

## Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade de trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível

### Reflections on work and resilient worker's subjectivity under the flexible production system

*Silmara Cimbalista\**

#### Resumo

O artigo tem como objetivo mostrar elementos que permitam a reflexão sobre a subjetividade de trabalhadores de chão de fábrica de indústrias montadoras de veículos e autopeças, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), Estado do Paraná, procurando demonstrar que a sobrevivência diária no trabalho sob o sistema de produção flexível está diretamente ligada à atitude resiliente. Entendendo a subjetividade como um movimento dialético, na qual existe uma inter-relação do ser humano consigo mesmo e o seu ambiente, parte-se do pressuposto de que o ambiente da fábrica se apropria da subjetividade do indivíduo por meio das condições de trabalho consideradas adversas no sistema flexível, promovendo, quando a situação exige, o uso da resiliência, entendida como a capacidade humana em enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade. Com base na pesquisa de campo desenvolvida para a tese de doutoramento da autora, utilizando pesquisa de caráter qualitativo, por meio da interpretação e análise de entrevistas semi-estruturadas, espera-se, como resultado, uma contribuição para a compreensão da subjetividade do trabalhador em situações consideradas adversas no cotidiano do trabalho no ambiente fabril.

**Palavras-chave:** sistema de produção flexível; adversidade; subjetividade; resiliência.

#### Abstract

This paper aims to show elements that allow a reflection on the subjectivity and resilience of workers who hold a position on assembly lines at car industries and automobile parts supply industries located at the Metropolitan Area in Curitiba (RMC), Paraná State, trying to demonstrate that their daily strife at work has a straight connection with a resilient attitude. Understanding the subjectivity as a dialectic movement, in which there is a co-relation between the human being and the environment, we hypothesize that the plant environment takes possession of the workers' subjectivity by means of working conditions considered adverse in the flexible system, promoting, when the situation requires, the use of resilience, i.e., the human capacity in facing, overcoming, and being strengthened or transformed by adverse experiences. Based on the field research developed for the author's Doctorate thesis, making use of qualitative research, by means of interpretation and analysis of semi-structured interviews, the outcome expected is the contribution for a deeper understanding of the workers' subjectivity in situations considered adverse in their daily work at the plant environment.

**Key words:** flexible production system; adversity; subjectivity; resilience.

\* Doutora em Ciências Humanas no Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com Doutorado Sanduíche na Cardiff University 2005/2006, em Cardiff, País de Gales, Inglaterra. Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ) e Pedagoga pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora no curso de Graduação da UniFAE. silmaracimbalista@terra.com.br

## Introdução

As últimas décadas do século XX e este início de século mostraram transformações evidenciadas nos processos de reestruturação produtiva, caracterizando uma nova formatação de mercados e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas mais diferentes cadeias produtivas em nível mundial. No epicentro dessas mudanças há um intenso processo de reorganização do trabalho e aumento de produtividade, afetando as condições de emprego e alterando o perfil das qualificações e dos padrões de gestão da força de trabalho.

Entender esse novo contexto torna-se, assim, fundamental, tendo em vista tanto as relações entre trabalho e capital e as exigências de um novo perfil de trabalhador, como a dinâmica empreendida via reestruturação produtiva nas empresas. A reestruturação do sistema de produção no Brasil, particularmente do setor automobilístico, modificou-se a partir do início dos anos 1990. A partir dessa década, o setor expande-se para outros estados da federação, desfazendo a concentração do denominado “coração industrial do Brasil”, conforme Roberto Marx (1995, p.182), localizado na região da Grande São Paulo. Novas empresas montadoras de veículos instalam, em outros estados, suas plantas, consideradas modernas e de vanguarda, como foi o caso do Paraná.

Com a reestruturação produtiva, o sistema de produção flexível (também denominado produção enxuta ou *lean production*), diferentemente do regime taylorista/fordista, passa a compor um outro cenário como modelo de produção e modifica o perfil do trabalhador. O trabalho flexibilizado também flexibiliza a atuação do trabalhador, tornando-o polivalente, multifuncional, engajado no processo de trabalho e na cultura da empresa. Os valores da cultura organizacional são um incentivo ao maior comprometimento do trabalhador.

Essa conduta comprometida do trabalhador com o sistema de produção e a empresa denota estar se constituindo, forjando, um indivíduo que melhor se adapta às adversidades no ambiente de trabalho. Este novo perfil, fruto das novas configurações da organização do trabalho produtivo, cria um novo paradigma, o do indivíduo inserido em uma organização econômica e social como a fábrica, distante da representação coletiva, ou seja, o coletivo na fábrica já não possui o mesmo significado e não parece ser tão significativo como antes. O *modus operandi* fabril contemporâneo exige desse trabalhador, cada vez mais, uma atitude individual, comprometida primeiramente com o seu trabalho e, em segundo plano, com o grupo.

Essas mudanças na organização do trabalho acontecem numa fase de entrada de capitais externos no setor industrial brasileiro, pós anos 1990, que caracterizou também a implantação de novas indústrias no país, destacadamente no Paraná. Esses capitais chegaram à Região Metropolitana de Curitiba (RMC) “representados pelas montadoras Renault e Audi-Volks instaladas em São José dos Pinhais, em operação desde 1997 e 1999, respectivamente, [...] além de fornecedores que acompanham as fábricas principais, na medida em que se pautam por novos padrões produtivos e organizacionais”, conforme afirmam Araújo, Firkowski e Motim (2002, p.365).

A inserção do Paraná nesse novo arranjo industrial, em nível nacional, promoveu desdobramentos nas relações de trabalho, sejam organizacionais ou sindicais. Essas novas configurações trouxeram, além de uma nova redefinição entre capital e trabalho, inovações tecnológicas e organizacionais, assim como novas exigências com relação ao perfil do trabalhador da indústria automotiva, agora também no Paraná.

Essas exigências, a partir dos novos modelos de gestão da era flexível, demandaram, conseqüentemente, maiores concessões por parte do trabalhador em termos do uso de sua subjetividade, como o aumento substancial

de seu ritmo de trabalho, a polivalência, o aumento de responsabilidades, a absorção de atividades antes não exercidas, assim como um maior controle e supervisão de suas atividades. O trabalhador, agora multifuncional e polivalente, é expurgado do modelo tradicional de vendedor de sua força de trabalho para agir e pensar como um capitalista em termos de produtividade e como um cliente sempre ávido por qualidade. Nesse sentido, sua subjetividade é apropriada pelas exigências físicas e mentais impostas para o desempenho das suas funções em ambiente de trabalho flexibilizado.

