

# SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR E O USO DA RESILIÊNCIA NO COTIDIANO DO TRABALHO FLEXIBILIZADO

## WORKER'S SUBJECTIVITY AND THE USE OF RESILIENCE IN THE FLEXIBLE WORK'S ENVIRONMENT

Silmara Címbalista<sup>(\*)</sup>

### RESUMO

Este artigo trata da subjetividade do trabalhador empreendida em situações cotidianas de trabalho, nas quais a resiliência passa a ser uma das alternativas de sobrevivência às condições de trabalho sob o sistema de produção flexível. Procura-se mostrar elementos que permitam a reflexão sobre a subjetividade de trabalhadores de chão de fábrica oriundos de indústrias montadoras de veículos e autopeças, localizadas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), Estado do Paraná, demonstrando que a sobrevivência diária no trabalho flexibilizado está diretamente ligada à atitude resiliente. Baseada na pesquisa de campo desenvolvida na tese de doutoramento da autora, utilizando pesquisa de caráter qualitativo, por meio da interpretação e análise de entrevistas semi-estruturadas, espera-se como resultado fornecer uma contribuição para a compreensão da subjetividade do trabalhador em situações consideradas adversas no cotidiano do trabalho no ambiente fabril.

**Palavras-chave:** subjetividade, resiliência, adversidade no ambiente de trabalho, sistema de produção flexível.

### ABSTRACT

This article discusses the worker's subjectivity in the quotidian situations where resilience is one of the alternatives to improve working conditions under a flexible production system. We pick up a few elements of this environment which lead to reflections and conclusions on the subjectivity of the assembly line workers from automotive industries and their suppliers located in the Metropolitan Area of Curitiba, in the Paraná State. The principal aim is demonstrating that the daily work at a flexible work environment has a direct connection with a resilient attitude. Based on a direct research which promoted the interpretation and analysis of semi-structured interviews, the results try to contribute to a deeper understanding of the worker's subjectivity in situations considered adverse in the quotidian of flexible work.

**Key words:** subjectivity, resilience, adversity in the work environment, flexible production system.

---

(\*) Doutora em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Santa Catarina, professora do Centro Universitário Franciscano, técnica do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, e-mail: cimbalista@uol.com.br.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Significativas transformações evidenciadas nos processos de reestruturação produtiva no século XX e início deste vêm mostrando, caracterizando uma nova formatação de mercados, difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas mais diferentes cadeias produtivas em nível mundial. Inerente ao processo de reorganização do trabalho, o aumento de produtividade está no epicentro destas mudanças, afetando, tanto as condições de emprego, como mudando o perfil das qualificações e dos padrões de gestão da força de trabalho.

Entender este novo cenário se torna fundamental tendo em vista tanto as relações trabalho e capital, as exigências de um novo perfil de trabalhador, como a dinâmica empreendida via reestruturação produtiva nas empresas. A reestruturação do sistema de produção brasileiro, particularmente do setor automobilístico, se modificou a partir do início dos anos 1990. O setor se expande para além do Estado de São Paulo instalando novas empresas montadoras de veículos com plantas consideradas modernas e de vanguarda, como aconteceu no Paraná.

## INTRODUÇÃO

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

A conduta comprometida do trabalhador com o sistema de produção e a empresa forja o indivíduo e o adapta às adversidades encontradas no ambiente de trabalho. A nova configuração da organização do trabalho produtivo constrói este novo perfil, 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 anteriormente. O *modus operandi* fabril contemporâneo exige deste trabalhador, cada vez mais acentuadamente, uma atitude individual, comprometida inicialmente por ele mesmo com o seu trabalho, e em segundo plano, com o grupo, dentro da concepção do coletivo.

O contexto destas metamorfoses na organização do trabalho acontece numa fase de entrada de capitais externos no setor industrial brasileiro, pós anos 1990, que caracterizou também a implantação de novas indústrias no país, e em destaque, no Paraná. Estes 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” (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. Estas 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, na polivalência, 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, entende-se que sua subjetividade é apropriada pelas exigências físicas e mentais impostas para o desempenho das suas funções em ambiente de trabalho flexibilizado.

