

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL - UFRGS/UCS

RESISTÊNCIA À MUDANÇA EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR PLÁSTICO

FABRICIA FEDRIZZI

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre, março de 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL - UFRGS/UCS

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA EM TEMPOS DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO
TRABALHO EM UMA EMPRESA DO SETOR PLÁSTICO**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

FABRICIA FEDRIZZI

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carmem Lígia Lochins Grisci

Porto Alegre, março de 2003.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda minha inspiração.

À Prof^a. Dr^a. Carmem Lígia Lochins Grisci, minha orientadora, o reconhecimento pela sua competência, por seu permanente incentivo, por sua dedicação, pelas informações sempre oportunas e precisas, enfim, por seu exemplo como profissional e como ser humano, que sem seu auxílio, este trabalho não teria sido concretizado.

Às professoras Dr^a Tânia Nunes da Silva, Dr^a Elaine Di Diego Antunes e Dr^a Vânia Beatriz Merlotti Herédia por terem participado da banca.

Aos professores Dr^a Edi Fracasso e Dr^o Henrique Freitas, pela disponibilidade e incentivo.

Aos professores do PPGA, pelo ambiente produtivo, amigável e acadêmico.

À Universidade de Caxias do Sul, pela oportunidade de qualificação profissional e pessoal.

A toda minha família, meus pais e, em especial, a meu marido Fábio, pela constante presença, incentivo, compreensão e carinho durante esses anos.

SUMÁRIO

Lista de Quadros

Lista de Figuras

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	15
2.1 Reestruturação produtiva do trabalho.....	15
2.2 A reestruturação produtiva do trabalho no setor plástico.....	25
3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	28
3.1 Resistência: uma abordagem inicial.....	28
3.2 Resistência à mudança como resultado de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida em tempos de reestruturação produtiva do trabalho.....	32
3.2.1 Trabalho imaterial e produção de subjetividade.....	32
3.2.2 Resistência: uma outra abordagem possível.....	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
4.1 Caracterização da empresa.....	43
4.2 Método.....	48
4.3 Sujeitos da pesquisa.....	49

4.4 Coleta de dados.....	52
4.4.1 Entrevista semiestruturada.....	52
4.4.2 Fontes documentais e iconográficas.....	53
4.4.3 Observação assistemática.....	53
4.5 Análise dos dados.....	54
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
5.1 Facetas da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A.	56
5.2 Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho desde a perspectiva dos gestores.....	69
5.2.1 Modos de gerenciar.....	69
5.2.2 Modos de enfrentar a tecnologia.....	71
5.2.3 Modos de mudar.....	72
5.2.4 Modos de relacionar-se.....	73
5.3 Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho desde a perspectiva dos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução.....	74
5.3.1 Modos de enfrentar a tecnologia.....	75
5.3.2 Modos de mudar.....	78
5.3.3 Modos do cotidiano do trabalho e da vida.....	80
5.3.4 Modos de estabelecer um silêncio do medo.....	82
5.3.5 Modos de relacionar-se.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	97
ANEXO I — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE GESTÃO.....	98
ANEXO II — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE EXECUÇÃO.....	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Distribuição dos funcionários na Empresa A por área.....	45
QUADRO 02: Sujeitos da pesquisa da linha de produção que ocupam postos ditos de execução.....	49
QUADRO 03: Caracterização dos sujeitos da pesquisa	51
QUADRO 04: Comparativo do processo de reestruturação produtiva na empresa pesquisada.....	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01:	Cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por trabalhadores - 1977	57
FIGURA 02:	Cenário pós-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por máquinas - 2002	57
FIGURA 03:	Cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho: carência tecnológica - 1993	62
FIGURA 04:	Cenário pós-reestruturação produtiva do trabalho: inovação tecnológica - 2002	62

RESUMO

A presente dissertação discute a resistência à mudança em tempos de reestruturação produtiva do trabalho, desde a perspectiva de trabalhadores que ocupam postos ditos de gestão e de execução. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa de médio porte considerada de terceira geração do setor plástico, situada em Caxias do Sul/Rio Grande do Sul. Os sujeitos da pesquisa foram dez trabalhadores da linha de produção e dois gestores. A coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas, fontes documentais e iconográficas, e observação assistemática do cotidiano do trabalho dos trabalhadores. A análise dos dados priorizou o entendimento qualitativo da realidade apresentada à luz do referencial teórico pertinente e discutiu três eixos centrais, assim apresentados: as facetas da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A; os modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho desde a perspectiva dos gestores e os modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho desde a perspectiva dos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a resistência à mudança é um comportamento que se faz notar tanto nos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução quanto nos gestores que são incumbidos de implementar as mudanças. A resistência aparece como um enigma central no cotidiano do trabalho da empresa A, atingindo os modos de ser e de viver dos trabalhadores. A resistência inserida no contexto de reestruturação produtiva do trabalho na empresa A se mostra de forma sutil, diferentemente da forma visível e de oposição comumente encontrada na literatura clássica.

ABSTRACT

This dissertation discusses the resistance to change in a time of productive restructuring of work from the perspective of workers who occupy positions that are known as positions of management and of accomplishment. It is a case study made in a medium size corporation that is considered a third generation company in the segment of plastics, located in Caxias do Sul / Rio Grande do Sul. The subjects of the research were ten workers from the production line and two managers. The data collection was made by means of semi-structured interviews, iconographic and documented sources, and the non systematic observation of the daily routine of the workers. The analysis of the data gave priority to the qualitative understanding of the reality presented based on the pertaining theoretical references and discussed three main axes, thus presented: the facets of the productive restructuring of work in company A; the ways of resistance to change deriving from the productive restructuring of work from the perspective of the managers and the ways of resistance to change deriving from the productive restructuring of work from the perspective of the workers that occupy positions known as accomplishment positions. The results of the research evidenced that the resistance to change is a behavior that can be observed in the workers who occupy positions known as accomplishment positions as well as in the managers who are put in charge of implementing the changes. Resistance appears as a central enigma in the daily work routine of company A, affecting the way of being and living of the workers. The resistance inserted in the context of the productive restructuring of work in company A shows itself in a subtle way, different from the visible form and of the opposition form commonly found in the classical literature.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivenciamos uma época de grandes pressões sociais e econômicas que imprimem cada vez mais, velocidade às mudanças, tanto tecnológicas quanto organizacionais condizentes com a reestruturação produtiva do trabalho posta em evidência a partir de 1970. A reestruturação produtiva do trabalho trouxe como conseqüências evidentes à classe trabalhadora altos índices de desemprego e precarização do trabalho entre outros. Esse cenário que vem sendo exaustivamente estudado (Carleial; Valle, 1997; Pinheiro, 1997; Bauman, 1998; Antunes, 1999; Cocco, 2000; Grisci, 2000; Lazzarato, 2001; Negri, 2001), leva a pensar sobre a resistência à mudança por parte dos trabalhadores como um enigma central no cotidiano do trabalho, uma vez que as formas clássicas de resistência que têm na greve seu expoente máximo, estão, de modo geral, deixando de ser alvo dos noticiários em geral.

Torna-se, então, conforme indica Antunes (1999), imprescindível entender quais mudanças e metamorfoses vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, bem como quais são seus principais significados e suas mais importantes conseqüências no que diz respeito ao mundo do trabalho. O mundo do trabalho está sob o impacto de um forte processo de transformação que atinge diretamente os modos de ser e de viver da classe trabalhadora.

O processo de reestruturação pelo qual o mundo do trabalho vem passando, em especial ao longo dos últimos 30 anos, diz respeito a passagem de

um regime baseado na rigidez fordista-taylorista, para um regime de acumulação flexível com visíveis mudanças no interior da esfera produtiva (Harvey, 2001). Como consequência disso, as empresas, assim como todos os setores da sociedade, passaram a demandar adaptações rápidas e eficazes sem que houvesse, necessariamente, uma preparação para tanto por parte dos trabalhadores.

Para compreender o processo de reestruturação produtiva do trabalho e os modos de resistência à mudança dele provenientes, é preciso repensar, pois, que ao mesmo tempo que a reestruturação produtiva do trabalho promove e sustenta as mudanças, mostra-se também de forma ampla e complexa, demandando a atenção de todos os envolvidos sejam instituições sejam sujeitos. Num passado não muito remoto, as mudanças davam-se de modo gradativo, possibilitando a ocorrência de adaptações e concomitâncias de fazeres. Atualmente, as mudanças sofrem cada vez mais características de urgência que dizem respeito às novas tecnologias de equipamento e de gestão das novas formas de produzir energia, das novas formas de ser e agir entre outras.

Aos sujeitos da reestruturação produtiva do trabalho é esperado, segundo Grisci (1999), que tão somente se preparem para a mudança, colocando-se numa compreensão de que as coisas mudam, uma vez que as mudanças são inevitáveis e que é preciso defrontarem-se constantemente com o novo.

É bastante instigante abordar aspectos da reestruturação produtiva, visto que ela permeia tanto a tecnologia, quanto o trabalhador. Nesse contexto, faz-se necessário igualmente, levar em consideração o trabalho imaterial que solicita ao trabalhador mais do que músculos ou força física: solicita sua inteligência, sua força mental, sua imaginação, sua criatividade (David et al., 2002). Isso vem ao encontro do pensamento de Antunes (1999) já que, para esse autor, a máquina não suprime o trabalho humano, evidenciando a necessidade de uma maior interação entre o sujeito que trabalha e o novo maquinário inteligente.

Nesse sentido, o setor plástico pode ser tomado como ilustrativo, uma vez que vem sofrendo transformações no processo de reestruturação produtiva, vem introduzindo novos maquinários com tecnologias avançadas, bem como sistemas

informatizados na base da produção, que até há anos atrás eram realizados manualmente.

Como exemplo dessas transformações, pode-se tomar a empresa A, cujas mudanças acarretaram, indubitavelmente, modificações no modo de vida dos trabalhadores. A empresa A, de origem familiar, que atua no segmento plástico e está situada na cidade de Caxias do Sul/ Rio Grande do Sul, foi objeto de estudo desta dissertação que teve a seguinte questão de pesquisa:

— *Como se expressam os modos de resistência à mudança numa empresa do setor plástico em tempos de reestruturação produtiva do trabalho?*

Buscando compreender tal questão, foram elencados os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo geral

- Descrever modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho numa empresa do setor plástico.

1.2. Objetivos específicos

- descrever como a reestruturação produtiva do trabalho se apresenta na empresa A;
- descrever modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva, desde a perspectiva dos gestores da empresa A;
- descrever modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva, desde a perspectiva dos trabalhadores que ocupam postos de execução na empresa A.

Realizou-se, então, um estudo de caso que contou com a participação de dez trabalhadores ocupantes de postos ditos de execução e de dois gestores. Tomou-se como relevante ressaltar o ponto de vista dos trabalhadores, bem como dos gestores, uma vez que a realidade não se reduz a um olhar unilateral. Além

disso, os registros da literatura primam pela apresentação de discursos tão somente hegemônicos.

As informações coletadas se revestem de importância, pois as mudanças implantadas adquirem impacto amplo e significativo, principalmente por se tratar do setor plástico, que tem sido amplamente atingido pela reestruturação produtiva.

Este estudo encontra-se assim estruturado: o segundo capítulo aborda algumas das transformações no mundo do trabalho condizentes com a reestruturação produtiva, em especial, a do setor plástico.

O terceiro capítulo apresenta a teoria de resistência à mudança, destacando a resistência à mudança como resultado de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida em tempos de reestruturação produtiva do trabalho, bem como a perspectiva do trabalho imaterial como produção de subjetividade, e a indicação de uma outra abordagem possível para a teoria da resistência.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa e apresenta a caracterização da empresa.

O quinto capítulo apresenta os resultados e a discussão da pesquisa propriamente ditos que caracterizam as facetas da reestruturação produtiva do trabalho, bem como os modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva desde a perspectiva dos gestores e dos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução. Tais resultados apontam a resistência como um enigma central no cotidiano do trabalho, atingindo os modos de ser e de viver tanto dos trabalhadores quanto dos próprios gestores considerados os agentes das mudanças.

2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

2.1 Reestruturação produtiva do trabalho

A reestruturação produtiva é entendida como um amplo processo ocasionado pela globalização e estagnação do capital¹ que acirrou a competição e fez com que países buscassem saídas para sobreviver no mercado internacional.

Comentário:

Comentário:

Comentário:

Conforme Harvey (2002), na medida em que houve o aumento dessa competição internacional, cujas condições de crescimento forçaram todos os estados a se tornarem mais empreendedores e preocupados em manter um clima favorável aos negócios, a força do trabalho organizado e outros movimentos sociais tiveram que ser contidos.

A reestruturação produtiva tem relação direta com os contextos político, econômico e social vividos pelo país e pelo mundo todo. Conforme Krein e Neutzling (1995), para a ideologia dominante a competitividade é o motor da

¹ “ O capital é um processo e não uma coisa. É um processo de reprodução da vida social por meio da produção de mercadorias em que todas as pessoas do mundo capitalista avançado estão profundamente implicadas. Suas regras internalizadas de operação são concebidas de maneira a garantir que ele seja um modo dinâmico e revolucionário de organização social que transforma incansável e incessantemente a sociedade em que está inserido” (Harvey, 2002, p. 307).

sociedade. Essa ideologia da competitividade, na nova ordem internacional, socializa o fato de que a verdade está ao lado dos mais fortes nos planos tecnológico, industrial e comercial. A partir dessa ideologia se desenha todo um processo atual de ajuste macroeconômico: globalização, formação de blocos econômicos, políticas de estabilização econômica, entre outros.

Segundo Cocco (2000), a mudança tecnológica e, sobretudo o uso crescente de computadores constituiu com certeza o motor dessas tendências, e o problema central que se coloca é o do aumento das desigualdades devido às transformações nos padrões de distribuição de renda, determinada essencialmente pela queda dos ganhos de produtividade, em que os salários estagnaram, pois a taxa de crescimento da economia como um todo diminuiu, e os trabalhadores menos qualificados foram atingidos por uma economia de alta tecnologia que demanda cada vez menos seus serviços.

Harvey (2002) coloca que houve profundas e fundamentais mudanças na economia política do capitalismo no final do século XX, que deixaram marcas de modificações radicais nos processos de trabalho, nos hábitos de consumo, nas configurações geográficas e geopolíticas, nos poderes e em práticas do Estado.

Ocorreram, portanto, profundas mudanças na forma de como organizar o trabalho e a produção de bens e serviços. Assim, a expressão *reestruturação produtiva* será enfocada, conforme Krein e Neutzling (1997), para expressar mudanças que estão ocorrendo no sistema produtivo atual, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional que toma dois eixos centrais:

- *inovações tecnológicas*: aspecto baseado principalmente na microeletrônica, informática, telemática (maquinário e introdução de novas tecnologias na produção);
- *organizacional*: aspecto baseado em mudanças na forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho; nas parcerias com fornecedores; na busca de atributos profissionais; na flexibilidade, na polivalência, no aprimoramento e no envolvimento com o trabalho.

Em concordância com Krein e Neutzling (1997), Pimenta (1999) refere que por reestruturação produtiva entende-se o processo de mudanças ocorrido nas empresas através da introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando alcançar uma organização integrada e flexível.

Ainda em relação à conceituação de reestruturação produtiva, Neto (1999) refere que esta consiste em inovações tecnológicas e organizacionais e no enxugamento das estruturas de tipo fordista, tanto vertical (*downsizing*) quanto horizontalmente. Nesse sentido, toma-se reestruturação produtiva como o termo mais comumente utilizado para expressar as mudanças que estão ocorrendo dentro das organizações, a partir de inovações tecnológicas e organizacionais

A chamada Terceira Revolução Industrial e Tecnológica é apontada por diversos autores como sendo a das transformações dos pontos de vista econômico, social, político e, sobretudo, tecnológico. Carleial e Valle (1997) colocam que a Terceira Revolução Industrial, intensiva na utilização das tecnologias de base microeletrônica, na informação, no conhecimento agregado e nas técnicas digitais, emergentes após a Segunda Guerra Mundial, é constitutiva do segundo pilar da reestruturação produtiva. Fuentes (1997) expõe que, a partir da década de 1970, ocorreram numerosas inovações que deram origem a sistemas tecnológicos totalmente novos.

Dessa forma, segundo Salerno (1994), a reestruturação produtiva tem sua lógica derivada de um contexto social, político e econômico marcado pelas crises financeiras, de mercado (ou de concorrência intercapitalista) e sociais (conflitos capital-trabalho, relativos à organização e ao controle da produção e do trabalho, e distributivo) que emergem nas décadas de 1960 e 1970, e colocam às empresas novas necessidades de integração e de flexibilidade. Surge, então, o paradigma da empresa integrada e flexível, contrapondo-se ao modelo da empresa taylorista-fordista, que buscava maior acumulação de capital, através da intensificação do trabalho, visando ao excedente que seria gerado pela relação entre a mão-de-obra e a matéria. A maior produtividade foi sempre a busca constante do capital, para aumentar o excedente (Castells, 2000). A reestruturação do capital acontece na

direção de uma maior flexibilidade, maior descentralização devido à estruturação das empresas e a um controle cada vez maior da força de trabalho (Castells, 2000).