Essas mudanças promovidas pela organização do trabalho flexível geraram situações desgastantes, em um ambiente totalmente envolvido com a produção em ritmo intensificado, pressão, máxima utilização dos recursos em menor tempo, qualidade e produtividade. Nesse novo contexto, o trabalhador assalariado formal, instrumento do lucro, sofre, desmotiva-se e, em alguns casos, se destrói. É sob esse cenário, no qual se evidenciam elementos inerentes às condições de trabalho e à subjetividade do trabalhador, que se deseja refletir.

O presente artigo se divide em três partes: na primeira, caracteriza-se, de forma geral, o ambiente de trabalho sob o sistema de produção flexível e elementos promotores de adversidades, como os desgastes físicos e emocionais vividos pelos trabalhadores, procurando-se contextualizar o cotidiano do trabalho. Na segunda parte analisa-se como se dá o envolvimento da subjetividade do trabalhador em seu trabalho, mediante exemplos obtidos em entrevistas com trabalhadores das indústrias montadoras de veículos e autopeças da Região Metropolitana de Curitiba, realizadas como parte da pesquisa de campo da tese de doutoramento da autora. Nas considerações finais pretende-se mostrar que, apesar do discurso de mudanças e de valorização do trabalho sob a égide da gestão da era flexível, essas relações se deterioram, precarizam o trabalho e comprometem a subjetividade do trabalhador, limitando-o ao trabalho como sobrevivência, gerando insatisfação, enfraquecimento do sentido do trabalho, e a ausência de realização pessoal e profissional por meio do trabalho.

## 1 Metodologia

Este artigo apresenta uma parte dos resultados da pesquisa de campo desenvolvida para a tese de doutoramento da autora (CIMBALISTA, 2005). O tratamento dos dados e informações valeu-se de pesquisa qualitativa, utilizando como instrumento roteiro de entrevista semi-estruturada sugerida por Minayo (2004). A análise do material obtido a partir das entrevistas forneceu informações sobre o trabalhador e seus sentimentos no cotidiano da fábrica.

O universo escolhido foi o setor industrial automotivo, mais especificamente trabalhadores de chão de fábrica assalariados oriundos de montadoras de veículos e autopeças. Esta escolha justificou-se por se tratar de um ambiente duplamente de vanguarda, isto é, em termos de transformações tecnológicas significativas, do perfil produtivo de quem produz e da implementação de novas ferramentas de gestão, constituindo, assim, um novo modelo de trabalho e de trabalhador. O trabalhador e as condições de trabalho em ambiente de produção flexível neste início de século são, portanto, o foco deste estudo.

## 2 O cotidiano adverso no ambiente de trabalho sob o sistema de produção flexível

Considera-se que as condições de trabalho sob o sistema de produção flexível são adversas. Pensando-se no significado de uma situação adversa, vale observar que "adverso" remete àquilo que se encontra ou se apresenta em oposição, que traz desgraça, que provoca infortúnio ou é prejudicial. Nessa direção, pode-se também afirmar que uma adversidade significa uma dissonância, uma divergência, uma tensão entre as partes; a adversidade passa a ter, então, um caráter de contradição, ou seja, no sentido metafórico, como

uma espécie de oposição ou tensão, assumindo “um significado particular no caso da ação humana, onde se especifica qualquer situação que permita a satisfação de um fim unicamente às expensas de um outro, isto é, uma conexão ou uma coerção”, assevera Bottomore (2001, p.79-80).

A ação humana é parte do cotidiano do homem. O ser humano vive e participa da vida cotidiana por inteiro, com todos os aspectos de sua individualidade, sua personalidade. O indivíduo vive intensamente seu cotidiano e, assim como atua, usufrui dele em toda a sua intensidade. Agnes Heller (2004, p.17) afirma:

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.

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 trabalhador no seu cotidiano adverso no trabalho sob o sistema de produção flexível. Heller ressalta que o ser humano não consegue desprender-se de sua “cotidianidade”. Entende-se que é impossível não levar para todos os momentos da vida aquilo que se vive – o ser humano leva consigo e para sua casa os bons e maus acontecimentos. A confirmação disso se deu quando, ao se perguntar a um entrevistado de uma indústria de autopeças se ele conseguia “passar o cartão” na saída de sua jornada de trabalho e se desligar, se conseguia separar o tempo de trabalho da vida pessoal, ou se ficava 24 horas “ligado” na empresa, o trabalhador respondeu que essa separação é difícil de ocorrer. Eis o relato:

*[...] as pessoas dizer que conseguem separar trabalho do pessoal, é difícil dizer. Eu acho [...] que é até bom você levar isso [para] 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, 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 [na empresa] você entra dando risadas. [...] Isso aí, se existe, é só da boca para fora. Mas isso aí é complicado. Você não consegue. Ninguém consegue fazer isso aí. [...] E fora daqui [da empresa] é aquela coisa porque [...] Se você está com problemas aqui [...] você vai ficando meio preocupado em casa. Entendeu? [...] 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 [para casa], mas você está tentando amenizar o teu problema. E se você ficar quieto e ficar guardando o teu problema é pior ainda. (Entrevistado nº.7, junho de 2005, Curitiba/PR).*

Não há como desvincular a vida cotidiana pessoal da profissional. Entrevistados relataram ser quase impossível desligar-se do trabalho e vice-versa. Sabe-se que o cotidiano da vida é repleto de situações adversas. A adversidade pode ser encontrada nos problemas a serem resolvidos, em momentos desagradáveis, que causam desconforto, às vezes tristeza e até dor. Desde o nascimento, os seres humanos são expostos a adversidades no cotidiano da vida. Aprende-se errando e acertando, caindo e levantando-se, defendendo-se e sobrevivendo às mais diversas situações. Porém, diferentemente da infância e da adolescência, na vida adulta o ser humano se defronta com um outro tipo de adversidade: viver ou sobreviver à rotina da vida e do trabalho diário que invade 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). Nesse mesmo sentido entende-se estar envolvida a subjetividade do

trabalhador, ou seja, de forma integral, no seu todo, de corpo e alma, no cotidiano de sua jornada de trabalho na fábrica. Compreendendo a subjetividade como um movimento dialético, no qual existe uma inter-relação do ser humano consigo mesmo e o seu ambiente, parte-se do pressuposto de que o ambiente da fábrica se apropria da subjetividade do indivíduo por meio das condições de trabalho consideradas adversas no sistema flexível.

Nas condições de trabalho entendidas como 'situações adversas' há sofrimento por parte do trabalhador. Este sofrimento pode estar posto nas mais diversas formas do processo de trabalho, tal como sugeriu Dejours (2003, p.28): "há o 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]".

