vai [consegue]. É uma questão de indicação. [...] Hoje a gente tenta melhorar sempre. Não é à toa que eu estou pagando R\$ 400,00 numa faculdade. Eu quero ver retorno. Claro que para mim o retorno seria uma promoção, um aumento de salário. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Planos pessoais, planos profissionais, fazem parte do imaginário do trabalhador, que se vê decepcionado no jogo das expectativas sociais não satisfeitas.

*[...] acabou dominando, esse pessoal que é da [nome da empresa], né? É um pessoal mais com a cultura da produção em massa. A gente sente muito assim, que você é um número [...] quantos amigos meus, assim, que estão em outras empresas hoje, que você sabe que, nossa! é uma capacidade, assim, tremenda! Cara que se formou em engenharia e que saiu da empresa justamente porque lá ele era um número. Então, de chegarem ao DRH [Departamento de Recursos Humanos]*



*chegar e falar: "Ah, não! Ele não é mais técnico, ele é engenheiro agora". E do nosso supervisor ter pedido uma promoção e o DRH: "Não, não tem vaga. Dispensa. Se ele não quiser continuar como técnico, dispensa". Então, quer dizer, é uma coisa assim que não bate com o que a gente vê na prática hoje, no mercado, assim, ou numa faculdade, ou mesmo lendo, né? Você não precisa nem estar numa faculdade para você conhecer. [...] Quer dizer, onde há uma busca de talentos, onde há uma fala [em] competências, né? Não são mais DRH, são gestão de pessoas. Então, nessa linha, assim, quer dizer, você, na prática, o que você vê lá é totalmente diferente. [...] Então, essa parte assim você acaba fazendo com que as pessoas não tenham, como eu não tenho, planos de futuro de continuar na empresa, né? Você acaba estudando para você, não para subir lá na empresa. Você acaba estudando para... ou para montar alguma coisa, ou para seguir para uma outra empresa, assim é que eu observo muito, principalmente no meu setor. Então, a realidade hoje lá é essa. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18 com técnico de manutenção, em uma montadora de veículos, em junho de 2006).*

Percebe-se o reconhecimento, por parte do trabalhador, da disparidade entre o discurso e a prática empresarial, entre a capacitação e a possibilidade de promoção, entre o estudo e a escalada profissional.

*Os colegas de trabalho, o meu monitor, o meu supervisor, o meu líder, os outros colegas, os outros chefes mais próximos que estão no mesmo nível, que eu conheço, que eu já trabalhei junto, que eu já convivi... Eles me tratam, sim, como pessoa. Me respeitam, sim, como pessoa. Porém, os mais altos, que estão lá em cima, diretor, gerente executivo, enfim: "Quem é [fulano]?" "Eu não sei quem é [fulano]. Manda embora". "Faz 5 anos que ele trabalha aqui". "E daí? Tem um monte aí para entrar." Isso eu temo também. Porque, ao mesmo tempo que eu estou lá, fazendo um trabalho bem... executando bem meu trabalho, eu posso, uma hora... Eu sou humano, eu sou passível de cometer um erro, e ser mandado embora por causa daquilo. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A pressão dos extranumerários de Castel (2003) faz presente o mercado de trabalho no dia-a-dia da fábrica, na conjuntura do desemprego estrutural vigente no Brasil.

*Por chefe, já fui humilhado. [...] Como também, às vezes, eles te colocam na seguinte posição: "Eu sou chefe e você é funcionário. Você é meu subordinado. Eu mando em você." [...] Falta de respeito, sim. Como por exemplo: "Você pode vir domingo fazer hora-extra?" [...] "Pô!, cara. Não posso". "Não, mas nós vamos precisar de você, porque precisamos vender não sei quantos carros". Porque eles*

*dizem "vender o carro" é liberar o carro pronto para o cliente, para a concessionária, para exportação, enfim, "vender o carro". "Pô, cara, mas eu não posso" e tal. "Por que você não pode?" "Não, porque eu vou fazer uma coisa". "Que é que você vai fazer de tão importante que você não pode vir?" Tem, tem coisas desse tipo. É lógico que a toda ação tem uma reação. E a gente reage no mesmo tom. "Não te interessa. É minha vida particular". Você já responde no ato. É lógico que você pode ir lá e fazer uma reclamação administrativa. [...] Persegue, e persegue. De repente se o cara invocar contigo, ele vai te perseguir. E qualquer falha sua vai ser motivo para repreensão. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Estabelecer o plano de horas-extras para superprodução é sempre uma negociação e, às vezes, muito difícil para o trabalhador à disposição do capital que o remunera.

*Eu tenho a minha satisfação profissional. Muitos não têm. Muitos estão lá somente por causa do dinheiro no final do mês. Muitos detestam o que fazem. Eu já gosto. Eu tenho amigos que falam: "Eu não gosto de trabalhar aqui. Eu trabalho porque o meu salário é bom, e se eu sair daqui não vou conseguir ganhar o mesmo fazendo o que eu gosto". (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2, Idem 2005).*

Como sujeito do trabalho, o trabalhador tem uma parcela de realização no que faz.

*Mas analisando assim, como manda a empresa, eu acho que se o cara não tiver uma base familiar, uma cabeça boa, o cara "pena" [sofre, se aflige] e eu acho que ele acaba, digamos assim, passando isso para as pessoas que estão ao seu redor. Eu já tive época de ficar quase em depressão, sabe? Porque dava tudo errado, muitos problemas na fábrica. [...] se o cara não tiver, vamos dizer assim, uma família que apóia ou a mão dos amigos, ou uma pessoa que dê apoio, uma esposa ou uma namorada que apóie ele, o cara... ele sucumbe mesmo. Porque, vamos dizer assim, a gente levanta às 4h30 da manhã, tem gente que levanta às 4, né? Você levanta todos os dias e chega lá quando o cara... tem gente que chega, que desce do ônibus, já está pensando nas 2 e 40, que é a hora que a gente sai, entendeu? De tanto que o cara já, "putz", eu vou ter que fazer isso hoje", está passando... vamos dizer, um de carro tal, "vai ser o bicho hoje, estou cheio de problemas" e coisa e tal. Então, o cara, antes de começar a trabalhar, a pressão é tão grande que quando ele está vindo do ônibus para a empresa, ele já tá pensando na hora de ir embora, né? Pensando nos problemas que ele vai ter, e pensando em passar a hora rápido para ele poder ir embora. Eu tive uma época de pagar os déficits... "acho que não vou agüentar mesmo o repuxo e vou ter que largar" [...] mexe muito com o psicológico*

da pessoa. Vamos dizer assim. [...] isso não é porque eu tive muitos problemas que... eu estava muito sob pressão, desanimado e depois estava muito irritado com algumas coisas, e às vezes acaba descontando na família. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho 2005).

A dimensão da psique do sujeito flutua conforme o trabalhador se coloca expectativas de realização ou não no trabalho, apontando para os laços sociais dos relacionamentos além da fábrica. A aderência ao trabalho é parte do comprometimento do trabalho.

*Ah! Eu acho a desvalorização. [...] É. O descaso em muitas linhas, tem descaso para com o operador. Não porque eu sou operador, mas é... Eu acho que o centro da atividade, por exemplo, automobilística, claro, cada um tem seu valor. Mas quem faz acontecer ali é, por exemplo, tem engenheiros que tem quem faça para ele, né? Quem faz acontecer, quem faz a montagem dos carros é o operador, alguém tem que montar. Claro que para o cara montar tem que ter um engenheiro para fazer. [...] Mas para fazer acontecer, um engenheiro basta para fazer aquilo ali. Mas para fazer o carro acontecer quantos funcionários? Quantos operadores? [...] quando eu fiz entrevista eu falei: "A valorização do operador é muito pouca. Porque você não tem perspectiva. Eu acho que é desagradável você trabalhar sem perspectiva". Tipo assim, você pensa assim: "eu vou trabalhar para quê? É claro: é o meu salário. Mas você pensa só em ser operador? [...] Tirando o salário, crescimento pessoal, né? Se eu não estiver trabalhando eu vou fazer o quê, né? Conseguir as coisas, dar uma educação boa para meu filho. Melhorar, vamos dizer assim, o meu conforto, em casa, um carro, nesse sentido. E, digamos assim, eu acho que você tem que fazer alguma coisa que você se sinte bem, o que você procura, o objetivo que você alcança. Você almeja aquilo. Você tem que ter um objetivo na vida. E vamos fazer. Trabalhe porque você chega no seu objetivo. Você vai trabalhar muito melhor, você vai trabalhar com objetivo, buscando o seu objetivo. Totalmente diferente de você trabalhar por trabalhar. [...] digamos mais satisfeito. Pensando: "Ó, eu estou fazendo isso para que no futuro isso gere... que eu chegue a tal coisa". Eu trabalhei bastante para quê? Trabalhar, mostrar o meu trabalho para quê? Para que eu chegue a operador sênior. [...] Quando eu falei para o gerente: "agora, eu já troquei o meu objetivo". Então, já cheguei a operador sênior. O objetivo o que é que é? É ser supervisor. Então, eu vou trabalhar como operador sênior, objetivando ser supervisor. Entendeu? Eu já comecei, eu estive lá no Cefet. Vou fazer engenharia de manufatura. Então, tudo isso eu sei que eu vou ter um cansaço maior, né? Eu vou perder horas com a minha família. Mas, por quê? Eu vou fazer isso buscando um objetivo, né? Eu tenho que estudar. Se eu quero ser supervisor, eu preciso estudar. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Motivação, valorização, reconhecimento, perspectivas de crescimento são formas de o sujeito viver as dimensões do seu ser individual e social ao mesmo tempo. Nessa escalada, o trabalho apresenta-se como uma necessidade porque permite o ganho, a sobrevivência e a educação, via cursos do quadro formal e profissional de capacitação. Apresenta-se como uma forma de ascensão social para outros trabalhos, como uma sanção positiva ao bom trabalhador.

*[...] a gente acaba criando uma tática, assim, um jeito de levar todo mundo, levar chefe, enfim, que você acaba sendo respeitado. Eu sou respeitado. Como profissional e como pessoa. Como eu te disse: até um certo nível hierárquico, como por exemplo um amigo que trabalha lá muito bem, gosta do que faz, se dedica bastante, faz bastante hora-extra, é bem amigo do monitor, do líder, do supervisor. Porém, esses dias, não sei por que o diretor da fábrica, ele estava andando próximo à pista lá, com um pessoal de São Paulo, ele [o amigo] entrou com o carro, fez uma curva meio forte, cantou um pouco de pneu, ele [o diretor] desceu, parou o cara, parou o cara. [E disse:] "Desce do carro que você está demitido. Você não dirige mais carro aqui". [...] "Você está demitido". E chamou lá o nosso superior, o nosso gerente estava junto e falou: "Bota ele na rua". Virou as costas e saiu! Então, é por isso que eu te digo, esse cara, ele não sabe quem é aquele funcionário, não sabe como aquele funcionário entrou, como aquele funcionário chegou ali, porque piloto de provas é uma função respeitada lá dentro da fábrica, e não sabe como é o trabalho do cara. [...] para mostrar autoridade dele diante dos outros, como eu já passei por isso também, porque teve chefe que foi querer mostrar para os superiores dele que ele mandava no pessoal dele e me humilhou na frente dos outros. Então, aí, os chefes mais baixos seguraram as pontas. Foram lá e falaram com ele. "Olha, viemos interceder pelo funcionário, porque ele é um bom funcionário. Não queremos que mande ele embora". Daí o cara falou: "Então, tudo bem". [...] Então, é assim. Eu acho que isso explica muita coisa. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Cada trabalhador é uma história de vida nem sempre reconhecida como tal. Algumas situações adversas imprimem sentimento de solidariedade entre os trabalhadores, diante daqueles que têm poder na hierarquia da empresa.

