



Centro de Investigação em Sociologia
Económica e das organizações



SOCIUS Working Papers

Cinara L. Rosenfield

**" AUTONOMIA OUTORGADA E RESISTÊNCIA: A RELAÇÃO DO
TRABALHADOR INDUSTRIAL COM SEU TRABALHO"**

Nº 6/2002

Nota:

Working Paper publicado no âmbito do convénio ICCTI/CAPES, Projecto nº 413/CAPES entre o SOCIUS e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa
Rua Miguel Lupi, 20
1249-078 Lisboa
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783
E-mail: socius@iseg.utl.pt

Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

AUTONOMIA OUTORGADA E RESISTÊNCIA: A RELAÇÃO DO TRABALHADOR INDUSTRIAL COM SEU TRABALHO

Cinara L. Rosenfield¹
rosenfield@uol.com.br

Este trabalho tem por objetivo verificar uma tipologia da relação do trabalhador industrial com seu trabalho, quando inserido num contexto de reestruturação produtiva caracterizada pela autonomia outorgada aos trabalhadores no processo produtivo. Essa autonomia é outorgada na medida em que ela é “concedida” aos trabalhadores mas se constitui, ao mesmo tempo, em uma ordem a ser obedecida. Em nossa tese de doutorado² analisamos os efeitos induzidos pela autonomia outorgada aos trabalhadores da indústria de processo, na França e no Brasil, sobre a relação com o trabalho.³ A pesquisa que dá continuidade a esse estudo foi realizada no Pólo Petroquímico de Triunfo (RS). O objeto de estudo de ambas as pesquisas é o sujeito no trabalho: quais são os efeitos induzidos por um processo de autonomia outorgada sobre as relações dos trabalhadores industriais com seu próprio trabalho. A autonomia no trabalho requerida pelo *management* visa a mobilizar a inteligência e o investimento subjetivo dos trabalhadores a fim de fazer face às exigências crescentes de qualidade e flexibilidade dos produtos. A relação com o trabalho e a adesão dos homens passam a ser fatores responsáveis pelo êxito da empresa em um contexto de capitalismo mundializado e de competitividade em escala internacional. No seio de um processo que associa desemprego tecnológico, desemprego estrutural e questionamento quanto à manutenção de direitos sociais já adquiridos, a flexibilização da força de trabalho significa mais liberdade para o capital e maior insegurança para os trabalhadores. Assim, eles são convidados e mesmo obrigados a se implicar mais e mais e a se adaptar continuamente às exigências da produção que se renovam incessantemente.

¹ Professora do Departamento de Sociologia e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutora pela Université Pais IX - Dauphine

² Rosenfield, Cinara. *L'autonomie comme norme et le rapport au travail; une étude comparative France-Brésil*. Paris, Université Paris IX - Dauphine, 2000.

³ Para essa pesquisa, como será especificado no transcrito do texto, foram feitas 200 entrevistas, na França e no Brasil, que culminaram com a construção de uma tipologia da relação com o trabalho. Este trabalho será publicado brevemente.

Estratégias individuais e relação com o trabalho

O objetivo da pesquisa é reconstituir como os trabalhadores vivem e experimentam as mudanças na organização do trabalho e seus efeitos sobre a relação com o trabalho. A relação com o trabalho deve ser compreendida como a combinação entre uma atitude no trabalho, as estratégias individuais de inserção na situação de trabalho e, como pano de fundo, as determinações de ordem biográfica. Aquilo que chamamos de estratégias individuais de inserção são sobretudo as diferentes formas de inserção em uma dada situação e onde os trabalhadores terminam por “sofrer” as conseqüências de suas estratégias individuais. Dito diferentemente, a obrigação de se inserir de maneira autônoma na situação de trabalho – o que de fato impede uma autonomia real – desencadeia processos individuais de inserção marcados por estratégias de sobrevivência ou de proveito que não podem se dissociar de outros processos de ordem inconsciente como, por exemplo, os mecanismos de defesa. Assim, ao se inserir de uma maneira “ótima”, ou seja, ao fazê-lo da melhor maneira possível – tanto no que diz respeito aos proveitos concretos, inclusive materiais, de uma tal inserção, quanto em termos de custos psíquicos – o indivíduo calcula seus ganhos (daí o sentido de estratégia individual) mas paga igualmente o preço, sobretudo aqueles de natureza subjetiva. Trata-se da associação de escolhas individuais de inserção – diante de uma situação coletiva e predeterminada – e de custos objetivos e subjetivos. Esta combinação, justamente, culmina em diferentes formas de relação com o trabalho. O indivíduo acaba por “sofrer” os efeitos de sua escolha estratégica, na medida em que ele decide, conscientemente, a respeito de sua inserção em uma organização marcada pelo paradoxo e pela ambivalência – em função da não-coincidência entre o discurso e a realidade, por exemplo -, mas não pode escapar dos custos pessoais a pagar.

Autonomia outorgada e individualização

Partindo da hipótese de que uma relação estreita associa organização do trabalho e relação com o trabalho, de maneira que uma mudança ao nível da organização do trabalho

teria conseqüências sobre a relação com o trabalho dos trabalhadores atingidos, a organização do trabalho dita autônoma instaura uma nova maneira de trabalhar que procura associar o operário à produção, o que permite supor que ela seria capaz de provocar uma relação com o trabalho diferente daquele desenvolvido pelo regime tayloriano.

Chega-se assim a uma hipótese de base, construída e confirmada no transcorrer da pesquisa: a autonomia outorgada pela lógica *managerial* implica uma relação com o trabalho que não se reduz ao “fazer” mas que significa uma demanda de implicação e de engajamento ao trabalho a fim de responder a um objetivo econômico através de um apelo de mobilização pessoal e subjetiva. A autonomia outorgada desloca a identificação ao trabalho em direção a uma identificação à empresa e, sobretudo, à lógica econômica da empresa. As relações profissionais reforçam a relação com a empresa, as relações entre pares se enfraquecem ou mudam de natureza. A solidariedade de classe dá lugar a solidariedades precisas no tempo e no espaço. A organização, ao quebrar o coletivo de trabalho e instaurar o primado da individualização - daí, justamente, as estratégias individuais de inserção na situação de trabalho -, provoca uma nova forma de solidariedade, a saber a solidariedade profissional. É a profissionalidade que passa a determinar as relações entre pares e ela é da ordem do produtivismo.

Se a autonomia e a natureza coletiva do trabalho passam a ser intrínsecas à nova organização do trabalho, a nova ordem é “sejam sujeitos” e trabalhem em cooperação. Mas trata-se de uma cooperação produtiva e operacional e não solidária e unificadora. A autonomia demandada ao trabalhador industrial implica o desdobramento das atividades desde o fazer até a compreensão do que é feito. A compreensão implica em mobilização da inteligência mas também do afetivo, que é justamente o *surplus* exigido. No entanto também o fazer implica em uma dimensão de investimento pessoal na tentativa de fazer “bem”, o que traduz um desejo de fazer o “belo”⁴, e constitui a zona de autonomia a mais pessoal, a mais completa e a menos suscetível de ser acionada por um comando externo à pessoa do trabalhador.

⁴ “Fazer o belo” – no original, *faire le beau* - remete ao trabalho feito com investimento pessoal e cujo autor é capaz de se identificar e se reconhecer no produto de seu trabalho. Ver DEJOURS, Christophe. “Coopération et construction de l’identité en situation de travail”. In *Futur Antérieur*, nº16, 1993/2.

A autonomia pode, assim, ser compreendida em dois sentidos: o primeiro, em seu sentido positivo, a autonomia real no trabalho que é a autonomia do “fazer bem”, de “fazer o belo”, que é reconhecido pelos seus pares. Esta autonomia permite de se proteger uma vez que ela preserva o grupo como base identitária e possibilita um retorno sobre si mesmo capaz de conferir um sentido ao trabalho. O segundo, em seu sentido instrumental, a autonomia é outorgada enquanto instrumento de coordenação das relações de trabalho e visa atingir um objetivo econômico de gestão da empresa. Esta autonomia aumenta a insegurança existencial do operário uma vez que ela enfraquece o investimento no “fazer o belo” em seu trabalho e reforça a destruição do grupo como base identitária. Esta autonomia propicia o aparecimento de estratégias individuais no seio do grupo de trabalho, as relações profissionais reforçam a relação à empresa e enfraquecem as relações entre os pares. Como ? A autonomia outorgada, enquanto instrumento do *management*, visa mobilizar e integrar o trabalhador ao processo de trabalho, de maneira a inserir neste processo os elementos do trabalho que não podem ser prescritos, como a esperteza, a capacidade de coordenação, a concertação e a mobilização subjetiva. Mas o "dever-ser" autônomo já é uma injunção paradoxal⁵ uma vez que constitui-se em uma ordem a seguir que traduz-se por uma mobilização pessoal. O "dever-ser" sujeito e autônomo assinala uma organização do trabalho cada vez mais normalizada, ou seja, regida por normas.