Essa é uma prática comum nas empresas. Trabalhadores vivem situações de adversidade em face da pressão imposta pelo ritmo intensificado de seu trabalho visando cumprir as metas demandadas pela empresa. Situações adversas originam-se também de uma imposição feita pelo mercado. Esta pressão gera um sentimento de responsabilização individual, às vezes grupal (do time, do grupo), determinando implicitamente padrões de obediência, assujeitamento, que se transformam em resiliência, gerando sofrimento.

A resiliência é "a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade", afirma Edith Grotberg (2005, p.15). Consiste na capacidade do indivíduo de se adaptar, usualmente de forma positiva, a situações de extrema adversidade. Estudos realizados sobre a resiliência foram inicialmente desenvolvidos com crianças, adolescentes, populações pobres, sobreviventes de catástrofes, tragédias como a ocorrida em '11 de setembro' nos Estados Unidos da América. Segundo Coutu (2002) e Ojeda e Melillo (2005), após esses eventos, ligados a catástrofes, passou-se a observar mais atentamente a

resiliência em adultos, instigando autores a analisar como ocorre a atitude resiliente em trabalhadores nas empresas. Este enfoque dado à resiliência representa uma mudança de paradigma, saindo da perspectiva da fraqueza para a capacidade de enfrentamento, instigando o trabalhador à disposição para descobrir em si próprio novas formas de recobrar suas forças, de adaptação a situações de risco, crise e esforços despendidos.

A resiliência prevê, assim, no seu cerne, a 'transformação' em face de uma situação. No caso dos trabalhadores entrevistados, prevalece o sentido de adaptação e superação de si mesmos em situações adversas. Portanto, diante de uma situação adversa, o trabalhador torna-se resiliente ao enfrentar e se adaptar no sentido de recobrar forças após viver uma situação difícil no trabalho. A atitude resiliente refere-se a um "processo dinâmico que compreende uma adaptação positiva com o contexto de uma significativa adversidade. Implicitamente a esta noção, existem duas condições críticas: (1) a exposição a uma significativa ameaça ou uma séria adversidade; (2) o alcance de uma adaptação positiva apesar de séria agressão e trauma no desdobramento do processo", como definiram Luthar, Cicchetti e Becker (2000, p.543).

A ênfase dada ao lado positivo da atitude resiliente vai ao encontro do almejado pelas empresas em termos do 'novo perfil' do trabalhador. Este perfil exige uma reação positiva, no sentido de se enfrentar situações de difícil solução, resolvê-las e recobrar forças para continuar o seu trabalho. O trabalhador precisa se dobrar e desdobrar perante diferentes situações adversas, seja na resolução de problemas em nível individual ou grupal, no atendimento a clientes internos ou externos, no cumprimento das metas, na sua constante qualificação e atualização técnica, enfim, o trabalhador deve ser habilidoso e superar obstáculos. O perfil individualista acaba sendo uma forma de sobrevivência nas empresas. Este fato não quer dizer que compromete sua representação no espaço coletivo

via sindicato. Ao contrário, tal representação existe, porém diferenciada dos moldes anteriores, como destacou Bridi (2005, p.71):

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.

Diante das novas adequações na organização do trabalho flexível, a atitude resiliente do trabalhador não deixa de ser resultado de sua sobrevivência demandada por este novo sistema. A resiliência é um dos “grandes quebra-cabeças da natureza humana, assim como a criatividade e o instinto religioso”, afirma Diane Coutu (2002, p.47-48). A atitude resiliente, para Coutu, é algo de que o indivíduo só se dá conta depois do fato consumado. Ao longo de suas pesquisas sobre o tema, concluiu que indivíduos resilientes possuem três características: (1) uma incondicional aceitação da realidade; (2) uma 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. Afirma que um indivíduo pode se recuperar de dificuldades ou situações desagradáveis se possuir uma ou duas dessas características, mas para ser verdadeiramente resiliente ele deverá possuir as três.

Indivíduos resilientes são hoje o grande 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 – e é isto que a atitude resiliente prega: a rapidez em se adaptar ao novo, resolver a crise e transformar a situação. Nesse sentido, as relações de trabalho e a construção do modo de ser do trabalhador, segundo Rosa (1994, p.58),

[...] produzem ou constroem ou ainda criam o modo de ser moral do trabalhador, entendido este modo como 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.

Este assujeitamento do trabalhador é reflexo ao que se submete no trabalho, como relata o 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 não 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, é problema [do trabalhador]. (Entrevistado nº.4, junho de 2005, Curitiba/PR).*

O trabalhador tem consciência das condições de trabalho e do que suporta cotidianamente. A indiferença da empresa com relação aos empregados do chão de fábrica o incomoda, e este mostra irritação, desassossego, com a forma de tratamento dada aos trabalhadores. Entretanto, o fato de os trabalhadores enfrentarem problemas em situações cotidianas de trabalho não quer dizer que a adversidade seja dada. Entende-se, porém, estar contida na situação, como se observou na fala acima. Em outras palavras, a adversidade é ‘construída’, 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 alguns fatores vinculados à empresa, ao ambiente e às condições de trabalho conduzem para que situações se tornem adversas.

O sistema de produção flexível manifesta-se como uma situação de trabalho adversa ao trabalhador. Pode ser comparado a um inimigo a ser enfrentado diariamente, como em uma batalha campal. A rotina vivida em ambiente de produção flexível é muitas vezes massacrante. As condições de trabalho produtivo são

vitais para a realização de um projeto de vida pessoal e profissional. O ambiente de trabalho deve ter condições propícias para a produção de idéias, criatividade para a consecução de um projeto de vida profissional que satisfaça, conseqüentemente, a vida pessoal. Este conceito parece estar distante da rotina das fábricas aqui pesquisadas.

O conceito de 'condições de trabalho' contextualizado por Dejours (1992, p.25) evidencia o que deve ser observado em termos de um ambiente ideal de trabalho. Para o autor, a maioria das condições de trabalho deve observar o "ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc.), o 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. Como organização do trabalho, deve-se considerar "a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc." (DEJOURS, 1992, p.25). Destaca que se deveria confrontar o que denomina "cadências infernais", fazendo alusão ao ritmo intensificado de trabalho e à pressão vivida pelos trabalhadores, como a separação do trabalho manual do intelectual. Contudo, isto não é real e tem sido motivo de luta sindical e de estudiosos do tema.