*[...] a gente sabe que se houver necessidade a gente sempre está pronto. É como se fosse um plantão, fulano e aí? Eu não me incomodo com isso. Como eu disse: eu tenho a minha vida particular, mas (entre aspas) a [nome da empresa], o nosso trabalho também faz parte da nossa vida. Porque tudo aonde a gente vai gira em torno disso. O dia-a-dia, a minha vida (entre aspas também), se prospera, depende do meu trabalho, depende. [A responsabilidade] Não que seja a primeira coisa da*

*minha vida. Mas eu sei que é, dentro de um centro, eu sei que é uma das pontinhas lá e se não uma das pontinhas mais importantes que eu sei que eu tenho que manter. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

O trabalho ocupa espaço de grande importância para o sujeito numa cultura como a ocidental, que valoriza o ter, o ganho, a posição social, o lucro.

*Pelo que eu converso, pelo que a gente escuta, assim, 95% das pessoas da produção que trabalham na linha... Se você entrevistar todas elas, perguntar assim: "O que é que vocês fazem depois que você chega em casa?" 95% vão dizer assim: "Ó, eu, chegou em casa, ou vou dormir, ou tomo um banho, um café e fico descansando até na hora da janta. Daí janto, e vou dormir". E aí, algumas pessoas chegam, jantam e 19h30 estão dormindo. Entendeu? Na minha linha têm três [colegas] lá que eu não acreditava. Um dia a gente foi na casa dele lá, 19h30 o cara já estava dormindo. Entendeu? Para acordar às 4h30 da manhã. Então, o cansaço físico é muito grande, também. É o psicológico. É um conjunto ali que suga. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5, Idem, 2005).*

A exaustão física deprime e faz sucumbir o sujeito, que se fecha a relacionamentos, vivendo apenas do trabalho para o trabalho.

*Fiquei um tempo na linha. [...] fiquei para dar uma força, a um colega que faltou. [...] "Pô!" Às vezes você tinha que correr, fazer além daquilo que lhe é incumbido, adiantar uns dois carros e sair correndo para o banheiro fazer um "xixi" rapidinho, nem lavar a mão e voltar correndo e já está lá o próximo carro para você montar. Isso acontece, lá dentro. É assim. [...] São 2,3 minutos para você fazer, executar a tua função. Diz: "Ah! Como anda devagar o carro, o cara não consegue?" Não consegue. Muitas vezes não consegue. [...] O cara já está quebrado. E outra coisa também que te deixa, assim, para baixo, que te deixa "down" [triste, chateado, aborrecido, desanimado] é quando o chefe faz você ver, faz você sentir alguma situação, assim, que os caras te deixam... faz você pensar, faz você ver que não é ninguém ali dentro. Isso já aconteceu comigo e é ruim, você desanima. Você pensa em sair, você pensa em relaxar no serviço, você pensa em se afastar, arrumar alguma coisa, enfim. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Sentimentos de baixa auto-estima surgem em situações em que não existe reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Esta é a expressão da autonegação do trabalhador.

*[...] era assim, somente o operador sênior sabe sobre todos os postos e o absenteísta, né? Então, é aquela cultura, é que nem aqueles cavalos que têm aquela viseira, só olha para a frente, só. Não pode enxergar ninguém do teu lado. Então, a [nome da empresa], eu acho que ela não tem muito interesse em passar conhecimento para o funcionário. [...] Fui lá, tem uma biblioteca, fui ver se tinha livros para mim pegar e estudar. Daí a moça falou assim: "Não". O diretor da fábrica falou assim: "Não, não tem". "A [nome da empresa] não tem interesse que tenha livros para o pessoal estudar, entendeu?" Ela falou assim. [...] "Não tem. Não tem". É aquilo. É a cultura. É aquela história... Eles vieram para cá por quê? Porque a mão-de-obra é barata, né? O nível de estudo não é um dos mais altos do Brasil, no Sul, aqui do Paraná. O que é que eles querem? Eles querem pessoas que não sabem o que eles vão pagar, acham que eles vão ganhar muito, né, e que não têm um grau de estudo para ficar exigindo, né?, e eles terem que pagar um salário maior. Essa que é a cabeça deles, você entendeu? (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O sujeito trabalhador ganha consciência da sua condição de subalterno dentro da empresa e, também, desenvolve a crítica sobre uma parte dos trabalhadores que se sujeita sem discutir nem compreender os mecanismos sociais de imposição.

*[...] minha família é a minha esposa e meu filho. [...] O que é que eu tinha de base para mim não me ferrar? Uma coisa eu digo para você: os meus problemas acarretava porque eu descontava, acabava descontando na minha esposa. Ou às vezes uma irritabilidade que eu tinha, eu não tinha para quem, às vezes, em quem descontar, o quê descontar, acabava ela tendo que sofrer. Numa época a gente quase se separou por causa disso. Então, eu acho que mexe muito, não só com o psicológico da pessoa, como na vida pessoal envolve muito. [...] Porque se você está bem, vai estar tudo bem, né? Agora, se está ruim, o que é que acontece? Vamos dizer, assim: eu estou ruim, eu não consigo dizer assim: "eu estou ruim aqui e daí com você eu vou ficar, eu vou contar uma piada" e coisa e tal. Você vai ser uma pessoa só. [...] Não tem como. Daí às vezes acabo passando isso para você também. Acaba passando isso para a sua família, para o seu filho. Às vezes, meu filho vai fazer um negocinho, e você fala: "Ó, não faça isso". Você vai lá e já senta o braço nele, dá uma chinelada. Entendeu? Eu acho que mexe muito com isso daí. Eu acho que é um modo global. Eu acho que um pouco da violência, não só violência externa que está aí nas ruas e coisa e tal. Um pouco da violência em casa, violência doméstica e coisa assim, eu acho que... o modo emocional que vem das empresas*

*impacta muito isso tudo. Então, eu penso assim. Eu acho que se você está bem, onde você vai está tudo bem. Mas se você está ruim... (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Como pólos que se atraem e se rejeitam, o mundo do trabalho e o mundo doméstico influenciam-se mutuamente. A subjetividade, ou o exercício do ser sujeito, não se divide nem se dispersa em compartimentos estanques.

*Quando eu trabalhava como operador já aconteceu de eu ir almoçar ajustando máquinas. Aí o supervisor até na época falou: "Não pode, isso aí a empresa paga para você almoçar. Os 35 minutos são sagrados". Aí eu comecei a ver com outros olhos. Espera aí, o que eu estiver fazendo, chegou a hora do almoço... só se for muito importante, claro, eu vou adiar para depois, mas não vou deixar. Chegou aquele horário... que eu sei que se eu não me alimentar [...] depois eu vou deixar a desejar. Fico doente, eu não estou aí, e daí? Fica pior ainda. Uma coisa de cada vez, tudo na medida do possível, fazendo acontecer conforme a gente puder ir fazendo. Eu faço o possível para fazer acontecer, mas se não puder... (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 9 com supervisor de linha, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

*Tem certas horas que é difícil. Não dá para dizer que chega em casa e... passou o cartão, ficaram os problemas. [...] Isso não existe. Isso não existe. [...] Assim como o contrário. Exatamente. Hoje eu vejo que eu tenho a minha sobrecarga, mesmo emocional, vamos dizer assim, seria mais aqui dentro. Não tenho tantos problemas aí fora. Eu diria, assim, que a minha vida hoje aí fora está sob controle. Graças a Deus não tenho nenhum problema assim muito grave. E, então, com certeza, tem dias ali que é na realidade muito complicado. Tem que respirar fundo, dar três pulinhos e... (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 12 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

*É um absurdo! As pessoas dizerem que conseguem separar trabalho do pessoal, é difícil dizer. Eu acho que você sempre tem, eu acho que é até bom você levar isso. E que você sabe, dentro da tua casa não é que você vá trazer problemas, mas você tenta separar. Mas às vezes você não chega legal, então você tenta conversar mesmo com alguém e dizer: "hoje eu não estou muito bem". Então, e isso faz muito bem você estar falando aí dos teus problemas e ter alguém para te ouvir. Entendeu? Não é aquele negócio que você chega ali, passou o cartão e esqueceu os problemas e aqui você entra dando risadas. Isso aí eu acho que se existe é só da boca para fora. Mas isso aí é complicado. Você não consegue. Ninguém consegue fazer isso aí. [...] Se você está com problemas aqui, você vai ficando meio preocupado em casa. Entendeu? Você tenta não misturar com as outras pessoas. Mas você vai ficar preocupado, né? Entende? Então, eu vejo assim, se você levar o*

*problema e até conversar de repente com a tua família, você está ali tentando resolver. Então, não que você esteja levando problemas, mas você está tentando amenizar o teu problema. E se você ficar quieto e ficar guardando o teu problema é pior ainda. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 10 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

A consciência do ser social não se confunde com a consciência social do ser, mas demonstra certo grau de autodefesa do trabalhador em face do desgaste físico, psíquico e mental que o trabalho excessivo traz.

*[...] Olha só, se você é supervisor, qualquer problema você desconta no operador sênior. O operador sênior que desconte no operador. Entendeu? E o operador desconta em quem? É aquela história... passa, né? É igual telefone sem fio. Aquela brincadeira quando você fala uma coisa, quando chega no final lá [...] O cara vem descendo, o supervisor pega o operador sênior, que pega o operador e vem o problema. O gerente pega o supervisor. O supervisor pega o operador sênior. O operador sênior pega o operador. O operador vai pegar quem? E chega na gente... Quer dizer, um tem que descontar assim, entendeu? Você acaba o quê? Recebendo todo aquele acúmulo, né? (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

A seqüência funcional, para baixo e para cima, da hierarquia na empresa é uma das condições geracionais de pressão e conflitos.

*Eu já vi em muitas situações o supervisor gritar com o cara que estava trabalhando no posto e não estava conseguindo vencer porque estava com muito problema. Já vi, às vezes, o cara ter algum problema com o operador, o supervisor chegar assim, olha: "Tem filhos?" "Tenho". Falou assim: "Eles tomam leite?" "Tomam". Você quer garantir o leite das crianças, então, toca o serviço direito aí. Se quiser continuar garantindo o leite das crianças, trabalhe certo. Entendeu? "Eu acho que não tem humilhação pior que isso aí, não é? O cara falar isso aí. É semelhante ao cara querer ir ao banheiro, e o cara não ficar no posto. O cara: "Quer ir ao banheiro, vai na hora do almoço, na hora do café". Tem linha lá que a gente escuta muita reclamação disso. O cara não fica. É responsabilidade do cara. Se quer ir ao banheiro? Vai na hora do almoço. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5, Idem, 2005).*

Sob o comando do ritmo da linha de produção e do representante da empresa na hierarquia acima do trabalhador no chão de fábrica, muitas necessidades primárias são relegadas.



*Nossa! Se eu não fizesse alguma coisa assim, num trabalho meio externo, meio diferente, mas na linha mesmo de trabalho. Quer dizer, eu faço pintura, faço desenho, acho que a minha vida seria um pouco complicada. É no sentido de que você não estaria muito bem. [...] Eu tenho amigos, assim... como eu posso dizer? Eu tenho amigos mais apreensivos, mais fechados. Tenho amigos que trabalham... Entram na [nome da empresa], trabalham, vão para casa e dormem. Vão ao trabalho, vão para casa e dormem. [...] É. Não tem nada como válvula de escape. [Se você não tivesse provavelmente essa válvula de escape da arte, provavelmente você ficaria 24 horas ligado]. Provavelmente ia para casa e ia pensar. Ia pensar no que eu fiz, no que eu não fiz e no que eu ia fazer aqui dentro amanhã. Muita gente faz isso. Vive isso. Sai daqui, almoça, fala da [nome da empresa], janta e fala da [nome da empresa]. Então, eu acho que isso aí é uma coisa assim... É um lado mesmo. Então, eu não tenho isso. Eu bati o cartão, daqui para fora já sou... eu sou outra pessoa. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 7 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Quando o trabalho ocupa todas as possibilidades da vida do sujeito, o sujeito do trabalho se anula e o trabalho domina o sujeito, permitindo que a subjetividade do trabalhador seja realmente apropriada pelo capital, mediante ação de comando dos níveis hierárquicos superiores.