Para Carleial e Valle (1997), a intensificação das práticas de reestruturação produtiva das firmas e a abertura comercial, iniciada no final dos anos 1980, são responsáveis por mudanças importantes nos mercados de trabalho brasileiros. Para a autora, as reações visíveis mais importantes têm sido o desemprego aberto, independentemente da medida utilizada; a redução dos postos de trabalho industriais; as mudanças nos requerimentos de qualificação dos trabalhadores e sinais nítidos de precarização das condições de trabalho.

No início dos anos 1990, com o processo de globalização da economia, foi necessário que os países se preparassem para o processo de abertura comercial que começava a se instaurar. Passou, então, a ser considerada imprescindível a aceleração do processo de reestruturação produtiva. Desde esta perspectiva, a reestruturação produtiva, juntamente com a globalização, abertura comercial, privatização e estabilidade monetária, provocou nos anos 1990 inúmeras conseqüências para o movimento sindical e para os trabalhadores, trazendo significativas mudanças no cotidiano do trabalho.

Tal fato vem ao encontro do que pensa Carleial e Valle (1997), que colocam que o aumento da concorrência intercapitalista, com o processo de globalização e os ajustes estruturais que privilegiam o mercado como instrumento de regulação, criou um ambiente econômico muito instável e imprevisível. E, para sobreviver nesse ambiente de insegurança, as empresas passaram a buscar maior flexibilidade e integração na sua forma de organização.

As novas tecnologias, que apresentam papel preponderante no processo de reestruturação produtiva do trabalho, trouxeram consigo um sentimento geral de insegurança que, na visão de Mattoso (1995), pode ser estendido a todos os níveis: no mercado de trabalho, no emprego, na renda, na contratação e na representação do trabalho.

Para Fuentes (1997), a principal mudança imposta pelo processo de reestruturação produtiva ao mercado de trabalho, com relação à força de trabalho, é

a flexibilidade. E para Rolnik (1997), a globalização da economia e os avanços tecnológicos, em especial a mídia eletrônica, aproximam universos de toda espécie, situados em qualquer ponto do planeta, numa variabilidade e numa densidade cada vez maiores. Diante disso, para sobreviver nesse novo ambiente, as empresas procuram ter maior flexibilidade e integração na sua forma de organização. Além disso, as inovações tecnológicas resultantes da combinação produtiva da eletrônica e da informática estão viabilizando a integração e a flexibilidade das linhas de produção, conforme coloca Mourthé (1999).

De modo mais específico, Pinheiro (1997) coloca que a revolução tecnológica possibilitou maior flexibilidade e integração entre os diversos setores da empresa e desta com os fornecedores e consumidores. Também aponta que o elemento-chave do novo padrão tecnológico é a informática, que tornou possível armazenar e processar informações numa velocidade sem precedentes na história da humanidade. O autor considera a informática, chamada de força inovadora, a Terceira Revolução Industrial, que favoreceu o aumento da produtividade, especialmente com a revolução da microeletrônica, mas não criou novos bens e serviços de consumo que revolucionassem o padrão de vida das grandes massas humanas.

Esse novo padrão tecnológico oferece base para o desenvolvimento de novos métodos organizacionais. Novas formas de organização da empresa, do trabalho e da produção potencializam, portanto, o uso das novas tecnologias. Nesse sentido, o modelo japonês, que prima pela produção enxuta que reúne elementos de organização e gestão da produção desenvolvidos por Ohno, Shingo e Ishikawa, é a fonte de inspiração das empresas em processo de modernização. Segundo Pinheiro (1997), através dessas mudanças, as empresas estão buscando:

- reduzir o estoque de material;
- fazer com que o tempo de atravessamento do produto no interior da fábrica seja o mais breve possível;
- satisfazer o cliente, como estratégia para manter ou ampliar sua participação no mercado;

- fazer com que o trabalhador seja polivalente;
- aumentar a qualidade dos produtos;
- diminuir custos e desperdícios, mediante a eliminação de funções e postos de trabalho, e do barateamento dos componentes do produto, bem como a utilização da modularidade e produtividade;
- fazer crescer a produtividade da empresa, conseguindo níveis “ótimos” de escala;
- diminuir o nível de conflito sindical e conseguir a adesão do trabalhador aos novos métodos produtivos.

Kovács e Castillo (1998) fazem uma abordagem semelhante à de Pinheiro, nas novas formas de organização e gestão da produção, mas com maior enfoque no envolvimento do trabalhador. Com vistas a conseguir as vantagens obtidas pelas empresas japonesas, muitas empresas ocidentais promoveram mudanças inspirando-se nos princípios de *just-in-time* e qualidade total:

- eliminação de todos os desperdícios (ou seja, de todas as partes do trabalho que não produzem valor agregado), reduzindo: o estoque ao mínimo, eliminando a movimentação de materiais; o tempo de preparação e de controle burocrático e o número de pessoal. Este objetivo é atingido por tecnologias adequadas e sobretudo pelo método do *just-in-time* que regula igualmente as relações com os clientes e fornecedores;
- qualidade total, ou “zero defeito” sem aumento de custos, pela incorporação do controle de qualidade no processo produtivo e pela garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
- estandardização do trabalho;
- trabalho em equipe, responsabilidade no nível de execução pela melhoria da qualidade dos produtos, permitindo autonomia no trabalho e aquisição de novas qualificações;

- processos de melhoramento contínuos a todos os níveis da empresa com base no envolvimento, reconhecimento e encorajamento de esforços dos trabalhadores;
- envolvimento dos trabalhadores nas decisões relativas à produção pela organização do trabalho e pelas reuniões dos grupos de trabalho para discutir problemas e procurar melhorias.

De acordo com Kovács e Castillo (1998), os novos padrões de tecnologia abrem novas vias para revitalização da economia. A utilização das tecnologias de informação permite obter ganhos, em termos de capacidade, e respostas às novas exigências de mercado, pela integração das mais diversas áreas de atividades e pela flexibilidade (possibilidade de diversificar e mudar freqüentemente modelos, inovar produtos e serviços), sem perda na produtividade. Os autores colocam que, dessa forma, as empresas podem responder mais rapidamente a uma procura caracterizada pela grande diversidade e individualização e, conseqüentemente, ir ao encontro de novas exigências econômicas. A conjunção da automatização dos processos de operação e a informação dos processos de comando e controle implicam a extensão da automatização, abrangendo também os sistemas de informação de controle através dos quais o trabalho é planejado, organizado e executado.

Para Neto (1999), a questão da jornada de trabalho e da participação nos lucros e nos resultados se apresenta em decorrência da reestruturação produtiva. Isso porque, segundo o autor, as inovações organizacionais presentes na atual fase da economia internacional — um dos elementos centrais da reestruturação produtiva — exigem maior participação na gestão e no comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. Assim, a negociação da participação nos lucros e nos resultados passa a ser importante para as empresas, pois visa o aumento de produtividade, a participação e o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. Essa idéia de participação é apresentada aos trabalhadores como muito importante, já que tal participação ofereceria oportunidades de obter ganhos em termos de renda numa época difícil de discutir reajustes salariais, além de perspectivas de discutir qualificação, processo de trabalho, inovações

tecnológicas e comissões de empresa, questões essas vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade.

Neto (1999) também enfatiza a questão da jornada de trabalho, ressaltando sua importância nos fóruns de discussão na medida em que a adaptação da jornada à sazonalidade da demanda tem sido buscada pelas empresas, enquanto os sindicatos de trabalhadores vêm tentando reduzir a jornada de trabalho, sem redução de salários, no sentido de procurar criar mais empregos.

Decorrente dessas situações que se colocam para a classe trabalhadora, faz-se importante considerar algumas questões de fundo como fazem Castro e Guimarães (1991) ao abordarem a teoria de Burawoy (1990) que distinguiu a noção de processo de trabalho em dois sentidos: *um prático* – conjunto de atividades que transformam matérias-primas em objetos úteis, lançando mão de instrumentos e meios de produção. E um *relacional* que valoriza analiticamente o âmbito das relações sociais tecidas no chão-de-fábrica entre os trabalhadores e entre estes e a gerência. É exatamente tal precisão que torna possível desenvolver o conceito de relações *na* produção, como diferente de relações *de* produção.

Guareschi e Grisci (1993) referem que o processo de trabalho começa com um contrato que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador. Além disso, como fenômeno de caráter histórico, os autores lembram que a constituição de uma considerável classe de trabalhadores assalariados tornou-se quantitativamente importante apenas com o advento do capitalismo industrial, no século XVIII.

No que concerne às relações de trabalho, Rosenfield (2000) considera uma nova fase no capitalismo que vem marcada pelo espectro do desemprego, da precarização do emprego e pela crescente informalidade da economia como forma de fazer face às diversas facetas de exclusão social. Esse processo em que se associam o desemprego estrutural, o desemprego tecnológico e o enfraquecimento das formas de proteção social, vem envolver diretamente o grupo de trabalhadores industriais que deve, a partir de então, responder às novas exigências de produção pautadas na qualidade e na competitividade e ainda fazê-lo em meio a um cenário de mudanças nos modos de trabalhar e de grandes mudanças tecnológicas.

Cocco (2000) coloca que a inovação tecnológica, com a difusão da robótica primeiro e, depois, da microinformática, teria alimentado a passagem de economias de escala fordista a um outro modelo industrial, o modelo de especialização flexível. As unidades produtivas de pequeno tamanho podem associar, graças às novas tecnologias da informática, um certo nível de especialização à capacidade de se adaptar (de maneira flexível) às evoluções qualitativas e quantitativas de uma demanda cada vez mais imprevisível.

Segundo Kovács e Castillo (1998) essa imprevisibilidade tem relação direta com a crescente automatização, a natureza da atividade principal deixa de ser a condução de aparelhos e passa a ser o controle e a manutenção das boas condições de funcionamento do processo de produção. A continuidade do processo produtivo e a qualidade exigida aos produtos dependem da compreensão global do sistema, ou seja, da viabilidade e eficácia do tratamento geral, integrado, de conhecimentos e de informação necessários para agir sobre o processo produtivo. A fixação de trabalhadores a um posto de trabalho e as divisões hierárquicas e funcionais criam resistências à integração de conhecimentos e informações do processo de reestruturação produtiva.

No Brasil, o processo de reestruturação, com base em novas tecnologias, teve evoluções práticas em meados da década de 1980, baseadas na integração, flexibilidade, competitividade e qualidade. Nesse período, as empresas passaram a associar modernização física, de máquinas e equipamentos, através de formas de gestão de recursos produtivos (materiais, máquinas e informações) aos agentes do processo.

Para Silva (2001), no entanto o Brasil possui uma herança social de desigualdade e exclusão que remonta ao período colonial, refletindo-se fortemente na composição heterogênea do trabalho mesmo após o desenvolvimento do capitalismo industrial no país.

Poder-se-ia lembrar primeiramente do conceito de fordismo periférico, elaborado por Lipiet e, na sua visão, aplicável ao Brasil, pois aqui existiram: primeiro, uma organização produtiva fordista em grande parte, com uma verdadeira mecanização e uma associação entre a acumulação intensiva e o crescimento de

mercados de bens de consumo duráveis; e segundo, o caráter periférico do capitalismo brasileiro, por duas razões principais: a) o fato de que, nos circuitos mundiais, os ramos produtivos, os postos de trabalho e a produção, que correspondem à fabricação qualificada e à engenharia, permaneceriam exteriores ao país; e b) o fato de que, no que diz respeito à demanda social, esta não teria se universalizado no Brasil, de modo que o consumo nacional se manteve restrito a alguns segmentos ou de operários ou de famílias de classe média local, com a produção se dirigindo mais fortemente para a exportação.

Silva (2001) vem questionar a afirmação de que o Brasil teria experimentado a instauração de uma relação entre Estado, capital e trabalho nos moldes fordistas. Uma vez que setores mais modernos, com condições de trabalho e salariais próximas ao fordismo, conviviam com setores atrasados, onde havia uma força de trabalho precarizada, rotativa e com salários muito baixos.

Esse contexto de extrema heterogeneidade, somado à ação limitada do movimento sindical, conduz, mesmo nos setores modernos, a um cenário de arrocho salarial e de poucos benefícios sociais, que, somados à herança social anteriormente citada, consolidam um quadro único no mundo capitalista, em termos de desigualdades sociais e regionais resultantes de uma dada distribuição de renda e riqueza. Silva (2001) faz um apanhado de que alguns autores colocam que o desenvolvimento industrial brasileiro, nos termos anteriormente referidos, nunca chegou a articular um mercado interno e uma institucionalidade sociopolítica segundo os moldes fordistas. Em opinião diversa, alguns autores não só reconhecem a existência de uma realidade produtiva fordista no Brasil, como também, afirmam ser as inovações tecnológicas e organizacionais um elemento que reforça, ao invés de substituir, o padrão de acumulação fordista no Brasil.

Versando sobre a reestruturação produtiva brasileira, fatores indicam que alguns elementos do modelo japonês e de outros modelos de produção flexível já foram implantados nas indústrias nacionais (Silva, 2001).

Do que foi exposto, até então, desde a complexidade das compreensões acerca da reestruturação produtiva do trabalho, depreende-se que a reestruturação produtiva está diretamente vinculada aos mais diversos segmentos no Brasil. No

setor bancário, por exemplo, as novas tecnologias aumentaram a rapidez do fluxo de dinheiro e têm gerado modos de trabalhar diversos que implicam qualificação, recolocação e também desemprego (Grisci, 2001). No segmento de correios e telégrafos, inclusive, a reestruturação produtiva vem sendo representada pela presença de máquinas no processo produtivo e pela exigência de uma maior qualificação por parte dos trabalhadores para manuseá-las (Werner, 2002). Em ambos os exemplos, são apontados pelas autoras o sofrimento e o desassossego que assolam os trabalhadores em decorrência da velocidade impetrada aos novos modos de trabalhar, via aquisição de novas tecnologias. No que diz respeito a isso, o segmento de plástico guarda particularidades como se verá a seguir.

2.2 A reestruturação produtiva do trabalho no setor plástico

O processo de reestruturação e modernização do parque industrial brasileiro se dá num contexto de forte recessão, desemprego e instabilidade econômica. No Brasil, em particular, esse processo, conforme autores como Antunes (1999), intensificou os índices de desemprego que já se evidenciavam em grandes proporções, inclusive em parcelas significativas dos trabalhos semiquualificado e qualificado.

No Brasil, a presença de novos modelos organizacionais produtivos se fez notar mais intensamente na flexibilização da contratação do trabalho do que na flexibilização organizacional e técnica, propriamente dito. Surgiram com vigor as expectativas de terceirização da produção e dos serviços, o que intensificou, cada vez mais, o processo de precarização do trabalho.

O setor plástico, em especial, ergueu-se sob uma estrutura estatal monopolista que originou “um setor altamente protegido e, ao mesmo tempo, amarrado às determinações oficiais” (Vidal, 1997). Os órgãos estatais controlavam a implantação de novas indústrias, bem como a capacidade produtiva das mesmas de acordo com as projeções de crescimento da demanda e com o volume de matérias-

primas disponível nas refinarias (Vidal, 1997). O Brasil é, hoje, o décimo segundo produtor mundial de plástico, mercado liderado por países como Estados Unidos, Japão e Alemanha (Embanews, 2002). O plástico vem sendo considerado um material moderno que pode servir como indicador de desenvolvimento de um país.

A indústria de plástico é muito segmentada: produz tanto artigos para consumo final, como utilidades domésticas, brinquedos e calçados, até artigos intermediários, como componentes para automóveis e calçados, eletrodomésticos e embalagens. A diversidade dos segmentos onde o plástico está presente aponta uma tendência de crescimento. Conforme o Instituto Nacional de Plástico (INP), o setor de embalagens é responsável, atualmente, por mais de um terço do total de resinas transformadas no Brasil (Embanews, 2002).

A indústria de plástico é considerada de terceira geração petroquímica, sendo a primeira geração a responsável pela operação da central das matérias-primas provenientes de refinarias, através de tubovias. A primeira geração produz artefatos petroquímicos básicos e os comercializa com as empresas de segunda geração que os transformam em produtos petroquímicos intermediários, ou seja, matéria-prima para a indústria de terceira geração (Vidal, 1997). Cabe adiantar que a empresa A em estudo faz parte da terceira geração, a de embalagens plásticas flexíveis.

Em 2000, a indústria brasileira de embalagens registrou um crescimento em peso de consumo de matéria-prima de 4,5%, conforme dados divulgados na revista Embanews (2002). Especificamente a indústria brasileira de embalagem plástica teve uma elevação de faturamento de 11,4% em reais, passando de R\$ 19,4 bilhões em 2000 para R\$ 21,6 bilhões em 2001. As embalagens flexíveis tiveram alta de 9,2 % em 2001 em relação a 2000, movimentando o equivalente a 393 mil toneladas. As embalagens flexíveis, pela sua praticidade, vêm conquistando mais espaço no mercado (Embanews, 2002). Esse crescimento implica também um investimento em novas tecnologias e projetos de desenvolvimento.