Sob esse argumento aceita-se que, diferentemente do taylorismo/fordismo, o sistema de produção flexível nasceu com vistas a melhorar, circunstancialmente, as condições de trabalho consideradas infames, desqualificantes e embrutecedoras impostas pelos modelos anteriores. Todavia, tem-se convicção de que este discurso é falacioso e, ao contrário, parte-se da hipótese de que o sistema flexível gera vários tipos de sofrimento em face das condições de trabalho vividas pelos trabalhadores nas empresas. Estas se transformam em situações desagradáveis, adversas, e são suportadas no cotidiano do trabalhador. As situações que geram

sofrimento são normalmente as que exigem, no modelo de produção flexibilizado, aumento do ritmo, pressão, responsabilizações, constrangimentos entre chefes e subordinados, ou mesmo entre pares, situações estas suportadas e toleradas pelos trabalhadores.

Essa configuração de desenvolvimento do trabalho flexível em montadoras de veículos e de autopeças adota diferentes formas de submissão ao ritmo intensificado, aos vários tipos de pressão para trabalhar, de tolerância, sentimento de injustiça, e ao medo de "não dar conta" das suas atribuições. Essas situações encobrem e fazem desaparecer o prazer de trabalhar que advém do reconhecimento do sujeito no trabalho em toda a sua subjetividade. O medo de não dar conta e da sobrecarga de responsabilidades gera sentimentos como vergonha e humilhação, levando o trabalhador à submissão e à abnegação no trabalho.

A subjetividade do trabalhador no cotidiano do trabalho passa despercebida no que tange aos valores e ao respeito para com o trabalho e o próprio trabalhador. 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*" (entrevistado nº.4, junho de 2005, Curitiba/PR). O trabalho na fábrica sob o sistema de produção flexível demanda dos trabalhadores um ritmo de trabalho intensificado, repetitivo e, muitas vezes, penoso. O ambiente é de constante pressão psicológica, promovida ou pelo ritmo, ou pela solicitação constante de pares, chefes, monitores e supervisores por resultados, melhorias contínuas e metas de produção. As condições de trabalho nem sempre são as melhores, apesar do proposto no sistema de produção, assim como no contrato de trabalho. Nesse cenário, a organização do trabalho flexível vem aumentando o nível de adversidades no trabalho para o trabalhador e gerando "transtornos" no trabalho, conforme afirmam Lancman e Sznalwar (2004, p.16).

É importante ressaltar que muitos dos significados desses transtornos podem também ser encontrados

no que transcende ao ambiente de trabalho na fábrica. Isso significa dizer que também implica o desgaste físico e mental do trabalhador, pois este o carrega para casa em forma de preocupações, ansiedades, angústias e plantões de trabalho nos finais de semana. Em algumas circunstâncias, trabalhadores de chão de fábrica utilizam *bips* em regime de 24 horas para que, em qualquer emergência que exija sua presença, seja possível chamá-lo de volta ao trabalho. O que se quer enfatizar é que o trabalhador está sempre em estado de alerta, mesmo durante seu período destinado ao descanso. Assim, não consegue desligar-se do trabalho e nem usufruir do descanso necessário.

Alguns entrevistados disseram não ser obrigados a fazer plantões ou trabalhar nos finais de semana. Entretanto, argumentaram que “não fica bem” não se colocar à disposição do supervisor ou perante os pares. Assim, o trabalhador releva e se dispõe a trabalhar, pois não se pode “nadar contra a maré”. Esta é uma situação de despertencimento. O tempo do trabalhador não lhe pertence; há uma invasão de seu espaço privado e uma vida controlada pela demanda da produção na fábrica. Entende-se que este trabalhador emprega toda a sua subjetividade na fábrica, pois está presente de corpo e alma e, em inúmeras situações, sofre.

Na teoria sobre sofrimento no trabalho, desenvolvida nas décadas de 1970/80, Christophe Dejours (1994) discutiu o que denominou psicopatologia do trabalho. Quase trinta anos depois o autor fala na psicodinâmica do trabalho, abordando não somente o sofrimento no trabalho, mas também o prazer; não só a organização do trabalho, mas “situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna”. Esta dinâmica pode ser encontrada na relação entre a psicodinâmica do trabalho e a linguagem, estabelecida por outro tipo de racionalidade – “aquela relacionada com o vivido pelo sujeito, do domínio do *pathos*, da subjetividade. É por intermédio da linguagem que o sujeito poderia expressar como ele vive no trabalho, como sofre no trabalho, como constrói e se constrói com o trabalho,

como se relaciona no trabalho. A linguagem é o meio pelo qual é possível se construir uma enquete em psicodinâmica do trabalho”, afirmam Lancman e Sznelwar (2004, p.38).

Esse movimento, realizado por Dejours, sobre a psicodinâmica do trabalho em direção à análise das situações de trabalho vividas pelos trabalhadores, contribuiu, em termos metodológicos, para a relação entre a organização do trabalho e o trabalhador, não como algo estático, mas em contínuo movimento. Os estudos desse autor contribuem grandemente para o aprofundamento de questões relativas à identidade e individualidade do trabalhador. O trabalho deveria ser o cenário para a realização de si mesmo, para o fortalecimento do sujeito, do reconhecimento com relação àquilo que é realizado, fomentando espaço para a criatividade, descoberta de soluções de problemas, evitando situações alienantes decorrentes do desprezo e conseqüente falta de sentido em se realizar profissionalmente. Nesse sentido, e no que concerne ao que foi exposto até aqui, dá-se a palavra ao trabalhador. Somente assim entende-se ser possível refletir sobre a relação do trabalhador com o seu trabalho cotidiano. Assim, com a palavra, o trabalhador.

### 3 A subjetividade do trabalhador resiliente no ambiente de trabalho sob o sistema de produção flexível

O tema da subjetividade do trabalhador, tratado neste artigo, preocupa-se com o indivíduo que trabalha no sistema de produção flexível, procurando 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 com a apropriação intelectual dos objetos externos. Este trabalhador, conforme já exposto, vive ‘situações adversas’ em seu trabalho



cotidiano, inserido na realidade brasileira, mais especificamente em montadoras de veículos e indústria de autopeças sediadas na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná, como foi citado. Para fins deste artigo, utilizou-se parte da análise das entrevistas realizada para pesquisa de campo da tese de doutoramento da autora.

Todo indivíduo, conforme evidencia Enriquez (1997, p.107), “nasce 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”. Este indivíduo, portanto, vive e reage no ambiente de trabalho definido como o ‘modelo’ almejado de sistema de produção. Inserido ou não em um grupo, o indivíduo estaria em condições, voluntária ou involuntariamente, de realizar mudanças por vezes importantes na estrutura social, pois a mudança social é compromisso de todos. Porém, os relatos aqui explicitados demonstrarão muitas vezes o contrário.