O social e o individual

O estudo foi dedicado à pesquisa de campo junto aos operários da indústria de processo – setor de atividade onde a autonomia no trabalho encontra repercussão tendo visto o trabalho de controle e supervisão do processo. A primeira pesquisa realizou uma análise comparativa entre dois países - a França e o Brasil -, em um mesmo grupo industrial, em

⁵ Trata-se de uma injunção paradoxal justamente por ser uma ordem impossível de ser obedecida, ou seja, a sua simples obediência acarreta a infração: a autonomia exigida significa a não obrigatoriedade de respeito às normas estabelecidas. Tal qual a ordem dada por uma mãe: « você tem o dever de me amar espontaneamente ». Se ama espontaneamente, então não está cumprindo o seu dever. O mesmo se verifica caso não ame, o que acarreta uma situação sem saída. Cf. PALMADE, Jacqueline. "Communication paradoxale et imaginaire consensuel". In *Encyclopédie et Dictionnaire critique de la communication*, sous dir. SFEZ L., Paris, PUF, 1993.

Péage de Roussillon (FR) e em Paulínia e São José dos Campos (SP/BR). A comparação internacional introduz o papel dos elementos sócio-culturais na construção da relação com o trabalho. A segunda pesquisa foi realizada juntos aos trabalhadores de uma empresa no Pólo Petroquímico de Triunfo (RS).

A pesquisa empírica se apoia sobre os seguintes eixos: o primeiro é consagrado às entrevistas semi-diretivas – em número de 200 na primeira pesquisa e de 58 na segunda – onde se privilegia a palavra dos trabalhadores, suas vivências e os aportes de um processo de elaboração que se instaura na situação de entrevista, através da escuta e da interferência do pesquisador. O segundo consiste em observar o processo de trabalho, o clima no interior da situação de trabalho, em travar contatos mais informais, em conhecer o cotidiano do trabalho. O terceiro dá-se em duas partes e refere-se à restituição (*feed-back*) em pequenos grupos de trabalhadores entrevistados das regularidades constatadas nas entrevistas e, após, a mesma restituição para a direção da empresa. As reuniões com os trabalhadores entrevistados servem, simultaneamente, para validar os resultados preliminares (e, assim, obter o acordo dos trabalhadores entrevistados quanto ao conteúdo que será apresentado à direção da empresa) e para projetar os entrevistados e os resultados em um processo mais coletivo. O quarto eixo, referente somente à comparação internacional, remete à coleta de dados sociais dos países envolvidos na pesquisa, a fim de enquadrar e contextualizar aquilo que diz respeito às implicações sociais da relação com o trabalho. No caso da segunda pesquisa, estes dados limitam-se a enquadrar e contextualizar a própria empresa.

Os quatro eixos da pesquisa empírica remetem às duas linhas teóricas deste estudo : a relação com o trabalho em sua dimensão individual e a relação com o trabalho em sua dimensão social. O homem se constrói como pessoa segundo diferentes modelos do mundo social e ainda acede a uma parcela de autonomia e originalidade, de maneira a tornar-se, simultaneamente, um ser social e autônomo, coletivo e particular, igual e único. A relação com o trabalho é uma, entre outras, expressão desta associação entre o social – as condições objetivas de trabalho, a organização do trabalho de tipo autônomo como resposta a uma exigência de flexibilização, a empresa capitalista e o objetivo sempre presente de produzir riquezas, etc. – e individual – como o homem, este homem, vive sua inserção no trabalho, este trabalho. A dimensão social da relação com o trabalho confere à ação individual um sentido,

e, ao mesmo tempo, o sentido que o indivíduo confere à sua ação em relação a um contexto mais geral remete à sociedade envolvente.

Se procuramos compreender a relação com o trabalho desenvolvida por indivíduos inseridos em organizações mais autônomas, o indivíduo particular deve ser a fonte primeira da pesquisa a fim de reconhecer regularidades capazes de definir um tipo de relação com o trabalho característico de um “modelo” de indivíduo. Trata-se de ultrapassar os dados individuais de maneira a utilizá-los para compreender uma atitude mais ou menos geral no trabalho. Uma tipologia de indivíduos no trabalho foi, então, proposta, a fim de desvendar as diferentes atitudes vividas na situação específica de trabalho, cuja principal característica é a demanda de um trabalho autônomo por parte do trabalhador.⁶ A passagem do individual ao social marcaria, assim, a passagem do particular ao geral, onde estes níveis servem simultaneamente de base de compreensão para a realidade observada. É preciso ser claro : não é simplesmente o social que confere um sentido ao vivido, mas o vivido existe, ao mesmo tempo, em si – ou seja, mais estreitamente ligado à organização do trabalho, compreendida como modo operatório, relações sociais de produção e relação com a empresa – e em um contexto macrosocial onde ele apresenta determinações de ordem sócio-culturais e político-econômicas. A vivência é ela mesma um elemento de compreensão da relação com o trabalho, mas submetida, ela também, às grandes determinações sócio-culturais. Como afirma Manuel Castels⁷, as culturas e as identidades coletivas são estruturadas por relações historicamente determinadas entre a produção, a experiência e o poder, Assim, a relação com o trabalho aparece como a combinação entre o social – expresso pela organização do trabalho, pela empresa de tipo capitalista e concorrencial, pela procura incessante de cada vez maior produtividade, por elementos culturais, simbólicos e históricos que envolvem a empresa e os cidadãos – e o individual – expresso através de como o homem vive seu trabalho.

O estudo da relação ao trabalho culminou, em nossa pesquisa de doutoramento, com uma proposição de tipologia. Esta tipologia baseia-se naquilo que é verdade para os

⁶ No que se refere à pesquisa de doutoramento, as diferentes atitudes no trabalho foram submetidas à análise macrosocial no contexto de uma comparação dos resultados obtidos na França e no Brasil, na qual as diversas formas de inserção social dos indivíduos puderam se associar a outras hipóteses mais estreitamente ligadas à vivência dos trabalhadores.

⁷ Castels, Manuel. *La société en reseaux*. Paris, Fayard, 1998.

entrevistados, naquilo que eles exprimem e sentem como sua realidade no trabalho. Há uma reconstrução pessoal da vida no trabalho de cada operário entrevistado e suas razões individuais alimentam a constituição de um tipo ideal. A realidade concreta e observável do trabalho não foi desconsiderada, ela se faz necessária para dar sentido e significação às palavras que exprimem a realidade para a pessoa ao trabalho. Mas a tipologia se constrói sobre a verdade para o sujeito e o dado empírico e objetivo tem tão somente valor heurístico.

A tipologia é construída sobre a vivência dos trabalhadores entrevistados, considerando suas trajetórias profissionais individuais, suas experiências passadas, suas perspectivas e expectativas em relação ao futuro, suas percepções a respeito de suas capacidades e competências, e mais especificamente sua capacidade de adaptação às novas exigências, sua relação com a empresa, suas atitudes de resistência ou conformidade diante das exigências de autonomia e iniciativa no trabalho, assim como as de identificação à lógica econômica, e, finalmente, como os trabalhadores associam trabalho em equipe e estratégias individuais de inserção.

A pesquisa mais recente procurou “atualizar” a tipologia então proposta, através de um retorno ao campo de pesquisa empírica, em uma empresa petroquímica de outro grupo industrial. Trata-se de investigar a relação com o trabalho, alguns anos depois, sob a ótica de uma tipologia já construída. Ambas as pesquisas serão apresentadas a seguir.