Estas 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. Todavia, neste panorama, o trabalhador assalariado formal, instrumento do lucro, sofre, se desmotiva e em alguns casos, se destrói. É sob este cenário, no qual se evidenciam elementos inerentes às condições de trabalho e à subjetividade do trabalhador é que se deseja refletir sobre a forma como ele resiste à adversidade, ou seja, sendo resiliente. Sendo assim, o artigo se divide em três partes: a primeira aborda a subjetividade, seu comprometimento e a inter-relação com a realidade do cotidiano adverso de trabalho vivido pelo indivíduo-trabalhador; na segunda, trata da subjetividade do trabalhador exposta por meio de suas experiências no ambiente de trabalho, destacando algumas categorias de análise estudadas, inerentes ao sistema de produção flexível, dando-se maior ênfase à atitude adotada por meio da resiliência; na terceira e última parte são feitas considerações finais, na qual se procurou mostrar parte dos resultados da pesquisa sobre o envolvimento entre a subjetividade do trabalhador e o uso da resiliência no trabalho flexibilizado.

## **METODOLOGIA**

Este artigo apresenta uma parte dos resultados da pesquisa de campo desenvolvida na tese de doutoramento da autora (CIMBALISTA, 2006). O tratamento dos dados e informações obtidos 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 manifestados no cotidiano da fábrica.

O universo da pesquisa foi o setor industrial automotivo, mais especificamente, pesquisando trabalhadores de chão de fábrica assalariados oriundos de montadoras de veículos e autopeças. Esta escolha se justificou por ser um ambiente duplamente de vanguarda, ou seja, em termos de transformações tecnológicas significativas, do perfil produ-

tivo de quem produz, como na implementação de novas ferramentas de gestão, constituindo assim um novo modelo de trabalho e de trabalhador o qual justificava mudanças no seu perfil e um maior comprometimento de sua subjetividade para atender ao novo modelo. A subjetividade do trabalhador e as condições vividas no trabalho em ambiente de produção flexível neste início de século são, portanto, o foco deste artigo.

## 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, porém, aceitou-se o desafio buscando a experiência lançada pelos teóricos sobre o tema, mas, principalmente, sorvendo 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 (RMC).

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, 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.

### 1.1. DE QUE SUBJETIVIDADE ESTÁ SE FALANDO?

Trata-se da subjetividade no cotidiano de trabalho, do ser trabalhador, de um indivíduo-trabalhador. O termo “indivíduo-trabalhador”, cunhado pela autora e utilizado aqui

em vários momentos, 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.

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. Segundo Losicer, 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, 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 (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 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*, “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, 2006. Entrevista n. 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*, 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, 2006. Entrevista n. 5, com operador de produção, em uma montadora de veículos, em junho de 2005).

Não é intenção aqui 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, 2006. Entrevista n. 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 macrosociais.

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. Desse modo, na concepção 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, 2006. 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* 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>(1)</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*. 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” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 48). 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.

“[...] 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 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, 2006. Entrevista n. 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 ime-

---

(1) 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.

diata. *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 demonstrou um entrevistado, 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, 2006. Entrevista n. 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.

Para *Touraine*: “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, 2006. Entrevista n. 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* 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”. Se subjetividade e sujeito mantêm uma relação direta entre si, isto permite a *Lane* 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*. 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 n. 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*, 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, 2006. Entrevista n. 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. 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.

A seguir o enfoque dado à apropriação da subjetividade do trabalhador é baseado em categorias de análise 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.

## **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 intuito foi o de 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” (ENRIQUEZ, 1997, p. 107).

Está se falando de um trabalhador que 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* 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” (NARDI, TITTONI e BERNARDES, 2002, p. 302-308).

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, foram utilizadas categorias de análise que contemplam o cotidiano do trabalho.