O 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”, destaca Rosa (1994, p.55-56). A autora convida à reflexão sobre o que está por detrás da alma do trabalhador, que pertence a um corpo e que está apoderado pela direção produtiva materializada nas relações de trabalho. Este trabalhador dotado de subjetividade “é sempre, simultaneamente, ser particular e ser genérico”, nas palavras de Heller (2004, p.20), tanto no seu pensamento, sua forma de agir, como no seu trabalho. Por mais individual que seja, não se desprende totalmente do meio social em que vive, porque o ser humano é um ser social e, inserido nesse contexto, não consegue se desligar por completo.

A relação entre subjetividade e trabalho remete à análise da maneira como o trabalhador, como sujeito, vive e dá sentido às suas experiências de trabalho. Nardi,

Titoni e Bernardes (2002, p.302-304) afirmam que “pensar a subjetividade e suas conexões com o trabalho implica pensar os modos como as experiências do trabalho formam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar amarrados em dados momentos [...] que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos”. Isso também implica a criação de outros modos de trabalhar, a forma de resistir na conexão com diversos elementos e modos de produzir e trabalhar.

A par desses outros modos de trabalhar, o processo de reestruturação produtiva cria, desse modo, 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. Neste modelo, indivíduos precisam sujeitar-se ao ‘estilo de gestão’, o qual exige adaptação, de acordo com as mudanças e cultura da empresa. Este trabalhador se torna resiliente, pois enfrenta situações que requerem enfrentamento e as suporta, assim como o ritmo intensificado de trabalho, a sobrecarga por meio da pressão e responsabilizações, exigindo sua adaptação aos objetivos da empresa. Essas situações são exemplificadas por meio do relato dos trabalhadores entrevistados. Com relação ao ritmo intensificado de trabalho, sobrecarga e pressão sobre o trabalhador, um soldador da linha de montagem de veículos relatou:

*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; [são] 5 horas [de trabalho antes do almoço]. Você trabalha 5 horas sem ter tempo de vez em quando, dar uma parada para ir ao banheiro [...] Tomar uma água. Você trabalha, trabalha, trabalha. Chega para você [o chefe/supervisor] e “Ô, tá faltando peça aqui. Cadê a peça?” (Entrevistado n.º.1, junho de 2005, Curitiba/PR).*

Pressão e ritmo se confundem no cotidiano do trabalho. Não existe tempo para pensar no que se está

fazendo; apenas se executa. O trabalhador, sob o ponto de vista do humano, num posto de trabalho como o relatado, não existe. Em outras situações, é tratado e considerado como um número na empresa. O trabalhador só é útil enquanto produz.

*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. [Você acha que eles não te tratam como uma pessoa?] Digamos que os mais próximos sim. [...] Porém, os mais altos, que estão lá em cima, diretor, gerente executivo, [perguntam] 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 em que estou lá fazendo um trabalho (...) 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. (Entrevistado nº.2, junho de 2005, Curitiba/PR).*

A subjetividade do trabalhador compromete-se com o capital; apesar do bom desempenho do trabalhador no sistema, nutre o sentimento negativo de "estar sempre por um fio". O sofrimento do trabalhador perpassa por este sentido, sendo superado somente pelo enfrentamento através da atitude resiliente; precisa enfrentar a situação e sair fortalecido, pronto para enfrentar outras adversidades. O ritmo de trabalho relatado pelo mesmo entrevistado, piloto de prova de rodagem de uma montadora de veículos, expõe a questão da rapidez na produção, elemento fundamental do sistema, assim como os atributos qualidade com produtividade, um dos pilares da produção flexível.

*É corrido. É corrido. 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 fazer a qualidade. [...] Então, a gente tem que correr e fazer a qualidade. Qualidade com produtividade. (Entrevistado nº.2, junho de 2005, Curitiba/PR).*

Questionado sobre o ritmo e a pressão no trabalho, o trabalhador relata como isso acontece na sua função. A pressão e constantes cobranças sobrecarregam o trabalhador, induzindo-o a cumprir metas além da jornada de trabalho.

*Você tem estresse, você tem muita cobrança. Você sente que você sofre pressão para trabalhar. [...] Sofre pressão por você porque tem que fazer, porque está atrasada a produção, porque tem um monte de carro, e que precisa vender tantos carros ali na... [...] no geral é 30 carros. De 28 a 30 carros, não é? Porque essa é a meta estipulada. E você é pressionado a fazer hora-extra, a ficar até mais tarde. Você é pressionado a trabalhar de domingo, a trabalhar nos sábados que são de folga. Cobrança que acaba virando pressão. Primeiro eles te cobram. Se de repente você não chegar ao nível que eles querem, eles te pressionam. (Entrevistado nº.2, junho de 2005, Curitiba/PR).*

Além do ritmo intensificado e da pressão, há a sobrecarga de responsabilidade, repassada para o trabalhador. Metas são estipuladas e devem ser cumpridas, independentemente se terão que ser realizadas por meio de horas-extras, sábados ou domingos. O sistema prevê um trabalhador flexível às demandas, encarando-as como um desafio a ser cumprido; deve ser um exemplo de multifuncionalidade e polivalência. É exatamente por essas razões que a produção enxuta é considerada uma nova organização do trabalho, como evidencia Gounet (2002, p.29): "é um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada". O sistema de produção flexível exige mais do trabalhador do que o fordismo, pois a relação um homem/uma máquina se altera para uma equipe/um sistema, em que cada homem opera em média cinco máquinas. Em termos das exigências feitas ao trabalhador e das condições de trabalho na linha de produção, o operador de produção relatou, com relação ao ritmo e às exigências demandadas por seu trabalho: "Alucinante. Me lembra aquele Programa na Pressão que tem lá na [TV] Bandeirantes. Lá, você

tem aquele tempo para responder, você tem que... ali a pessoa tem que ter uma base psicológica ali para agüentar, o cara... Eu já vi várias pessoas que chegaram assim e trabalharam 2 horas e ó... vão embora". (Entrevista n.º. 4, junho de 2005, Curitiba/PR). O entrevistado explica que o trabalhador recém-admitido não suporta o ritmo intensificado e a pressão na linha de montagem e pede demissão horas depois de ter assumido seu posto. Acredita que o nível de responsabilização da produção recai sobre os ombros dos operadores e, com isso, a sobrecarga aumenta e os mantêm em tensão constante no trabalho.