A pesquisa comparativa França-Brasil (1993-95)

A relação com o trabalho se insere em quatro modelos : a adesão formal, a adesão ambivalente, a recusa e o recuo.⁸ A adesão formal é característica dos trabalhadores que se

⁸ Aderir, como a palavra evoca, significa colar-se, associar-se, dar um assentimento e se declarar de acordo. Aderir ao trabalho remete à idéia de que o trabalho deve ser tomado tal qual ele é proposto: se adere àquilo que já está pronto.

identificam de maneira categórica com o trabalho e com o projeto da empresa, sem elaborar críticas ou recuos importantes, o que, finalmente, favorece uma adesão concreta e o engajamento ao trabalho. A adesão ambivalente é o resultado da associação entre o desejo de se integrar à nova organização do trabalho e o desejo de resistir a esta integração, entre o princípio de realidade (é absolutamente necessário se adaptar) e o desejo que remete ao eu-verdadeiro (ligado aos valores que remetem à justiça, à liberdade e a outras lógicas que não somente a lógica econômica). A recusa é marcada pela rejeição à lógica dominante, estes trabalhadores encontram-se na negatividade e sem esperança de ter realmente a escolha de deixar este emprego. O recuo aparece somente na França e atinge os operários de mais idade que vivem uma certa nostalgia dos velhos tempos, quando a classe operária era unida e combativa. As relações com a hierarquia eram, certo, marcadas pela autoridade do chefe mas eram, no entanto, mais claras e mais simples. A adesão formal é mais importante no Brasil, o recuo só existe na França e diz respeito a um número também importante de entrevistados franceses.

Sendo que a realidade é muito mais dinâmica e complexa que a tipologia, é possível observar a existência de subgrupos no interior destes modelos. Eles indicam algumas tendências no seio de cada grupo ou modelo, mais do que verdadeiramente subgrupos com características claras e distintas.

No interior do grupo caracterizado pela adesão formal ao trabalho, é possível fazer aparecer três subgrupos: o primeiro – aquele que define o grupo – é formado pelos trabalhadores brasileiros que vislumbram um ganho com a nova organização, têm uma identificação idealizante à empresa e aderem ao trabalho proposto de maneira incondicional e universal. O segundo é formado pelos trabalhadores franceses que também vislumbram um ganho e têm uma inserção estratégica, como seus homólogos brasileiros, mas mantêm um silêncio estratégico em relação a esses ganhos visto que eles trabalham lado-a-lado com trabalhadores que são perdedores. Sua adesão é constrangida e necessária. O terceiro é igualmente formado por trabalhadores franceses e brasileiros e eles aderem ao trabalho visando a continuidade. Eles se adaptam, eles agem em conformidade às regras, eles têm uma adesão também necessária e constrangida para não perder aquilo que já foi conquistado e poder prosseguir numa trajetória já em parte transcorrida.

No seio do grupo marcado pela adesão ambivalente é possível perceber três subgrupos. Primeiramente o subgrupo presente na França e no Brasil e que define o modelo :eles desejam se investir no trabalho – porque eles se sentem capazes e crêm no valor do trabalho – mas eles têm consciência da contradição intransponível entre capital e trabalho, cujas conseqüências são a impossibilidade de concretizar o valor do trabalho tanto a partir da transparência das relações entre os trabalhadores e a hierarquia, quanto a partir do reconhecimento real do trabalho operário. Eles continuam profundamente ligados ao seu trabalho, fazendo o melhor possível e permanecendo atentos aos outros, mas eles manifestam sua atenção aos aspectos destrutivos das mudanças ao nível material e identitário. Eles criticam e se investem.

O outro subgrupo do modelo de adesão ambivalente só existe no Brasil e diz respeito àqueles que, diante de sua incapacidade ou resistência de adaptar-se às novas exigências, são levados a negar essa incapacidade com um sentido de preservação. Eles se sentem fragilizados pela sua impossibilidade de acompanhar as mudanças e experimentam a necessidade de anular a ameaça de desemprego ou bloqueio em sua evolução que essa incapacidade implica.

O subgrupo francês do modelo de adesão ambivalente é simbolicamente revelador dos valores presentes entre os trabalhadores franceses: sua ambivalência nasce do sentimento de culpa de ter a ganhar com essa nova maneira de trabalhar. Eles possuem possibilidades reais de progressão profissional ou uma trajetória operária já exitosa, mas se sentem culpados desse sucesso no interior de uma organização que fragiliza e obriga uma identificação à racionalidade econômica quando eles estão embebidos de valores de solidariedade e de justiça social.

Os modelos de recusa e de recuo não apresentam subgrupos . A recusa é a mesma na França e no Brasil, trata-se de um posicionamento de resistência e de oposição que conduz a uma relação instrumental com o trabalho uma vez que, ao lado da recusa e da perda de toda expectativa, há a necessidade de prosseguir, de manter o emprego, de se adaptar minimamente. O recuo é característico dos trabalhadores franceses que se « retiram »

simbolicamente do mundo do trabalho, após muitos anos de vida operária e após haver conhecido as lutas e conquistas operárias. Seu sentimento é de perda.

No momento em que se compara as diferenças e similitudes entre os dois países, a questão das determinações macrosociais desses diferenças e semelhanças se coloca. Como explicá-las? Se, de um lado, a vivência do trabalho é ela própria uma fonte de compreensão, de outro, os elementos de ordem social podem contribuir como variáveis para a construção de uma atitude no trabalho. Existe uma determinação mútua desses processos culturais e sociais e, à luz dessa interdependência, procurou-se responder às seguintes questões: por que os trabalhadores brasileiros aceitam mais e melhor as novas exigências impostas pela organização? Por que eles são mais “fusionais” em sua relação com o trabalho? Por que, ao contrário, os trabalhadores franceses oferecem mais resistência e assumem uma posição de recuo? Por que uma relação com o trabalho marcada pela ambivalência cria um subgrupo marcado pela culpa na França e um outro mais fragilizado no Brasil? Por que o trabalhador brasileiro com relação de adesão formal ao trabalho proclama e propaga sua satisfação e sua identificação com o projeto da empresa enquanto o francês opta por se calar? Qual é o papel da história do movimento operário na França na constituição de um grupo de “resistentes nostálgicos”, inexistentes no Brasil?

A tipologia evidencia os aspectos comuns da relação com o trabalho diretamente ligados à organização do trabalho que outorga autonomia e cujas exigências se inserem no quadro do capitalismo mundial. Mostra também as diferenças entre os dois países e as evidências daquilo que a história e a constituição sócio-econômica de cada um contribui para a construção da relação com o trabalho. O Brasil é um país marcado por um passado de trabalho escravo, por desigualdades econômicas e sociais, pelos desequilíbrios regionais, pela concentração de terras nas mãos de uns poucos, por uma urbanização descontrolada, pela educação e pela saúde inacessíveis à maioria da população, pelos sindicatos estruturados sob a tutela do Estado, por uma proteção social aos trabalhadores nem sempre respeitada. No entanto, o país dispõe de um parque industrial importante e diversificado, apresenta uma melhora nos indicadores de desenvolvimento, fez sem maiores dificuldades a reestruturação produtiva imposta pela abertura e mundialização dos mercados. A França vivenciou o crescimento econômico, o Estado protetor, o direito republicano, os sindicatos livres para se

confrontarem, mais recentemente experimentou um processo de desindustrialização (as empresas transnacionais se espalham pelo mundo), de mundialização dos mercados, de enfraquecimento do *welfare state*, de redução do P.I.B. e de desemprego estrutural. Os dois países integram um mesmo movimento do capitalismo mundial mas se inserem com uma história econômica e social diferente. Se o que predomina entre os operários franceses é um sentimento de perda, compreende-se melhor que uma parte daqueles que apresentam uma adesão formal ao trabalho experimentam culpa e vergonha. Igualmente, uma parte daqueles que manifestam uma adesão formal ao trabalho se calam, já que dificilmente pode-se fazer a récita dos ganhos em um contexto onde o que predomina é, em maior ou menor medida, um sentimento de perda. Quanto aos brasileiros que conhecem um contexto de pobreza, de fraca escolaridade; de alta mortalidade infantil, um seguro desemprego insuficiente, trabalhar sob um contrato formal em uma empresa multinacional e contar, ao mesmo tempo, com organizações de trabalho mais liberais e mais participativas, só pode representar um benefício. Isso não significa que não haja perda no Brasil: ao contrário, aqueles que estão fragilizados e vêem seu emprego em risco são a própria concretização da perda, mas uma perda que não é anulação de antigas conquistas e uma segurança já vivida, mas bem mais uma perda real de um emprego assalariado e formal. O passo seguinte é a exclusão ou a precarização.

