



# O PROBLEMA DOS MAIS NOVOS:

um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba

## 1- José Henrique de Faria\*

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil.

Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), Brasil.

[jhfaria@gmail.com](mailto:jhfaria@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/3738279410631976>

## 2- Camila Bruning

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), Brasil.

[camila.bruning@gmail.com](mailto:camila.bruning@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/0344682572379848>

**Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral**

Editor responsável pela submissão:

**Deise Luiza da Silva Ferraz.**

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 09/10/2013

Aprovado em: 09/12/2013

Última Alteração: 09/12/2013

## **O PROBLEMA DOS MAIS NOVOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CONFLITO DE GERAÇÕES NA LINHA DE PRODUÇÃO DE UMA MONTADORA AUTOMOTIVA DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta resultados e discussão de um estudo de caso em profundidade em que se buscou identificar e analisar as avaliações dos trabalhadores da linha de produção de uma empresa do setor automotivo, aqui denominada Gama, em relação ao seu contexto de trabalho, às vivências de prazer e sofrimento e os custos e danos decorrentes do trabalho. Nesta pesquisa foi possível identificar diferenças nas avaliações entre grupos de trabalhadores de diferentes idades e tempos de empresa. Fundamenta-se a análise na teoria da Economia Política do Poder para analisar as tecnologias de gestão e controle que compõe o contexto de trabalho e na da Psicodinâmica do Trabalho, para analisar a dinâmica do sofrimento, resistência, prazer e adoecimento dos trabalhadores inseridos neste contexto. As técnicas de pesquisa utilizadas foram de natureza “quali-quantitativa”, a partir da observação sistemática e de entrevistas, bem como por meio da aplicação do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA.

### **Palavras-Chave**

Prazer e Sofrimento; Mecanismos de Controle; Tecnologia de Gestão; Relações de Poder; Conflitos de Geração no Trabalho.

## **THE PROBLEM OF THE YOUNGER: A CASE STUDY ON THE CONFLICT OF GENERATIONS IN THE PRODUCTION LINE OF AN AUTOMOTIVE ASSEMBLER FROM CURITIBA METROPOLITAN REGION**

### **ABSTRACT**

This research presents the results and discussion of a case study in depth in which it sought to identify and analyze the evaluations of the production line workers of a company in the automotive sector, here named Gama, relative to its context, the experiences of pleasure and suffering and the costs and damages arising from the work. In this research it was possible to identify differences in the ratings between groups of workers of different ages and times. The analysis is based on the theory of Political Economy of Power to review the management and control technologies that make up the work, and the context of the Psychodynamics of the Work, to analyze the dynamics of grief, endurance, pleasure and illness of workers entered in this context. The research techniques used were of nature Qualitative-Quantitative, from the systematic observation and interviews, as well as through the application of the Inventory of Work and Risks of Illness – IWRI.

### **Keywords**

Pleasure and Suffering; Control Mechanisms; Management Technology; Power Relationships; Generation Conflicts at Work.

## 1 Introdução

A pesquisa aqui apresentada constitui uma parte de um estudo de caso em profundidade realizado em uma empresa do setor automotivo da Região Metropolitana de Curitiba que é denominada de Gama<sup>1</sup>. A pesquisa foi realizada durante cerca de seis meses, com autorização da empresa, em sua planta fabril. Neste artigo, especificamente, o objetivo é discutir as diferentes avaliações atribuídas ao contexto de trabalho, às vivências de prazer e sofrimento, e aos custos e danos decorrentes do trabalho por grupos de trabalhadores de diferentes idades e tempos de empresa.

Duas teorias de natureza crítica do trabalho embasam esta análise: a Economia Política do Poder e a Psicodinâmica do Trabalho. Por meio da Economia Política do Poder visa-se analisar o contexto de trabalho, as tecnologias de gestão utilizadas pela empresa em estudo e as questões relacionadas ao controle social que estas exercem sobre os trabalhadores. Por meio da Psicodinâmica do Trabalho visa-se analisar questões relacionadas à articulação entre o contexto de trabalho encontrado na empresa em estudo e os processos de subjetivação de seus trabalhadores.

O interesse em se desenvolver um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo se justifica por pelo menos três motivos relevantes. Pela importância desse setor na economia local e mundial; por sua influência no desenvolvimento e utilização de tecnologias físicas e de gestão na organização do processo de trabalho (Faria, 2004); pela sua condição de disseminação de práticas para outros setores devido a características peculiares da indústria automobilística em relação às demais.

A pesquisa, cujos resultados são aqui apresentados, foi desenvolvida no âmbito de um Grupo de Pesquisa registrado no Diretório de CNPq e responde aos objetivos expressos em suas linhas pesquisa no que se refere à análise das práticas organizacionais do ponto de vista das relações de poder e trabalho que se desenvolvem nas organizações. A ênfase é sobre as novas formas de organização do processo de trabalho nas organizações contemporâneas, com especial destaque para aquelas que incorporam modernas e inovadoras tecnologias físicas, de gestão e de processo nas unidades produtivas, com a finalidade de compreender o movimento destas no cenário nacional e internacional, seus impactos e tendências.