*O ritmo que funciona assim: [...] todo o peso que tem na seqüência 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 ao banheiro, ele tem que esperar o cara que cuida da linha vir, fazer 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? (Entrevista n.º. 4, junho de 2005, Curitiba/PR).*

Confirma-se, portanto, que o sistema de produção flexível só reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta da extração da mais-valia, ou seja, sua assimilação. Nesse sentido, Markert (2004, p.50-51) assegura que "é unânime a afirmação de que o futuro da produção flexível depende de mudanças estruturais na administração e na hierarquia das empresas" [...] existe uma tendência de, no futuro, ocorrer uma conciliação entre trabalho em grupo "estruturalmente inovador" e a "possibilidade de melhorar as condições de trabalho e a rentabilidade da empresa".

O processo de flexibilização na indústria, para o autor, assim como a "reorganização produtiva, envolvem a idéia de que uma melhor flexibilização da produção industrial, para ter condições de responder mais rapidamente às demandas dos clientes, deve

incluir primordialmente a implantação de um padrão inovador de organização da empresa" (MARKERT, 2004, p.42), o que configuraria a integração de funções fabris. A adequação do sistema de produção flexível em *ilhas de produção* ou, também, denominado trabalho em grupo ou *teamwork*, é aclamada como uma das grandes inovações da flexibilização. Em outras palavras, numa produção enxuta como a automobilística o trabalhador deve ser flexível em termos de polivalência na execução de suas tarefas, trabalhar em equipe com multivariabilidade de funções e operar várias máquinas simultaneamente, além de assumir maiores responsabilidades na elaboração e controle da qualidade da produção, ou seja, o trabalhador precisa ser um "super-herói" da produção. Em síntese, as ações anteriormente realizadas por chefias intermediárias e até mesmo por gerências passam a ser, no sistema flexível, interiorizadas na ação dos trabalhadores.

Questionando o sistema de produção flexível como o "*novo caminho para a modernidade do trabalho*", isto é, como se pudesse diluir a clássica oposição de interesses entre capital e trabalho, Markert (2004, p.34) continua interrogando se a organização do trabalho deve eliminar a hierarquia e a divisão taylorista, passando a favorecer, por meio da cooperação dócil, grupos de trabalho e times, e faz a pergunta: "como fica a autonomia de decisão sobre os conteúdos da produção, sobre investimentos e sobre os lugares de produção? [...] Existem dúvidas mesmo fora da questão central que envolve o poder: será que realmente o trabalho em grupo permite uma configuração autônoma do processo de produção e da organização do trabalho?" Este questionamento do autor provoca a reflexão sobre a eficácia do sistema flexível por meio do trabalho em grupos, denominado, em algumas empresas, como grupos de autogestão ou autogerenciáveis.

As singularidades com a questão da organização do trabalho, sob o ponto de vista técnico, também fazem refletir sobre o grau exigido de competência dos trabalhadores e as adversidades que estes sofrem nas

organizações para atender às exigências próprias da competitividade e produtividade das empresas no capitalismo atual. Um exemplo desse contexto encontra-se no relato de um entrevistado, operador de produção, quando explica o nível de engajamento exigido no desenvolvimento de seu trabalho, a pressão pela presteza em segundos numa linha de montagem de veículos.

*São vários modelos de carros diferentes, ele [o operador de produção] 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 há 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 [...] você roda 110%, entendeu? 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, eu tenho 30 segundos para chegar na porta. Então, mas o tempo cronometrado exato é 40 segundos. Então eu excedi 10 segundos. (Entrevista n.º 4, junho de 2005, Curitiba/PR).*

O trabalhador é isolado em seu desempenho para o cumprimento de suas metas individuais. Reflete que, quer individualmente ou por meio de grupos de trabalho, o processo de produção do tipo flexível supõe uma intensificação da exploração do trabalho. O aumento da velocidade da cadeia produtiva, seja pela geração de trabalho qualificado e flexível ou por meio do uso de maquinário automatizado e informatizado, não minimiza as fontes de sofrimento no trabalho. Ao contrário, percebe-se uma angústia internalizada no trabalhador, no sentido de 'dar conta' das tarefas que lhe foram determinadas. Outro relato mostra que a motivação desejada pela empresa é suportada. O trabalhador tem consciência de que se não agir dentro do desejado, perece, dando espaço para outro, que irá agir como a empresa deseja. Trabalhador há seis anos no mesmo posto, sabe que não suportará este ritmo por muito tempo:

*[...] eu acho que nesses 6 anos eu envelheci uns 2 a mais. Você entendeu? Eu perdi 2 anos [de vida]. Se eu durar, for durar uns 60 anos [de idade] eu vou durar só 58. Eu acredito que reduz o tempo de vida. [...] Porque reduz a mentalidade da pessoa, acho que envolve muito o psicológico. Para a gente viver você tem que estar bem, para você viver mais, né? E o cansaço físico é... 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 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" [está morto de cansaço, acabado] 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 falei para mim, várias pessoas já falei para mim: "Ó, só estou aqui por amor às crianças, entendeu? Que nem usam na gíria, mesmo: "Só estou aqui por amor à 'veinha' [a esposa]... porque senão... Aqui não!" (Entrevista n.º 4, junho de 2005, Curitiba/PR).*

O trabalhador vive no seu limite físico e psicológico, mas enfrenta as situações adversas e se torna resiliente, pois suporta, adapta-se, "dá a volta por cima"; quando se vê sem saída, se refaz. Entrevistados afirmam que o ritmo só aumentou. O volume de vendas, o aumento de encomendas, repercutem no ritmo no final da linha do processo produtivo.

*Eu acho que o ritmo aumentou. Aumentou porque aumentou mesmo. A própria [nome da empresa] aumentou o número de clientes. A gente trabalha mais giro de peças. Só que daí justamente para essa nova metodologia da [nome da empresa] também foram contratadas mais pessoas, para que haja um trabalho de qualidade, e não haja sobrecarga. Mas, aumentou o ritmo de trabalho. Aumentou bastante. [...] Nesses últimos 3 anos, estamos trabalhando bem mais. (Entrevista n.º 6, junho de 2005, Curitiba/PR).*

A falta de encomendas interfere na vida do trabalhador, o aflige e preocupa. Caso haja queda na

produção, existe um preço a ser pago, ou seja, é melhor ter do que não ter, relata um trabalhador: *“Quando tem uma queda de produção, igual teve em 1991, caiu muito a produção, daí o pessoal tem que dispensar os colegas, é complicado. Então, ainda bem. Acho que aqui ninguém reclama do ritmo, né? (...) Tem aquele estresse normal do dia-a-dia, mas ainda é melhor ter esse ritmo do que não ter”*. (Entrevista n.º 5, junho de 2005, Curitiba/PR). Existe um medo internalizado da perda do emprego. Este sentimento implícito é constante na vida de qualquer trabalhador; está embutido em seu discurso, na medida em que este se submete às adversidades no trabalho, resigna-se, recupera rapidamente sua capacidade de trabalho e adapta-se às situações desagradáveis impostas, tornando-se, portanto, resiliente. Mesmo achando que não vai dar conta de seu trabalho, pede ajuda, une-se aos outros com o mesmo fim de garantir o emprego. Nem sempre é possível dar conta de todas as atividades previstas, mas, com a cooperação, consegue-se terminar o solicitado. A solidariedade do coletivo ainda é uma das melhores soluções para o trabalho nesses novos moldes.