A pesquisa no Pólo Petroquímico de Triunfo (2000-01)

A pesquisa realizada em uma empresa petroquímica do Pólo de Triunfo (RS) seguiu exatamente a mesma metodologia utilizada para a pesquisa de doutoramento e visava utilizar a tipologia então proposta como instrumento de compreensão da realidade, no que diz respeito aos trabalhadores brasileiros. Em uma empresa altamente automatizada e informatizada – comparativamente mais moderna que aquela pesquisada na outra ocasião, tanto na França quanto no Brasil – foram feitas entrevistas em duas unidades distintas: na primeira um atelier foi estudado e na segunda, dois. A empresa estava em pleno processo de expansão econômica e havia recentemente aumentado suas instalações e implementado novas unidades de

produção (justamente a segunda unidade pesquisada). Com um investimento tecnológico importante, com uma produção de alto risco (produtos e processos potencialmente perigosos), e com trabalhadores em número reduzido e com muita qualificação, todo trabalho fora da sala de controle e do controle direto das instalações era terceirizado. Os entrevistados possuíam o perfil típico do “novo operário”, essa elite operária que tem “a ganhar” com esse tipo de seleção no interior da classe operária. Esses entrevistados, em sua maioria, surpreendiam pelo seu alto grau de conformismo, onde não havia espaço para apresentar manifestações de resistência, de crítica ou de descontentamento em relação ao trabalho e à empresa. É certo que eles dispõem de boas condições de trabalho e ainda dispõem de autonomia no trabalho, mas há algo sobre o que refletir quando a satisfação não permite hesitações e não oferece nenhuma resistência a um trabalho que, sem dúvida, é exercido sobre uma grande pressão : pressão para não cometer erros (as conseqüências podendo ser a explosão das instalações e a morte), pressão para se superar constantemente, pressão para se integrar e trabalhar em equipe (durante os dias de folga, já que o trabalho é feito em revezamento de equipes, a empresa “oferece” – não há a opção real de não participar – jogos em parques que se assemelham a exercícios militares a fim de promover o trabalho em equipe, o autocontrole e a supervisão do grupo), pressão para não perder um trabalho considerado vantajoso no contexto atual do mercado de trabalho (a estabilidade de uma empresa em crescimento, assistência médica-hospitalar privada, transporte gratuito, salários, no mínimo, na média do mercado). Parece que a adesão formal, e a adesão ambivalente de maneira secundária, constatada alguns anos antes, tomou uma forma e uma generalidade importantes. Ou os entrevistados decidirem de nada dizer a esse “terceiro” – o pesquisador – que se apresenta a eles e que pode ser visto como um fator de desequilíbrio em uma situação que se encontra sob controle, mas o que, de toda maneira, já é em si mesmo um dado importante a considerar, ou os trabalhadores entrevistados não se permitem de ver a realidade com outros olhos que não aqueles desejados pela organização. O modelo de recusa não existe entre os trabalhadores entrevistados. Como se o mundo do trabalho houvesse tido êxito em reduzir a identidade das pessoas no trabalho – ao menos neste tipo de indústria e submetidas a uma tal organização do trabalho – a uma identidade exclusivamente operária, a uma identidade exclusiva ao trabalho. A adesão formal

do tipo incondicional e adesão ambivalente quanto ao investimento e a crítica ao trabalho foram os modelos encontrados entre os trabalhadores entrevistados no Pólo Petroquímico.

Eugène Enriquez⁹ coloca claramente esta questão, quando afirma que os indivíduos abdicam de ver as coisas de outra maneira, de serem críticos, de viverem uma vontade de não-assimilação total. Como afirma o autor: “com efeito, a armadilha por excelência reside nas transformações de mestres (ou chefes) em estrategistas sedutores declarando aos dominados que eles podem fazer parte, um dia, da sua confraria”¹⁰. O discurso da empresa é atraente e sedutor para o trabalhador (você vai crescer na empresa, obter um lugar de acordo com suas competências), mostrando que um dia eles poderão fazer parte desta confraria tal qual sua hierarquia. Esta por sua vez perde a posição de comando para assumir a de animador, conselheiro, que consulta e faz participar (autonomia outorgada). As resistências se anulam mas eles pagam o preço através do stress e das doenças psicossomáticas.

É grande a apatia dos indivíduos em contraposição ao poderio das grandes organizações, o que favoreceria, segundo Enriquez, a adesão e a “obediência irrefletida”. Parece-nos também uma obediência refletida, dadas as condições sociais do emprego nos nossos dias. Mas parece indubitável, como na lei da física, que a fim de diminuir a força “contra” exercida em reação a uma força autoritária, trata-se de agora de não exercer força nenhuma e assim não encontrar resistência. A sociedade não tem mais motivos para multiplicar as regras coercitivas e imperiosas para se fazer obedecer e obter a conformidade. “Os indivíduos interiorizaram suficientemente a mensagem para não precisar se dobrar a um “agressor” exterior”.¹¹

Para o trabalhador empregado em uma empresa estável e em fase de crescimento com a inauguração de novas linhas de produção, com salário, no mínimo, na média do mercado, com benefícios como participação nos lucros, deixar a empresa não é, de maneira geral uma opção atrativa. Sair de empresa significa, muito provavelmente, “piorar” de emprego e de situação social.

⁹ Enriquez, Eugène. « Une société sans résistance ». *Révue L'inactuel*. Paris, Circé, nº4, printemps 2000.

¹⁰ Op. cit., p.47. Somos nós que traduzimos.

¹¹ Op. cit., p.46. Somos nós que traduzimos.

Entrevistado: Num primeiro momento, como as pessoas viram isso (*as novas instalações*)? Primeiro viram assim: bom, se a empresa está fazendo um investimento, a primeira coisa, tem a relação de que se a empresa faz um investimento desses, a gente já sabia que iam ter novos quadros, a primeira possibilidade que veio é que a empresa vai precisar de novos profissionais, que estão vindo, e o aspecto dos que estavam aqui crescer. Isso era uma coisa legal. Outra coisa era que tu via que quando a empresa faz um investimento desse ela faz o investimento baseada numa projeção futura. Então tu via que a questão da manutenção do emprego ela estava mais ou menos garantida em função que ia ter mercado formal na operadora de processo, que é o trabalho que a gente faz, é uma coisa que não acontece muito rápido. A gente tem idéia que para um funcionário ficar bem, ter domínio total de uma área precisa de um bom tempo. Então a empresa investe em treinamento, investe em tempo. Hoje o quadro é assim: os funcionários recebem um treinamento externo, vêm para cá e recebem um treinamento interno e depois começam a acompanhar um operador de processo mais antigo. Já têm domínio da área. E até aquele novo funcionário ter o domínio daquela área custa um bom tempo, e domínio também é a questão do domínio operacional e domínio da segurança da área. Então a gente via que essa manutenção do emprego estava garantido em função que viriam novos profissionais, que necessitariam da gente para dar treinamento, que a gente que estava aqui tinha possibilidade de crescimento, né? E que o mercado estava ali, que a empresa ia produzir. Então a gente acompanhou de uma forma bastante tranqüila sabendo que a gente tinha determinada garantia que a empresa tinha projetado.

Pesquisador: Tu tens planos, tipo ter algum trabalho fora?