Em um balanço geral do setor de máquinas plásticas no Brasil, apesar dos problemas que afetaram a economia brasileira em 2001, os investimentos para expansão e modernização das empresas plásticas foram mantidos. O investimento

em novos equipamentos continua crescendo, conforme dados da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos —Abimaq— (Embanews, 2002).

Conforme o Instituto Nacional do Plástico (INP), órgão representativo da classe, o desafio das empresas plásticas é acelerar o processo de modernização das indústrias, formar e adequar a mão-de-obra já atuante, com a renovação constante do parque de máquinas e uso de novas tecnologias. Apesar das incertezas relacionadas ao mercado externo, o setor plástico continua em constante crescimento, seja pelos indicadores relacionados à compra de máquinas, seja pela previsão de novos investimentos.

O processo produtivo do setor plástico tem sido revolucionado em termos de inovações tecnológicas, através das máquinas equipadas como, por exemplo, o Comando Numérico Computadorizado (CNC) que proporciona maior flexibilidade, velocidade, qualidade e produtividade.

As novas tecnologias, a importância dos mercados de ações e de crédito, os avanços das pesquisas e dos experimentos genéticos, conforme Neto (2000), tematizam processos e eventos da ordem dos dias atuais.

Registros referentes à resistência à mudança por parte dos trabalhadores do setor plástico, no entanto, não foram encontrados.

3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

3.1 Resistência: uma abordagem inicial

Os processos de mudança, embora tidos como essenciais para a sobrevivência das empresas contemporâneas, provocam nos trabalhadores as mais variadas reações e, de acordo com Jacobsen e Rodrigues (2002), estão intrinsicamente ligadas à questão da resistência, visto que representam alterações no *status quo*.

Desde uma breve retomada histórica, no período inicial do capitalismo, a autonomia responsável era um legado do passado e tomou a forma de controle de ofício, enquanto no capitalismo monopolista passou a ser uma estratégia gerencial, consciente, de prevenção contra a resistência operária. Durante o século XX, o controle simples cedeu lugar a novas formas, após uma série de experiências malsucedidas. O capital buscou regular o trabalho através de sistemas de incentivo e da incorporação e do controle no interior da tecnologia. A linha de montagem, portanto, foi a síntese desse modo de controle que gerou formas de conflito e resistência. Nesse mesmo ponto de vista, Buroway (1990) aborda a questão do regime hegemônico:

“[...] os trabalhadores enfrentam a perda de seus postos não como indivíduos, mas como uma consequência das ameaças que incidem sobre a viabilidade econômica das

empresas. É isto que permite às gerências impor o regime hegemônico, apoiando-se em seus procedimentos de coordenação de interesses para comandar o consentimento ao sacrifício. As negociações cooperativas e os programas de melhoria das condições de trabalho são duas faces do mesmo despotismo hegemônico” (Buroway, 1990, p. 33).

Atualmente, muitos estudos têm sido realizados acerca do processo de reestruturação produtiva do trabalho; pouca ênfase tem recaído, entretanto, nos sentimentos dos trabalhadores, nos significados que as mudanças organizacionais têm para eles que estão em meio a um processo que tem se mostrado incessante. A esses sujeitos cabe, no entanto, conviver em um contexto organizacional de incertezas que resulta em uso de mecanismos de defesa como meios de fuga. A esse respeito Silva e Vergara (2002), referem que os mecanismos podem ser:

- repressão — ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória;
- regressão — ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anterior;
- projeção — ou a transferência das falhas pessoais para os outros;
- formação de reação — ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores;
- negação— ou a recusa em aceitar a realidade incômoda ou desagradável.

Esses autores também destacam como principais fontes de resistência à mudança: o medo do desconhecido que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o medo de que as condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; e o medo de que a mudança seja um ataque ao seu desempenho passado.

A partir desse cenário de medo, a questão da resistência à mudança configura-se de um modo singular. Deve-se iniciar a reflexão sobre a questão da resistência, no entanto, pelo entendimento do seu significado tal como o fazem Jacobsen e Rodrigues (2002). Inicialmente a resistência pode ser entendida como qualquer conduta que serve para manter o *status quo* face a uma pressão exercida para alterá-lo. Jacobsen e Rodrigues (2002) colocam que a resistência à mudança é um fenômeno natural que precisa ser entendido e investigado dentro das organizações.

De um modo complementar, Hernandez e Caldas (2001) apontam que tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apresentar como resistência à mudança qualquer conduta que objetiva manter o *satus quo* em face da pressão para modificá-lo. Resistência seria, desde essa perspectiva, o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), a difusão da versão gerencialista da teoria de resistência à mudança parece ter creditado a resistência exclusivamente a empregados, em geral, considerados os culpados pelos fracassos na implementação das mudanças. Afirmava-se que eram os indivíduos menos qualificados e de menor escalão que tenderiam a resistir à mudança introduzidas pelos superiores, e conseqüentemente, a questão da mudança passou a ser tratada como uma batalha a ser travada entre empregados e gerentes, colocando a forma de resistir direta e exclusivamente ligada ao esforço de mudança nos empregados.

Para Jacobsen e Rodrigues (2002) as causas mais comuns da resistência são encontradas:

- na possibilidade de perder algo de valor - nesse caso as pessoas crêem que sairão perdendo com a realização do projeto;
- na falta de confiança e de entendimento da mudança e suas implicações - além de mal entendidos, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar;

- na crença de que a mudança não faz sentido para a organização - a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores;
- na baixa tolerância para a mudança (dificuldades de ajuste a novos cenários) - temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções e apresentar comportamentos distintos.

Hernandez e Caldas (2001) dizem que existem muitos argumentos em relação à resistência, uma vez que os modelos e as teorias predominantes sobre esse assunto concluem que as “receitas”, por serem encomendadas, não têm sido eficientes nem na prevenção nem na superação da resistência à mudança organizacional e que a origem desse problema reside nos pressupostos inadequadamente testados que tais modelos herdaram das propostas clássicas sugeridas. Asseveram ainda que esses pressupostos retratam a resistência à mudança como um fato natural e inevitável, como algo nocivo às organizações e às iniciativas de mudança, algo que ocorre somente entre empregados em um fenômeno massificado. Como se vê, esse olhar acerca da resistência à mudança se encontra permeado pela lógica da racionalidade instrumental, que visa investigar os sentimentos e as condutas humanas colocando-as a serviço do capital (Carvalho Ferreira, 2002). Comungando-se com o pensamento crítico desenvolvido por Carvalho Ferreira (2002), pretende-se compreender a resistência como resultado das consequências negativas que vêm se refletindo na classe trabalhadora desde a perspectiva apresentada pela reestruturação produtiva do trabalho.

3.2 Resistência à mudança como resultado de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida em tempos de reestruturação produtiva do trabalho

3.2.1 Trabalho imaterial e produção de subjetividade

A resistência à mudança, dentro do contexto da reestruturação produtiva do trabalho, aporta alguns indicadores importantes que delineiam as características deste estudo.

A antiga organização do trabalho taylorista ou fordista, segundo Rosenfield (2000), renova-se para se tornar capaz de dar respostas a um outro tipo de exigência: para garantir qualidade e competitividade, agora em escala inédita, pois o trabalho do operário industrial deve integrar a compreensão da tarefa de maneira a possibilitar um trabalho de concentração e de troca de informações e saberes não só no momento de execução da tarefa, mas também de sua concepção. A disponibilização dessas capacidades implica, conforme a autora, que o trabalhador seja autônomo, que tome iniciativas e se implique pessoalmente na execução de seu trabalho.

Essa nova exigência de que o trabalhador seja autônomo dá-se pelo fato de que, diante desse quadro, ao invés de apresentar apenas tarefas repetitivas e monótonas, o trabalho industrial apresenta-se mais complexo e instigante com a introdução do trabalho imaterial na produção.

O trabalho imaterial supõe capacidade de comunicação, compreensão, cooperação e criação por parte da força de trabalho; no entanto, tais capacidades não podem ser comandadas e sim requeridas, sendo sua disponibilização dependente do investimento pessoal no trabalho.

A subjetividade compreendida como estilos de vida ou como modos de existência é, portanto, atualmente resultante desse trabalho imaterial. Por trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001) compreendem aquele que, além de produzir

objetos concretos, produz informações, conhecimentos, serviços e valores, definindo-se como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana. Isso leva o trabalhador do imaterial a caracterizar-se pela contínua inovação das dinâmicas de produção. Em face do trabalho imaterial encontram-se as novas teorias e práticas de gestão, uma vez que, hoje, o modo de trabalho capitalista requer, de quem trabalha, características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais envolvidos, características essas historicamente descartadas pelo capital.

A questão do trabalho imaterial remete à década de 1960, quando os movimentos de revolta, marcados pelas constantes greves, acentuaram a fuga e a recusa do trabalho. Em meados de 1970, a organização da produção centrada na fábrica estava em crise, era a crise do taylorismo e do fordismo que, dentre outros, resultaram a reestruturação produtiva do trabalho. No comportamento dos sujeitos do trabalho e no comportamento dos sujeitos em torno da fábrica existiram mudanças (Lazzarato, 2001). Dentro desse contexto de mudanças é que surge o conceito de trabalho imaterial, que está diretamente inserido na modificação que ocorreu no trabalho. Com a fábrica taylorista, a fuga do trabalhador ocorria no sentido de escapar daquele tipo de trabalho, abrindo, assim, pequenas oficinas. Com isso, a relação entre produção e mercado modificou-se. Cabe lembrar que, até então, no taylorismo, a produção dominava o mercado. A relação entre produção e mercado passou a ser produção conforme a necessidade do cliente, apresentando duas características: a primeira denominada o *ciclo curto* e a segunda *produção de subjetividade*. No que diz respeito ao *ciclo curto*, a relação cliente-mercado se modifica rapidamente, pois a fábrica taylorista não permitia essa flexibilidade territorial e de produção. No que diz respeito a segunda característica tem-se que para produzir o bem material é necessário construir o bem imaterial que são: os desejos, as opiniões, os gostos das pessoas. É uma inversão do capitalismo tradicional que se fundamenta na produção. A teoria do trabalho imaterial se desenvolveu, em termos práticos, nos anos de 1990.

Dentro dessa abordagem, Pelbart (2000) coloca que o trabalho imaterial diz respeito a um trabalhador mais autônomo, polimorfo e criativo por um lado, e

mais ligado à materialidade da tecnologia, por outro e ao mesmo tempo, mais intelectual e sensível. Cabe lembrar que o trabalho imaterial é imaterial à medida em que incide sobre algo imaterial que é a própria subjetividade humana. Por subjetividade entende-se “as diferentes expressões de como, enquanto trabalhadores, somos afetados por um mundo que se apresenta em constante mutação” (Grisci, 1999, p. 3).

Ainda conforme Pelbart (2000), a produção da subjetividade e os processos vitais ricos em relações intelectuais e valores afetivos passam a ocupar um lugar cada vez mais central do processo produtivo. O resultado do trabalho imaterial é, conseqüentemente, a produção de subjetividade, ou seja, a produção de subjetividade atravessa tanto o processo de trabalho quanto seu produto. O autor ressalta, ainda, que a subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, de habitar.

Em continuidade a esse pensamento, David et al. (2002) conceituam o trabalho imaterial como um trabalho que solicita do trabalhador não apenas seus músculos ou sua força física, mas sua própria inteligência, sua força mental, sua imaginação, sua criatividade. Através do trabalho imaterial, o capitalismo passou a mobilizar a subjetividade numa escala nunca vista, pois a força de invenção tornou-se a principal fonte de valor numa época em que a obsolescência impera.

De modo ainda mais específico, Negri (2001, p. 47) vem ressaltar o conceito de trabalho imaterial:

“Quando falamos de trabalho imaterial, não falamos simplesmente de trabalho intelectual. Falamos de trabalho intelectual como trabalho corporal, ou seja, trabalho que evidentemente compreende o intelecto, mas o encaramos em sua plasticidade, em sua maleabilidade, em sua capacidade de inserir-se em qualquer situação. O trabalho imaterial é, a meu ver, uma categoria que permite precisamente compreender a fundo essa plasticidade da nova força de trabalho”.

Essa nova força de trabalho que não se restringe à mobilização da inteligência, implica também o afetivo que, na visão de Negri (2001, p. 29) remete ao que ele denominou de “devir-mulher do trabalho”, assim compreendido :

“Em torno deste conceito de “devir-mulher do trabalho”, gravita um dos aspectos mais centrais da revolução que estamos vivendo. Na realidade, não é mais possível imaginar a produção das riquezas e dos saberes sem passar pela produção da subjetividade, e, portanto, da reprodução geral dos processos vitais. Confrontamo-nos com um devir-mulher do trabalho porque a reprodução, os processos de produção e de comunicação, os investimentos afetivos, os investimentos referentes à educação e à reprodução material dos cérebros estão prestes a se tornar cada vez mais essenciais. É óbvio e evidente que as mulheres não serão mais as únicas a ocuparem-se de tudo isso: é uma masculinização das mulheres e uma feminização dos homens que estão em andamento de maneira inelutável dentro desse mecanismo”.

Tomando o termo “devir-mulher do trabalho” Pelbart (2000) reforça que uma característica importante do trabalho imaterial é o seu caráter feminino. Não no sentido da palavra de que ele seja exercido por mulheres, mas o seu exercício requerendo qualidades que recentemente faziam parte exclusivamente do universo tradicionalmente feminino, como administrar os afetos, as qualidades que antes eram apenas vistas de domínio reprodutivo e que, atualmente, são partes essenciais do domínio produtivo.

Diante do exposto, a questão do trabalho imaterial poderia caracterizar-se como de otimismo já que as mudanças apontam *a priori* para um trabalho que se poderia tomar como mais interessante e para uma democratização das relações de trabalho, entretanto os trabalhadores continuam vivenciando estas mudanças com sofrimento. No que se refere às mudanças Grisci (1999) coloca que, quanto mais distantes das discussões e mais próximos tão somente das execuções que caracterizam a reestruturação do trabalho se encontrem os trabalhadores, maior é o sentimento de estrangeiridade e de desassossego que os assola e que se expressa,

por exemplo, na resistência às novas tecnologias representadas, em especial pelo computador e no apego a antigas tecnologias.

Paulatinamente, entretanto, o sujeito produzido pelos meios de confinamento como a família, a escola e a fábrica, dá lugar a um sujeito envolto numa “moldagem auto-deformante”, em contínuo processo de mudança, numa relação consigo e com outros, marcada por uma perspectiva gerencial que prima pela racionalidade instrumental (Neto, 2000). E essa relação entre o social e a produção de subjetividade/sujeito possui dois vetores. De um lado, tem-se processos hegemônicos de produção de subjetividade que seguem estratégias de controle do capitalismo contemporâneo, dos quais resultam indivíduos massificados. De outro lado, tem-se processos de produção de subjetividade que dizem da criação e da resistência, processos contra-hegemônicos que criam e produzem novidades vividas tanto em nível individual quanto coletivo.

Conforme coloca Neto (2000), esses dois pólos de produção de subjetividade não equivalem a duas tipologias nas quais dividimos os trabalhadores. Na verdade, cada trabalhador ou coletivo, em sua existência particular, pode experimentar, em diferentes momentos, tanto o pólo hegemônico do controle num processo de individualização que resulta submissão e servidão, quanto um processo de singularização que resulta a resistência aos modelos hegemônicos. Existe, portanto, a possibilidade de uma prática comprometida com a atualização de novas formas de resistência frente aos dispositivos de controle, aos modos hegemônicos de produção de subjetividade. Prática essa que não se restringe a remeter o sofrimento psíquico à esfera privada de existência autonomizada em relação aos processos sociais (Neto, 2000). Diante disso, se faz necessário valorizar os processos mais que as estruturas, as mudanças mais que as essências, a temporalidade para além da permanência.

3.2.2 Resistência: uma outra abordagem possível

A nova organização do trabalho, para Cocco (2000), solicita sempre mais a subjetividade operária, isto é, sua capacidade independente de intervenção, sua imaginação, sua criatividade, bem como sua flexibilidade.

Segundo Rosenfield (2000), através da nova organização do trabalho, a autonomia e a natureza coletiva do trabalho passam a ser intrínsecas, isto é, a nova ordem é que os trabalhadores “sejam sujeitos” e que trabalhem em cooperação, isso tudo em detrimento das ambivalências denotadas pela gestão, que ora solicita autonomia, ora submissão; ora trabalho em equipe ora competitividade acirrada, conforme ilustra Lima (1996). 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.

Para Rosenfield (2000), esta autonomia pode ser compreendida em dois sentidos:

1. Sentido positivo: é a autonomia real, do “fazer bem”, de “fazer o belo”, que permite aos trabalhadores se protegerem uma vez que ela preserva o grupo com base identitária e possibilita um retorno sobre si mesmo capaz de conferir um sentido ao trabalho.
2. Sentido instrumental: é a autonomia outorgada que aumenta a insegurança existencial do operário uma vez que enfraquece o investimento no “fazer o belo” em seu trabalho e reforça a destruição do grupo como base identitária. 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 pares.