*Diariamente acontece, às vezes, de você não conseguir dar conta de uma coisa, justamente pelo volume, né? [...] São centenas de gráficos, vários indicadores e às vezes eles resolvem mudar a forma de apresentação; só que às vezes é muito em cima da hora. Então, você tem que mudar tudo, correria, as outras seções pedem a minha ajuda. Igual aconteceu agora. Normalmente assim fica meio corrido, né? A gente acaba não dando conta, mas daí a gente fala: “Eu não vou dar conta, eu preciso de ajuda, alguém tem que ajudar”. [...] Às vezes precisa modificar um monte de gráficos, por exemplo, para uma reunião assim no outro dia ou alguma coisa assim. Eu falo para o pessoal: “Eu não vou dar conta, vocês têm que ajudar e tal”. Já aconteceu de a gente ter que vir no sábado. Todo mundo se mobiliza, uns quatro ou cinco e... segunda-feira de manhãzinha está tudo pronto. (Entrevista n.º 5, junho de 2005, Curitiba/PR).*

O volume de trabalho gera pressão, tensões e a sensação de se estar sempre correndo para se “dar conta”, pois o novo padrão de trabalhador é multifuncional, polivalente e deve estar inteiramente

comprometido com seu trabalho. Além das exigências pelo desempenho, o trabalhador se vê acuado entre as demandas do trabalho e da vida. Vive situações de conflito e tensão no sentido de contrabalançar a vida dentro e fora do trabalho.

*É difícil o ritmo de vida que a gente tem hoje, e você conseguir desligar. Eu já tive esse problema. Hoje eu já me polício. Mas eu tinha esse problema de não desligar. Eu era 24 horas no ar. Inclusive na outra empresa que eu trabalhei, o ritmo era muito mais louco que aqui, sabe? É questão de hora-extra. Eu tinha dias que, entrava... eu cheguei a ficar 30 horas dentro da empresa, sem dormir. Você entrar 8 da manhã no sábado e sair no domingo 1 da tarde, alguma coisa assim, sabe? Coisa assim absurda, sem dormir, né? Era normal você entrar 8 da manhã e sair às 5 da manhã. [...] Você tinha horário para chegar, mas para sair você não tinha. Nunca tinha. E também tinha bip... você chegava em casa, o bip disparava, você já tinha que sair correndo, sabe? Você estava no shopping, tinha que largar a família e ir. (Entrevista n.º 5, junho de 2005, Curitiba/PR).*

O trabalhador está à mercê do trabalho. Sua vida pessoal e lazer são afetados, como sua subjetividade. Não há tempo para se pensar e refletir no que se está fazendo. Fica evidente a interferência do trabalho na vida pessoal e a distância infinitesimal ou a inexistência do tempo de trabalhar e tempo de viver a vida. *“É como eu falei, eu quase não desligo. Às vezes eu mexo com informática o dia inteiro aqui e vou para casa e fico no computador até 11h30, quase meia noite mexendo”*. (Entrevista n.º 5, junho de 2005, Curitiba/PR). O trabalhador mostra que é impossível cumprir o que a empresa deseja, e que não se pode simplesmente fazer de conta que não existe vida fora do trabalho. *“O que alguns supervisores pregam lá [na empresa] é que quando você entra da porta para dentro da fábrica você tem que esquecer a tua vida lá fora. Mas isso eu posso dizer que é praticamente impossível você fazer.”* (Entrevista n.º 3, junho de 2005, Curitiba/PR).

Se as condições de trabalho são tão precárias, por que os trabalhadores continuam resistindo? Provavelmente por não possuírem, de imediato, outra

opção de vida, e carregarem, individualmente, um grande desejo de superação. Isto lembra, novamente, o conceito de resiliência. Como nas Leis da Física, na qual um corpo resiliente se dobra e volta a ser flexível, assim acontece com o ser humano. A resiliência, salienta Celia (1997), congrega a capacidade

[...] que tem um corpo de resilir, ou seja, de ter flexibilidade, pois quando submetido a uma ou várias forças energéticas, sofre a ação do mesmo e, após cessada a força, reage voltando ao seu estado de normalidade. Esse termo traz consigo outro, o de fadiga de materiais. Ou seja, todo material possui essa plasticidade/elasticidade, mas se isto for a ele impingido por muitas vezes, este mesmo material, antes capaz de suportar mudanças, entra em fadiga por estar no limite da resiliência e se rompe.

Desse modo, a resiliência analisada no trabalho sob sistema de produção flexível como termo/metáfora é de veras útil para se compreender as atitudes dos trabalhadores pesquisados. Entretanto, fica aqui a pergunta: seriam corpo e alma desses trabalhadores capazes de suportar repetidamente as mudanças que lhes são exigidas? Pensando neste aspecto resiliente, o trabalhador expõe, a seguir, o nível de exigência, resistência, imposto pela política de 'zero defeito', inerente ao sistema de produção flexível, tanto na produção como na atitude do trabalhador.

*Hoje, eu diria que é o caso de todos que estão [na linha de produção] é a gente agüentar. Só que o que a gente não agüenta, você estar lá, você fez. 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, ou então na metade. (Entrevista n.º 3, junho de 2005, Curitiba/PR).*

A cobrança e pressão pelo desempenho exaure forças físicas e psíquicas. O trabalhador vive situações que exigem atitude resiliente para sobreviver às práticas da empresa.