*Inclusive têm alguns [colegas] assim que, se pudesse, acho que moravam aqui. Querem vir trabalhar sábado, domingo direto trabalhando. Trabalham, trabalham. [...] Eu já considero até que é... parece quase que uma fuga também, né? Da pessoa não conseguir partir para um outro caminho. E tem isto como uma fuga dela mesmo, né? Não, eu já trabalhei assim uma época. Quando eu entrei na [nome da empresa] não estava muito bem. Até comentei ontem com um amigo meu. Quando eu entrei na [nome da empresa] eu não estava muito bem. Quando eu entrei na [nome da empresa] com a finalidade de trabalhar muito, produzir muito. [...] Mas eu trabalhava desesperadamente. Eu trabalhava assim demais. Eu virava sábado, domingo e trabalhava sábado das 10 às 6 da manhã e pegava segunda-feira pegava às 14 horas, eu pegava meio-dia. Sei lá, mas era demais. Você tinha possibilidade, agora não, já melhorou essa questão. Hora-extra assim está mais tranquilo. Antigamente tinha trabalho para bastante tempo. Então, eu acho que trabalhar muito assim, numa função só, também a pessoa estressa, né? (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 7, Idem, 2005).*

Alguns trabalhadores expressam uma consciência do pensar e trabalhar como uma garantia da saúde física e mental, ou seja, no equilíbrio do ser trabalhador.

*Eu me vejo assim: porque eu, eu não gosto de errar. Entendeu? [...] Pior ainda você ser assim. E, eu acho que agora com esse teu trabalho do [grupo] semi-autônomo. Isso daí está me ajudando bastante. Essa conversa que a gente tem com o grupo, isso daí ajuda bastante. Você tem mais flexibilidade, porque todo mundo está passível de erros. Então, não adianta você ficar se cobrando, se cobrando. Você tem que acertar sempre. Nunca vai ser 100%. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 10 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Ao mesmo tempo em que o trabalho em grupo é uma forma de controle e ativa o autocontrole, também se faz razão de autodesenvolvimento e aprimoramento pessoal.

*Eu não consigo. Eu consigo dizer assim: eu estou na [nome da empresa], de tal hora a tal hora é [nome da empresa]. Saí daquilo ali, eu consigo definir que eu estou na minha casa ou que eu estou indo estudar. Mas, isso é o meu jeito... vamos dizer assim, alguns vão falar que sim: ah, não! Eu saí da [nome da empresa], eu esqueço. Sou outra pessoa. [Eu] Não. Eu passei o cartão, mesmo lá fora, eu sei que eu sou [nome da empresa]. Que eu não estou trabalhando, consigo definir, consigo dividir isto. Eu não estou trabalhando, eu vou ser... vamos dizer, eu mesmo. Mas isto eu tenho, vamos dizer assim, como eu posso dizer? é como se estivesse no subconsciente: não, eu sou eu [e] tenho que trabalhar amanhã. Então, eu sei. Embutido eu sei. Vamos dizer, vou dar um exemplo. Eu já tive amigos, tenho amigos que eles faziam assim. Ele saía, a vida particular dele, saía da [nome da empresa] e ia jogar o futebol. Do futebol ele ia, vamos dizer, beber. No outro dia tinha que vir trabalhar. Mas esse beber é bem além, né? Ele sabia que ia vir trabalhar de madrugada, que levanta de madrugada, vai, vai... Nem bem dorme ou vai direto para a diversão onde ele determina, assim, baile, não sei. No caso ele tem que vir trabalhar hoje de manhã. Ele sabe que não vai ser fácil. [...] Então, eu tenho isso em mim: se eu sei que amanhã eu tenho uma responsabilidade, que eu vou ter que levantar e ir, e aqui eu vou ter que dar o máximo meu possível que eu conseguir. Então, eu evito isso. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Situações de trabalho exigente condizem com o desenvolvimento da disciplina para o trabalhador. Este é o aspecto moral do trabalho aventado por Weber (2001), em referência ao trabalho no meio religioso de cunho reformista.

*Eu sou hoje, dentro da [nome da empresa], um operador que eu sou, porque talvez eu não soube receber, de repente, a importância que a [nome da empresa] me deu desde que eu entrei. Talvez não. Com certeza foi o lado negativo meu. Eu poderia hoje ter subido de cargo, poderia ser um supervisor hoje, na [nome da empresa]. De repente uma outra função. Mas eu não me preocupei há um tempo atrás, eu não me*

*preocupei em estudar, você entendeu? [...] Cursos. Eu fiquei ali estacionado no trabalho. Mas, hoje, eu tenho consciência plena de que há 5 anos atrás, se eu tivesse parado e falado: "Não, eu vou estudar, porque daqui 6 anos eu vou ter oportunidade na [nome da empresa]". Eu teria. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 13, operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de, 2005).*

Bourdieu (2002) chama a esse processo de imputação de autculpa, uma resposta pessoal a um processo amplo de reprodução das estruturas sociais, que se dá no sistema escolar mas também no ambiente e mercado de trabalho.

#### 6.2.6 A resiliência no trabalho sob o sistema de produção flexível

A 'resiliência' como um componente do assujeitamento no trabalho está internalizada na categoria 'sujeito no trabalho', devido à estreita inter-relação entre o sujeito e sua condição de trabalho.

O tornar-se sujeito da ação no trabalho passa por uma atitude resiliente, momento da condição de trabalho modificada. Quando o sujeito trabalhador submete-se, obedece, conforma-se, aceita, entrega-se, rende-se, constrange-se, subjuga-se e se deixa dominar pelas regras do sistema de produção flexível nas empresas, pode-se dizer que se está diante de atitude de resiliência.

As circunstâncias de trabalho relatadas desvelam as situações adversas às quais os trabalhadores são submetidos e, principalmente, o sentimento posto em palavras sobre o cotidiano e suas perspectivas com relação ao trabalho. O peso do ritmo, da rotina do trabalho, faz este soldador refletir sobre suas condições de trabalho e seu futuro na empresa.

*[...] não pretendo sair agora. Mas, é, estou... estou procurando outros caminhos. Porque eu não quero ficar lá, sabe?... porque ninguém agüenta. Acho que ninguém agüenta lá. Que nem fala: "Ó, você trabalhando na [nome da empresa], que legal! Uma grana boa, aposentadoria boa". Quem agüenta? Se alguém agüentar mais de 10 anos naquela solda ponto... Imagine, são alicates, os alicates que eu trabalho acho que estão pesando, acho que pesam 70 kg, eu acho. Imagine todo dia. Diminuindo pela metade você está mexendo 35 kg por dia. O dia inteiro... [...] movimentando, tem dias que você tem que estar levantando acima do ombro. Acima do ombro... toda vez... Sabe?[...] Quem agüenta? [...] Trinta anos assim... Ninguém agüenta mais de 10 anos. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Apesar do apelo de a empresa ser considerada de *grife*, o trabalhador evidencia sua insatisfação e o peso do trabalho na solda. Outro entrevistado mostra-se resignado, ao afirmar: "*É um trabalho. É um trabalho*", apesar de sentir a pressão da empresa por horas-extras privando seu descanso de final de semana. Mesmo sentindo dores musculares, o trabalhador se submete, suporta e enfrenta, numa demonstração da atitude resiliente.

*Sei que a empresa está precisando e, para depois, não ficar com "encheção de saco" que "[fulano] não colabora, [fulano] não faz hora-extra, só sicrano e beltrano que vêm. O [fulano] nunca vem". Enfim. Então, você vai e faz. Até mesmo é um alento a mais no salário, no final do mês. [...] E você fica contente, [...] Só que cansa... só que cansa... Um sábado e um domingo é fundamental. Porque o nosso trabalho é cansativo. "Ah! O cara só dirige." Só dirige, mas é cansativo. Chego. Eu chego. Durmo no ônibus e sinto dores musculares, sinto dores no corpo, chego mal-humorado, é... enfim. É um trabalho. É um trabalho. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O trabalho resignado, adaptado às circunstâncias do sistema e à cultura da empresa, evidencia a relação capital-trabalho. Também fica evidente a consciência desta inter-relação por parte do trabalhador. Um grande contingente de trabalhadores tem na profissão um meio de sobrevivência, ao qual não necessariamente está acoplada a sua satisfação profissional, o que os leva a aceitar as condições de trabalho dadas. Outro trabalhador afirma precisar se submeter. Ressalta uma situação que foge de sua alçada até por ter que cumprir aquilo que lhe é designado, independentemente de ser certo ou errado.

*É comum você ter que acabar fazendo uma coisa que, de repente, você não... sabe que não é o correto. Como, por exemplo, tem uma linha automática rodando, produzindo, e você está vendo o equipamento que... daqui a 1 hora ele vai parar, mas você está vendo que ele está com problemas. Então, você pode fazer uma atuação, se você pode entrar de repente 5 minutos, você pode prorrogar a vida desse equipamento para um final de semana onde a máquina vai estar parada, e pode ser feita a troca com calma. Só que a cultura lá não é essa. A cultura lá é produção. Está rodando, está produzindo, deixa produzir até acabar. Quer dizer, é uma coisa contrária ao que você aprende, ao que você... a como você trabalha, né?*

*Principalmente manutenção, até mesmo a pessoas que não têm nem essa experiência como a produção. [...] Então, é uma coisa errada, que você sabe que você vai perder muito mais tempo, a hora que tiver teus 5 minutos ali de parada, vão se transformar em 1 hora ou 2 horas até. Então, isso acontece direto, dia a dia. [...] Você acaba se adaptando, mas você sabe que não é você. Então, você... eu pelo menos penso assim. Não é minha metodologia de trabalho, eles querem que eu faça. Tudo bem! Eles estão num nível acima que eu e eu não tenho poderes para dizer 'não!' Eu vou entrar agora e vou parar isso. Porque até aí quando você é mais jovem, e aí quando você não tem responsabilidades com famílias e filhos, você acaba saindo, né? Quando você tem, quando você bate de frente, assim, você pode dizer não. Se vocês não trabalham do jeito certo, eu vou procurar outra coisa. Ou, então, você acaba prorrogando um pouquinho mais o teu tempo na empresa, de repente até você conseguir aí o que você pretende. E você acaba se adaptando a essa realidade interna. Mas muitos sabem que não é o certo. Muitos sabem que não. Acaba se submetendo àquele trabalho. [...] É bem comum isto. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18 com técnico de manutenção, em uma montadora de veículos, em junho de 2006).*

A situação relatada, constrangedora e adversa, mostra a submissão moral que atinge a conduta do trabalhador, comprometendo sua subjetividade. Situações dessa dimensão evidenciam o que se denominou, na Parte II deste estudo, de 'fator resiliência', em que os indivíduos-trabalhadores se submetem, resignando-se à situação que se faz premente no trabalho e na vida. Essa postura em face de situações adversas, em que se expõe o sujeito e sua subjetividade, concretiza-se na sua superação e evidencia a obediência, resignação e, mesmo, o descontentamento do trabalhador.

*Posso passar para outra função dentro da área de qualidade. Enfim... E diante dessas situações que eu tive, situações constrangedoras, situações humilhantes, situações, assim, que... é lógico, me deixaram mal, me estressou, me deixou aborrecido, me criou um descontentamento. Mas, também me ensinou, tanto a não provocar mais aquele tipo de situação, assim como saber me defender caso aconteça, sem me prejudicar. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 2 com piloto de prova de rodagem, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O indivíduo-trabalhador sente-se exaurido em situações de adversidade que criam constrangimento social. A contagem dos minutos para sair do turno, ou chegar já com vontade de ir embora, denotam o cansaço ao ponto da exaustão, da fadiga.

Eles se vêem como o "pó da gaita", dizem eles, o que significa coloquialmente que estão "só pó", acabados, sem forças, mas resistindo. Novamente, o fator resiliência se faz presente no cotidiano da fábrica, enaltecendo vínculos afetivos e de sangue, em contraposição à adversidade enfrentada no trabalho.