Segundo Pelbart (2000), hoje cada vez menos basta que o trabalhador saiba apertar um parafuso. Como diz o autor, o capitalismo não tolera mais sujeitos burros, nem apáticos, nem isolados, cada vez mais ele se atrela a requisitos

subjetivos. Todos os setores requerem um tipo de trabalhador mais autônomo, polímorfo e criativo. Por um lado, mais ligado à materialidade da tecnologia, por outro e ao mesmo tempo, mais intelectual e sensível. É o que este autor chama de “intelectualidade de massa”. Hoje, consome-se sobretudo fluxos, de imagem, de informação, de conhecimento, de serviços. Esses fluxos formatam a subjetividade revolvendo inteligência e conhecimentos.

Nestes tempos de reestruturação produtiva do trabalho, ser autônomo não é uma escolha mas um imperativo a seguir. Adaptar-se às novas exigências é condição de continuidade ou mesmo de permanência na carreira. Os que resistem arriscam um bloqueio ou a própria dispensa do trabalho. A insegurança e o medo aumentam o sentimento de impotência e de fragilidade e os mecanismos de defesa, tal como apresentados na abordagem inicial a respeito de resistência, entram em ação justamente para enfrentar esse sofrimento.

Segundo Guareschi e Grisci (1993), o fato de não necessitar pensar implica um trabalhador transformado em um ser alienado, não consciente do mundo à sua volta. A não utilização do seu potencial intelectual cerceia a prática da linguagem, que impede o estabelecimento de relações interpessoais. E a ausência de relacionamentos cooperativos que elevam a sua auto-estima, acarreta um isolamento e enfraquecimento afetivo. A própria conduta do trabalhador é reduzida a movimento de máquina e ele já não é capaz de definir-se com clareza, ele já não é capaz de compreender as mudanças.

As mudanças que se fazem notar no mundo do trabalho envolvem situações nas quais o desempenho da empresa exige que a maioria das pessoas na organização aprenda novos comportamentos e habilidades. Essas novas habilidades, desde a perspectiva da gestão que prima pela racionalidade instrumental, precisam se somar a uma vantagem competitiva para a empresa, permitindo-lhe gerar um desempenho cada vez melhor em prazos cada vez menores.

As mudanças podem referir-se a esforços de pequenas e grandes organizações, no sentido de diversificar a produção que não depende apenas de pessoas. As grandes mudanças abrangem uma força de trabalho inteira, ou

simplesmente o direcionamento das pessoas para uma determinada função ou para uma única linha de negócios. Além disso, pode-se referir também as mudanças drásticas nas configurações dos ativos ou em concentrações de mercado que não fazem uso intensivo de pessoas. Por fim, pode concentrar-se em *downsizing*, demissões e/ou substituição de trabalhadores, ou em crescimento, inovação e desenvolvimento e habilidades pessoais. E pode ser a combinação de alguns desses fatores ou de todos eles, ao mesmo tempo. As novas tecnologias estão forçando um número cada vez maior de empresas a concentrar-se em prol das mudanças, como fator decisivo para a competitividade.

As mudanças vêm causando diferenciações nas relações de trabalho e nos modos de viver em geral. Conforme Pelbart (2000), o trabalhador que se via sujeito pelo capital dentro da fábrica passou, a partir de um dado momento, também a ser sujeito pelo capital fora da fábrica. A sujeição do trabalhador, por conseguinte, estendeu-se em várias direções: às máquinas técnicas (os bens de produção), às máquinas domésticas (os bens de consumo de massa) e às máquinas sindicais. O trabalhador era livre na medida em que podia circular entre as diferentes esferas, isto é, ir da casa à fábrica, da fábrica ao supermercado, assim exercendo sua liberdade individual, mas confirmando ao mesmo tempo sua sujeição. Existe essa sujeição quando a unidade superior constitui o trabalhador como sujeito que se reporta a um objeto tornado exterior, seja esse objeto uma ferramenta ou mesmo um máquina: o homem, então, não é mais um componente da máquina, mas trabalhador, usuário, ele é sujeito à máquina, e não mais submetido pela máquina. A tecnologia crescente conjuga de um modo novo homem e máquina, já não se trata de submeter o trabalhador à máquina, mas integrá-lo, o que também vem a ter implicações diretas a resistência já que ao trabalhador não é mais apresentada uma situação de oposição ou imposição a qual ele “naturalmente” apresentaria resistência, conforme sugerem Jacobsen e Rodrigues (2002) já referidos no item Resistência: uma abordagem inicial.

Tomando-se a possibilidade de uma compreensão mais ampliada acerca da resistência deve-se ter em evidência o que dizem Guareschi e Grisci (1993, p.63):

“a acomodação aos processos de trabalho vigentes e os pequenos focos de resistência contra eles dirigidos

sempre nos pareceram relacionados a uma questão maior: a construção do trabalhador a serviço das relações de dominação existentes em nossa sociedade”.

Nessa lógica de pensamento, Ramalho (1991) refere que a partir da teoria do processo de trabalho, a função da gerência capitalista e a conversão da força de trabalho em trabalho tem que ser realizada em todas as organizações que usam trabalho, e pressupondo que a resistência operária individual ou coletiva também interfere neste processo, a gerência vai estar preocupada em controlar o trabalho. Existe uma dialética simples e constante entre controle e resistência. De acordo com esta visão, os gerentes se encontram estruturalmente na posição de alcançar certos objetivos organizacionais (principalmente lucros), através dos trabalhadores e para tanto assumem o encargo de organizar as atividades destes.

Nesse sentido, a relação hierárquica do controle é elemento estrutural chave da gerência e faz parte das relações econômicas de troca. As pressões exercidas pela gerência afetam os interesses econômicos e sociais dos trabalhadores que em consequência resistem ao controle. Paralelamente à resistência, à subordinação e à exploração, Ramalho (1991) enfatiza que os trabalhadores têm interesse na manutenção das relações econômicas existentes e na viabilidade das unidades de capital que os emprega. Tal idéia está em consonância com o que diz Bauman (2001), ao esclarecer que hoje o capital não necessita mais da força dos trabalhadores para se manter.

Assim, ao invés de simples dialética de controle e resistência há uma fragmentada interação de controle, consenso e negociação, e é preciso ampliar as posições que se centram apenas sobre a ênfase no conflito ou na harmonia (Ramalho, 1991). O processo de trabalho deve ser entendido não apenas em termos de conflito e resistência, mas também em termos de geração de consentimento e isso tudo encontra-se intermediado pelas novas tecnologias que possibilitam modos de supervisão e de controle não confrontadores e cada vez mais sutis.

Segundo Bauman (2001), o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substitui a de “longo prazo”. Flexibilidade é o

slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do emprego como se conhece, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo. Na perspectiva de Bauman (2001), a vida de trabalho está saturada de incertezas, mas não há nada de particularmente novo nessa situação: a vida de trabalho sempre foi cheia de incertezas, desde tempos imemoriais. A incerteza de hoje, porém, é de um tipo inteiramente novo, é uma poderosa força individualizadora. E sendo assim, pode-se considerá-la uma força impeditiva do surgimento de resistências.

Ainda conforme Bauman (2001), outrora a confiança em si, nos outros e nas instituições, era uma característica fundamental para que ocorressem enfrentamentos e resistências, já que esses se davam justamente em relação da confiança. Hoje, torna-se difícil construir a confiança em organizações que, segundo o autor, estão sendo ao mesmo tempo desmontadas e reduzidas. A isso Bauman (2001) acresce a reflexão de que os laços e as parcerias estão sendo vistos como coisas destinadas a serem consumidas e não produzidas, sujeitas aos mesmos critérios de avaliação dos demais objetos de consumo. Em conseqüência, os medos, as ansiedades e as angústias são feitos para serem sofridos em solidão.

Dada essa contextualização, faz-se necessário acrescentar o que enfatizam David et al. (2002), no sentido de que a resistência, atualmente, não pode ser tomada unicamente desde uma perspectiva de oposição, já que:

“ as formas tradicionais de pensar a resistência parecem insuficientes. A matriz dialética com seus jogos de oposição, o dualismo do centro e das margens, o ressentimento lamuriento, etc, já não respondem às complexidades do presente. Cada vez mais, o que se impõe é redesenhar as políticas de existência à luz da imbricação entre resistência e criação. A criação na cultura, a criação de novas formas de sociabilidade e a criação de si entram em ressonância, sugerindo outras figuras da resistência” (David et al., 2002, p.2).

Segundo David et al. (2002) criaram-se outros traços de conflitualidade. Se na modernidade a resistência obedecia a uma matriz dialética de oposição direta

das forças juntamente com a disputa pelo poder concebido como centro de comando, no contexto pós-moderno a resistência suscita posicionamentos mais oblíquos, diagonais, híbridos e flutuantes.

Nessa mesma linha de pensamento, Pelbart (2000) sugere que é necessário pensar a resistência para aquém e para além da noção de oposição. A idéia de oposição acresce uma certa exterioridade, uma necessidade de repensar a própria idéia de exterioridade à luz das reconfigurações contemporâneas. Pois, diante do novo mundo do trabalho, das novas formas de produção e de acumulação que reconfiguraram a sociedade, não existem ainda respostas para as questões da nossa época.

Moscovici (2001) enfoca que não existem essas respostas, pois a resistência à mudança necessita ser mais bem compreendida devendo receber conotações mais abrangentes, isto é, não pode continuar sendo definida de forma simplista, totalmente negativa, oposicionista e sempre malfazeja.

Nesse sentido, toma-se a resistência como um dos possíveis comportamentos que os trabalhadores podem adotar como resultante de sua percepção em relação às mudanças que vem ocorrendo nas organizações (Hernandez e Caldas, 2001). A resistência à mudança em épocas anteriores foi referida em estudos como um dos fatores que prejudicaram as empresas nos processos de implantação tais como: Qualidade Total, TQI (Total Quality Improvement) e Reengenharia. A resistência também foi considerada uma barreira em processos de automação industrial e de adoção de computadores no ambiente de trabalho (Hernandez e Caldas, 2001).

Apesar dessas colocações, poucas pesquisas têm sido conduzidas a respeito da resistência à mudança como resultado de modos de subjetivação ou de produção de estilos de vida em tempos de reestruturação produtiva do trabalho. A presente pesquisa, se construiu de acordo com os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se a caracterização da empresa, o método utilizado, a caracterização dos sujeitos, os instrumentos utilizados na coleta dos dados e os procedimentos para a análise dos dados.

4.1 Caracterização da empresa

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte, do setor plástico, situada no Município de Caxias do Sul/Rio Grande do Sul. A gênese da empresa pesquisada data de 1965, fabricando antenas, quinze anos após passou à fabricação de cadeiras e, em novembro de 1990 adquiriu uma empresa do segmento plástico, o que ocasionou, inclusive, uma nova razão social. A empresa trocou de ramo em três momentos, em razão de algumas oportunidades de mercado. Isso obrigou-a a várias transformações tecnológicas que compuseram sua reestruturação. Tudo isso com a visão empreendedora de seu fundador que, verificando as tendências do mercado, ampliava seus investimentos. Assim, as atividades cresceram e foram adquiridos novos equipamentos visando diversificar a produção. Esses equipamentos da mais alta tecnologia exigiram, também, novas estratégias administrativas na empresa.

Atualmente a empresa é administrada por dois irmãos, ainda mantendo fortes características de gestão familiar. Na visão dos donos, a empresa ainda

carece de uma estrutura mais sofisticada, mas vem procurando suprir tal falta através do planejamento estratégico para 2003.

O empreendimento constituiu-se como indústria petroquímica de terceira geração, pois a indústria do plástico é considerada uma das ramificações de terceira geração do setor petroquímico, por ser considerada indústria de transformação, elaborando produtos para consumo final. No mercado de trabalho, a empresa ocupa posição de liderança em quase todos os estados do Brasil, o mercado brasileiro continua sendo sua prioridade, tal como escrito no *folder* da empresa em julho de 2002.

A missão de gerenciamento da empresa está relacionada ao comprometimento, à dedicação, competência e inovação. O parque fabril é composto de máquinas nacionalizadas com tecnologia italiana e máquinas nacionais, sendo que alguns acessórios utilizados nas máquinas são importados.

A missão da empresa, tal como escrito em placa afixada na entrada da fábrica, visível a todos é: “Oferecer embalagens de qualidade que atendam às necessidades dos clientes, trazendo benefícios para todos que participam do negócio, e manter a empresa competitiva no seu ramo de atuação, seguindo seus princípios”.

Atualmente a empresa fabrica uma renomada linha de plásticos, tendo como principais produtos: sacos plásticos, filmes encolhíveis, bobinas técnicas, rótulos, sacos perfurados, bandeiras, *banners*, faixas, bobinas picotadas, envelopes, calendários, oferecendo, portanto, grande variedade de produtos com tecnologia especializada. A empresa tem pautado uma permanente preocupação em relação à qualidade do processo produtivo. Atualmente a empresa conta com 83 trabalhadores, 2 diretores e 15 representantes comerciais em todo o Brasil. O quadro a seguir ilustra a distribuição dos trabalhadores na empresa por área.

Quadro 01: Distribuição dos trabalhadores na Empresa A por área.

Área	Número de Trabalhadores
Administrativa	10
Comercial	08
Produção	65
TOTAL	83

Na produção existem três turnos de oito horas cada, totalizando vinte e quatro horas de trabalho ininterrupto. Conforme informações obtidas na empresa através da área de Recursos Humanos, o índice de rotatividade é considerado muito pequeno na empresa e compreendido no sentido de melhorar o potencial humano ou a qualidade do trabalho realizado. O absenteísmo na empresa é tido como praticamente nulo e, quando ocorre, é por motivo de doença ou razões diversas de caráter familiar.

Os equipamentos de segurança individuais (EPI's) são constantemente distribuídos aos trabalhadores que são treinados para identificar a necessidade e o como usar e ajustar seus EPI's. Entre os equipamentos oferecidos encontram-se: protetor auditivo, máscara facial, luvas e calçados especiais. Existem serviços terceirizados na empresa, como o do técnico de segurança do trabalho, e uma empresa especializada que elabora o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) que executa exames admissionais e demissionais, bem como exames clínicos periódicos no interior da empresa. O refeitório também é terceirizado e está localizado na parte externa da empresa, que nesse momento encontra-se em construção para ampliação.

A empresa oferece casas para os funcionários que vêm de outras cidades da região com mão-de-obra mais qualificada e não encontrada em Caxias do Sul,

geralmente os que ocupam cargos de extrusor e impressor. O aluguel, a água e a luz dessas casa são pagos pela empresa.

O treinamento é realizado de acordo com as necessidades verificadas e periodicamente levantadas para, a partir dessas necessidades, serem estabelecidos os programas considerados adequados. Geralmente, os programas de treinamento iniciam-se por setores que apresentam maiores ineficiências, como perda de matéria-prima, falhas ou danos aos equipamento, entre outros. Os treinamentos são feitos por empresas terceirizadas ou por fornecedores da empresa de máquinas extrusoras, por exemplo.

Todo sistema de produção da empresa é informatizado, desde a chegada da matéria-prima até a saída do produto final pronto para o cliente. A produção é elaborada pelo Programa de Controle da Produção (PCP) que emite a ordem de produção, com especificações importantes como tamanho, espessura, tipo de matéria-prima a ser utilizada, com impressão ou sem impressão, quantidades de cores, quantidade em kg, milheiros, metragem, data de entrega, tipo de embalagem, e outras observações importantes em relação ao pedido.

O PCP também acompanha o planejamento do processo produtivo e a distribuição das ordens de produção nas máquinas. A produção é controlada por mapas, diariamente atendendo aos três turnos da empresa. O mapa contém hora, data, início, quantidade de aparas, problemas que podem surgir durante o processo, número da máquina, número da operadora ou operador de máquina, tempo de trabalho, entre outros, oportunizando à empresa condições de avaliar desperdícios, produção por empregados e rastreamento de ocorrências.

O controle de produção na empresa permite que o encarregado pelo sistema de manufatura saiba o que, como, quantos itens serão necessários produzir em relação ao pedido a ser elaborado através do roteiro de extrusão. Esse é o primeiro passo do processo da empresa e nesse roteiro, o funcionário acompanha desde o início do processo (quando aciona a máquina) até a data, a hora de início e do término do processo, o nome do cliente, o tamanho solicitado na ordem de serviço, a espessura solicitada, os kg extrusados. Assim, a cada troca de ordem de serviço, novas anotações são feitas, pois cada pedido tem tamanhos e espessuras

estabelecidos. Cada pedido tem horários de manufaturas diferenciados que são controlados conforme as condições da máquina utilizada como quantidade de kg extrusados por hora e tamanho do filme extrusado. A produção desse setor de extrusão também depende muito da demanda, para melhor alocar os pedidos, conforme material de alta ou baixa densidade com o tamanho e a espessura solicitados pelo cliente. Assim, quando existe possibilidade de agrupar pedidos com mesmo material e espessuras e tamanhos similares, a produção aumenta consideravelmente, diminuindo sucatas, tempo de *set-up* e aumento da produção.

A sala onde foram realizadas as entrevistas individuais foi a de reuniões da fábrica, também utilizada para os processos de recrutamento e seleção. No momento das entrevistas escutava-se o barulho das máquinas. Ao lado dessa sala encontra-se a área de PCP, sendo que essas salas ficam no mesmo nível da fábrica. As salas do setor administrativo, bem como a sala de reuniões da administração ficam no segundo e terceiro andares e no quarto andar existe um salão de festas que pode ser utilizado pelos funcionários.