Entrevistado: Essa questão é muito difícil de dizer porque eu já estou aqui há bastante tempo, e isso depende de vários fatores, fator bastante pessoal, o mercado de trabalho hoje é difícil. A nossa função de operador de processo é um pouco limitada porque a partir do momento que tu está numa empresa no

Pólo Petroquímico, não tem muita opção de trabalhar fora disso como operador de processo. Tu dedicou boa parte da tua vida te formando para trabalhar naquilo ali, se tu sai daquele ramo é difícil. O Pólo Petroquímico são setores de ponta que têm tecnologia. Então ninguém gosta, ninguém faz opção de sair de um lugar que tem todo esse avanço tecnológico, que o salário na média é um pouco superior ao mercado, para regredir nessa coisa do trabalho, né? Mas é difícil dizer que é eterno, de repente a empresa pode fazer uma opção e dizer que o pessoal não está mais qualificado, quero novos quadros e vou fazer isso. Então é muito difícil de responder. Mas hoje o mercado te limita a isso, se tu sai para alguma atividade própria, e que ela seja de faturamento bem bom, que tu consiga te manter... Tem algumas pessoas que a gente conhece a que já fizeram isso e acabaram retornando. Se tu sai daqui tem que procurar alguma coisa nessa área. E esse mercado hoje, de novas contratações não é tão grande assim. Acaba sendo um limitante a questão da idade, tu vai ficando mais velho e tu sabe que as empresas hoje fazem a opção de contratar quadros mais novos, é quase geral. Isso acaba te limitando nessa questão de querer te transferir, procurar um novo mercado.

Pesquisador: E a tua intenção?

Entrevistado: A minha intenção é de permanecer na empresa, a empresa propicia que a gente venha se atualizando de acordo com as novas tecnologias que ela implanta, os novos programas. E isso favorece com todas as outras condições externas e tu vai permanecendo no teu posto de trabalho. (operador de sistema)¹²

Adquirir “domínio” do trabalho significa o domínio operacional mas também da segurança do trabalho. Esse domínio requer tempo e experiência. O trabalhador sente-se, assim, mais ou menos seguro, uma vez que o processo prolongado do aprendizado para obter domínio do trabalho torna o trabalhador não descartável e não tão facilmente substituível.

¹² A linha hierárquica no interior de equipe é, em ordem decrescente: chefe de equipe, operador de sistema, operador de processo II, operador de processo I, operador trainee.

Esta relativa estabilidade ou garantia no emprego, aliada à formação específica e ao trabalho tecnologicamente de ponta, leva à noção de um certo privilégio em dispor desse emprego. Como afirma o entrevistado, “ninguém faz opção de sair de um lugar que tem todo esse avanço tecnológico”; sair significa, muito provavelmente, regredir.

As mudanças na organização do trabalho significam maior participação no processo produtivo, mais informações, maior comunicação entre os pares e com relação à hierarquia, e também maior volume de trabalho.

Eu acho que houve (*mudanças nas relações de trabalho*), sabe. Tinham coisas... existem coisas que antigamente não existiam. Hoje tu tem muitas facilidades para trocar idéias, se envolver em assuntos que antigamente tu tinha pouco conhecimento e existe muita divulgação, tudo muito aberto, então a única desculpa para a pessoa não se envolver é ela não querer, no meu ponto de vista. Se eu tiver interesse em me envolver em determinado assunto, eu tenho toda a liberdade de sugerir, de ter idéias, de buscar informações. Isso aí, quando eu entrei há dez anos atrás, era uma coisa muito limitada. Talvez até porque a empresa ainda não tava preparada. E ela necessitou se preparar para muitas coisas. Então acho que vários setores também cresceram muito, até para se preparar para isso. Prá dar condições e hoje, eu acho que todos os setores se modificaram porque houve a necessidade. E em função disso a gente tem mais liberdade para sugerir, para buscar informações. E eu vejo uma melhora grande. Acho que é uma coisa muito positiva. (operador de sistema)

Dispor de mais informações significa também se envolver mais com o trabalho. Há a liberdade de sugerir, de contribuir pessoalmente para a melhoria do trabalho e do processo produtivo, diferente de antigamente quando o trabalhador era convidado a não participar. Segundo outro entrevistado,

Comunicações. Eu acho que nós melhoramos muito em comunicação e relacionamento, em trabalho em equipe, motivação, eu acho que houve uma melhora significativa. O sistema antigo era muito truncado, hoje em dia um sistema mais leve, o relacionamento chefias ou subordinados, relacionamento, aquela conversa mais acessível, o acesso é mais fácil, fornecimento de materiais, tudo. Eu acho que teve uma melhora, do tempo que eu entrei pra hoje, de 100%; claro, poderia dizer, quase 100%. (*Como muda?*) Primeiro tem que mudar a cultura da empresa. Toda empresa existe uma cultura galgada em função de mercado, em função de preço, em função de toda a linha econômica, política; tudo isso existe uma cultura então da empresa. Eu acho que de uns anos pra cá, toda empresa teve que, absorver essas modificações em função desta mudança social, política cultural, do mercado em geral. Porque o mercado atual antigamente se botava um produto no mercado tanto faz, qual o preço, qual o produto, se tava bom; hoje em dia a exigência é mais, uma maior. Hoje em dia o cliente, a gente trabalha mais pro cliente. A gente trabalha hoje, produzindo pensando eu tenho que manter o produto dentro das especificações, porque eu sei que é um produto bom e o cliente lá atrás vai comprar esse produto. Sei que o produto foi comprado eu sei que o produto é bom, vai comprar mais e logicamente a empresa vai evoluir e eu vou evoluir dentro da empresa. Então, todas essas características evoluíram com todo o sistema. A globalização é um sistema que mudou muito o mundo em função da, desde o primeiro preço, desde a produção do primeiro produto lá até o produto final. Em função disso eu acho que houve uma melhora significativa. (operador de sistema)

As relações entre trabalhador e hierarquia, tornaram-se “mais leves”, houve uma “melhora de 100%”. Mudar a cultura da empresa, no entanto, decorre, na verdade das mudanças no mercado: a cultura mudou porque as exigências mudaram. A consciência deste determinismo, todavia, não é suficiente para desvincular liberdade e necessidade, e, assim, se mantém a identidade entre evolução pessoal e evolução da organização: “logicamente a

empresa vai evoluir e eu vou evoluir dentro da empresa”. É a sedução de vir a tornar-se membro dessa confraria.

Um outro trabalhador chama atenção para essa não-identidade entre objetivos da empresa e objetivos do trabalhador,

Na verdade o trabalho aumentou. Com certeza aumentou porque diminuiu o pessoal e a empresa está se multiplicando. Antes, quando eu entrei aqui era uma planta só, hoje são cinco, embora as outras duas não tenham muito a ver com a nossa aqui, em termos de serviço, mas o trabalho aumentou bastante em função disso aí, ter aumentado as tarefas e ter diminuído praticamente o pessoal. (...) É que a gente não tem, eu pelo menos, muitas condições de avaliar (*as modificações*) porque isso é uma tendência mundial fazer essa reestruturação, né? Como é hoje, por exemplo, trabalhar com a maior parte do serviço terceirizado. Quando entrei aqui era, não tenho certeza, mas acho que era mil e trezentos ou mil e duzentos. Não tenho certeza mesmo. Ou oitocentos, uma coisa assim. Hoje chegou a ter trezentos e poucos depois dessa reestruturação, agora, talvez tenha um pouco mais até pela própria ampliação. Então eu acho que assim, é uma tendência mundial. Eu acho que para o empregado não é muito bom, mas para a empresa provavelmente deve ser, né? Senão não teriam feito. (operador de processo II)

As mudanças se traduzem por maior envolvimento com o trabalho, gestão de um número maior de informações, adaptação a um volume maior de exigências, e, finalmente, isso tudo significa mais trabalho. Além do aumento da quantidade e da complexidade do trabalho, a meta é diminuir ao máximo o número de trabalhadores. Esse quadro é de aumento da produtividade para empresa e de trabalho para os operários. O que se traduz, nas palavras do entrevistado: “eu acho que para o empregado não é muito bom, mas para a empresa provavelmente deve ser, né?”.