*Para a gente viver você tem que estar bem, para você viver mais, né? E o cansaço físico sabe, o que é você chegar na segunda, você contar os segundos, assim no relógio para você chegar na sexta, por exemplo,... ontem, eu vou descansar até quinta-feira, né. É a maravilha no mundo. Entendeu? Ou quando a gente tem, então, chega na sexta, sábado e domingo fica em casa. Você reza. Ou no sábado quando chega no final do turno, chegar em casa e dar uma descansada. Têm pessoas ali que se vê assim. Está só... vamos usar a gíria, o "pó da gaita" [acabado, só pó, sem forças, mas resistindo] mesmo, sabe. O cara está ali, está porque precisa do emprego. Têm pessoas lá que só estão porque precisam do emprego, tem que sustentar a família, e não tem outro modo. Se não tivessem que sustentar a família não estavam ali. Já escutei, já falaram para mim várias pessoas já falaram para mim: ó só estou aqui por amor às crianças, entendeu. Que nem usam na gíria, mesmo: só estou aqui por amor a "veínha" [esposa], lá... porque senão. Aqui não. [...] O cansaço é muito grande. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Resiliência é permanecer no posto de combate, não entregar as armas. Viver bem é um conceito relativo, mas para o trabalhador do sistema de produção flexível é resistir aos percalços do cotidiano e enfrentar as condições impostas no trabalho.

*Acho que 70% que trabalha ali na área de produção é isso. Suporta porque... por vários fatores: 1º o salário que a gente ganha ali, se não tiver ali, se você não tiver o 2º grau, você não vai achar em outro lugar. Porque tirando as duas montadoras daqui. Porque a média de salário que fazem na Região Metropolitana, tirando essas empresas grandes, é R\$ 600,00. Então, eles pensam: se eu sair daqui, eu vou ganhar R\$ 600,00, 700 no máximo. O cara suporta por quê? Porque o salário dele, ele sabe que é bem mais vantajoso do que se ele estiver fora. É um trabalho limpo, tem muito trabalho mais pesado que o nosso. O cara se suja, trabalha com fibra, fica todo "pinicado", dá alergia, não sei o que. Ganha metade do salário que ele ganha ou 30% do que ele ganha. Então, ele se sujeita a isso. Muitos que eu conheço lá pensam assim: "Pó", não posso sair daqui. Se eu sair daqui eu vou ganhar. [...] É o risco, não é? A gente está sob um risco. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 5 com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

Satisfação, salário e sujeição se conjugam e se alternam. O trabalhador sujeita-se ao trabalho pelo salário e corre os riscos que o ritmo intensificado, a pressão e a responsabilização colocam para ele. Sem deter a reação de sua subjetividade, o trabalhador se adapta. Adaptação é a atitude-chave do ser resiliente. A seguir, o trabalhador comenta como o colega não se adapta ao sistema de grupos semi-autônomo inserido na empresa, como uma nova metodologia de trabalho.

*Pouquíssimas pessoas que não gostam mesmo, que não gostam de verdade. Não gostavam. Não conseguem se adaptar. E quem não se adaptar, o que acontece? O que não se adapta, normalmente... não se adapta... não fica. Vai embora.[...] Esse ano já aconteceu. Então, os motivos são vários que eles dão para que a pessoa seja despedida. Vai embora, mas, o motivo mesmo, uma das partes mesmo é essa. A pessoa não "veste a camisa", porque não é uma escolha. Não escolhe o trabalho em grupo semi-autônomo. Eu sou parte, né? Então, se não tiver disposto a trabalhar conforme as normas da firma... eu estou fora. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 7 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Obediência passa a ser sinônimo de sujeição, mesmo que travestida de respeito. O trabalhador coloca-se na condição de obedecer para sobreviver e manter-se empregado, levando em conta a pressão sempre presente e lembrada no mercado de trabalho saturado.

*Eu aprendi a obedecer. Aprendi a ser uma pessoa obediente. Não que eu não possa, vamos dizer assim: você fala assim para mim, aperte essa mola aqui assim. Só aperte essa mola ai. Mas eu, não que eu não possa perguntar para você porque é que eu tenho que apertar isso? Ou porque é que eu não posso melhorar isso e tal? Eu aprendi bastante nisso. E como eu disse para você: se você é meu chefe, você vai me cobrar algo, eu sei que está havendo uma cobrança para você também. Então, eu procuro enxergar dessa forma, entendeu? Isso a gente sabe que acontece, não só aqui na [nome da empresa]. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11, com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

*[...] eu acato sim. E como eu falei para você: eu aprendi a obedecer. Eu aprendi, eu tive ensinamentos que se eu tenho um superior eu tenho que obedecer. Algumas pessoas não aceitam muito isso. [...] Por quê? Porque o nosso foco é o que? É a nossa meta. Nós temos uma meta, nós temos que seguir aquele foco. O foco é, se o grupo não trabalhar entre esse período que a gente tem, no caso eu sou um operador, faço esse horário normal, o resto da sessão é quarto turno. Então, eu sempre estou ligado com pessoas diferentes. Uma semana é um, outra semana é*

*outro, outra semana é outro. Supervisores, operadores. Então, eu tenho que saber lidar bastante com isso. Tem que ter calma, cada um é diferente. Eu estou aprendendo bastante. Eu tenho que aprender a passar informação, receber informação, aceitar se eu estou errado. Como aconteceu ontem: ó, isso aqui você fez assim, assim, assim. Isto aqui está errado. Você está certo, meu amigo. Eu estou aprendendo com você e tal, passei para o supervisor. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 11, Idem, 2005).*

Saber lidar com as pessoas, ter "jogo de cintura", ser obrigado a concordar, sujeitar-se, submeter-se, é a regra na aceitação das adversidades, que passa pela resignação do sujeito vencido, da subjetividade apropriada e exaurida.

*Engolir alguns sapos aí, é complicado. Algumas questões políticas também que às vezes a gente é obrigado a concordar, a entender. Concordar às vezes é difícil, né? Mas, temos que aceitar certas coisas que é assim e pronto. Não, somos nós que temos que mudar. Não adianta querer [tem que] aceitar. Às vezes não adianta querer bater de frente que é pior. [...] Algumas questões políticas que realmente acabam aborrecendo, acabam deixando. Não deixando satisfeito. Mas, infelizmente a gente tem que conviver com isso. É complicado mas... (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 12 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

Enfrentar os problemas que aparecem, conviver com a insatisfação e a auto-superação são capacidades desenvolvidas pelos indivíduos-trabalhadores resilientes.

*[...] eu nunca fui de sonhar alto. Eu sonho dentro da minha capacidade e luto por isso. Não esbanjo dinheiro, vou sempre conseguindo as coisas com muito trabalho e realizando aquilo que eu tenho em mente. Então, tem esse lado negativo, porém ele se satisfaz quando você vê o lado positivo. Mas, porque é que eu vou de repente questionar isso. Olha, eu não quero mais esse horário, [trabalha 06 dias corridos e folga 02] para mim não serve. Eu vou criar, de repente, uma certa insatisfação, sendo que eu estou conseguindo fazer. [...] Isso eu sei que não justifica. Você pode até me dizer assim: Não! Uma coisa não justifica a outra. Porque isso aí você vai estar de um lado para a empresa. O Brasil inteiro pensa dessa forma. Sempre vai estar dando o lado para a empresa fazendo da forma que ela quer, certo, com os funcionários. Eu tenho consciência plena disso. Eu sei disso. Mas, até que eu consiga uma forma diferente eu tenho que me sujeitar a isso. [...] Eu tenho plena consciência que não poderia agir dessa forma ou pensar dessa forma. Eu deveria até dizer: eu vou lutar para mudar isso, eu vou... Mas, eu não tenho força para isso. Então, as pessoas, a gente, principalmente as pessoas de mais baixo escalão, a*



*gente tem que utilizar essa fórmula. Você compensar uma coisa para esconder outra. (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 13 com operador multifuncional, em uma indústria de autopeças, em junho de 2005).*

*Eu acho que todo mundo, eu volto a dizer, todo mundo tem ambição, mas há alguém, ou a maioria das pessoas vai até um determinado ponto. Quando ela começa encontrar dificuldade, resistência ela pára. Nem todo mundo tem condições para isso. A pessoa já desiste. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 13, Idem, em junho de 2005).*

Contrabalançar prós e contras e, se necessário, desistir. O indivíduo-trabalhador às vezes não encontra forças para enfrentar as dificuldades. Assume o seu limite e resigna-se, adapta-se às circunstâncias.

*[...] eu acho que a pressão, as pessoas tanto do meu setor como outros setores aí, elas estão acostumadas, existe a pressão, por exemplo, em manutenção, existe a pressão em qualquer lugar que você vai trabalhar, vai existir a pressão. Só que, eu acho que o que muda, é quando você acaba não tendo condições de trabalho suficientes, tanto no ferramental, quanto setores de apoio como um almoxarifado da vida que não vai ter. [...] Então, isso é muito ruim, isso acaba te atrapalhando no teu dia-a-dia. O que é bom é você ver, você perceber que realmente o brasileiro, ele se adapta, e como ele se adapta, né? Então, mesmo diante de todos esses problemas, um acaba ajudando o outro, e tendo uma idéia: Opa! vamos tentar fazer desse jeito aqui. E o negócio acaba saindo. Então, você tem que ver dos dois pontos de vista. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 18 com técnico de manutenção, em uma montadora de veículos, em junho de 2006).*

O trabalhador adapta-se às adversidades do próprio ambiente de trabalho e do relacionamento entre os pares. Ritmo de trabalho intensificado, pressão constante para execução do trabalho, medo, responsabilização excessiva; estes são elementos vividos cotidianamente por trabalhadores no sistema de produção flexível. O trabalhador resiliente enfrenta e se adapta, mas não há como fugir da realidade. Ele também adocece, acidenta-se, corta-se, traumatiza-se e sofre.

*A gente se conversa. A gente trabalha, só trabalha. A gente conversa nas paradas, assim, a gente conversa, mas, nada sobre o que está acontecendo ali, entendeu? Porque o pessoal está muito desanimado. O meu time está muito desanimado. Anda muito desanimado com essa situação que eu acabei de falar para você, dessa história que a gente está trabalhando mais do que deveria, sabe? O normal lá não é para trabalhar, é que está demais, o trabalho está muito pesado. Tem gente se*

*machucando direto. [...] Eu tive afastamento. No começo do ano passado. Eu tenho tendinite, no pulso. O meu osso é até um pouco mais alto aqui, assim, justamente por causa do trabalho. O trabalho é mais pesado. Eu me afastei durante 15 dias, fiz fisioterapia. Melhorei um pouco, fui para outra área, mas, o chefe queria que eu voltasse assim para a minha área mesmo. Aí eu tive que voltar para a minha área. Então, hoje em dia eu trabalho mais sossegado. Por isso que hoje em dia, o que me pedem eu já faço com cautela. Tem o ritmo que eu tenho que seguir. [Você sente dor?] Hoje em dia está bem pouca coisa. Mas, tipo meu pulso melhorou bastante, porque agora eu estou sempre fazendo aquecimento. E antes a gente fazia uma roda assim, e antes ia... umas professoras de Educação Física ensinar para a gente. Hoje em dia não tem mais nada. Tem muita gente nova que não sabe disso. Quando essas pessoas entram, a gente fala: cara, não faça isso, não faça assim. Siga a gente que você vai se dar bem. Eles não fazem e acabam se machucando. Tem gente aí que tem 3 meses e já está afastado 30 dias, sendo que não teria necessidade... [Não existe orientação antes de entrar?] Não tem. A integração é fraca nisso. Eles fazem uma integração de digamos 4 dias. Estavam fazendo integração de 4 a 5 dias, explicando tudo da fábrica, tal coisa, né? Mas, essa parte não. Não estão nem aí para a saúde. Para falar a verdade a montadora não está nem aí para seus funcionários. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 1 com soldador, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O trabalho nem sempre machuca o corpo, mas fere a mente, o emocional, a alma. A subjetividade do trabalhador torna-se frágil, sensível, diante dos abusos do ritmo intensificado, da sobrecarga da responsabilidade e da pressão. O sujeito vive um duplo estímulo entre enfraquecer e se fortificar.