As instalações industriais estão localizadas em uma área construída de 8.000 m². A empresa possui outro terreno para expansão de 10.000 m², onde atualmente encontram-se as casas de moradia para os funcionários e um campo de futebol para lazer.

O setor produtivo encontra-se bem distribuído, e o mapeamento da área industrial está organizado da seguinte forma:

- a) refiladeiras;
- b) rebubinaadeiras;
- c) extrusora;
- d) impressoras;
- e) corte e solda;
- f) expedição;

- g) almoxarifado;
- h) manutenção;
- i) estoque de matéria-prima.

Para o pleno desenvolvimento de todas as etapas do processo produtivo, a empresa conta com cerca de cinquenta máquinas e também tem investido em novas tecnologias.

Atualmente, a empresa defronta-se com uma preocupação relacionada à modernidade do parque fabril, que, embora considerado tecnologicamente satisfatório, necessita de constantes investimentos que atendam à aceleração dos passos das mudanças tecnológicas, oportunidades de inovação, mudanças em orçamentos para pesquisas, entre outros. Na medida em que ocorrem investimentos que objetivam incrementar a produção e diminuir custos, o fator tecnológico é visto como uma oportunidade. No entanto, juntamente com o avanço tecnológico relacionado à reestruturação produtiva, surgem resistências a mudanças, por parte dos trabalhadores que, conforme avaliação dos autores Jacobsen e Rodrigues (2002) e Silva e Vergara (2002), se traduzem como mal-entendidos, apego a antigas tecnologias e não aceitação de chefias novas.

4.2 Método

Realizou-se um estudo de caso tendo em vista as características do objeto de estudo a reestruturação produtiva do trabalho focando os modos de resistência dos trabalhadores a mudanças.

De acordo com Yin (1994), a abordagem do método de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, e que se mostra adequado a um modelo de investigação de natureza qualitativa; a coleta de informações pôde ser realizada através de

documentos, arquivos, gravações, entrevistas, observação direta e através de artefatos físicos.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Os 12 sujeitos que compõem esta pesquisa se encontram assim distribuídos: dez sujeitos da linha de produção e dois gestores.

Esses dez sujeitos da linha de produção foram escolhidos levando-se em consideração características como idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na empresa, cargo, setor e turno de trabalho, conforme o Quadro 02. Por tratar-se de uma pesquisa de cunho qualitativo o número de sujeitos não seguiu orientações estatísticas, e observando-se as características citadas, bem como o fato de ocuparem uma função que se encontra diretamente implicada ao processo de reestruturação produtiva entrevistou-se aqueles cujas características foram definidas acima e que se dispuseram a participar da pesquisa.

Quadro 02: Sujeitos da pesquisa da linha de produção que ocupam postos ditos de execução

Seção	Funcionários por turno			Total de trabalhadores (linha de produção)	Sujeitos da Pesquisa (linha de produção)
	1	2	3		
Extrusão	08	04	04	16	02
Impressão	05	02	02	09	02
Refilamento	04	01	01	06	02
Corte e solda	16	05	05	26	02
Embalagem final	04	02	02	08	02
Total	37	14	14	65	10

Além desses dez sujeitos, fazem parte da pesquisa dois gestores que ocupam cargo na base da hierarquia como é o caso do supervisor de produção, e o outro na alta direção, como é o caso do diretor comercial. Foi nesta categoria que se encontrou o maior tempo médio de trabalho na empresa A. O supervisor de produção com 25 anos de empresa, e idade de 61 anos, e diretor comercial com 18 anos de empresa, e 35 anos de idade.

Ao iniciar as entrevistas com os dois gestores, percebeu-se que eles se esforçavam em corresponder da melhor forma possível às expectativas da empresa, mas em alguns momentos de suas falas percebeu-se que a resistência se fazia presente, conforme será abordado na apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

Os turnos 1, 2 e 3, indicados no Quadro 02, correspondem respectivamente ao primeiro turno de trabalho com horário das 6h30min às 14h30min, ao segundo turno com horário das 12 horas às 21h30min, e ao terceiro turno com horário das 21h30min às 6h30min. Esses três turnos compreendem a linha de produção. A administração fica com apenas um turno de trabalho, isto é, das 8 horas às 12 horas e das 13h30 min às 18 horas.

O Quadro 03 a seguir apresenta a totalidade dos sujeitos da pesquisa, que têm entre 25 e 61 anos, contam de 5 a 25 anos de tempo de trabalho na empresa e possuem desde o primeiro grau completo até o nível superior completo, nove são do sexo masculino e três do sexo feminino.

Quadro 03: Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Cargo	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa (anos)
1. Diretor Comercial	M	35	Superior	18
2. Supervisor de Produção	M	61	Superior	25
3. Impressor	M	30	2º Grau completo	5
4. Operador de corte e solda	F	35	1º Grau completo	13
5. Auxiliar de corte e solda	F	47	1º Grau completo	6
6. Operador de Máquina	F	44	2º Grau incompleto	6
7. Responsável pela extrusão	M	29	2º Grau completo	7
8. Operador de Injetora	M	25	2º Grau incompleto	5
9. Operador de Refiladeira	M	45	2º Grau completo	9
10. Extrusor	M	41	2º Grau completo	8
11. Auxiliar Geral I ²	M	32	1ª Grau completo	6
12. Auxiliar Geral II ²	M	36	2º Grau incompleto	6

² Os sujeitos que ocupam cargos de Auxiliar Geral exercem as mesmas atividades. Utilizaram-se os números I e II, apenas com a finalidade de diferenciar os sujeitos para esta pesquisa.

4.4 Coleta de dados

O dados da presente pesquisa foram coletados através de entrevistas individuais semiestruturadas, fontes documentais e iconográficas e observação assistemática, conforme descrito a seguir.

4.4.1 Entrevista semiestruturada

A elaboração da entrevista semiestruturada se baseou na observação do processo produtivo da empresa e no suporte teórico pertinente. As entrevistas individuais realizadas com um total de 12 trabalhadores e tiveram duração aproximada de 40 minutos.

As entrevistas seguiram um roteiro básico (Anexo I e II), e buscaram investigar: o cotidiano de trabalho tanto daqueles que ocupam postos de gestão quanto de execução; como percebem as mudanças ocorridas na empresa; que diferenciações/semelhanças encontram em como eram e como são os modos de trabalhar, os modos de expressão de resistências a mudanças, dentre outros. Durante as entrevistas fez-se intervenções a fim de obter maiores esclarecimentos.

As entrevistas individuais foram realizadas no próprio local e horário de trabalho dos sujeitos, tendo sido gravadas em fita-cassete com a permissão dos sujeitos e posteriormente transcritas. Conforme Roesch (1999), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma das vantagens possibilitada pelo estudo de caso. Também conforme Roesch (1999), a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados.

A aproximação ao campo de entrevista se deu através de acesso com a direção da empresa, quando num primeiro momento, foi exposto o objetivo da pesquisa e assegurado à direção da mesma que a sua identificação não seria divulgada, no espaço acadêmico. A primeira entrevista realizada foi com o supervisor de produção, apresentado pela direção, com tempo de empresa de 25 anos.

4.4.2 Fontes documentais e iconográficas

Foram consultadas fontes documentais como registros, folders e material disponibilizado pela empresa na internet. Outro recurso utilizado foram as fontes iconográficas, já que as fotografias permitem a comparação e a verificação das mudanças em nível estrutural e tecnológico no transcorrer do tempo, propiciando também uma maior compreensão do processo de reestruturação produtiva na empresa pesquisada. E, de acordo com Kirst e Mazzochi (2000), o uso da fotografia em nível documental, jornalístico ou científico é marcado principalmente pela intenção de registro, de presença em cena como testemunho.

4.4.3 Observação assistemática

As observações assistemáticas realizadas no dia-a-dia do trabalho da empresa A, tiveram um diário de campo com registros e anotações feitas, especificamente em relação à linha de produção. As observações assistemáticas propiciaram verificar o cotidiano de trabalho dos trabalhadores, e a realidade em que os mesmos estão inseridos.

Através da observação assistemática do processo produtivo da fábrica, foram sendo convidados os funcionários para as entrevistas, tudo com a permissão da direção e com o auxílio da Área de Recursos Humanos, onde foram verificados: o tempo de empresa, cargo e turno de trabalho de cada um dos trabalhadores entrevistados.

4.5 Análise dos dados

Organizados e analisados através de categorias de cunho qualitativo, à luz de referencial teórico pertinente, os dados provenientes dos relatos das entrevistas semidirigidas realizadas com os doze sujeitos foram analisados segundo uma abordagem qualitativa, denominada análise de conteúdo que, segundo Moraes (1999), consiste em um conjunto de passos que proporciona um refinamento sucessivo de informações, permitindo categorização, descrição e interpretação de dados de natureza qualitativa.

Segundo Triviños (1995), esses dados são realizados em três etapas básicas:

- *pré-análise*, que consiste simplesmente, na organização do material;
- *descrição analítica*, que consiste no estudo aprofundado do material organizado, orientado este, pelas hipóteses e referencial teórico e após classificados e categorizados;
- *interpretação inferencial*, que consiste na reflexão e intuição com embasamento nos materiais empíricos. Aprofundando-se na análise no conteúdo manifesto e desvendando o conteúdo latente dos mesmos.

Após a transcrição das entrevistas, foi possível diferenciar os relatos dos doze sujeitos que foram agrupados por semelhança de conteúdo e aglutinados em categorias representadas por idéias centrais depreendidas dos depoimentos dos

entrevistados. Os resultados desses relatos são apresentados no item Resultados da Pesquisa.

Com esses dados, pretendeu-se verificar como se dá o processo de reestruturação produtiva e suas repercussões em termos de resistência à mudança por parte dos trabalhadores. Segundo Triviños (1995), a pesquisa qualitativa não estabelece separações definidas entre a coleta de informações e a interpretação da mesma. A dimensão subjetiva desse tipo de pesquisa favorece a flexibilidade na análise dos dados. Para a validação científica dos resultados, deve-se ter presente quatro aspectos: a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (aspectos de critérios internos da verdade) e a intersubjetividade (como aspecto externo).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Facetas da reestruturação produtiva do trabalho na Empresa A

Para maior compreensão do processo de reestruturação produtiva na empresa pesquisada, utilizou-se de fotografias uma vez que as mesmas permitem a comparação e a verificação das mudanças em nível estrutural e tecnológico no transcorrer do tempo, conforme se pode ver a seguir:



Figura 01: **Cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por trabalhadores - 1977.**



Figura 02: **Cenário pós-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por máquinas -2002.**

A primeira fotografia (Figura 01)³ data de 1977, ilustra um cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, em que o espaço da fábrica era preponderantemente ocupado por trabalhadores e as poucas máquinas eram operadas de forma mais manual, havendo praticamente mais de um trabalhador para cada máquina. A seguinte fala indica a representatividade da fotografia em questão na memória dos trabalhadores:

“ [...] nossa!, antes era tudo manual, a linha de montagem era manual, agora não, é tudo as máquinas. Antes tinham algumas máquinas mas não como agora, antes apesar de ter as máquinas eram mais manuais agora mudou muito...” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

A distribuição das máquinas, o arranjo dos fios de eletricidade dispostos conforme a urgência da necessidade, a impressão de que os objetos encontram-se espalhados ao acaso, o não preenchimento de todo o espaço físico disponível, entre outros, são reveladores de que ainda não imperava na empresa uma filosofia de qualidade total com destaque para os 5 S's: Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Padronização e Senso de Auto-Disciplina. Tampouco imperava a voracidade que caracteriza os dias atuais em busca da utilização total de todos os espaços possíveis em tempo integral a fim de otimizar ao máximo todo e qualquer recurso, desde uma lógica de evitar desperdício. A exigência de evitar o desperdício é bastante presente e se manifesta através dos cartazes que estão estrategicamente afixados em toda a fábrica: “Política dos 4R's para o mês de Setembro/2002:

- Reduzir: sucatas, devoluções e reclamações;
- Repetir: o ótimo desempenho do mês de agosto em 0% de reclamações;
- Relacionar-se bem com os colegas e;
- Recuperar ao máximo: sucatas, água, papel, plástico e luz

³ Fotografia integrante do acervo da empresa. Segundo Kirst e Mazzochi (2000), a fotografia é uma das metáforas do passado, sendo parte da vida de todos nós, pode ser utilizada como prova de identificação.

A disposição em que se encontravam os trabalhadores, por sua vez, permite inferir-se, ainda que lhes era possível compartilhar idéias e sentimentos acerca do cotidiano do trabalho. Isso é reforçado na fala a seguir:

“Eu acredito que hoje as pessoas trabalham com mais responsabilidade. Não que na época não tivesse, mais eu acredito que como foi cobrado bastante, foi cobrado muito, porque aumentou a quantidade de trabalho, eu acredito que agora mais do que nunca estão mais responsáveis. Porque a gente não consegue mais conversar com os outros né, com os colegas de como que está o trabalho, se está bom né, se a família está bem né, porque é tudo muito rápido. Principalmente as novatas né, elas gostam de respeitar as mais velhas e quase não se conhece mais os novatos. Eu acredito que por mim mesmo eu vou mais por mim eu digo a elas que cada retornado né, cada pedido que volta, acho que tem que se antena, fica de olho. Não dá tempo nem para ir ao banheiro às vezes, os novatos quase não se conhece o nome só de vista, e também tem três turnos, antes era um (operadora de corte e solda, 13 anos de empresa, feminino).

A segunda fotografia (Figura 02)⁴, ilustra um cenário atual de pós-reestruturação produtiva na empresa A em que o espaço físico encontra-se amplamente ocupado por máquinas linearmente dispostas. Essa fotografia permite observar-se claramente o processo de reestruturação pela qual a empresa passou. Esse processo que diferencia radicalmente a fábrica da época de sua fundação em relação à fábrica dos dias atuais é assim expresso por um trabalhador:

“ As máquinas novas, nossa! Não dá nem para falar, mudou o esquema de trabalho, com novas máquinas tudo ajuda, as novas são sempre mais rápidas, têm mais condições; é mais rápido para operar, são bem melhores, e eu estou aqui desde que iniciou a fábrica e eu passei por tudo isso...” (supervisor de produção 25 anos de empresa, masculino).

O preenchimento do espaço físico anteriormente ocupado com a presença dos trabalhadores que nele se locomoviam, se deu por máquinas de

⁴ Fotografia tirada pela pesquisadora.

grande porte com tecnologia avançada e linearmente dispostas. O modo de circulação pela fábrica passou a obedecer as indicações oferecidas pelo novo layout, tanto para os trabalhadores como para as empilhadeiras e os carrinhos para transportar os produtos, que devem guiar-se por uma faixa amarela indicadora da direção a seguir. Assim como atualmente não há mais a porosidade no tempo de produção, pode-se dizer que não há mais “espaços em branco” na fábrica totalmente preenchida por máquinas. As falas a seguir indicam como esse novo cenário de pós-reestruturação produtiva é percebido pelos trabalhadores:

“ Mudou o equipamento. É diferente e não precisa mais dar marteladas, então muda tudo. Agora as máquinas estão mais modernas, antes era diferente, tinha pouca máquina, agora só tem quase máquina na empresa” (auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

E ainda:

“ As máquinas aumentaram, tivemos que aumentar o tamanho do telhado da fábrica para caber a extrusora. Vieram com mais tecnologia, cada máquina de uma para outra muda, não mudou muito as máquinas da extrusão, o que aconteceu foi que acrescentaram mais tecnologia às máquinas” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

Destacase esse contraste no espaço físico atual do anterior que era ocupado por um número maior de trabalhadores. A empresa teve em momentos anteriores no seu quadro funcional cerca de duzentos trabalhadores e atualmente conta com oitenta e três trabalhadores, o que significa uma redução em 58%. Percebe-se, também, que a empresa A ainda está passando pelo processo de reestruturação produtiva do trabalho, e que a diminuição do número de trabalhadores prossegue, uma vez que no início da coleta de dados dessa pesquisa somavam-se noventa e nove trabalhadores, dezesseis trabalhadores a mais do que os atuais oitenta e três trabalhadores.

Em relação à limpeza da empresa percebe-se uma preocupação por parte da direção em mantê-la limpa, pois além dos treinamentos realizados objetivando a conscientização de todos existem cartazes afixados na fábrica contendo os seguintes dizeres: "Devemos tornar o ambiente de trabalho sempre favorável à organização e limpeza". Por essa empresa trabalhar com material polietileno (grãos de plástico) e tintas (no setor de impressão), a limpeza não consegue ser mantida por muito tempo.

A seguir apresenta-se mais um conjunto de fotografias que tem como foco a tecnologia.



Figura 03: **Cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho: carência tecnológica - 1993**



Figura 04: **Cenário pós-reestruturação produtiva do trabalho: inovação tecnológica - 2002**

A terceira fotografia (Figura 03)⁵ data de 1993, ilustra um cenário de pré-reestruturação produtiva do trabalho, em que a carência da tecnologia imperava, e o modo de produção dava-se mais lentamente e, com menos qualidade a partir de máquinas não informatizadas. O uso de ferramentas mecânicas era usual, pois cabia aos trabalhadores ajustarem as máquinas, dando início ao processo produtivo.