No entanto, trabalhar em uma empresa com tal perfil, é ser privilegiado se comparado à situação geral de mercado de trabalho,

Eu considero (*um privilégio trabalhar nesta empresa*), eu considero. Eu fiz curso técnico né, eu me lembro que na época da escola, a gente tinha aquela preocupação de arrumar um estágio em uma empresa né, um lugar onde todos queriam, ter uma chance de trabalhar e participar, era aqui no pólo petroquímico, certamente pelo fato de que empresas grandes né, então uma empresa grande te dá chances, oportunidades, então tu sabe que só vai depender de ti, do teu interesse, do teu trabalho, das tua qualidades, para ter chances né, a empresa, então era algo que todos queriam, tinham esse objetivo. (operador de processo I)

E ainda, segundo outro entrevistado,

Pra mim, eu não tenho o que reclamar, né? Vamos dizer assim, eu acho até que hoje em dia são poucas as grandes empresas assim, até não tenho muitas informações sobre outras empresas grandes e tal, né? Tá bom porque tem bastante vantagens e tal assim, né? Nunca é 100%. Nem de repente eu sou 100% pra empresa como também ela pode não ser pra mim, né? Mas a princípio, o que ela oferece pra gente ou perspectiva de, no caso houve essa ampliação bastante, né? Bastante pessoas, funcionários conseguiram crescer dentro da empresa e tal, né? Ela te dá uma estabilidade de uma certa maneira, né? Que hoje, acho que nenhum serviço público ou estadual tem como tinha antigamente, né? E ela, pelo que eu sei, assim, é uma empresa... A empresa, né? É um pouco família assim, né? Não é por qualquer que ela venha; não vou te tirar só porque houve alguma coisa e tal. Quando ocorreu um motivo sério mesmo por força de reestruturação e tal, que não teve outra escolha, né? Infelizmente às vezes acontece, né? Então não depende às vezes só do teu desempenho. Ah tá, teu desempenho tá bom, mas o que vamos fazer, né? Mas eu acredito que dentro do que a gente vê, até outras essa que a gente se relaciona e trabalha em outros lugares também, ela oferece bastante

vantagens, né? Não digo que seja a melhor, mas oferece ainda bastante vantagens, né? (operador de processo II)

Permanecer neste emprego não depende só do desempenho do trabalhador. A própria lógica produtiva sofre mudanças e requer ajustes como no caso da reestruturação produtiva, onde era mister reduzir ao máximo o número de trabalhadores. O desempenho destes certamente é uma variável a ser levada em conta, mas quando articulada às exigências do processo produtivo.

O clima de liberalização também é assinalado pelos entrevistados,

Mudou, mudou bastante. A empresa aqui, no início, era tipo assim um regime de quartel, né? (...) Hoje em dia não, o negócio da comunicação tanto horizontal como vertical tranqüilo, assim. Por exemplo, não tem esse negócio só porque é supervisor tá num pedestal. O negócio bem melhor de trabalho, mudou pra melhor, bastante, muito mesmo, esse tipo de relacionamento. E abertura que tu tem, tu pode chegar ali conversar, tudo numa boa. Expor teus problemas também, que o negócio tá bem mais soft. (operador de processo II)

É alto o grau de satisfação dos trabalhadores, embora o trabalho exija muita atenção e disponibilidade absoluta. O sistema de rádio (tipo *walk-talk*) mantém o trabalhador permanentemente em contato e disponível,

Nenhuma empresa é um “mar de rosas”. O trabalho é muito bom, é bastante técnico, eu gosto dessa parte, eu gosto de me envolver com a parte técnica, que é o que eu sei fazer. Mas de certa forma, às vezes a gente fica sobrecarregado, ocorre muito aqui. Agora não era o momento propício para eu estar fazendo essa entrevista contigo porque têm colegas meus que estão na

área e estão passando dificuldades agora. Só que às vezes acontecem medidas meio arbitrárias assim, dizem – vai para lá, aqui deixa. Eu acho que nesse ponto ainda falha. Porque tu acaba criando situações de insegurança porque acaba ficando um volume de trabalho muito grande para pouca gente fazer. Isso aí eu acho um ponto que é negativo e que tem acontecido bastante. Agora, relativo a transporte, salário, alimentação, assistência à saúde, todos esses pontos eu estou satisfeito. O relacionamento com o pessoal eu estou satisfeito também, não tenho nada a declarar quanto a isso aí. O ambiente é muito bom. As pessoas com quem a gente trabalha são muito esclarecidas, não existe ignorância aqui. Uma coisa que eu vivenciei e que nunca passei aqui é de chegar alguém e te xingar, aqui a gente dá uma ajuda. A gente tem o rádio que está sempre cobrando a gente, é um veículo que tu pode ir no banheiro que ele está sempre junto contigo, mas mesmo assim o pessoal leva na boa isso, não tem conflito nenhum. É muita maturidade, isso é uma coisa que eu acho um ponto forte desse tipo de serviço. Aqui o pessoal é bem maduro na hora de trabalhar e isso é bom. (operador trainee)

Há maior liberdade, maiores possibilidades de interferência no processo mas não naquilo que concerne as decisões estratégicas. Há um hiato entre uma percepção localizada no real e uma percepção construída a partir do discurso e as metas que a empresa elabora a respeito do real. O “vai para lá, aqui deixa” exprime a posição de objeto e não de sujeito da ação. O tornar-se sujeito no trabalho abriga o paradoxo de ser, antes e sempre, o objeto da ordem. Mas essa situação, todavia, não acarreta conflitos. Aquilo que é chamado de “maturidade” é, em última instância, a desistência de se opor. A maturidade significa aceitar as coisas como elas vêm, sem oferecer resistência, e se acomodar a uma situação sobre a qual não se tem, verdadeiramente, ingerência. A adesão ambivalente repousa, justamente, sobre

esses dois sentimentos contraditórios: o de se investir num trabalho que tem “maturidade” e o de criticar uma organização que ainda trata o sujeito como objeto, apesar do discurso da empresa afirmar o contrário.

As relações com a hierarquia sinalizam o clima de liberalização e o novo papel consagrado ao chefe,

Eu notei que na empresa passada onde eu trabalhava era um sistema assim muito antigo. Porque lá eles tinham uma hierarquia, tinham toda uma vivência que o chefe não podia, o chefe tinha que dar ordem pra todos e todas as idéia que o funcionário tinha sempre tinham que passar pro chefe pra depois, se ele achasse boa ou não, ele passava pra frente, né? E aqui não, aqui tu deu uma coisa de errado, tu vê alguma prioridade que tu já conhece o processo tu já fala direto pra pessoa que atua no painel ou pro supervisor e ali ele já toma as medidas, ele já toma a frente o assunto, né? Claro que aqui existe um pouco de hierarquia, mas bem menos do que as outras empresas, né? (operador de processo I)

Quando os trabalhadores relatam a greve de grandes proporções ocorrida em 1993, as lembranças são traumáticas no que diz respeito à pressão exercida sobre grevistas e não-grevistas. O sindicato de hoje não é o daquele tempo e os entrevistados apontam para esse novo perfil: o de um sindicato que negocia e não radicaliza como outrora,

A volta (*da greve*) foi traumática, ocorreram demissões, retaliação, o clima não ficou bem. Eu acho que hoje a conquista foi uma coisa boa, tanto é que a gente conseguiu mais um grupo de trabalho, e isso acabou num primeiro momento gerando demissões; mas depois disso, com a própria ampliação de empresa gerou novos postos de trabalho e hoje isso está superado. Essa relação empresa-sindicato vive uma nova fase, a empresa mudou, o sindicato

mudou, a relação capital-trabalho mudou também. Então a gente hoje vive uma coisa muito de negociação. A gente consegue assim, eu tenho experiência dessa relação com as outras empresas, então isso nessa empresa é uma coisa muito tranqüila. A gente consegue conversar muito. (operador de sistema)

E, segundo outro entrevistado,

Então eu acho assim, eu acho que a greve foi válida porque teve muita coisa que a gente conseguiu na greve que provavelmente não teria conseguido se não tivesse feito a greve. Mas o preço foi muito alto, para mim, porque muita gente foi para a rua, muita gente ficou marcada, num mês foi para a rua, logo em seguida depois da greve, ficaram marcados por determinados fatos que, foi indo, foi indo e mais dia, menos dia o cara acaba sendo demitido ou pedindo demissão. (...) Depois da greve foi um clima bem ruim mesmo. Porque a gente sofreu pressão, sofreu bastante pressão de toda a parte da chefia. Teve entrevista, chamavam lá em cima querendo saber por que participou da greve, o que tu fez na greve, o que não fez. E ao mesmo tempo tu estar aqui trabalhando e saber que a cada dia ou a cada semana ia um companheiro teu para a rua, e tu não sabia se tu não seria o próximo. Tu estava trabalhando num clima assim. Tu não saber se de repente tu vinhas trabalhar no dia seguinte e se tu ia continuar trabalhando, então era um clima ruim mesmo. (...) É, ficou bem deteriorado o relacionamento (*entre grevistas e não-grevistas*), né? Porque, principalmente, o pessoal foi posto na rua. Porque foi assim, teve o pessoal que fez greve e teve o pessoal que ficou aqui dentro. Então o pessoal achava na rua que de repente o pessoal aqui dentro foi um dos motivos da greve não ter dado certo, ou não ter dado, pelo menos, tão certo. Então quando voltou foi aquele clima bem ruim. (operador de processo II)

Houve ganhos com a greve, sobretudo avistados à distância no tempo, mas também houve perdas: o clima entre grevistas e não-grevistas, a punição por parte da empresa. O sentimento de impotência pós-greve predomina entre os trabalhadores que vivenciaram a retaliação no dia-a-dia: era preciso explicar sua participação na greve, um a um os grevistas foram sendo demitidos. Não foram todos demitidos, mas aqueles que permaneceram experimentaram a insegurança e a impotência. A lição pode ter sido aprendida. Não houve outra greve após este episódio. A empresa aproveitou a oportunidade de consolidar a reestruturação produtiva e os que ficaram “vestiram a camiseta” e passaram a se sentir privilegiados.