*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 [a chefia/gerência] querem*

*que eu faça. Tudo bem! Eles estão num nível acima que 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 família e filhos, você acaba saindo, né? Quando você tem, quando você bate de frente, assim, você pode dizer 'não'. Se vocês [a empresa] 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. (...) [Mas] acabam se submetendo àquele trabalho. (...) É bem comum [acontecer] isto. (Entrevista n.º 8, junho de 2006, Curitiba/PR).*

As responsabilidades modificam e transformam a atitude do trabalhador, promovendo sua resignação sob fatos que não necessariamente gostaria que acontecessem no cotidiano de seu trabalho. Por um lado, vive o peso do cotidiano da vida e do trabalho; por outro, enxerga a consciência ética no pautar o certo e o errado. Há um entrelaçar de sentimentos, valores morais que regem a conduta do trabalhador. Por paradoxal que seja, algumas vezes, favorece sua compreensão e, em outras, o angustia e deprime. Situações adversas vividas pelos trabalhadores expostos à pressão constante causam efeitos nocivos à saúde física e mental, gerando medo, angústia, tensão e sofrimento no cotidiano do trabalho. Entretanto, apesar das adversidades vividas, o trabalho ainda se mostra como elemento central e indispensável ao ser humano. Os depoimentos demonstraram que o trabalho continua sendo necessário à produção do próprio ser humano, de sua vida e de seu ser social.

## Considerações finais

Há uma dinâmica na questão do trabalho que implica um conjunto de relações sociais nas empresas. O trabalho pode ser considerado uma série de relações intersubjetivas que acontecem entre as pessoas, sejam superiores, colegas, subordinados ou clientes. Esta dinâmica opera normalmente entre o sujeito (o ser

humano no trabalho), a realidade (o ambiente, as condições, a organização do trabalho) e o outro. A questão crítica é saber como se dão essas inter-relações e como elas podem ser harmônicas ou não, e, se não forem, como poderão acontecer sem sofrimento entre as partes.

A pergunta feita neste artigo: 'seriam o corpo e a alma dos trabalhadores capazes de suportar repetidamente as mudanças que lhes são exigidas?' fica sem uma resposta plausível, exigindo maior esforço de pesquisa sobre o tema. Todavia, foi possível perceber a existência de mecanismos de defesa utilizados pelos trabalhadores na condução do cotidiano na fábrica e em sua vida pessoal – um deles é a resiliência. Uma resposta pacífica de se conviver com adversidades no trabalho, mas que incorre na apropriação da subjetividade do trabalhador.

A narrativa dos trabalhadores fez perceber o consentimento de sacrifícios individuais, como a abnegação diária no ambiente de trabalho, como um meio de sobrevivência e manutenção do emprego. A sensação de "estar por um fio" dá o tom da adaptação dos trabalhadores resilientes às condições de trabalho, gerando adaptação ao ritmo intensificado, à repreensão de chefias, ao esforço além das possibilidades físicas, à aceitação de maiores responsabilidades, tolerando, muitas vezes, o intolerável.

Esse cenário leva a crer que a organização do trabalho flexível induz ao sofrimento físico, mental e ao

exercício da resiliência para a sobrevivência no trabalho. Nesse contexto, a satisfação e o prazer por meio do trabalho como uma obra da vida não existem. O medo se sobrepõe na mente do trabalhador. O indivíduo está sempre passível de ser, sob diversas formas, ameaçado no trabalho, seja pela repercussão de seu desempenho, no que se refere às expectativas da empresa, seja pelo desemprego, que está sempre posto no portão da fábrica, seja por suas pressuposições e interpretações pessoais sobre si mesmo, que se confundem com as profissionais. Enfim, este estado de ânimo do trabalhador só pode gerar um verdadeiro estado de desgaste psicológico e sofrimento contínuo.

É difícil saber como se poderá conjugar a dinâmica do trabalho em que todos são co-responsáveis pelo bem-estar do outro. Para o pesquisador, há um sentimento paradoxal: por um lado, existe frustração por perceber a longa jornada a ser trilhada em termos de melhoria das condições de trabalho na vida dos trabalhadores; por outro, tem a gratificação de ter sentido, ouvido e analisado parte da valiosa narrativa desses indivíduos, prisioneiros dos valores do capital, em que alguns deles, afrontando o medo, com coragem e bravura, conseguem vislumbrar um cenário de luta cotidiana sem perder a emoção de viver.

- Recebido em: 03/10/2006
- Aprovado em: 31/10/2006

## Referências

- ARAUJO, S. M. P.; FIRKOWSKI, O. L. C.; MOTIM, B. M. L. Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. 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, 2002.
- BOTTOMORE, T. *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BRIDI, M. A. C. *Sindicalismo e trabalho em transição e o redimensionamento da crise sindical*. 2005. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.
- CELIA, S. Promoção da saúde e resiliência. In: FICHTNER, N. (Org.). *Prevenção, diagnóstico e tratamento dos transtornos mentais da infância e da adolescência: um enfoque desenvolvimental*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. Disponível em: <[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0190&area=d5&subarea=>](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0190&area=d5&subarea=>)>. Acesso em: 15 jul. 2006.

CIMBALISTA, S. **As adversidades sob a ótica da produção flexível**: um estudo comparativo entre o Brasil e a Inglaterra. (Projeto de Tese) - Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2005. Pesquisa de campo.

COUTU, D.L. How resilience works. **Harvard Business Review**, v.80, n.5, p.46-55, May 2002.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.

GROTBERG, E. H. Novas tendências em resiliência. In: OJEDA, E. N. S.; MELILLO, A. (Org.). **Resiliência**: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

LANCMAN, S.; SNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica no trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004.

LUTHAR, S. S. CICCHETTI, D.; BECKER, B. The construct of resilience. A critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, v.71, n.3, May/June 2000.

MARKERT, W. **Trabalho, comunicação e competência**: contribuições para a construção crítica de um conceito e para a formação do profissional transformativo. Campinas: Autores Associados, 2004.

MARX, R. A indústria automobilística brasileira. In: CASTRO, N. A. (Org.). **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002.

OJEDA, E.N.S.; MELILLO, A. (Org.). **Resiliência**: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ROSA, M.I. **Trabalho, subjetividade e poder**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Letras & Letras, 1994.

### Entrevistas utilizadas neste artigo

ENTREVISTA n.º 1 com Soldador de Montadora de Veículos [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 2 com Piloto de Prova de Rodagem de Montadora de Veículos [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 3 com Operador de Produção de Montadora de Veículos [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 4 com Operador de Produção de Montadora de Veículos [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 5 com Operador Multifuncional de Indústria de Autopeças [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 6 com Operador Multifuncional de Indústria de Autopeças [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 7 com Operador Multifuncional de Indústria de Autopeças [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.

ENTREVISTA n.º 8 com Técnico de Manutenção de Montadora de Veículos [jun. 2005]. Entrevistadora: Silmara Cimbalista. Curitiba, 2005.