A quarta fotografia (Figura 04)⁶ data de 2002, ilustra um cenário atual de pós-reestruturação produtiva do trabalho, onde percebe-se claramente o desenvolvimento tecnológico ocorrido no processo de produção, através da inovação tecnológica. E, conseqüentemente, a possibilidade de obtenção de respostas mais rápidas e melhor qualificadas no cenário fabril.

Como se pode notar na quarta fotografia, houve uma expansão relativa ao tamanho da máquina que hoje encontra-se no parque fabril, possuindo 14 metros de altura. Para adequar-se a essa nova tecnologia, a empresa teve que ampliar o telhado em mais 3 metros de altura, conforme se verifica no detalhe. Percebe-se que os gestores fazem questão de falar sobre a nova tecnologia e fazem referência dela, assim como dos próprios trabalhadores, conforme essa fala:

“ Quando trouxeram as máquinas para cá, acredito que os funcionários tenham visto com bastante orgulho, pois se a empresa está crescendo eles estão crescendo juntamente com a empresa. E também ficam satisfeitos por estarem trabalhando com máquinas novas e conhecendo mais a tecnologia” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino).

O período de tempo transcorrido entre a terceira e a quarta fotografia é de nove anos. Período este que permite observar a ocorrência de: aumento significativo do número de máquinas conforme referido no item caracterização da empresa; distribuição das mesmas que passam a ocupar linearmente o espaço físico; presença de máquinas de grande porte e uso de tecnologia avançada.

⁵ Fotografia integrante do acervo da empresa.

⁶ Fotografia tirada pela pesquisadora.

O Quadro 04 apresentado a seguir sistematiza informações oferecidas pelos sujeitos quanto à reestruturação produtiva do trabalho na empresa A.

Quadro 04: Pré e pós-reestruturação produtiva do trabalho

	Pré-reestruturação produtiva	Pós-reestruturação produtiva
1. Nº de Trabalhadores	- Existiam mais trabalhadores: contava com um quadro funcional de 200. Para cada máquina operando havia três trabalhadores.	- Diminuição do número de trabalhadores, que atualmente é de 83. Para cada duas máquinas há um trabalhador operando.
2. Tempo de trabalho	- Apenas um turno de trabalho.	- Três turnos de trabalho
3. Maquinário (Tecnologia)	- Mais lento. - Linha de produção manual. - Muitos problemas. - Necessidade da ajuda do trabalhador para operar as máquinas. - Perigosas (mais acidentes de trabalho).	- Maior rapidez e agilidade. - Linha de produção informatizada. - Tecnologia avançada (sem muitos problemas com maquinário). - Subordinação dos trabalhadores ao sistema técnico. - Segurança (mais condições de uso, menos acidentes de trabalho).
4. Ingresso na empresa	- Contratavam com o primeiro grau incompleto e sem experiência.	- Contratam com o Ensino Médio em andamento ou completo e com experiência.
5. Qualificação	- Falta de recursos humanos qualificados. - Aprendizagem limitada.	- Valorização pela qualificação. Polivalência.

6. Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Existia apenas um plano de saúde mais simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudou o tipo de Plano de Saúde: mais completo (exames, consultas, Medicina do Trabalho com exames periódicos, testes de audiometria e ônibus ambulatorial na empresa). - Moradia gratuita para os trabalhadores que vêm de outras cidades da região e que têm qualificação diferenciada (extrusores e impressores).
7. Relacionamento com a chefia	<ul style="list-style-type: none"> - Chefia permanecia distante. - Não existia comunicação entre chefia e subordinados. - Relacionamento rígido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chefia permanece ainda um pouco distante. - Há um pouco mais de comunicação chefia e subordinados. - Relacionamento um pouco mais flexível.
8. Relacionamento com os colegas	<ul style="list-style-type: none"> - Mantinham relacionamento extra trabalho. - Consideravam-se amigos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - O relacionamento entre colegas é mantido pela necessidade restrita de conversar. - Distanciamento e competição.
9. Greve	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorreu uma greve em 1986 por reivindicações de melhores salários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Após o ano de 1986 não ocorreram mais greves.
10. Cotidiano do trabalho e da vida	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhava-se menos. - Separação trabalho/lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho molda o modo de vida dos trabalhadores; - Não há mais fronteiras entre trabalho/lazer.

De acordo com Almeida e Liedke (1998), as empresas que se situam em posição relativamente avançada quanto à adoção de inovações-organizacionais vêm identificando importantes mudanças nos critérios de recrutamento da força de trabalho e buscam empregados com escolaridade mais elevada. Isso é corroborado tanto por quem ocupa posto de gestão quanto de execução.

“ Antes, para ingressar na empresa não exigíamos primeiro grau completo, hoje exigimos segundo grau completo e a preferência é não fumantes, tanto que os funcionários que você irá entrevistar acho que alguns não têm primeiro grau completo, pelo tempo de empresa os mais antigos” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino).

E também:

“ Hoje eles pedem mais o currículo né, assim aquele que tem mais estudo né, tem que comprová, quando entrei né não era assim não, agora sim tem que ter mais currículo” (auxiliar geral I, 6 anos de empresa, masculino).

Essas colocações reforçam os dados evidenciado na literatura no sentido de que não há dúvidas de que, no Brasil, a relação entre inserção no mercado de trabalho e qualificação profissional modificou-se radicalmente nos últimos trinta anos (Almeida e Liedke, 1998).

Outro aspecto a destacar são os benefícios. A empresa apresenta melhorias no plano de saúde, nas casas oferecidas aos trabalhadores, no refeitório e no vale-transporte, entre outros. Esses benefícios colaboram para que os trabalhadores passem a desconsiderar o sofrimento causado pelo trabalho que realizam. A partir dos dados colhidos, verificou-se que há um reconhecimento exacerbado, por parte dos trabalhadores, dos benefícios oferecidos pela empresa, como mostram as seguintes falas:

“ [...] agora tem o plano de saúde completo. E tem aqueles exames de consulta que a firma oferece e o plano é completo, vem um caminhãozinho né, um assim, como posso te

dizer, um ônibus do plano de saúde vem aqui na empresa para fazer as consultas periódicas, a gente faz teste de audiometria, isso não tinha antes e acho que isso melhorou e também a U. é cheia de burocracia, não pode isso não pode aquilo e com o F. é melhor. Para ver como a empresa nos acompanha, nos valoriza, isso é muito bom aqui na empresa” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

E ainda:

“ Ah! Os benefícios estão bem melhores, plano completo, cobre mais exame, antes tinha que ficar pagando diferença por qualquer coisinha e agora não, é mais completo, e de seis em seis meses vem o pessoal com um ônibus para fazer exames periódicos no pessoal. Isso, tu vê, é bem bom né, antes eu trabalhava numa empresa e não tinha nada disso, imagina o ônibus vir aqui fazer o exame em nós, isso é bom” (impressor, 5 anos de empresa, masculino).

E também:

“ Em relação às casas que a empresa oferece, eu sou um desses que usa, eu vim de Sapucaia. Olha, eu acho difícil ter uma empresa assim, porque eu não pago aluguel e vim com a minha família. Quando fui contratado nas negociações eles me falaram das casas e isso me empolgou bastante para vir cá. Eu tinha uma outra proposta também, mas daí não valia a pena por causa do salário e também tinha que pagar aluguel. É mais vantagem, eu vejo como um benefício, eu gosto né, e o pessoal meus colegas de trabalho também têm um campinho de futebol que nós usamos no final de semana. Sabe como é né, a gente aproveita e bate uma bolinha e toma uma cervejinha” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

Antunes (1999) refere que os benefícios aparentemente obtidos pelos trabalhadores no processo de trabalho são largamente compensados para o capital, uma vez que existe uma necessidade por parte dos trabalhadores em obter esses

benefícios e por parte da empresa apenas continuar investindo em seu capital, sua produção.

Em concordância com Antunes (1999), Guareschi e Grisci (1993) referem que a linha de benefícios adotada pelas empresas é sempre apresentada como gestos de profundo desinteresse e gratuidade do modelo liberal capitalista para com os trabalhadores. E que esses trabalhadores, em razão dos benefícios que recebem, por vezes não percebem que o trabalho está imbuído de um sofrimento “naturalizado” que, no entanto, não é natural.

Os movimentos de greve realizados na empresa que cessaram nos dias atuais são indicadores da ocorrência de mudanças nos modos de trabalhar, reivindicar e resistir. Na pré-reestruturação produtiva do trabalho na empresa, a greve era o expoente máximo das formas clássicas de resistência à mudança, uma resistência visível, combativa e de oposição. Conforme ilustra o diálogo a seguir, a última greve ocorreu por motivos de reivindicação de melhores salários, o que atualmente não se sustenta numa pauta de reivindicações:

“ Teve sim greve, eu não lembro o ano, mas que teve teve (silêncio). Fazem uns 12 anos atrás.”

Pesquisadora: “E qual foi o motivo?”

Sujeito: “Reivindicação de melhores salários. A greve foi organizada pelo sindicato e os funcionários aderiram a greve então fecharam até o portão. Alguns funcionários não conseguiram entrar na fábrica, não foram todos que aderiram à greve só que não conseguiram entrar, eu consegui entrar pelo portão dos fundos mas eles colocaram cadeado no portão e eu serrei para entrar na fábrica, tinha uns dois funcionários que viram e entraram junto para trabalhar e foi assim.”

Pesquisadora: “E como foi resolvido?”

Sujeito: “Foi feito um acerto, um acordo para melhorar o salário. Ficaram em greve uns dois dias, depois tudo voltou ao normal e nunca mais aconteceu” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

As colocações desse trabalhador vêm ao encontro do que referem Guareschi e Grisci (1993, p. 60), “[...] quando as raras tentativas coletivas surgem como atos de resistência, notamos que rapidamente a fábrica se rearticula, baseada na deturpação do “senso do dever” e da “responsabilidade” expropriados do próprio trabalhador e para ele devolvido em forma de ideologia, na maneira de um estranho silogismo: “ Existem as leis: não se questiona seu caráter natural e absoluto que propagam!”. Isso impulsiona trabalhadores a serrarem cadeados não para sair, mas para entrar no espaço fabril e nele permanecerem inseridos. A reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, que possibilitou a diminuição do número de trabalhadores, excluiu a greve como um ato de resistência do cenário fabril, conforme apresenta-se a seguir.

5.2 Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva desde a perspectiva dos gestores

5.2.1 Modos de gerenciar

Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que atualmente a resistência à mudança é um comportamento que pode ocorrer também entre os gestores, considerados os agentes de mudança conforme também se observou na presente pesquisa:

“Quando existem demissões, normalmente são as pessoas que querem ser demitidas para receber o valor da rescisão, então começam a aprontar e a faltar para que sejam demitidos, normalmente seria isso” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino).

Analisando esse fragmento da fala de um gestor, percebe-se que a resistência se evidencia em negar os reais motivos que fazem com que os trabalhadores sejam desligados, colocando a culpa pela demissão quase que exclusivamente no próprio trabalhador. Na questão das demissões, um dos aspectos que percebidos, na fala dos trabalhadores que ocupam postos de execução, foi que para serem demitidos são necessários alguns motivos considerados por eles como graves. Entre as razões elencadas pelos trabalhadores, que podem levar a uma demissão, encontram-se: a realização de um trabalho considerado de má qualidade, a devolução de um produto, o não rendimento no trabalho. Os gestores, por sua vez, não comentam sobre isso, e não existem registros ou trabalhos realizados para analisar os reais motivos dos desligamentos na empresa. A culpa é simplesmente depositada nos próprios trabalhadores como reforça a fala desse outro gestor:

“Geralmente os funcionários são demitidos porque não estão trabalhando de acordo, não tem vontade. Só que as coisas boas que a empresa oferece eles tem vontade de saber e quando são demitidos é porque na verdade são eles que querem ir só para ganhar a rescisão” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

Percebe-se que a questão da valorização dos trabalhadores não está presente nas práticas da empresa A por parte dos gestores. Além da questão das demissões existe uma caixa de sugestões afixada ao lado do relógio de ponto na entrada da fábrica onde os trabalhadores colocam sugestões para melhorias em seus processos de trabalho. Através das observações assistemáticas, verificou-se que de início alguns trabalhadores contribuíam com algumas sugestões, com o passar do tempo, no entanto, as sugestões foram diminuindo por não apresentarem nenhum tipo de retorno. Ainda assim, alguns trabalhadores insistem em contribuir. Na verdade, essa caixa de sugestões serve como tentativa por parte da gestão, de tranquilizar o trabalhador inculcando-lhe o sentimento de estar sendo ouvido e respeitado. Entretanto, o extremo formalismo desse instrumento sugere um “engavetamento das sugestões”. Lima (1996) chama esta caixa de sugestões de “fale francamente”, cujo objetivo é essencialmente a explicação das insatisfações.

Para a autora seria uma política de individualização que se traduz, especialmente, pela tentativa de evitar toda reivindicação coletiva, isto é, evitar a resistência dos trabalhadores.

5.2.2 Modos de enfrentar a tecnologia

Outra questão relevante que se percebeu nas falas dos gestores foi o impacto da tecnologia ocasionando novas formas de gestão, fazendo com que houvesse uma adaptação rápida às mudanças. A preocupação atual dos gestores é, principalmente, em relação à produção e ao produto, relegando o trabalhador a um segundo plano. Também não existe, por parte dos gestores, a consciência de que essa própria tecnologia traz consigo o desemprego, o enxugamento do quadro de pessoal que em sua empresa deu-se na ordem de 140%. Isso fica visível na fala a seguir:

“[...] Hoje a principal diferença é sem dúvida a tecnologia das máquinas, onde com menos mão-de-obra conseguimos um aumento na produção e uma qualidade superior no produto final. Em contra partida essa mão de obra precisa ser mais qualificada, foi muito rápido esta nova tecnologia. Invisto em treinamento destes funcionários. Outra diferença é que a empresa hoje é conhecida nacionalmente vendendo para todas as regiões do Brasil, e aumentou bastante o número de máquinas, diminuiu o número de funcionários, mas aumentou consideravelmente a produção” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino).

Esse impacto da tecnologia trouxe consigo diferentes formas de mudança, que exigiram adaptações à nova tecnologia, necessidade de mão-de-obra mais qualificada e trabalhadores que entendessem realmente sobre o novo maquinário. Trouxe juntamente o medo e a cobrança de não administrar de forma correta essas

novas mudanças, pois se percebe como é complexo adequar-se ao papel de gestor demandado nestes momentos de reestruturação.

5.2.3 Modos de mudar

Os processos de mudanças, embora inevitáveis e essenciais à sobrevivência das empresas, estão diretamente relacionados com a questão da resistência, conforme evidencia a fala a seguir:

“Foi um impacto grande, a maioria teve que sair daqui, ser demitido. Era outra mão-de-obra. Aqui em Caxias não temos muito essa mão-de-obra. Então foi uma mudança grande, tivemos que contratar de fora. Máquinas novas e funcionários novos, para trabalhar com o plástico. Graças a deus deu tudo certo, hoje somos essa baita empresa. Mas na época eu não sabia muito bem o que iria acontecer e fiquei com o pé atrás. Eu achei que não precisava demitir meu pessoal como havia sido decidido em reunião e não quis demitir. Achei que ia sobrar para mim, veio um encarregado de São Paulo e eu não ensinava para ele, afinal se ele vinha de São Paulo para ajudar tinha que saber mais que eu (risos). Agora está tudo bem, adoro trabalhar aqui e se estou todo esse tempo é porque gosto” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

Nessa fala do gestor, percebem-se algumas formas de resistir e alguns mecanismos de defesa por ele utilizados: a falta de confiança, a falta de entendimento da mudança e suas implicações, a negação em aceitar a realidade incômoda naquele momento, o medo do desconhecido, o medo de que a mudança possa implicar na perda de autoridade e responsabilidade (Jacobsen; Rodrigues, 2002; Silva; Vergara, 2002). Como o gestor mesmo referencia, o simbolismo de “ficar com o pé atrás” nos retrata a figura de alguém que se doou por completo, que necessita de algo para acreditar na mudança, na nova fase anunciada e nos trabalhadores. Manifesta-se a expectativa de que um outro deverá saber mais e o

sair da zona de conforto representa algo de terror. Existe a expectativa de que algo exterior aconteça a ele próprio para que haja a saída dessa situação. Não está presente nessa fala a consciência da sua própria posição como gestor e nem um desejo de buscar o processo de mudança e auxiliá-lo a concretizar-se.

5.2.4 Modos de relacionar-se

As relações chefia *versus* subordinado mostram-se mais impessoais, o que vem ao encontro do que diz Franco (1998) sobre as novas formas de produção que quase se fizeram desaparecer, ao menos nas empresas de tecnologia avançada.