A empresa é considerada uma boa empresa, o trabalho é gratificante e o mínimo que se exige é adesão total aos projetos da empresa, ou seja, se exige a identificação entre interesses da empresa e interesses dos trabalhadores. Ver o lado da empresa significa, assim, ver o lado dos seus empregados,

Que quando a gente está aqui dentro, está aqui para trabalhar, então tem mais é que “vestir a camisa” mesmo e trabalhar, procurar sempre ver o lado da empresa. Como é o nosso caso, agora que foi instituída a participação nos lucros, isso é uma realidade. Quanto mais a empresa ganhar, mais tu ganha. Então é mais ou menos por aí. Não vai prejudicar tua saúde, vamos dizer, não vai né? Sei lá eu, entrar num estado de estresse por causa disso, mas com certeza tu tem que ver o lado da empresa porque, em síntese tu está vendo o teu lado também. (operador de processo II)

O Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) foi implantado no segundo semestre de 1997. Tem por objetivo aumentar a produtividade e a qualidade, economizar tempo, material e energia, aumentar a segurança do trabalho, preservar o meio ambiente e promover a cooperação mútua. Tais objetivos devem ser atingidos através de grupos de trabalho que elaboram projetos de melhorias. Se a melhoria é implementada, o grupo é premiado. Alguns entrevistados apontam uma transferência de responsabilidades através dos CCQs, uma vez

que também o trabalho de pesquisa e aperfeiçoamento é executado pelos trabalhadores, além de todo o trabalho cotidiano de condução das instalações,

Eu acho que traz resultados, mas eu acho que é um programa que precisa ser revisto porque, é como eu te comentei, a gente está com um volume de trabalho muito grande, muito serviço, cada vez implementa-se mais rotinas e a gente tem que contemplar essas rotinas, aí o CCQ entra junto nisso aí. Então tu tem que fazer todo o teu serviço, é comum às vezes faltar pessoal na área pra nós aqui, então tu já fica com mais serviço ainda, porque tu acumula função de outra área, e ainda no meio tempo tu tem que fazer 5S- CCQ, né? Tem ocorrido isso aí. Até na zero hora agora, zero hora tu sabe, a gente trabalha em turno, né? Em escala. Na zero hora é um período que a gente consegue fazer mais CCQ, mas dificulta na medida que tu tem que elaborar o projeto, tem essa parte de engenharia do projeto, aí tem que fazer o descritivo do projeto, tu tem que pegar um telefone para entrar em contato com uma empresa para fazer um orçamento de quanto vai sair o projeto, fazer o custo do projeto inteiro. Então nesse ponto acho que dificulta porque a gente está acumulando função que eu acho que não deveria ser nossa. Do CCQ eu teria a dizer isso, acho que não deveria ser uma coisa, uma coisa tão centrada no operador, fazer tudo. Eu sei que de repente a engenharia está sobrecarregada também, mas tem coisas que fica ruim. A gente só trabalha em ADM (*horário administrativo, das 8 às 17hs*) sete dias em trinta e cinco, tá? Então não tem condição de fazer pesquisa de preço de tubulação ou de não sei o que durante a zero hora. Então eu tenho sete dias em trinta e cinco para fazer pesquisa de mercado, para ver se vai ser viável meu projeto ou não. Isso aí acaba tornando lento o processo. Eu acho que isso aí é um ponto que poderia ser melhorado, na minha ótica. (operador trainee)

Todo o processo é de responsabilidade do grupo: desde a concepção até a sua viabilidade técnica e financeira. O que, sem dúvida, significa acúmulo de trabalho. Não há, de

fato, a possibilidade de não participar dos CCQs: aquele que não participa é aquele que não se envolve com as melhorias e, logo, não se investe no trabalho.

No entanto, outro entrevistado mostra o aporte de realização da criatividade que o CCQ pode trazer,

É uma coisa que eu gosto de fazer. Eu acho que é bom poder dar idéias. Poder botar em prática. Eu não me considero nenhum pouco uma pessoa acomodada. Eu acho que entre vários, entre várias coisas o CCQ é uma coisa que te abre espaço para ti mostrar tua criatividade porque eu acho que as pessoas, todas elas ou a maioria delas, as pessoas têm muita criatividade, só que se elas não têm o espaço, a chance, elas guardam aquilo e não botam para fora. Então quando são estimuladas, começam a ter idéias boas, idéias ótimas, ótimas em vários sentidos sabe, no serviço que tu pode reduzir a... reduzir aquele trabalho. Acho que para a empresa também acaba tendo um retorno financeiro, isso aí possibilita que as pessoas botem para fora aquela parte de criação, de observação, elas podem participar mais, podem se sentirem mais confiantes. É uma coisa que eu sempre me envolvi. (operador de sistema)

Outro trabalhador acrescenta que o retorno para os trabalhadores das melhorias concebidas e aplicadas não é prioritariamente financeiro: o prêmio não é proporcional ao ganho da empresa, os ganhos para os trabalhadores são, sobretudo, em termos de segurança e racionalização do trabalho. Assim, o ganho financeiro é da empresa e o retorno em termos de criatividade, segurança e facilitação do trabalho é dos trabalhadores.

O projeto CCQ é bom, né? É bom para a empresa, mais para a empresa, porque existem muitos projetos CCQ, a maior parte, vamos dizer, não dá o retorno. A maior parte não dá o retorno direto, embora já tenha recebido por um projeto. Mas a maior parte não te dá retorno financeiro. Se dá retorno financeiro, dá para a empresa. E em última análise, se a empresa está bem, tu está bem também. (...) É assim, porque existe os que dão retorno financeiro e

os que dão, por exemplo, o retorno em segurança, o retorno na facilidade de operar, se tornam mais fáceis de operar, ou se tornam mais seguros de operar. Então têm os que dão retorno financeiro são o que o grupo fez o projeto, depois de ter sido feito e ter sido implantado, acho que um ano depois ele é avaliado e é medido o que ele trouxe de retorno financeiro para a empresa, né? Aí, no caso, os participantes daquele grupo recebem um prêmio que não tem nada a ver com o retorno, não é em função do retorno financeiro. (operador de processo II)

Uma insatisfação recorrente entre os entrevistados é falta de incentivo dado pela empresa aos trabalhadores que desejam frequentar um curso superior. A empresa não dá bolsas nem empréstimos para este fim, nem se mostra disponível para mudanças de horários em dias de prova, ou seja, não deseja que seus trabalhadores tenham curso superior. Lhes é exigido o segundo grau completo e um certo domínio do inglês, no entanto, em conversas com a chefia, ficou claro que o curso superior não poderá vir a significar uma evolução de carreira. A frustração advinda desta situação procura ser evitada pela empresa: o nível de escolaridade exigido é aquele necessário à execução do trabalho e mais que isso significa expectativas de progressão que não se verificarão,