O embasamento epistemológico que orienta a pesquisa considera que: “O método de produção do conhecimento tem por fundamento a primazia do real sobre a ideia, entendendo, contudo, que o real para ser apropriado pela consciência necessita da mediação do pensamento, ou seja, recusa-se aqui tanto o empirismo quanto o idealismo. A inscrição da matéria na consciência mediada pelo pensamento não se constitui nem em uma tradução direta, sem intermediação, nem em uma elaboração metafísica, mas em uma interação dialética, tensionada e dinâmica, marcada pela complexidade e pelas contradições entre o sujeito e o objeto” (Faria, 2011, p. 3).

A fundamentação teórica que embasa as análises é a da Economia Política do Poder, no que se refere à integridade do objeto, e a Psicodinâmica do Trabalho, no que se refere à técnica de coleta de dados (inventário) e à análise do trabalho.

A pesquisa é um estudo de caso aprofundado, com utilização de técnicas de coleta de dados qualitativas (entrevistas e observações) e quantitativas (Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento). O nível de análise é o da unidade produtiva, uma planta industrial de grande porte, pois se pretende compreender como características da estrutura organizacional se relacionam com processos de subjetivação de trabalhadores nela inseridos.

## 2 Quadro Teórico

Utiliza-se neste estudo duas teorias como embasamento teórico: a teoria da Economia Política do Poder, por meio da qual são analisadas as tecnologias de gestão e o controle social, a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, por meio da qual são analisados os processos de subjetivação decorrentes do encontro entre sujeitos e contexto de trabalho, a seguir são apresentados os principais conceitos utilizados neste enquadramento teórico.

### 2.1 Economia Política do Poder: Sobre as Tecnologias de Gestão e o Controle Social

A Teoria da Economia Política do Poder parte da centralidade do trabalho na constituição do sujeito e analisa os processos de trabalho e de sua gestão a partir das relações de poder e controle que se desenvolvem nas unidades de produção capitalistas, em suas diversas formas de configuração organizacional, considerando tanto seus aspectos de organização formal como de “organização de pertença” (Faria, 2004, p. 36). A Teoria da Economia Política do Poder considera não apenas as estruturas, normas, regulamentos e divisão de trabalho das unidades produtivas, como as formas de organização social dos sujeitos no que se referem a símbolos, crenças e valores que representam uma relação de vinculação com aquela organização de pertença, seja essa vinculação espontânea ou planejada, transitória ou duradoura.

---

<sup>1</sup> No protocolo de pesquisa a empresa optou por não ter seu nome e sua marca expostas. Gama é, portanto, um nome fictício.

Entende-se por tecnologia de gestão: “O conjunto de técnicas, instrumentos e estratégias utilizados pelos gestores (...) para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis (*lucro*) de forma privada ou coletiva” (Faria, 1997, p. 30).

As tecnologias de gestão englobam estratégias de racionalização do trabalho de ordem instrumental, comportamental e ideológica.

As técnicas de ordem instrumental incluem o estudo do tempo e do movimento, o arranjo planejado de máquinas e equipamentos nas organizações, a sequência e fluxo de produção, os métodos, as normas, entre outros. As técnicas de ordem comportamental e ideológica compreendem planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mecanismos de motivação e integração entre os funcionários, inculcação ideológica e disseminação e valores “úteis” à organização, entre outras.

Faria (1984) ao estudar a implantação, nas unidades produtivas, do modelo japonês de controle de qualidade, já havia mostrado que este apenas reproduzia “a essência da ideologia da gestão capitalista” ao “aperfeiçoar os mecanismos de controle sobre o trabalhador e sobre o processo de trabalho com a finalidade de aumentar a eficiência e a produtividade do trabalho” através do controle e manipulação dos comportamentos dos trabalhadores. Em uma pesquisa junto à indústria metalúrgica e metalmeccânica, no Brasil, USA e Japão, Faria (2004) verificou que a chamada linha de produção e a correspondente forma de gestão flexível ou enxuta (*Lean Production*), é um aperfeiçoamento das práticas dos círculos de controle de qualidade implementados por Ohno na fábrica da Toyota no Japão.

O modelo toyotista, contudo, não é apenas uma nova forma de organização do processo de trabalho. Tal modelo “não é senão um taylorismo-fordismo de base microeletrônica, um taylorismo-fordismo computadorizado, um taylorismo-fordismo envernizado” (Faria, 2004, p. 35). Mais do que isto, é uma tecnologia de gestão que avança sobre a subjetividade do trabalhador, que desenvolve mecanismos sofisticados de controle psicológico, através da sedução, da participação, do comprometimento. De fato, o interesse pelas técnicas de ordem comportamental e ideológica passa a mostrar-se intensificado a partir do modelo Toyotista de gestão da produção. Tal modelo, conforme Faria e Meneghetti (2007) opera pelo sequestro da subjetividade do trabalhador com a finalidade de ampliar o controle psicossocial, fazendo com que mais que apenas trocar sua força de trabalho por recompensas materiais, o indivíduo compartilhe dos ideais e objetivos organizacionais e utilize todos os seus esforços para realizá-los, visto que os toma como seus.