Apesar dessa distância nas relações, percebe-se também que os gestores, através de suas falas, esforçam-se em tentar manter um bom relacionamento. E através do “devir-mulher do trabalho” denominado por Negri (2001), existe uma feminização dos homens, que interage com as questões do relacionamento:

“Eles vêm falar comigo e me falam: Seu S., acho que isso não deveria ser assim. Olha aqui na máquina ta acontecendo tal coisa. Só que nem sempre eles têm razão, então eu mostro e explico o porque tem que ser feito do jeito que eu pedi. Eles tem que entender de uma maneira, tem que ter jeito com eles, são seres humanos, e às vezes sabe como é podem ficar chateados, então eu falo e explico com jeito” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

E ainda para reforçar a fala do mesmo gestor:

“Olha, não vou te dizer que é ótimo. Mas é mais ou menos entre eles fazem muita fofoca. Agora comigo me respeitam, porque eu também respeito eles, às vezes eles discordam de algumas coisas. Mas como te falei eu vou lá e explico o porquê que eu quero daquele jeito. E eles entendem e pronto” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

Nesse discurso do gestor existe uma contrariedade, pois, ao mesmo tempo que num primeiro momento ele utiliza-se do devir-mulher do trabalho para passar ordens, num segundo momento aparece a questão da ordem que é dada aos trabalhadores que devem segui-la: “[...]eles entendem e pronto”. Também fica claro que o gestor tem consciência de que as relações não se dão de uma forma muito boa.

De acordo com os itens abordados verificou-se que a resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por parte dos gestores quanto dos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução, como apresentado a seguir.

5.3 Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva desde a perspectiva dos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução

Segundo Grisci (2001, p.83):

“O sofrimento exacerbado que os sujeitos experimentam, no momento de implantação da mudança, se mostra com clareza nas diversas posições hierárquicas ocupadas pelos sujeitos; nos modos de apresentação das mudanças, na idéia do antigo e do novo que acalentam e que extrapola o sentido de um tempo meramente cronológico, nas novas tecnologias, entendidas como novos operadores de tempo e na velocidade que desterritorializa.”

A colocação da autora vem ao encontro da fala dos trabalhadores que experimentam sofrimentos no momento da implantação de mudanças, como exemplifica a questão da troca de horário:

“ Foi assim, ... Acho que tinha um mês que eu estava aqui quando o L. disse que ia nós que estávamos na experiência íamos passar para a noite, daí eu disse que não... E o L. disse que a

gente iria fazer uma experiência e ver se vai dar certo, ele disse eu também sou empregado né e recebo ordens, ele disse que não gostaria né mas é muita gente para o turno normal e não gostaria de mandar ninguém embora. Então vamos fazer uma experiência e vê. Estou aqui há cinco anos e um pouquinho (silêncio). Eu não durmo muito bem muda a vida um pouco mas eu não quero voltar para o dia porque daí eu não ganho adicional noturno, mas gostaria de poder dormir normal de noite”(auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

E ainda:

“ Eu só não gostei de trocar o horário de trabalho, como antes era um turno só aqui na firma, agora ficou três turnos e veio meu horário já pronto das 11h e 55 min as 21h e 38min. No começo fiquei meia assim, agora me acostumei e gostei né, a gente acaba se acostumando com as mudanças né” (operadora de máquina, 6 anos de empresa, feminino).

A troca de horário, pode-se perceber, absorve o sofrimento proveniente também de outras situações.

5.3.1 Modos de enfrentar a tecnologia

Em relação ao impacto que a nova tecnologia trouxe aos trabalhadores, percebe-se em algumas falas o temor de não ter habilidade para desempenhar as novas funções exigidas. Isso vem ao encontro do que referem Jacobsen e Rodrigues (2002), a respeito das causas mais comuns de resistência serem a baixa tolerância para a mudança, que pode apresentar o temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções:

“As máquinas são bem melhores, hoje. Antes era quase tudo manual. Quando chegaram as máquinas novas, todo mundo dizia que tinha uma lista para demitirem. Que nós iríamos fazer outro tipo de trabalho, porque precisava saber trabalhar com as

máquinas. O pessoal ficou apavorado porque não sabiam manusear a máquina. Mas eu sabe né, eu sei mexê em tudo, não tem coisa que eu não faça. Já o pessoal não, eles não sabiam manusear as máquinas porque eram diferentes. E eu nem fiquei com medo de ir para a rua não, sabe né, não fiquei” (operador de refiladeira, 9 anos de empresa, masculino).

Nessa fala pode-se verificar que a tecnologia crescente conjuga um modo novo na relação homem *versus* máquina, em que é necessário que seja uma relação de integração, pois este discurso apresenta implicações diretas à resistência negando a nova realidade, conforme refere Pelbart (2000).

A tecnologia é percebida tanto como uma ameaça associada à valorização da máquina e à exclusão do ser humano, como é percebida como crescimento, investimento e orgulho. O crescimento e o orgulho podem se notados nessa fala: “*é muito bonito ver as máquinas novas, tem muita tecnologia aí*”(auxiliar geral I, 6 anos de empresa, masculino). Já a valorização da máquina e a exclusão do ser humano podem ser vistos na fala a seguir que ressaltam a possibilidade de a máquina substituir o trabalhador:

“Agora as máquina tão mais moderna né, agora só tem quase máquina na empresa (risos). Na época não tinha todas as máquinas que a gente precisava né, aí a gente usava o martelo, era mais manual, às vezes eu voltava para casa com dor nos braço de tanto martelá, agora é só cuidar da máquina e ajustar e empilhar o plástico” (operador de corte e solda, 13 anos de empresa, feminino).

“A gente fica contente né, é bonito de vê as máquinas novas, tem mais tecnologia, são maiores. Aqui no corte e solda tinha mais mulher ajudando quando eu entrei. Agora tem quase mais máquina, né. Diminuiu o número de colegas que estavam aqui, é que a máquina faz quase tudo, ela é rápida, a gente só cuida do plástico, assim quando sai da máquina, o resto é a máquina que faz (auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

Nessa fala também se percebe que o saber é transferido para a máquina, o que vem ao encontro do pensamento de Antunes (1999, p.131):

“ [...] parte do saber intelectual é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, reproduzindo uma parcela das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho.”

Segundo Guareschi e Grisci (1993), o “desligar” da máquina e o tentar pensar em outra coisa é uma forma de resistir e se proteger contra o poder desumanizante da máquina. A colocação desses autores vem ao encontro da fala de um trabalhador:

“Acho as máquinas perigosas. Eu tive até um acidente de trabalho, mas a culpa foi minha,, eu fui limpar a máquina, mas ela estava ligada e puxou meu pano que eu tinha na mão. Então berrei por socorro e, com o outro braço, consegui desligar a trava de emergência da máquina, então meus colegas chegaram e tiveram que desmontar um rolo para tirar meu braço. Estava apavorado. Achei que tinha ficado sem a mão. Quando eu consegui vê, minha mão tinha um corte, rasgou de cima a baixo. E o erro foi meu de limpar com a máquina ligada. Eu tava pensando em outras coisas, sei lá, esqueci que tava trabalhando e foi rápido, mas o erro foi meu como te falei de limpar a máquina ligada” (impressor, 5 anos de empresa, masculino).

Nessa fala percebe-se que, além de ter sofrido o acidente de trabalho, o próprio trabalhador se culpa pelo acidente, dizendo que o erro foi seu (Guareschi; Grisci, 1993; Dejours, 2001).

5.3.2 Modos de mudar

A maioria dos trabalhadores em suas falas reforçaram os aspectos positivos das mudanças, tais como: qualidade do produto, organização da fábrica, limpeza, novos clientes e agilidade na produção. Referiram que nas mudanças os aspectos positivos foram bem melhores, conforme esses trabalhadores:

“Olha, os pontos positivos é que melhora a produção, é mais rápido, a qualidade do produto melhorou. Melhorou o atendimento aos clientes, o pedido é mais rápido, pois a produção é mais rápida e a entrega ao cliente é mais rápida. A inspeção do produto, também, nós cuidamos mais para que não gere nenhum problema e estore no cliente, pois quando está no cliente é chato. As vezes tem que mandar de volta e causa um transtorno para o cliente. Então melhorou nisso e a gente cuida mais” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

E também:

“Sabe né tem bastante coisa boa, as máquina nova, a qualidade do produto e não volta mais pedido do cliente” (auxiliar Geral II, 6 anos de empresa, masculino).

E ainda:

“Positivo, cuidar mais. A gente fica mais alerta é uma boa vantagem e para a empresa também, tem mais lucro com tudo isso, né. Porque quanto menos a gente erra melhor para nós e para a empresa. Então eu acho que o importante é isso a qualidade e o freguês que fica satisfeito e continua fazendo os pedido” (operadora de máquinas, 6 anos de empresa, feminino).

Em relação a possíveis aspectos negativos percebeu-se resistência em falar sobre os mesmos, conforme denota o diálogo a seguir:

Sujeito: “[...]E de negativo acho que não tem nada. Sei lá, não notei nada.”

Pesquisadora: “Qualquer coisa que você lembre?”

Sujeito: “Não sei, as mudanças foram para melhor, positivo, só teve ganhos” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

E ainda:

“Não, não tem negativo né, só positivo como falei antes, isso não tem. Está bom assim” (auxiliar Geral II, 6 anos de empresa, masculino).

Mas, na fala de dois trabalhadores rompe-se o silêncio do desconforto:

“E negativo, ai negativo (silêncio). Ah! aumenta a cobrança e a gente fica mais inseguro de fazer o trabalho errado ir para a rua, sabe nosso cliente quer qualidade do produto e o nosso chefe nos cobra qualidade do serviço” (impressor, 5 anos de empresa, masculino).

E ainda:

“Acho que negativo é fazer o pedido errado por falta de atenção e principalmente a cobrança. E também é quando o encarregado tá de mau humor e cobra demais. Daí, sim que a coisa não anda mesmo, a gente se sente mal com tanta cobrança de fazer sempre certo, que nunca pode errar que aí que a gente erra” (operadora de máquina, 6 anos de empresa, feminino).

Os sentimentos experimentados por esses trabalhadores frente às mudanças são, em sua maioria, medo, tensão e ansiedade. Nessa fala fica bem claro a questão do medo do desconhecido, que gera vários sentimentos nos trabalhadores, e que de certa maneira aciona mecanismos de defesa inconscientes, e dentre eles manifesta-se a resistência do novo, o resistir à mudança que estão por vir.

5.3.3 Modos do cotidiano do trabalho e da vida

As mudanças causam alterações nas relações de trabalho e no modo de viver em geral. E os sentimentos dos trabalhadores, em relação ao trabalho na empresa, é verbalizado como “gostar” de estar ali, mais do que estar em casa. Mas existe uma fuga dos problemas pessoais, pois encontram ali uma maneira de trabalhar e de distanciar-se dos problemas como refere este trabalhador em sua fala:

“ Me sinto bem, talvez melhor aqui do que em casa, olha hoje é sábado, e eu estou aqui. Amanhã também, é que em casa eu tenho meu marido que me incomoda, às vezes ele bebe, então aqui ele não me incomoda e ainda ganho mais troco para comprar coisas para os filhos que gostam” (auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

Esse depoimento retrata, ainda, que para os trabalhadores não existe mais fronteiras entre a vida e o trabalho, e segundo Pelbart (2000), nem sempre foi assim, até algumas décadas atrás, a vida era uma coisa, o trabalho outra. O sujeito passava de um tempo de trabalho para um tempo de lazer, do tempo do lazer para o do consumo, do tempo de consumir para o tempo de estudar e assim por diante, mas nas últimas décadas a fronteira entre essas esferas se “esfumaça”, isto é, o tempo de trabalho e o tempo de vida se misturam. Por um lado, a vida torna-se inteiramente trabalho, numa subsunção assustadora, onde leva-se o trabalho para casa e tudo é trabalho. Por outro lado o trabalho é considerado vital, acionando dimensões da vida antes reservadas ao domínio exclusivo da arte ou da vida.

De acordo com Antunes (1999, p. 33):

“Sob a condição da separação absoluta do trabalho, a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada, entre outras formas de disfunção dos elementos de unidade presentes na sociedade do trabalho.”

Essas são conseqüências da própria reestruturação do trabalho, como confirma esse trabalhador em sua fala:

“Eu fico trabalhando aqui porque gosto, estou bem e, como te disse, o salário dá pra dá a volta, e o jeito que está lá fora não se consegue emprego, eu estou quase me aposentando, e quero me aposentar aqui com esse salário, e por isso que eu vou continuar aqui. Eu não tenho nenhum motivo para não ficar aqui” (operadora de corte e solda, 13 anos de empresa, feminino).

Antunes (1999) explica que o capital passa por uma fase caracterizada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização das condições de trabalho, evidenciando a existência de uma materialidade adversa aos trabalhadores, um solo social que constrange ainda mais o afloramento de uma subjetividade autêntica. São enormes as evidências do domínio do capital na vida fora do trabalho. O autor traz, como exemplo ainda mais forte desse processo, a necessidade crescente de o trabalhador qualificar-se melhor e prepara-se mais para conseguir trabalho, pois parte importante do “tempo livre” dos trabalhadores está crescentemente voltada para adquirir “empregabilidade”, palavra que o capital usa para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificação, que anteriormente eram em grande parte realizadas pelo capital. Reforçando a colocação do autor, há a fala desse trabalhador:

“ Fico aqui no trabalho e na aula mais do que em casa, trabalho todo o dia até às seis horas, sete e depois, vou para aula. Estou fazendo o curso de eletroeletrônica no SENAI. Saio às dez e pouco, quase onze horas da noite e vou pra casa, só para dormi mesmo, mas eu preciso fazer esse curso. Para mim é bom e a empresa está me ajudando. É bom pra eles eu fazer esse curso, é bom para mim também, né para o meu currículo” (extrusor, 8 anos de empresa, masculino).

Essa fala do trabalhador vem ao encontro do que refere Lazzarato e Negri (2001), que é sempre mais difícil distinguir o tempo de trabalho do tempo da produção ou do tempo livre, pois encontramos-nos em tempo de vida global, no qual é quase impossível haver distinção entre tempo produtivo e tempo de lazer.

Lazzaratto e Negri (2001) colocam também que, na empresa reestruturada, o trabalho do operário é um trabalho que implica sempre mais, em diversos níveis, capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, significa ter, sempre mais, a responsabilidade de certas decisões. O trabalho imaterial no interior das empresas possui uma interseção clara entre a esfera da subjetividade do trabalho e o processo produtivo, o que obriga freqüentemente o trabalhador a tomar decisões e analisar as situações, oferecendo alternativas frente a ocorrências inesperadas.

5.3.4 Modos de estabelecer um silêncio do medo

Outra questão que se percebe é que esses trabalhadores se encontram sob o “silêncio do medo”, como refere Grisci (2002) em seu estudo com trabalhadores bancários. Bauman (2001, p. 170) refere que “os medos, as ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão”, como podemos verificar através da fala desses trabalhadores:

“ Se alguém fica descontente (silêncio), olha eu acredito que no geral as pessoas preferem não falar, não reclamar, mas eu acredito que daí falá pro encarregado ou para o P. do Departamento de pessoal, eu acredito que acontece isso, mas eu acho que não reclamam muito não, sabe aquela história de reclamar de uma coisa reclamar de outra, isso também pode acontecer de pega no pé da gente né, então eu acredito que as pessoas preferem não reclamá, não são assim como posso te explicar muito de comentá as coisas” (operadora de máquina, 6 anos de empresa, feminino).

E também:

“ [...] então eu acho que o pior já se foi, que foi esse tempo que estava a E. aqui, que era uma encarregada, foi um alívio para todo mundo, não sei se as pessoas têm coragem de falar nisso né, de se abrir e conversar” (operadora

de core e solda, 13 anos de empresa, feminino).

E também nesse diálogo:

Pesquisadora: Aconteceu alguma situação em que tenham ficado chateados? Como foi resolvido?

Trabalhador: Não lembro, olha comigo não aconteceu (silêncio...). Não! Não! Não teve nenhuma comigo não (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino).

Esse último depoimento ilustra a fala da trabalhadora ao dizer “não sei se vão ter coragem de te falar”, pois o trabalhador utilizou-se justamente do silêncio do medo, negando que tenha passado por alguma situação que o tenha deixado chateado. Esses depoimentos também remetem à não confrontação direta, mas ao uso do próprio silêncio como uma resistência menos visível e mais sutil.

5.3.5 Modos de relacionar-se

Percebe-se também que esses trabalhadores não aceitam ordens impostas por suas chefias e resistem a elas conforme a fala deste trabalhador:

“Olha! Na maioria das vezes o pessoal concorda. Se tem alguém que não concorda então vem e fala comigo. E daí eu vejo se dá para resolver. Mas é tudo “coisinha” do trabalho de acertar melhor as máquinas, essas coisas. Só, às vezes, eles trocam pedidos. A gente pede para colocar um pedido na frente e eles não param a máquina, porque dá trabalho. Dizem que vão parar e continuam fazendo o pedido anterior. E depois colocam o que eu pedi de urgência. Eu fico sabendo quando o supervisor de produção me chama cobrando como não está pronto o pedido que foi solicitado de urgência. Mas é

raro acontecer mais acontece, então a gente tem que estar sempre em cima (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino)

E ainda:

“[...] eu passei pelos três chefes da noite o L, o N., e o A. Hoje meu chefe é o A., mas eu posso te dizer assim que tá bom assim. No caso eu tô com o A. Eu acho que ele tá se saindo bem acredito que a empresa tá contente com ele também pelo que ele me fala que não está dando problema de noite. E se falando dele eu acredito que ele é assim é uma pessoa que acho que é a primeira vez que ele é chefe né, ele ainda tá começando, faz pouco tempo que ele tá aqui, eu tô há mais tempo. Ele vai aprendê alguma coisa, no começo eu acho que ele tava me vendo com outros olhos, por causa da colocação, sabe fofoca dos outros e hoje nós estamos nos dando bem” (operadora de máquina, 6 anos de empresa, feminino).