*Nesse tempo de empresa nunca me machuquei, apesar de ter ficado pouco tempo na linha, eu senti alguns danos [...] Eu falo danos assim, questão de cansaço, stress, porque realmente é complicado. Tem dias que chegando em casa, e no outro dia você amanhece com as mãos assim, quase endurecidas. Porque você trabalha demais, você se movimenta demais [...] eu não vou dizer que não é nada, mas a [empresa] mandou muita gente para o INSS. Até hoje essas pessoas não retornaram. Mas, na verdade foi falta de cautela mesmo, por uma questão de falta de experiência mesmo. [As pessoas acabam se machucando?] Sim. Bastante. Ainda temos muitos casos em que as pessoas acabam se machucando. Na verdade, o que acontecia no começo é que o trabalho repetitivo gera realmente esse tipo de... É isso que eu falei. Isso varia de pessoa para pessoa. Cada pessoa tem sua limitação física. Então, o operador fica naquela pressão, o supervisor em cima. Eles tinham medo de reclamar. Quando eles começaram a sentir dor, não procuravam com medo de retaliação. A [empresa] também fez algumas retaliações no começo com... a empresa inexperiente, não sabia... os médicos também que falavam que o operador estava mentindo. Então, aí começou a aprender com o*

*tempo. Falou: puxa, mas não pode!. É muito afastamento, muita coisa! E começou a ter programas para o pessoal que estava voltando para a linha. Ou seja, as pessoas hoje têm essa opção de que se quiser se afastar ou ficar no serviço administrativo. Hoje tem essas várias opções e tem todos os programas para reintegrar essa pessoa ao fluxo normal da empresa. Tem gente que não voltou. [...] Acabou se afastando pelo INSS e outras acabaram se aposentando. Mas, o que acontece é realmente isso aí. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 3 com operador sênior, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).*

O 'fator resiliência' é a manifestação da subjetividade em situações adversas e de contrariedade, princípio inerente à sociologia da adversidade. A fala do soldador de produção, a seguir, mostra como esse trabalhador não suportou o estresse e foi internado em clínica. Recuperou-se, e avalia, depois da internação, sua vida dentro e fora do trabalho.

*Eu não sei. Eu estava às vezes até sentia cansaço físico, assim um pouco, mas até não era tanto assim. Eu fiquei parece que eu não estava, vivendo, eu estava meio anestesiado, sabe? [...] É. Lá [na clínica] que eu fui avaliar isso. O que é que eu estava fazendo. Porque que é que eu estava vivendo daquele jeito. Não estava devendo para ninguém. Eu sempre administro bem o que eu ganho. Não sou de gastar à toa nada. [...] Sabe, eu colocava a culpa no trabalho. Todo no trabalho. Eu não queria voltar mais para a empresa. Eu não queria voltar. E eu gostava de trabalhar. E esse posto de trabalho que deram para mim, foi o que eu sempre quis. Foi o que eu sempre lutei por isso. [...] Mas só que eu não queria a noite. Mas devido à oportunidade, eu fui para a noite. Mas só que depois eu fiquei tão traumatizado, que depois do meu tratamento eu não quis voltar para esse lugar mais. E esse era o meu sonho a trabalhar nesse lugar. Mas eu não soube administrar. Não soube administrar. Eu não precisava ter trabalhado desse jeito. Me deixaram à vontade. E aí eles ainda falavam: ah! Você, ô a gente acertou de trazer você para cá. [...] Então, aí eu pensei: eu não vou decepcionar ninguém, porque é aqui que eu sempre quis trabalhar aqui, eu vou ficar aqui. E devido eu não querer decepcionar ninguém, no fim decepcionei acho que eu mesmo, devido não ter administrado meu trabalho. Não consegui administrar. [...] Eu voltei para a solda, estou na solda. No horário da manhã, que nesses 7 anos, eu sempre trabalhei no horário da manhã. [...] Mas lá naquele lugar eu fiquei traumatizado. Nem visitar lá eu vou. Nem visitar lá eu vou mais. (sic) (CIMBALISTA, 2005. Entrevista nº 15 com soldador de produção, em uma montadora de veículos, em maio de 2006).*

Os conceitos e métodos aplicados na fábrica moderna internacionalizada induzem às atitudes desejadas pela empresa e sujeitam o trabalhador. Isso faz com

que este crie formas de sobrevivência ao trabalho, podendo a atitude resiliente ser tomada como exemplo. O indivíduo-trabalhador não apenas produz bens e serviços, mas também projeta sua realidade psíquica, sua subjetividade, no cotidiano do trabalho, como expressou o entrevistado acima e os demais. A produção de subjetividade está apropriada pelos conteúdos industrializados de uma organização de trabalho em nível mundial.

Com base na explicação e interpretação que a análise hermenêutica-dialética como método de pesquisa fornece, conforme exposto no início desta parte do estudo, na qual importa "a expressão verbal, a compreensão simbólica de uma realidade", a busca da "compreensão de sentido que se dá na comunicação entre os seres humanos", sabendo-se também que "a linguagem constitui o núcleo central da comunicação", como afirma Minayo (2004a, p.220), foi dada a palavra ao trabalhador. Portanto, a análise das falas baseia-se neste momento histórico dos trabalhadores com o seu objeto, através das condições de trabalho na fábrica expressas pela linguagem cotidiana da sua realidade.

Desse modo, considerando ao mesmo tempo a problematização desta tese, verifica-se, dos elementos retirados das falas, que o indivíduo-trabalhador sobrevive e tolera situações adversas no cotidiano do trabalho em sistema de produção flexível. Este trabalhador vive na ambigüidade entre a atitude desejada e a demandada pela empresa, que o leva à sujeição.

Constata-se, também, que valores organizacionais moldam as atitudes do trabalhador em adaptação ao sistema produtivo, gerando o envolvimento de sua subjetividade em nome da produtividade e competitividade da empresa transnacional flexível. Emprego e empresa representam a compensação pelo esforço despendido, o retorno do valor de seus atos e cumprimento dos objetivos. Indivíduos-trabalhadores vendem suas almas por valores ditados pelo mercado em troca da satisfação imediata.

O 'novo' perfil do trabalhador, confirmado pelas falas, revela um indivíduo que sobrevive às novas formas de trabalho do sistema de produção flexível. Este indivíduo-trabalhador é dedicado, trabalha com afinco, compromete-se com a empresa e seu trabalho, trabalha arduamente para manter o emprego, aceita maior número de responsabilidades, resiste às pressões internas e externas à fábrica, tolera, submete-se, resigna-se e torna-se resiliente quando a situação o exige. Desse modo, as falas revelam que as condições de trabalho vividas pelo indivíduo-trabalhador alteram sua subjetividade e que o cotidiano de situações adversas está comprometido pelo sistema de produção imposto nas fábricas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações ocorridas na organização do trabalho do século XX ao início deste evidenciam a influência soberana do capital sobre o trabalho, e da tríade moderna capitalista: competitividade, produtividade e lucratividade. Se contemporaneamente a competitividade e a produtividade das empresas tornaram-se um ávido lema no meio empresarial, isso decorre da pressão oriunda da economia de mercado em nível global sobre a condução dos negócios. Esse movimento, em nível mundial, afeta, particular e significativamente, o setor automotivo, reduto principal do sistema de produção flexível, o qual se tornou um termômetro da viabilidade e sobrevivência das empresas em ambiente volátil do mercado.

O sistema de produção flexível, desde sua criação, vem sendo aperfeiçoado e adaptado às peculiaridades do país e da cultura onde se instala, e no Brasil não foi diferente. As transformações ocorridas desde os anos 1980 mostraram que o sistema, procurando obter melhor desempenho técnico-produtivo, torna as empresas mais competitivas, num mercado global ansioso por produtividade, qualidade e baixos custos. Não apenas novas tecnologias responderam pelas mudanças, pois as inovações organizacionais marcaram posição. Essas modificações na gestão da mão-de-obra trouxeram ao trabalhador da indústria automobilística, montadoras de veículos e indústria de autopeças o caráter flexível do trabalho.

O sistema de produção utilizado nas empresas transnacionais pesquisadas mostrou adaptações baseadas no sistema Toyota de produção, para um sistema flexível ajustado às especificidades e respectiva cultura organizacional das empresas, muitas vezes regidas pela matriz no exterior. Esta adaptação, denominada 'tropicalização' do sistema, conforme gerente entrevistado, caracteriza mais uma flexibilização do Fordismo que uma adaptação ao *modus operandi* brasileiro no que concerne à forma e condições de trabalho para o trabalhador.

A flexibilização propiciada pela reestruturação produtiva através de novas formas de produzir muda o cotidiano da fábrica e, conseqüentemente, as condições de trabalho, atingindo a subjetividade do trabalhador. A agregação indivíduo e trabalho em favor do sistema de produção flexível apropriou-se subjetiva e integralmente do indivíduo-trabalhador, criando, com isso, um círculo vicioso. Quando o capital, via sistema de produção, se apropria da força de trabalho, não se apropria somente da capacidade útil do trabalho, conforme afirmou Marx (1996), mas também de um saber, de modo geral, presente no trabalhador produzido no âmbito da sociedade. Este saber e suas competências e habilidades são apropriados pelas empresas em favor de sua produtividade e lucro.

O trabalho na sociedade capitalista contemporânea continua sendo o elemento central da vida do indivíduo, e continuará sendo útil e significativo, afirma Castel (2003), pois em uma sociedade salarial o trabalho é referência econômica, psicológica, cultural e simbólica, comprovadamente, também, para aqueles que não o têm. Vida e trabalho se entrelaçam, e o sinônimo de bem-estar vincula-se em primeiro lugar ao trabalho, e à vida fora dele, em segundo. O medo de perder o emprego é o fator que mais angustia e gera sofrimento aos trabalhadores. Entretanto, a racionalidade moderna criou o sonho de que a vida só é plena se dotada de trabalho assalariado e dos benefícios que ele pode prover. O trabalho assalariado, mais que um desejo, é objetivo de vida e, para manter-se empregado, o trabalhador se submete, inclusive, a condições adversas de trabalho.

O racionalismo foi exacerbado na era moderna por meio da ciência, da técnica e inovações tecnológicas, criando situações que colocaram o indivíduo frente a desafios e padrões anteriormente estabelecidos, gerando condições a que se denominou 'adversidade' – contraditórias por natureza e que ainda expõem contradições. Nestas condições, o fenômeno da adversidade, presente nas situações cotidianas, sugere uma sociologia da adversidade, para explicar situações que causam contrariedade.

A adversidade no trabalho, objeto central deste estudo, só existe e acontece diante de expectativas sociais do indivíduo não satisfeitas no seu cotidiano. Essas perspectivas perpassam pelas condições dentro do trabalho e da vida fora dele,,fazendo das adversidades um desafio a ser vencido ou superado pelo indivíduo-trabalhador, ou seja, ser resiliente quando a situação o exigir. Este movimento dialético entre a situação adversa desafiante e sua transposição com o enfrentamento sobrecarrega a subjetividade do indivíduo, desenvolvendo sua capacidade de adaptação à adversidade, tornando-o resiliente.

A adversidade encontrada no chão de fábrica no cotidiano do trabalhador, assim como a sua subjetividade apropriada, desvelaram-se em situações de resiliência, de ritmo intensificado de trabalho, pressão, responsabilização e medo da perda do emprego.

A interpretação qualitativa das falas dos trabalhadores, baseada no pressuposto de que "a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta" (GOMES, 2004b, p.77), constatou que as adversidades vividas pelo indivíduo-trabalhador na organização do trabalho flexível levam sua subjetividade a se conformar à sobrevivência e à tolerância, reduzindo-o a "trabalhar para sobreviver".

A análise das falas concluiu que o ritmo intensificado é pesado, cansativo e sobrecarrega o trabalhador. O ritmo de trabalho demandado por robôs, o número reduzido de trabalhadores nos times e o excesso na demanda da fabricação de veículos também contribuem para a intensidade e o peso do ritmo no cotidiano do trabalho individual e, sobretudo, nos grupos de trabalho.

O ritmo intensificado, a pressão e a responsabilização às vezes se confundem e exigem do trabalhador grande esforço físico e psicológico, conforme analisado nas falas. Constatou-se que a linha de montagem testa a capacidade física e psíquica do trabalhador, colocando-o à prova por meio do gerenciamento *by stress (andon)*, utilizado como um indutor de maior produtividade no sistema



flexível. Este método expõe o trabalhador a um teste de resistência física, pelo ritmo imposto, e psicológica, pela pressão demandada e pela responsabilidade de não deixar passar tarefas ou produtos incompletos. A lógica da polivalência ou da multifuncionalidade, agregada ao estresse constante e à atenção para não se machucar nem causar acidentes, acarretam sofrimento ao trabalhador.