Não, porque a gente não tem incentivo, uma coisa que se tu quiser deixar relatado isso aí é uma coisa que eu faço questão até de dizer, a gente não tem incentivo para fazer curso superior, na empresa, que eu acho errado, que a gente sabe que tem subsídio para isso aí, pode ser deduzido de imposto da empresa, e não existe aproveitamento em outras funções do pessoal que tem curso superior, entende? Então tem muita gente que começou no laboratório, que é técnico químico, daí fez bacharelado em química, ou fez engenharia química, ou fez outra coisa qualquer e não teve aproveitamento em outra função. Então fazer voltado para a empresa não adianta fazer, a gente sabe que não adianta fazer porque tu está naquela função e provavelmente tu vai ficar nela. A não ser que se desenvolva um projeto nesse sentido. Até eu sei

que está havendo uma coisa aqui, que tem uma espécie de programa trainee aqui, né? Eu estou vendo por alto, também nos boletins, que estão selecionando engenheiro químico, engenheiro de produção, para atuar na área de logística, fazer estágio. Mas eu não sei até que ponto está funcionando isso aí. Não está muito esclarecido para mim isso aí. Mas a princípio eu não faço faculdade pensando na empresa, em função da empresa não me dar retorno nenhum quanto a isso. (operador trainee)

Obter um diploma de curso superior não representa os interesses da empresa em dois sentidos: primeiro porque não significará progressão de carreira do empregado e isto gera frustração e descontentamento, segundo porque o diploma pode abrir uma porta para uma outra perspectiva profissional – mesmo que isto não seja muito freqüente – e levar para o exterior da empresa aqueles trabalhadores que absorveram um tempo considerável para serem formados em seus postos de trabalho.

Liberdade e resistência

Ao se analisar a questão da autonomia no trabalho, encontra-se a idéia de que a organização outorga uma “liberdade” – dentro da situação de trabalho – que remeteria a uma liberdade de si, já que a mobilização subjetiva exigida pela organização do trabalho permitiria a realização pessoal - de si - no trabalho. Partindo da hipótese que a coerção, de maneira geral, significa retirar do homem sua liberdade, ou uma parte dela, pode-se perguntar sobre a idéia mesma de liberdade. Isaiah Berlin analisa a liberdade em duas de suas múltiplas versões: a liberdade negativa e a liberdade positiva.¹³ A liberdade negativa se define pela não interferência dos outros homens sobre a ação ou sobre o ser, e se opõe à idéia de coerção. A liberdade positiva remete ao desejo do homem de ser mestre de si mesmo, ou seja, à sua aspiração a ser sujeito e não objeto.

¹³ Isaiah Berlin, (1969) *Four essays of liberty*, Oxford, Oxford University Press, 1979.

De nossa parte, apoiando-se sobre esses conceitos de natureza mais geral e política propostos pelo autor a fim de fazer um paralelo com a imposição de autonomia, é possível levantar a hipótese de que a ausência de liberdade negativa se dá ao nível da autonomia outorgada – a coerção de ser autônomo – mas em nome da liberdade positiva – tornar-se sujeito do trabalho. Dito de outra maneira, em nome da liberdade positiva justifica-se a coerção. Esta, em oposição à liberdade negativa, implica a interferência deliberada do outro em um domínio no qual a pessoa poderia fazer diferentemente daquilo que é estabelecido. Ao nível social, pode-se pensar que a ausência de toda coerção pode significar o caos e que a liberdade do homem deve ser limitada pela lei (Locke et Tocqueville) ou pela moral enquanto consciência coletiva (Durkheim). A liberdade positiva, por sua vez, pode servir para justificar a coerção ao apelar aos valores e ao legitimar a ação através de objetivos e de proposição de valores socialmente reconhecidos como, por exemplo, a justiça. Nesse sentido, torna-se possível conceber a coerção sobre o outro em nome do seu próprio interesse, o que significa que aquele que se impõe sabe mais sobre o outro que ele mesmo. Assim, a coerção não é mais coerção uma vez que ela outorga um bem àquele que não conhece o que é um bem para si mesmo.

A outorga de autonomia no trabalho aparece, finalmente, como uma pseudo-liberdade: em nome de um vir a ser sujeito, o trabalhador é remetido, uma vez mais, à sua condição histórica de objeto e em nome de uma maior liberdade, legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva e de implicação pessoal.

Se compararmos os modelos de relação com o trabalho na tipologia proposta em nossa primeira pesquisa com aqueles encontrados na segunda, é possível afirmar que o modelo de adesão formal é aquele que predominava entre os trabalhadores brasileiros nos primeiros anos da década de 90 e aquele que se mantém como predominante entre os trabalhadores no início da década seguinte, quando inseridos em grandes empresas de processo, com alto investimento tecnológico. A sua condição de “privilegiados” no contexto do mercado de trabalho remete a uma posição protetora de conformidade. Ao adotar o ponto de vista da empresa, o trabalhador se protege dos riscos de um posicionamento de resistência. A interiorização das normas e do ponto de vista do dominante garante um modo de existência previsível e, portanto, seguro. Eles se identificam com a empresa e suas mudanças de maneira

idealizante: o lado opressor da sua lógica produtivista é anulado ou negado (a empresa que demite, que fragiliza pela dependência aqueles que ficam, que impõe a supremacia da lógica econômica sobre todas as outras), enquanto o lado “bom” da empresa é enaltecido (ela assegura – no caso de se conformar às regras – trabalho, emprego, promoções, salário, desenvolvimento econômico, recompensas). Identificando-se à empresa como se ela fosse somente “boa”, a identificação torna-se parcial e idealizante: a adesão é formal porque, embora presente, ela não é completa. A identificação idealizante contribui para uma adesão concreta, consolidada pelos benefícios pessoais e materiais.

Os poucos que arriscam uma posição mais crítica, um olhar destoante sobre a realidade, fazem-no guardando o desejo de integração à empresa, de segurança e permanência; o que caracterizaria uma adesão ambivalente. Num mundo do trabalho dominado pela racionalidade econômica mas que deseja igualmente mobilizar, no interior da sua própria lógica, a racionalidade subjetiva, a ambivalência significa não ter havido êxito em afastar os elementos que remetem aos valores, o que se traduz por uma relação conflituosa entre o desejo de integração a esse mundo e o medo e/ou a recusa de se integrar a ele. A ambivalência aparece em função de um desejo de integração e uma resistência a essa integração: integrar-se porque é uma necessidade existencial e pode significar ganhos materiais, resistir porque há dúvidas quanto à legitimidade social dos fundamentos desta organização e daí o desejo não fazer parte dela. É importante notar que este modelo caracteriza a irrupção da crítica, do olhar diferente daquele que é dominante, do desejo de não assimilação. Mas sempre confrontado ao desejo e à necessidade de integração, de tornar-se membro da organização. A resistência se enfraquece e aderir às novas exigências é imperativo. O modelo de recusa outrora identificado, sequer aparece na nova conjuntura. Como se aumentasse a sedução e diminuísse a resistência.

Se o prazer e a realização de si se encontram justamente no espaço criador que preenche o hiato entre a regra e a ação e que é o espaço da autonomia real, onde o indivíduo se reconhece como sujeito e não como objeto da regra, a autonomia outorgada engaja os trabalhadores a trazerem sua contribuição pessoal mas mantendo sua natureza de ordem a ser obedecida e despojando-os de uma autonomia e liberdade reais. Obedecer significa adaptar-se às novas exigências formuladas pela nova organização do trabalho. Esta é capaz de enriquecer

o conteúdo do trabalho, torná-lo mais variado e mais interessante, de aumentar a satisfação no trabalho, mas é incapaz de permitir mais que uma adesão formal e/ou ambivalente ao trabalho.

BIBLIOGRAFIA

BERLIN, Isaiah. (1969) *Four essays of liberty*, Oxford, Oxford University Press, 1979.

CASTELS, Manuel. *La société en réseaux*. Paris, Fayard, 1998.

DEJOURS, Christophe. "Coopération et construction de l'identité en situation de travail". In *Futur Antérieur*, nº16, 1993/2.

ENRIQUEZ, Eugène. « Une société sans résistance ». Révue *L'inactuel*. Paris, Circé, nº4, printemps 2000.

PALMADE, Jacqueline. "Communication paradoxale et imaginaire consensuel". In *Encyclopédie et Dictionnaire critique de la communication*, sous dir. SFEZ L., Paris, PUF, 1993.

ROSENFELD, Cinara. *L'autonomie comme norme et le rapport au travail; une étude comparative France-Brésil*. Paris, Université Paris IX - Dauphine, 2000.