E também:

“Um dia eu levei uma mijada” e nem era minha culpa. Eu não tinha errado, e eu também né, fiquei meio nervoso e respondi para o supervisor. Não aceitei ter levado uma ‘mijada’ que eu não tinha culpa e me desentendi com o supervisor. E mesmo se tivesse errado ele não tem razão sempre, eu sei fazer as coisas do meu jeito e ele acha que eu não sei fazer de outro jeito, só que eu sei sim fazer de qualquer jeito que quiserem” (extrusor, 9 anos de empresa, masculino).

Nessas falas fica claro a questão de que nem sempre há aceitação das ordens impostas pelas chefias, e que os trabalhadores em oposição a isso, resistem. Como se pode verificar através da análise das falas dos trabalhadores, a insegurança e o medo ocorridos pelas novas mudanças condizentes com a tecnologia, os horários, as tarefas, as chefias, os modos de vida, aumentam o sentimento de fragilidade dos trabalhadores que resistem, utilizando-se de mecanismos de defesa para enfrentarem esses sentimentos.

Nas entrevistas, percebeu-se que o simples fato de referirem suas histórias de trabalho resultou num sentimento de autovalorização. Como se pode verificar a seguir: “aqui é como se fosse a minha casa” (operador de refiladeira, 9 anos de empresa, masculino); “fazem vinte e cinco anos , é uma vida né, aqui é como se fosse minha casa” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino); “conheço isto desde pequeno vinha sempre com o meu pai aqui” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino); e “sempre investi aqui, adoro a empresa” (operador de refiladeira, 5 anos de empresa, masculino). A sensação de poder “desligar” da máquina e pensar por alguns minutos sobre suas vidas, transpareceu um certo sentimento de esperança. Quem sabe uma esperança de “vida”, uma esperança de “emprego”, uma esperança de “sossego”, uma esperança de “certezas”? Todas situações opostas à realidade atual da classe trabalhadora. Segundo Bauman (2001), hoje, o que encontramos é: a falta de garantias (de posição, títulos e sobrevivência), a da incerteza (em relação à sua continuação e estabilidade futura), e a de insegurança (do corpo, do eu e suas extensões: posses, comunidade).

A seguir, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Busca-se, aqui, fazer colocações relacionadas a alguns dos aspectos encontrados na pesquisa e tidos como relevantes. A fim de identificar modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho na empresa do setor plástico, pensa-se, conforme David et al. (2002), que as formas tradicionais de pensar a resistência parecem insuficientes. A matriz dialética, com seus jogos de oposição, o dualismo do centro e das margens, o ressentimento lamuriento, etc., já não respondem às complexidades do tempo presente, necessitando sempre novas investigações. Em vista dessas considerações, constatou-se que as transformações no mundo do trabalho têm gerado diversas implicações no cotidiano dos trabalhadores e gestores, e que esse processo é avaliado como inevitável. Vale ressaltar, conforme refere Bauman (2001, p.156):

“ Vivemos num mundo de flexibilidade universal, sem perspectivas, que penetra todos os aspectos da vida individual – tanto as fontes da sobrevivência quanto as parcerias de amor e do interesse comum, os parâmetros da identidade profissional e da cultural, os modos de apresentação do eu em público e os padrões de saúde e aptidão, valores a serem perseguidos e o modo de persegui-los. São poucos os portos seguros da fé, que se situam a grandes intervalos, e a maior parte do tempo a fé flutua sem âncora.”

Os resultados evidenciaram que a resistência à mudança no processo de reestruturação produtiva envolve dificuldades que permeiam a organização como um todo, envolvem aspectos relacionados às características pessoais dos

trabalhadores, as características individuais dos gestores, à tecnologia empregada, à sua estrutura organizacional e às estratégias organizacionais.

Esta pesquisa oportunizou, também, perceber que nas organizações se faz necessário fazer um esboço crítico, isto é, olhar criticamente para as formas de resistir dos gestores e dos trabalhadores inseridos nesses contextos. O que vem ao encontro da abordagem de Guareschi e Grisci (1993, p. 62).

“...torna-se claro que a resistência não se reduz à divisão técnica do trabalho em si, mas se expande e todas as relações assimétricas, ou relações de dominação, que permeiam o espaço social no qual os sujeitos, independentemente de suas posições, estão inseridos, mas que têm no trabalho seu grande ponto de referência.”

Embora esta pesquisa não tenha pretendido o estudo aprofundado de gênero no trabalho, oportunizou reflexões sobre sua importância de estudo dentro das organizações. Alguns depoimentos coletados demonstraram que o trabalhador do sexo feminino executa suas atividades em postos precarizados, enquanto os trabalhadores do sexo masculino executam funções em setores ligados à tecnologia. Percebeu-se também uma fala mais aberta, mais solta por parte das trabalhadoras do sexo feminino.

Percebeu-se que a reestruturação produtiva, pela qual passou a empresa pesquisada, exigiu uma outra configuração de trabalhador, um trabalhador do trabalho dito imaterial. No fordismo exigiu-se apenas uma única função mecânica do trabalhador, no toyotismo exigiu-se um trabalhador mais intelectualizado, sendo chamado a dar sua parcela de participação. Atualmente, conforme exposto no referencial teórico, exige-se um trabalhador do trabalho imaterial (Antunes, 1999; Cocco, 2000; Lazzarato; Negri, 2001). Esse trabalhador que tem que continuar trabalhando com as mãos, é chamado a dar sua contribuição intelectual e emocional. Tudo isso para adaptar-se à mudança da reestruturação produtiva do trabalho.

Aos gestores e trabalhadores dos postos ditos de execução da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, coube também, entender que posto ocupavam no novo fluxo produtivo em razão da construção das mudanças que se concretizaram velozmente, principalmente no setor plástico que desenvolve constantemente variados recursos tecnológicos como apresentados nessa pesquisa.

Desse modo, a presente pesquisa, identificou as relações que se estabelecem na pré-reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, onde a greve era o expoente máximo das formas clássicas da resistência à mudança que se encontrava de forma visível, combativa e de oposição. Diferentemente na pós-reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, a resistência se mostra de forma sutil, fazendo-se notar tanto nos trabalhadores que ocupam postos ditos de execução quanto nos gestores que são incumbidos de implementar as mudanças.

A reestruturação produtiva do trabalho tem ocupando espaço de destaque na literatura. Ainda assim, muitas são as questões que podem vir a serem investigadas:

- Pesquisas comparativas com outros países;
- Pesquisas sobre gênero e modos de resistência;
- Pesquisas correlativas com várias empresas;
- Pesquisas sobre o perfil dos gestores nas empresas que passaram por reestruturação produtiva do trabalho.

Ao longo desta dissertação, percebeu-se que o tema reestruturação produtiva e resistência à mudança é envolvente e desafiador. À medida que se avança neste estudo, surgem novidades sobre o assunto, ficando assim o desafio da busca constante de elementos que possam amenizar as dúvidas e trazer subsídios em como se expressam modos de resistência à mudança em empresas em tempos de reestruturação produtiva do trabalho.

Foi gratificante realizar esta pesquisa, pois, em muitos momentos, percebeu-se que o simples fato de ter alguém para sentar e ouvir os trabalhadores mostrou-se, para eles, um momento de fala e de escuta importante, já que lhes oportunizou compartilhar suas histórias de vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marilis Lemos e LIEDKE, Edila Rubini. Inovação tecnológica, mercado de trabalho e qualificação. In: LEITE, Marcia P. e NEVES, Magda. *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo; Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BUROWAY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. *RBCS*, n.13, ano 5, jun.1990.

CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

CARVALHO FERREIRA, José Maria. Crise na Universidade: problemas e tendências na formação e educação dos 'recursos humanos'. Caderno de debates. *Projeto CAPES/ICCTI nº 093/02*. Transformações do trabalho e do emprego no contexto da reestruturação econômica, 16.09.2002, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Nadya Araújo; GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Depois de Burawoy: sobre a construção de modelos na análise do trabalho industrial. In: *Anais Seminário*

Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho”, São Paulo, 11 e 12 de abril de 1991.

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

DAVID, Catherine et al. Projeto Resistência/Criação. Oficina aberta. In: Anais II Fórum Mundial Social, 1º.02.2002, Porto Alegre, 2002, 10p.

DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972 – 1990*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998.

EMBANEWS. *Anuário brasileiro de fornecedores de embalagens*. São Paulo: Novaeditora Ltda, fevereiro 2002.

_____. *Anuário brasileiro de fornecedores de embalagens*. São Paulo: Novaeditora, Ltda, novembro 2002.

FUENTES, Maritzel Rios. Setor informal e reestruturação produtiva: uma alternativa de emprego nos anos 90? In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC - ABET, 1997.

GUARESCHI, Pedrinho A.; GRISCI, Carmem L. I. *A fala do trabalhador*. Petrópolis: Vozes, 1993.

GRISCI, Carmem L. I. *Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário*. *Psicologia e Sociedade*, v.13, n.1, jan/jun 2001.

_____. *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. 2000, 314p. Tese Doutorado do Programa de Pós Graduação em Psicologia - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações . *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v.19, n.1, 1999.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 14, n.2, abril./jun. 2001.

JACOBSEN, Alessandra; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.4, n.6, p. 39-49, jan./jun. 2002.

KIRST, Patrícia Gomes; MAZZOCHI, Nilcia Peres e. A fotografia como tecnologia da inteligência. In: PELLANDA, N.; PELLANDA, E. (Orgs.) *Ciberespaço um hipertexto com Pierre Lévy*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

KREIN, José Dari E NEUTZLING, Inácio. Reestruturação produtiva. In: *Dicionário de Ética Econômica*. Editora Unisinos, 1997.

_____. *As mudanças no mundo do trabalho* características da reestruturação produtiva. CEPAT, Curitiba, 1995 , p.87-107.

KOVÁCS, Ilona; CASTILLO, Juan José. *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Portugal/Oeiras: Editora CELTA, 1998.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade*. Rio de Janeiro: Editora DPeA, 2001.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa*. São Paulo: Editora Vozes, 1996.

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. [S.l.:s.n.], 1999.

MOSCOVICCI, Fela. *A organização por trás do espelho: reflexo e reflexões*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOURTHÉ, André. Impacto da automação sobre o emprego e as relações de trabalho em empresas de autopeças em Minas Gerais. In: NABUCO, Maria Regina;

NETO, Antônio Carvalho. *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT- Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999. p. 87-102.

NETO, Antônio Carvalho. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1999. In: NABUCO, Maria Regina; NETO, Antônio Carvalho. *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT- Instituto de Relações do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999, p. 161-210.

NETO, João Leite Ferreira. *Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deluze*. Belo Horizonte: Editora Plural, ano VI, n.º 13, 2000.

NEGRI, Toni. *Exílio: seguido de valor e afeto*. São Paulo: Iluminuras, 2001.

PELBART, Peter Pál. *A vertigem por um fio: políticas da subjetividade contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

PIMENTA, Solange Maria. Recursos humanos: uma dimensão estratégica. In: NOGUEIRA, Aguinaldo Heber et al. *Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos*. Belo Horizonte, UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PINHEIRO, Ivan A.; SANTOS, João M. P. As opiniões de alguns sindicalistas ante as mudanças no ambiente político-econômico nacional contemporâneo. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

RAMALHO, José Ricardo. *Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate*. In: Anais XV Reunião da ANPOCS, Minas Gerais: Caxambú, 15 a 18 de outubro de 1991, 51p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, Daniel (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papyrus, 1997.

ROSENFELD, Cinara L. *A autonomia como norma e a relação do trabalhador industrial com seu trabalho* uma proposta de tipologia de relação ao trabalho. Artigo baseado em Tese de Doutorado defendida na Universidade Paris- IX Dauphine, 2000.

SALERNO, Mário Sérgio. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível In: FERRETTI, Celso João et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994. p. 54 -76.

SILVA, José Roberto Gomes da Silva; VERGARA, Sylvia Constant. A mudança organizacional pela ótica dos indivíduos: resistência ou uma questão de sentimentos, significado e constituição do sujeito? In: *Anais Encontro de estudos organizacionais*, 2. , "Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD", Recife, 2002.

SILVA, Sidartha Sória. *Reestruturação produtiva, crise econômica e os rumos do sindicalismo no Brasil*. Brasília: Fundação Milton Campos, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.

VIDAL, Eleonora Machado. *Perfil do gerente participativo: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul*. 1997. 197p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

WERNER, Márcia. *O processo de implantação da reestruturação produtiva: experiências e vivências dos trabalhadores - um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) 2002 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. 2.ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1994.

Pesquisa Internet:

- Artigo disponível em: <http://www.plastico.com.br> Acesso em novembro de 2002.

- Artigo disponível em: <http://www.abiplast.com.br> Associação Brasileira da Indústria de Plástico. Acesso em março e novembro de 2002.

ANEXOS

**Anexo I — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA
TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE GESTÃO**

**Anexo II — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA
TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE EXECUÇÃO**

Anexo I — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE GESTÃO

1. Como é que é seu trabalho? O que o senhor faz?
2. O que o senhor nota de diferente de como era e agora?
3. Como era para ingressar na empresa e como é hoje?
4. Em relação às máquinas, como eram? E hoje como são?
5. Como era trabalhar antes, o que a empresa oferecia para os funcionários e o que oferece hoje?
6. Já teve alguma greve na empresa?
7. Se algum funcionário fica descontente com alguma coisa no trabalho, como os senhores ficam sabendo e o que fazem?
8. Já existiu alguma situação diferente que tenha chamado a atenção?
9. O que o senhor acha que faz com que os funcionários fiquem tanto tempo aqui?
10. Quando existem demissões, porque o senhor acha que acontece?
11. Em relação às casas que a empresa oferece aos funcionários como funciona?
12. Quando trouxeram as máquinas para cá, como foi? Como o senhor acha que os funcionários viram isso? Causou algum impacto para eles?
13. O que o senhor conhece/sabe sobre as mudanças que vêm acontecendo na empresa?
14. Como o senhor avalia o modo como as mudanças acontecem? Quais os pontos positivos e negativos? Ganhos e perdas?
15. Qual a sua participação nas etapas de implantação das mudanças?

16. Como o senhor acha que as mudanças afetaram:

- A sua relação com o chefe ou subordinados?
- Com os colegas em geral?
- No dia-a-dia da sua vida?

17. Quando alguém não fica satisfeito com essas mudanças, de que modo age?

18. Como é ser gestor aqui na empresa?

19. Como o senhor acha que é o relacionamento entre as chefias?

20. Como o senhor acha que é o relacionamento entre os funcionários?

21. Se as pessoas não concordam muito com uma ordem da chefia, como elas reagem?

22. Acontece alguma situação em que os funcionários tenham ficado chateados? Como foi resolvido?

23. O senhor acha que mudou o jeito de trabalhar dos funcionários?

24. O que o senhor acha que os funcionários sentem trabalhando nesta empresa?

25. Aumentou ou diminuiu o número de funcionários?

Anexo II — ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA TRABALHADORES QUE OCUPAM POSTOS DE EXECUÇÃO

1. Como é que é seu trabalho? O que você faz?
2. O que você nota de diferente de como era e agora?
3. Como era para ingressar na empresa e como é hoje?
4. Em relação às máquinas, como eram? E hoje como são?
5. Como era trabalhar naquela época: chefia, horário, benefícios, refeitório. E agora?
6. Já teve alguma greve na empresa?
7. Se alguém fica descontente com alguma coisa no trabalho, como agem?
8. Já existiu alguma situação que você tenha achado diferente?
9. O que o você acha que faz com que as pessoas fiquem tanto tempo aqui?
10. Você já deve ter ouvido tanta história aqui, então, porque você acha que as pessoas são demitidas?
11. Em relação às casas que a empresa oferece aos funcionários como funciona?
12. Lembra quando trouxeram as máquinas para cá. Como foi, como os funcionários viram isso, causou algum impacto para eles?
13. O que conhece/sabe sobre as mudanças que vêm acontecendo na empresa?
14. Como você avalia o modo como as mudanças acontecem? Quais os pontos positivos e negativos? Ganhos e perdas?
15. Qual sua participação nas etapas de implantação das mudanças?

16. Como você acha que as mudanças afetaram:

- A sua relação com o chefe?
- Com os colegas em geral?
- No dia-a-dia da sua vida?

17. Como se sente trabalhando aqui na empresa?

18. O que faz com que você fique aqui na empresa?

19. Como você acha que é o relacionamento de colegas com colegas?

20. Como é o relacionamento de vocês com as chefias?

21. Se as pessoas não concordam muito com uma ordem, como elas reagem?

22. Aconteceu alguma situação em que tenham ficado chateados? Como foi resolvido?

23. Você acha que mudou o jeito de trabalhar dos funcionários?