Os trabalhadores têm sua subjetividade absorvida no cumprimento das metas e resultados, nas oscilações do mercado, envolvendo-os na co-responsabilização pelo sucesso da empresa. A captura da subjetividade pelos valores organizacionais mostrou a influência da marca da empresa na alma do trabalhador. O emprego de *grife* revelou-se valor simbólico para o trabalhador, promovendo o seu assujeitamento às normas, concessões com relação à extensão de jornadas de trabalho, realização de horas-extras em nome do sucesso da empresa e seu conseqüente *status* de trabalhador daquela empresa.

A desigualdade na divisão de tarefas no trabalho é uma arma de que se servem os chefes e supervisores. Chefias conhecem pouco sobre a reação dos trabalhadores e usam da sua força hierárquica, agravando as condições de trabalho. Os efeitos dessas hostilidades sobre o mental dos trabalhadores são prejudiciais à saúde no trabalho, já alertava Dejours (1992, 1997 e 2003). Constrangimentos e sofrimentos por meio do exercício exacerbado do poder desestabilizam o trabalhador. A violência simbólica (BOURDIEU, 2002) acontece pelo exercício da autoridade, fazendo-a parecer natural na relação entre chefe e subordinado. O medo e a ansiedade foram identificados como meios de controle utilizados pelos preceitos hierárquicos, bem como a pressão psicológica sofrida pelos trabalhadores.

A análise destaca que o sistema flexível cobra, controla tarefas, desempenho, responsabiliza e sobrecarrega de tarefas o trabalhador no processo produtivo, mas também obtém adesão do trabalhador às exigências e aos valores da empresa. O trabalhador sente-se responsabilizado pela qualidade do produto

que passa por suas mãos, respondendo como seu o valor da empresa, seu nome, sua garantia de procedência, influenciando o seu sentimento de responsabilidade na execução de suas tarefas.

Os componentes ritmo intensificado, pressão e responsabilização, somados ao medo da perda do emprego, aumentam o sofrimento, o nível de angústia e a incerteza no trabalho para o trabalhador. O medo sujeita o trabalhador a trabalhar em horário fora da jornada de trabalho normal, fazendo horas-extras. A ameaça da perda do emprego, do despertencimento, o tratamento impessoal, são perspectivas de não permanência que terminam em resiliência diante da adversidade.

O sujeito no trabalho personificou a subjetividade propriamente dita do trabalhador flexível. O indivíduo-trabalhador tem sua vida alterada ao se deparar cotidianamente com situações adversas na fábrica. Essas situações alteram seu humor, decepcionam expectativas sociais não satisfeitas, às vezes o deprimem, fazem-no sucumbir e se fechar a relacionamentos, vivendo apenas do trabalho para o trabalho. A falta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado baixa sua auto-estima. Essas situações levam-no à resiliência, fazendo desta uma atitude usual no trabalho diário, influenciando sua vida pessoal e profissional.

O trabalhador vive e participa de seu cotidiano por inteiro, como disse Heller (2004), e assim, atua em toda sua intensidade. Não se divide o ser humano em duas partes. Porém, na parte dedicada ao trabalho constatou-se um indivíduo tenso, preocupado constantemente com metas e resultados individuais, grupais, organizacionais, e com uma lógica fora do seu controle, como a da economia de mercado. O trabalho ocupa todas as possibilidades de vida do indivíduo, dominando e anulando o sujeito, oportunizando a apropriação de sua subjetividade pelo capital, submetendo-o a comandos de níveis hierárquicos superiores, ao controle, à disciplina, levando-o ao assujeitamento e à atitude resiliente.

O assujeitamento no trabalho passa por uma atitude resiliente, e o peso do ritmo, a pressão pelo desempenho e pelo cumprimento dos resultados

esperados pela empresa influenciam o moral perante o trabalho e submetem o trabalhador. Um grande contingente de trabalhadores tem na profissão um meio de sobrevivência que não necessariamente está acoplado à satisfação profissional, o que leva o indivíduo a aceitar e se adaptar às condições de trabalho dadas.

Ficou manifesta a existência de submissão moral atingindo a conduta do trabalhador em prol da produção. Condições de trabalho que fogem da alçada do trabalhador são, algumas vezes, constrangedoras e, portanto, adversas, evidenciando o 'fator resiliência', em que indivíduos-trabalhadores se submetem, resignando-se à situação que se faz premente. Se a resiliência é permanecer no posto de combate e não entregar as armas, então trabalhar sob o sistema de produção flexível é resistir aos percalços do cotidiano e enfrentar as condições impostas no trabalho.

A palavra-chave do ser humano resiliente é a 'adaptação', uma atitude confirmada pelos entrevistados. O cotidiano do trabalhador é repleto de ambigüidades, em que ora se sente satisfeito por estar empregado e ter um salário, ora se sujeita e corre riscos, pois o ritmo intensificado, a pressão e a responsabilização colocam-no sempre à prova. Trabalhadores desenvolvem um saber de lidar com pessoas, concordam e se submetem – estas são regras de aceitação das adversidades de um sujeito vencido, de subjetividade apropriada e esgotada.

Os indivíduos-trabalhadores demonstraram que a atitude resiliente os faz conviver melhor com a insatisfação. Paradoxalmente, a capacidade de auto-superação se faz presente, apesar de em certos momentos constatarem não encontrar forças para enfrentar certas dificuldades. São nestas situações paradoxais que a resiliência se manifesta e resigna o indivíduo a adaptar-se às circunstâncias; como visto nas falas, há o sentimento de que 'não há como fugir da realidade cotidiana'. O 'fator resiliência' é, portanto, a manifestação da subjetividade em situações adversas e de contrariedade, princípio inerente à sociologia da adversidade.

As transformações no trabalho e as adversidades vividas no âmbito fabril foram o centro desta investigação. A busca de respostas é sempre o elemento que fascina a pesquisa e o pesquisador. Conhecer parte do mundo do trabalho através do olhar do trabalhador propiciou dar espaço à sua palavra e experiência. Tinha-se convicção, confirmada no momento, de que somente o trabalhador de chão de fábrica poderia dar respostas à questão problematizada. Os resultados da pesquisa mostraram facetas da conduta humana no trabalho que evidenciam ser possível tolerar aquilo que parece intolerável. Pôde-se compreender, pela fala dos entrevistados, ser possível ao indivíduo-trabalhador sobreviver e suportar condições adversas, em ambiente de produção flexível, mesmo que o trabalho não seja a obra de sua vida e sirva apenas para sobreviver em sociedade.

## GLOSSÁRIO

### EXPRESSÕES COLOQUIAIS UTILIZADAS PELOS TRABALHADORES NAS ENTREVISTAS

*"Dow"* - do inglês, ficar *"dow"* é estar desanimado, deprimido.

*Aprontar* - situações em que um trabalhador prejudica e entrega o outro para o chefe por ter feito algo ou não ter realizado alguma atividade/tarefa estabelecida.

*Baba* - quando um chefe repreende, 'despeja o verbo' em um trabalhador por ter feito algo que não devia. Isso pode acontecer, com e sem motivo.

*Babando* - dormindo porque está esgotado, cansaço extremo após o trabalho.

*Balconista de farmácia* - pessoal que foi contratado para a linha de montagem sem a força física necessária para agüentar peso empreendido pelo ritmo de trabalho.

*Ban ban ban* - chegar no local de trabalho de forma impositiva como 'conhecedor de todos os saberes'.

*Bater de frente* - enfrentar a situação, impor sua opinião.

*Chapa do crachá* - "passar a chapa" é passar o número do registro do empregado que consta no crachá.

*Encarna* - situação em que o chefe implica com a atitude do subordinado.

*Engolir sapos* - concordar e aceitar atitudes que não gosta.

*Facão* - corte de pessoal, "passar o facão" é cortar pessoal, mandar embora, demitir.

*Patada(s)* - forma rude de cobrança verbal feita pelo chefe ao subordinado.

*Pegadinha do chefe* - repreensão feita pelo chefe ao subordinado por não ter cumprido o estabelecido, determinado ou combinado. O chefe repreende por também ter sido repreendido, isso acontece no intuito de descontar no subordinado a repreensão que levou do chefe imediato.

*Pelinho* - "*qualquer pelinho*" é uma atitude mínima que pode ocasionar uma repreensão.

*Pena* - no sentido de 'penar', quando se padece, sofre para trabalhar, sente dor ou passa por alguma aflição.

*Pó da gaita* - quando o indivíduo já está tão cansado que só sobra o '*pó da gaita*', está que '*é só pó*' ou '*morto de cansado*'.

*Pulmão* - quando na linha de montagem se tem uma "folga", ou seja, se acumula tempo de alguns carros dando um 'fôlego' para os trabalhadores.

*Quebrar a perna* - quando um colega ou chefe 'implica' ou 'dedura' alguém e acaba em uma situação ruim e até demissão.

*Step* (Estepe) - do inglês, indica ascensão profissional, "passar de nível", subir um nível hierárquico.

*Ter embutido* - significa um valor internalizado na conduta do trabalhador do qual ele se sente responsável, como por exemplo: "a qualidade" naquilo que faz.

*Vestir a camisa* - estar de acordo com a missão, os valores, as normas da empresa. *Vestir a camisa* é estar adaptado, trabalhar conforme as normas da empresa.

*Xarope* - quando a pessoa é muito chata.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. (2000). *Dicionário de Filosofia*. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes.
- ALVES, G. (2002). Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da "década neoliberal" (1990-2000). *Revista Sociologia Política*, Curitiba, 19, p.71-94. nov. 2002.
- ALVES, G. (2006). Mundo do trabalho no Brasil. *Revista Autor*. Disponível em: <[http://revistaautor.com.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=923](http://revistaautor.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=923)>. Acesso em: 18 set. 2006.
- ANTUNES, R. (2001). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 5.ed. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, R. (2005). *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, R. (Org.) (2004) *A dialética do trabalho*. Escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular.
- ARAUJO, S. M. de. (2006) Indústria automobilística e sindicato: atuação renovada no Paraná dos anos 2000. *Caderno CRH*, Salvador, v.19, n.46, p.47-60, jan/abr.
- ARAUJO, S. M. de; FIRKOWSKI, O. L.C.; MOTIM, B. M. L. (2002). Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. (p.365-395) In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A.M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A.
- ARAÚJO, S. M. P. (2003) Relações de trabalho na indústria automobilística em situação de greenfield: o caso do Paraná no Brasil. In: *4º Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 2003, Cuba. HABANALAST - 4º Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo - Ponencias e Resúmenes*. Havana: ALAST.
- ARENDT, H. (1973) *The human condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- ARENDT, H. (2001). *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- BAUMAN, Z. (1999). *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- BERGER P. L.; LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade*. Tratado de sociologia do conhecimento. 16.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BEYNON, H. (2002). As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, R. *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. Reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil. 1.ed., 1997; 2.ed. São Paulo: Boitempo.
- BIHR, A. (1999). A ruptura do compromisso fordista. In: *Da grande noite à alternativa – o movimento operário europeu em crise*. 2.ed. São Paulo: Boitempo.

BOTTOMORE, T. (2001). *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

BOURDIEU, P. (2002). *O poder simbólico*. 5.ed. São Paulo: Bertrand Brasil.

BRIDI, M. A. da Cruz. (2005). Sindicalismo e trabalho em transição e o redimensionamento da crise sindical. Mestrado em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná (UFPR). [Dissertação de Mestrado].

BRUGGER, W. *Dicionário de Filosofia*. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt/users/praxis/praxiologica/textosapoio/gerais/tecnica.htm>>. Acesso em: 19 ago. 2006.

CALVET DE MAGALHÃES, T. (1985). A atividade humana do trabalho [*Labor*] em Hannah Arendt. Revista *Ensaio*. nº 14, pp. 131-168. (Revisado em 2005) Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~tcalvet/The%20Activity%20of%20Labor%20in%20H.%20Arendt.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2006.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. (2003). Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. *RAE-eletrônica*. v.2., n.2., jul-dez 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 04 set. 2006.