### 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, 2006. Entrevista n. 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* 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 (MARX, 1996, p. 347).

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 4h30 da manhã e começar tudo de novo, relata um operador de produção.

“A gente levanta às 4h30 da manhã, tem gente que levanta às 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, cheguei 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, 2006. Entrevista n. 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.

## 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 reconheci-

mento 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 a 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, 2006. Entrevista n. 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* 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 (DEJOURS, 2003, p. 129).

“[...] 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, 2006. Entrevista n. 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.

### 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, 2006. Entrevista n. 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, 2006. Entrevista n. 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, 2006. Entrevista n. 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 inco-muns 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.

#### 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, 2006. Entrevista n. 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.

## 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 por meio 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*, 2006. Entrevista n. 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.

Histórias e relatos que envolvem a resiliência mostram pessoas que lidam no seu cotidiano com adversidades, mas que contam com suas próprias potencialidades para seguir suas trajetórias de vida. Estes indivíduos crescem, amadurecem e aprendem, principalmente por suas capacidades e características positivas do que pelas suas limitações e iminência de adoecer. Porém, há que se refletir que esta característica intrínseca nos indivíduos de transformar a adversidade e retornar como o elástico que, após ser esticado, volta ao estado inicial, é nos humanos, variável. A resiliência não pode ser vista como um atributo fixo do indivíduo, se as circunstâncias mudam, a resiliência se altera (*POLETTO* e *KOLLER*, 2006, p. 24).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adversidade no trabalho 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 aqui expostas para exemplificar as situações vividas no cotidiano da fábrica, 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”.

Por meio da análise das falas se concluiu que o ritmo intensificado é pesado, cansativo e sobrecarrega o trabalhador. O ritmo, a pressão e a responsabilização às vezes se confundem e exigem do trabalhador grande esforço físico e psicológico. Constatou-se, portanto, que a linha de montagem testa a capacidade física e psíquica do 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 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.

As palavras-chave do ser humano resiliente são ‘adaptação’ e ‘transformação’, 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. É 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, e a resiliência passa a ser o transformador da conduta para a sobrevivência no ambiente de trabalho.

A pesquisa mostrou facetas da conduta humana no trabalho que evidenciaram ser possível tolerar aquilo que parecia intolerável. Pôde-se compreender, 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.

## BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.
- ARAÚJO, Silva Maria de; FIRKOWSKI, Olga Lúcia de Freitas; MOTIM, Benilda Maria Lenzi. Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO, Antonio Moreira (orgs.). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- ARENDDT, Hanna. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CIMBALISTA, Silvana. *Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira*. Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2006 [Tese Doutorado].
- DEJOURS, Christopher. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FURTADO, Odair; REY, Fernando Luis González (orgs.). *Por uma epistemologia da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. *Micropolítica*. Cartografias do desejo. 7. ed. revisitada. Petrópolis: Vozes, 2005.
- HELLER, Agnes. *O cotidiano e a história*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. tomo 1, v. 1. (Coleção Os Economistas).
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- NARDI, Henrique Caetano. *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- NARDI, Henrique Caetano; TITTONI, Jaqueline; BERNARDES, Jefferson S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, Antonio David (org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: UFRGS, 2002, 302-308.
- REY, Fernando Luis González. *Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural*. São Pau-

lo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

ROSA, Maria Inês. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Universidade de São Paulo: Letras & Letras, 1994.

TOURAINÉ, Alain. *Crítica da modernidade*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

### **Entrevistas utilizadas neste artigo**

Entrevista n. 1, soldador de produção, montadora de veículos, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 2, piloto de prova de rodagem, montadora de veículos, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 3, operador sênior, montadora de veículos, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 5, operador de produção, montadora de veículos, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 8, operador multifuncional, indústria de autopeças, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 11, operador multifuncional, indústria de autopeças, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.

Entrevista n. 13, operador multifuncional, indústria de autopeças, concedida a Silmara Cimbalista em junho de 2005.