CARVALHO, R. A. A. de. (2002). A produção e a gestão de competências: o caso Fiat em questão. (p.243). In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A. M.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

CARVALHO, R. de Q. (1993) Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?. *Estudos Avançados*. São Paulo, v.7, n.17, 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141993000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141993000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 set. 2006.

CARVALHO, R. de Q.; SCHMITZ, H. (1990) O fordismo está vivo no Brasil. *Novos Estudos*. n.27 Julho de 1990. São Paulo: CEBRAP.

CASTEL, R. (2003). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. 4.ed. Petrópolis-RJ: Vozes.

CASTELHANO, L. M. (2005). O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v.17, n.1, jan./abr. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822005000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 set. 2006.

CHESNAIS, F. (Coord.) (1998). *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã.

CIMBALISTA, S. (2005). *As adversidades sob a ótica da produção flexível: um estudo comparativo entre o Brasil e a Inglaterra*. (Projeto de Pesquisa) Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. Pesquisa de Campo.



- COATES, G. (2002). Identifying with the organization: a case study analysis of how organisational commitment arises. *Universe Publisher*. Disponível em: <<http://www.books.google.com/books>> Acesso em: 16 nov. 2005.
- COCCO, G. (1997) Trabalho e cidadania: do fordismo ao pós-fordismo. V *Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET)*. Anais... p. 947-966. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/venc/artigos/59.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2006.
- CONSONI, F. (2004) Relatório Setorial Final. Pesquisa Automóveis. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=9](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=9)>. Acesso em: 17 setembro 2006.
- CORIAT, B. (1994). *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ.
- COUTU, D. L. (2002) How resilience works. *Harvard Business Review*, v.80, Issue 5, p.46-55, May 2002.
- DAL ROSSO (2006) Intensidade do trabalho. (p.166-169) In: CATTANI, R. D. & HOLZMANN, L. (Orgs.) *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- DANFORD, A. (1999). *Japanese management techniques and British workers*. Mansell Publishing Limited, London: England.
- DEJOURS, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré.
- DEJOURS, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- DEJOURS, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV.
- DEJOURS, C. (2003). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- DEJOURS, C. (2004). *Addendum*. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. (p.47-104). In: LANCMAN, S. & SNELWAR, L. I. (orgs). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.
- DELBRIDGE, R. & WHITFIELD, K. (2001). Employee perceptions of job influence and organization participation. *Industrial Relations*. v.40, n.3 (July 2001) Backwell Publishers, Oxford: UK p.472-489.
- DELBRIDGE, R. (2003). Workers under lean manufacturing. In: *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. HOLMAN, D. [et al.] Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, UK.
- DELBRIDGE, R.; LOWE, J.; OLIVER, N. (2000). Shopfloor responsibilities under lean teamworking. *Human Relations*. Sage publications, v.53, n.11, p.1459-1479.

- DUBAR, C. (1998). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*. Campinas, v.19, n.64, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 set. 2006.
- DUFOUR, D. R. (2001). *Os extravios do indivíduo-sujeito*. Le Monde Diplomatique, Paris, fevereiro. (Tradução portuguesa por Selvino Assmann).
- DURKHEIM, E. (1999). *As regras do método sociológico*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes.
- DURKHEIM, E. (2004). *Da divisão do trabalho social*. 2.ed., 1999; 2ª tiragem. São Paulo: Martins Fontes.
- ENRIQUEZ, E. (1997). *A organização em análise*. Petrópolis-RJ: Vozes.
- FONSECA, M. A. (1995). *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: EDUC.
- FOUCAULT, M. (1995). *Vigiar e punir*. Nascimento da prisão. 12.ed. Petrópolis: Vozes.
- FRIGOTTO, G. (2002) A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. JANTSCH, A.R.; BIANCHETTI, L. (Orgs). *Interdisciplinaridade*. Para além da filosofia do sujeito. 1.ed. 1995; 6.ed. Petrópolis: Vozes.
- FURTADO, O.; GONZÁLEZ REY, F. (Orgs.). (2002). *Por uma epistemología da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- GALLEAZZI, I. (2006) Precarização do trabalho. (p.203-207) In: CATTANI, R.D. & HOLZMANN, L. (Orgs.) *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.S. (Org.) (2004b). *Pesquisa Social*. Teoria, método e criatividade. 23.ed. Petrópolis: Vozes.
- GONZÁLEZ REY, F. (Orgs.). (2002). *Por uma epistemología da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- GONZÁLEZ REY, F. L. (2003). *Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- GOUNET, T. (2002). *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo.
- GROTBERG, E.H. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. (p.15-22). In: MELILLO, A., OJEDA, E.N.S. (Org.) *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed.
- GUATTARI, F; ROLNIK, S. (2005). *Micropolítica*. Cartografias do desejo. 7.ed., revisitada. Petrópolis: Vozes.

- GUIMARÃES, N.A. (2004) *Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores*. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Editora 34.
- HARVEY, D. (2002). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*. 11.ed. São Paulo: Loyola.
- HELLER, A. (2004) *O cotidiano e a história*. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra.
- HOLZMANN, L. (2006) A dimensão do trabalho precário no Brasil do início do século XXI. (p. 71- 92) In: PICCININI, V.C.; HOLZMANN, L.; KOVÁCS, I; GUIMARÃES, V.N. (Orgs.) et al. *O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- HOLZMANN, L. (2006) Toyotismo. (p. 314-318) In: CATTANI, R.D. & HOLZMANN, L. (Orgs.) *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- HUMPHREY, J. (1990). *Adapting the 'Japanese Model' to Brazil*, comunicação apresentada ao Seminário Internacional "Autour du Modele Japonais" Paris.
- HUMPHREY, J. (1995). The adoption of Japanese Management Techniques in Brazilian industry. *Journal of Management Studies*. 32:6, p.767-787, November.
- KENNEY, M; FLORIDA, R. (1993). *Beyond mass production: the Japanese System and its transfer to the U.S*. Oxford University Press, Oxford: USA
- KOCHAN, T. A ; LANSBURY, R.D.; MACDUFFIE, J.P. (1997). *After lean production: evolving employment practices in the world auto industry*. Cornell University Press. Ithaca, New York: USA.
- LAFARGUE, P. (2003) *O direito à preguiça*. São Paulo: Editora Claridade.
- LANCMAN, S. & SNELWAR, L. I. (rgs). (2004). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.
- LANE, S. T. M. (2002). A dialética da subjetividade versus objetividade. In: FURTADO, O.
- LEIS, H. R. (2003) O conflito entre a natureza humana e a condição humana no contexto atual das ciências sociais. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*. No. 50, 2003 (PPGICH/CFH/UFSC) Florianópolis. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/~dich/TextoCaderno%2050.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2006.
- LEIS, H. R. (2005) Sobre o conceito de interdisciplinaridade. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*. Nº 73, (PPGICH/CFH/UFSC). Florianópolis. Agosto. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/~dich/TextoCaderno73.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2006.
- LEITE, M. de P. (2003). *Trabalho e sociedade em transformação*. Mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- LIEDKE, E. R. (2002). Processo de trabalho. In: CATTANI, A. D. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis (RJ): Vozes.

LOSICER, E. (1996). A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E. P. B. ; VASCONCELOS, J.G. M. (Orgs.) *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes. p.68-79.

LUTHAR, S. S. CICCHETTI, D. and BECKER, B. (2000). The construct of resilience. A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, v.71, n.3, p.543-563, May/June 2000.

MACDUFFIE, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*. Ithaca: Jan 1995.Vol. 48, Issue. 2; pg. 197. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=4503865&sid=1&Fmt=3&clientid=13939&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 23 jul. 2006.

MACDUFFIE, J. P.; PIL, F. K. (1997). Changes in auto-industry employment practices: an international overview. In: KOCHAN, T.A ; LANSBURY, R.D.; MACDUFFIE, J. P. *After lean production: evolving employment practices in the world auto industry*. Cornell University Press. Ithaca, New York: USA.

MALLAK, L. (1998) Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, , Vol. 40, Issue 6, p.8-13, Nov/Dec.

MARX, K. (1996). *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural. Tomo 1. v.1. (Coleção Os Economistas).

MARX, K. (2004). *Manuscritos econômicos-filosóficos*. São Paulo: Martin Claret.

MARX, R. (1995). A indústria automobilística brasileira. (p.81-197). In: CASTRO, N. A. (Org.). *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

MARX, R. Para onde caminha sua organização? *Canal do Transporte*. Artigos e opiniões. Disponível em:<<http://www.canaldotransporte.com.br/opina.asp?Pagina=29&kual=mesma>>. Acesso em: 08 set. 2006.

MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.) (2005). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed.

MELLO E SILVA, L. (2004). Trabalho em grupo e sociabilidade privada. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Editora 34.

MINAYO, M. C. S. (Org.) (2004b). *Pesquisa social*. Teoria, método e criatividade. 23.ed. Petrópolis: Vozes.

MINAYO, M.C.S. (2004a). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8.ed. São Paulo: Hucitec.

MYERS, G. Análise da conversação e da fala. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Editores). (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes.

NARDI H. C. (2006). *Ética, trabalho e subjetividade*: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: Ed. UFRGS.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e Trabalho. In: CATTANI, A. D. (org.).(2002) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes; 4.ed. Porto Alegre: Ed. UFRGS. p.302-308.

NEUTZLING I. SANSON, C, MALLMANN, L, SEIDEL H. L. (1998). O Paraná no cenário nacional e mundial *CEPAT Informa*. Edição Especial. Agosto. Texto complementar de 'Paraná: Novos Investimentos e a Mudança do Perfil Socioeconômico. Uma pequena contribuição para entender o Paraná'.

Nova Política Industrial. Desenvolvimento e Competitividade. 2. Modernização Empresarial e Produtiva. Ações específicas em Setores Selecionados. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/NOVPOLI3.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/NOVPOLI3.HTM)>. Acesso em: 16 out. 2006.

OLIVEIRA, E. (2004). *Toyotismo no Brasil*: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular.

PENKAL, R.J. (2005). Qualidade Total e o Sindicalismo Moderado Produtivo nos Metalúrgicos da Grande Curitiba. Mestrado em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná (UFPR). [Dissertação de Mestrado].

RAMALHO, J. R. (2000) Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia hoje. *Dados*, Rio de Janeiro, v.43, n.4, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582000000400006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582000000400006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 out. 2006.

ROLNIK, S. (2005). *Toxicômanos de identidade*. Subjetividade em tempos de globalização. In: LINS, D.S. (Org.). *Cultura e subjetividade*: saberes nômades. 1.ed. 1997; 4.ed. São Paulo: Papyrus.

ROSA, M.I. (1994) *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Letras & Letras.

ROSENFELD, C. L. (2004) Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*. Porto Alegre, n.12, p.202-227, jul./dez.

SAFRA, G. (2002) Memória e subjetivação. *Memorandum*. 2, 21-30. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/artigos02/safra02.htm>> Acesso em: 03 set. 2006.

SCHIMIDT AM BUSCH, H-C. (2005). Exteriorização e Economia. A teoria hegeliana do trabalho e da sociedade civil. In: MERCURE, Daniel. SPURK, Jan. (Orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Petrópolis: Vozes.

SENNETT, R. (2000) *A corrosão do caráter*. 4.ed. Rio de Janeiro: Record.

TILGHER, Adriano. (1929). *Homo Faber*. Storia del concetto di lavoro nella civiltà occidentale. Analisi filosofica di concetti affini. Roma: Libreria di Scienze e Lettere. Italia.

TILGHER, Adriano. (1931) *Work. What it has meant to men through the ages.* (Homo Faber). George G. Harrap & Cia, New Jersey: USA.

TOURAINÉ, A. (2002). *Crítica da modernidade.* 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

VALLAS, S.P. (2003). Why teamwork fails: obstacles to workplace change in four manufacturing plants. *American Sociological Review*, v.68, n.2, p.223-250.

VALLE, R. (Org.). *O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva.* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p.55.

VALLE, R; PAIVA, D.W. e MONTELLA, M. A questão das competências vista a partir da Teoria da Racionalização. In: VALLE, R. (org.) (2003). *O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva.* Rio de Janeiro: Relume Dumará.

VASAPOLLO, L. (2005). *O trabalho atípico e a precariedade.* São Paulo: Expressão Popular.

WEBER, M. (1997) *Max Weber. Textos selecionados.* São Paulo: Nova Cultural. (Coleção Os Economistas).

WEBER, M. (2001). *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* São Paulo: Martin Claret.

WILLAIME, J. P. (2005). As reformas protestantes e a valorização religiosa do trabalho. In: MERCURE, Daniel. SPURK, Jan. (Orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental.* Petrópolis: Vozes.

ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo e competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas.

ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.* São Paulo: Senac.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA

### ENTREVISTA COM O TRABALHADOR

#### Pergunta introdutória:

Como é o seu trabalho?

#### 1. Trabalhadores e as condições de trabalho.

##### Identificar como é:

**Ritmo de trabalho, pressão para trabalhar e sentimento de incompetência.**

Como é o seu ritmo de trabalho?

Qual o tipo de pressão que você sofre para trabalhar? De onde ela vem?

Como você se sente tendo que trabalhar assim?

#### 2. Trabalhador e organização do trabalho.

**Relações de trabalho: individual e em grupo (*teamwork*).**

**Responsabilidades. Multifuncionalidade, polivalência do trabalhador para o desempenho das tarefas individuais e em grupo.**

Como são as responsabilidades de seu trabalho? Individuais ou em grupo? Quem é responsabilizado pelo quê? Individualmente ou em grupo?

#### 3. Trabalhador em situações de adversidade e suas conseqüências.

##### Identificar:

**Temor de não satisfazer imposições do trabalho, ou seja, "não dar conta" de inúmeras situações adversas no trabalho em sistema de produção flexível.**

Não dar conta das imposições de horário; do ritmo; da formação (sentir falta de informação, de um nível condizente de instrução ou até qualificação, de um diploma); de ser rápido (como é exigido) na aquisição de conhecimentos teóricos e práticos; de ter tido experiências prévias; de adaptação à cultura da empresa; das exigências do mercado (perfil do cargo; das relações com os clientes internos e externos); ser disciplinado (seguir normas, regras da empresa, manuais de procedimentos); abnegar-se a situações adversas no trabalho e capacidade de enfrentamento de situações desagradáveis e complicadas na empresa.

## ENTREVISTA COM GERENTE

### Pergunta introdutória:

Como é o trabalho do trabalhador na linha de montagem sob o sistema de produção flexível/enxuta/*lean production*?

#### 1. Trabalhadores e as condições de trabalho.

Ritmo de trabalho, pressão para trabalhar e sentimento de incompetência.

- Como você vê e analisa o ritmo de trabalho dos trabalhadores na linha?
- Que tipo de pressão os trabalhadores sofrem para trabalhar?
  - De onde ela vem?
  - Como você acha que eles se sentem tendo que trabalhar assim?

#### 2. Trabalhador e a organização do trabalho.

Relações de poder individual e em grupo (*teamwork*); Responsabilidades; Polivalência do trabalhador para o desempenho das tarefas individuais e em grupo.

- Como são as responsabilidades no trabalho, individuais ou em grupo? Quem é responsabilizado pelo quê? Individualmente ou em grupo?

#### 3. Trabalhador em situações de adversidade e suas conseqüências.

- Você acredita que alguns trabalhadores temem não dar conta da rotina e das imposições do trabalho em sistema de produção flexível? Qual, ou quais? E por quê?



## APÊNDICE B - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO - 2005 E 2006

RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO - 2005 e 2006

N.º	CARGO/FUNÇÃO	IDADE	TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	RAMO	DATA DA ENTREVISTA
01	Soldador	22	04 anos e 05 meses	Montadora de veículos	Junho 2005
02	Piloto de Prova de Rodagem	28	05 anos	Montadora de veículos	Junho 2005
03	Operador Sênior	32	06 anos	Montadora de veículos	Junho 2005
04	Operador de Produção	28	06 anos	Montadora de veículos	Junho 2005
05	Operador de Produção	27	06 anos	Montadora de veículos	Junho 2005
06	DHK montagem – Operador multifuncional	40	07 anos e 06 meses	Autopeças	Junho 2005
07	DHK montagem – Operador multifuncional	45	10 anos	Autopeças	Junho 2005
08	Bico P – Operador multifuncional	28	06 anos e 04 meses	Autopeças	Junho 2005
09	Supervisor de Linha	27	09 anos	Autopeças	Junho 2005
10	Bico P – Operador multifuncional	37	10 anos	Autopeças	Junho 2005
11	CRIP usinagem – Operador multifuncional	25	05 anos	Autopeças	Junho 2005
12	UP usinagem – Operador multifuncional	19	04 anos	Autopeças	Junho 2005
13	CRIP usinagem – Operador multifuncional	33	10 anos e 06 meses	Autopeças	Junho 2005
14	Gerente Geral RH	45	02 anos	Montadora de veículos	Mai 2006
15	Soldador de Produção	33	07 anos	Montadora de veículos	Junho 2006
16	Gerente de Produção	41	20 anos	Autopeças	Junho 2006
17	Chefe de Processos e Melhoria Contínua	35	04 anos	Autopeças	Junho 2006
18	Técnico de Manutenção	34	08 anos	Montadora de veículos	Junho 2006

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Todos os entrevistados são do sexo masculino.

**Silmara Nery Cimbalista**

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (1980), mestrado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (1997) é aluna do doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Santa Catarina, realizou Doutorado Sanduíche 2005/2006, na Cardiff University, em Cardiff, País de Gales, Inglaterra sob a supervisão dos professores Huw Beynon e Theo Nichols. Atualmente é pesquisadora do Núcleo de Análise de Conjuntura do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES e professora em cursos de Graduação da UniFAE - FAE Business School. É membro do GETS (Grupo Estudos Trabalho e Sociedade) na Universidade Federal do Paraná. Tem experiência nas áreas de Sociologia e nos seguintes temas: organização do trabalho, interdisciplinaridade, inovações organizacionais, condições de trabalho em ambiente organizacional adverso.

**Formação Acadêmica/Titulação**

<b>2003</b>	Doutorado em Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. <i>Título:</i> Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automotiva brasileira. <i>Orientador:</i> Sílvia Maria Pereira de Araújo, Co-Orientador: Selvino Assmann. <i>Bolsista do(a):</i> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil. <i>Palavras-chave:</i> Ambiente organizacional; Sistema de produção flexível (lean production); Condições e organização do trabalho; Indivíduo-trabalhador.
<b>2005 - 2006</b>	Doutorado-sanduíche na Cardiff University - School of Social Sciences, CARDIFF, Grã-Bretanha. <i>Título:</i> As adversidades na organização do trabalho sob a ótica do trabalhador nas indústrias de produção flexível: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra., <i>Ano de Obtenção:</i> 2006. <i>Orientador:</i> Huw Beynon e Theo Nichols (Cardiff/UK) e Sílvia Araújo(Brasil) . <i>Bolsista do(a):</i> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, Brasil. <i>Palavras-chave:</i> Condições e organização do trabalho; Indivíduo-trabalhador; Sistema de produção flexível (lean production); Indústria Automobilística.
<b>1995 - 1997</b>	Mestrado em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas - RJ, FGV-RJ, Brasil. <i>Título:</i> Política de recursos humanos na administração pública do Estado do Paraná: análise comparativa entre o discurso e a prática, <i>Ano de Obtenção:</i> 1998. <i>Orientador:</i> Valéria de Souza. <i>Bolsista do(a):</i> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, Brasil. <i>Palavras-chave:</i> Política de recursos humanos; Administração pública..
<b>1997 - 1997</b>	Especialização em The Theory And Operation Of a Modern National Econ. (Carga Horária: 150h). George Washington University, G.W.U., Estados Unidos. Ano de finalização: 1997. <i>Bolsista do(a):</i> Institute of Brazilian Issues, IBI, Washington, DC, Estados Unidos.
<b>1988 - 1988</b>	Especialização em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. (Carga Horária: 360h). Fundação da Universidade Federal do Paraná, FUFPR/IEGE, Brasil. Ano de finalização: 1988.
<b>1977 - 1980</b>	Graduação em Pedagogia. Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.

**Atuação profissional****Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, IPARDES, Curitiba/PR, Brasil****Vínculo institucional**

<b>1987 - Atual</b>	Vínculo: Servidor Público, Enquadramento Funcional: Pesquisador - cargo APNS Ag Profissional Nível Superior, Carga horária: 40
<b>Outras informações</b>	Em Licença sem Vencimentos, a partir de 02 de fevereiro de 2005 por 02 (dois anos), conforme Diário Oficial nº 6902, Curitiba, Quarta-feira, 26 de janeiro de 2005, página 37, Portaria nº 004/2005.
<b>Atividades</b>	Pesquisa e desenvolvimento, IparDES, Centro de Pesquisa

**Centro Universitário Franciscano do Paraná, UniFAE, Curitiba/PR, Brasil****Vínculo institucional**

**2000 - Atual** Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professora, Carga horária: 12

**Atividades**

- 07/2005 - Atual** Outras atividades técnico-científicas, Núcleo de Pesquisa Acadêmica.  
Atividade realizada  
Parecerista da Revista da FAE, a partir do ano de 2005, do v.8, n.2 Jul/Dez 2005 ISSN 1516-1234.
- 02/2002 -  
03/2003** Ensino, Especialização à Distância Administração Escolar, Nível: Especialização.  
  
Disciplinas ministradas  
Orientação Monografias - alunas professoras Colégio Bom Jesus
- 02/2000 -  
12/2002** Ensino, Administração, Economia e Ciências Contábeis, Nível: Graduação.  
  
Disciplinas ministradas - Dinâmica das Idéias Sociais
- 02/2000 -  
12/2002** Ensino, Administração, Economia e Ciências Contábeis, Nível: Graduação.  
  
Disciplinas ministradas  
Orientação de Monografia - final de curso de Graduação
- 03/2002 -  
11/2002** Atividades de Participação em Projeto, FAE Consulting, Projeto do Instituto de Gestão. Projeto do Curso de Gestão do Terceiro Setor e Responsabilidade Social Pesquisa e desenvolvimento, Programa de Apoio à Iniciação Científica,. Linhas de pesquisa - Gestão de Recursos Humanos

**Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba/PR, Brasil.****Vínculo institucional**

**2006 - Atual** Vínculo: Livre, Enquadramento Funcional: Aluna /Doutoranda UFSC

**Outras informações** GETS - Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade Linha de Pesquisa: Trabalho, Tecnologia e Inovações Organizacionais Esta linha de pesquisa tem por objetivos o estudo das inovações organizacionais e tecnológicas no âmbito do trabalho; a análise do perfil do trabalhador e das mudanças recentes no mercado de trabalho, nos diversos setores.

**Atividades** **05/2006 – Atual** Pesquisa - Linhas de pesquisa: Trabalho, Tecnologia e Inovações Organizacionais.

**Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis/SC, Brasil.****Vínculo institucional**

**2003 - Atual** Vínculo: Livre, Enquadramento Funcional: Aluna Doutorado.

**Outras informações** Aluna selecionada e admitida em 2º lugar na turma de 2003 no Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas - DICH, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas - PPGICH, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Atividades**

- 05/2004 - Atual** Serviços técnicos especializados, Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas – PPGICH.  
Serviço realizado  
Editora Assistente da Revista Internacional INTERthesis – [www.interthesis.cfh.ufsc.br](http://www.interthesis.cfh.ufsc.br)
- 04/2004 - Atual** Conselhos, Comissões e Consultoria, Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas – PPGICH.  
Cargo ou função  
Membro da Equipe de Publicações dos Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar.
- 03/2004 -  
03/2005** Direção e administração, Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas – PPGICH.  
Cargo ou função  
Representante Discente da Área de Concentração Condição Humana na Modernidade - CHM.
- 06/2003 -  
03/2004** Atividades de Participação em Projeto, Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas - PPGICH Projetos de pesquisa - Projeto para Implementação da Revista Eletrônica INTERthesis -[www.interthesis.cfh.ufsc.br](http://www.interthesis.cfh.ufsc.br)