Gaulejac (2007) confirma estas análises sobre a proximidade entre o taylorismo-fordismo e o toyotismo ao argumentar que se os modelos Taylorista e Fordista de gestão são centrados no controle da atividade física, se caracterizam pela presença do poder disciplinar e pela busca por tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos, o modelo de produção enxuta, Toyotista, caracteriza-se pelo poder gerencialista, em que o foco passa a ser “não tanto controlar os corpos, mas transformar a energia libidinal em força de trabalho (...) passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (Gaulejac, 2007 p. 109).

Para Faria e Meneghetti (2007), este é o estágio contemporâneo da racionalização do trabalho, representado pelo modo de gestão da produção Toyotista. O Toyotismo tem como característica principal o sequestro da subjetividade uma vez que se utiliza do controle comportamental e ideológico (Faria, 1997), através da identificação, pela valorização, pela colaboração solidária e pelo envolvimento total. Esta também é a conclusão a que chegam outros pesquisadores que ao analisarem as contradições do Toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores mostram como se processa a disciplina e o controle simbólico nas fábricas e como o sofrimento e a dor são destacados nos discursos destes (Bernardo, 2009), tanto quanto indicam como a natureza do próprio trabalho mudou com o Toyotismo ensejando novas formas de controle (Berberoglu, 2002).

## 2.2 Psicodinâmica do Trabalho: Sofrimento, Vivências de Prazer e Adoecimento no Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é a teoria por meio da qual são analisadas neste estudo as questões relacionadas à articulação entre o contexto de trabalho na empresa e as vivências de prazer, sofrimento e adoecimento relatados pelos trabalhadores nela inseridos. O objeto de estudo desta teoria é a relação dinâmica entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação dos trabalhadores que se manifestam pelas vivências de prazer e sofrimento, bem como as estratégias de ação adotadas pelos trabalhadores para mediar as contradições da organização do trabalho, as patologias sociais e o processo de saúde e adoecimento no trabalho (Mendes, 2007).

Assim, a psicodinâmica do trabalho tem como foco as relações dinâmicas entre a estrutura psíquica dos sujeitos e o contexto de trabalho em que estão inseridos (Mendes, 2007), incluindo as tecnologias de gestão às quais estão submetidos (Faria, 1997). O contexto de trabalho é caracterizado nesta teoria pelo conjunto da organização do trabalho, das condições de trabalho e das relações de trabalho. Conforme Mendes (2007), entende-se ‘Organização do Trabalho’ como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Por ‘Condições de Trabalho’ entendem-se o ambiente físico, químico e biológico, as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. Por fim, entendem-se como ‘Relações de

Trabalho' todos os laços humanos originados na organização do trabalho, tanto as relações com hierarquia, chefias, supervisores e demais trabalhadores (Mendes, 2007).

As vivências de prazer e sofrimento, de acordo com Tamayo (2004), são o resultado de três diferentes dimensões: a da subjetividade do trabalhador, que corresponde à pessoa singular, com sua história, desejos e necessidades; o contexto do trabalho, que corresponde às normas e padrões de conduta e à exigência da eficácia; e a coletividade, que corresponde às relações interpessoais entre iguais e hierárquicas e aos valores de convivência social no trabalho.

Para Dejours (1987, 1997, 2000), do confronto entre estrutura psíquica e contexto do trabalho emergem dois tipos de contradição entre indivíduo e organização: (i) a relativa ao encontro entre o registro imaginário, produzido pelo sujeito, produto de sua história individual com o registro da realidade, produzido pela situação de trabalho; (ii) a relativa ao encontro entre o registro diacrônico, a história singular do sujeito, seu passado, seus projetos e desejos, com o registro sincrônico, constituído pelo contexto material, social e histórico no qual se encontram inseridas as relações de trabalho.

Além disso, para Dejours (1997) o trabalho possui duas dimensões: uma temporal e uma espacial. A dimensão temporal articula dados relativos à história singular e situação atual do sujeito, já que este parte de uma subjetividade anterior à situação de trabalho ontogeneticamente construída. A dimensão espacial se reflete no fato de que os processos são vividos não apenas no interior das organizações, mas também fora da empresa, tendo impacto no espaço social e doméstico do trabalhador.

Isto implica que, ainda que as condições vividas na organização do trabalho sejam semelhantes para vários trabalhadores, e que as pressões advindas do trabalho os atinjam de maneira também semelhante, cada indivíduo irá reagir de maneira singular, conforme a constituição de sua personalidade. Os impactos dessa relação ao equilíbrio psíquico não ficarão restritos ao ambiente de trabalho, pois são parte constituinte de sua condição global de existência.

Tem-se de modo geral que uma contradição ou incongruência entre as dimensões diacrônica e sincrônica acarretam sofrimento e podem desembocar em doença mental e psicossomática conforme a organização da personalidade de cada indivíduo. Por outro lado, a ressonância entre estes registros possibilitam vivências prazerosas. A maneira como os trabalhadores vivem a seu modo as pressões advindas do trabalho decorrem nas vivências de prazer e sofrimento que experimentam, e a maneira como lidam com estas vivências se expressam nas estratégias que utilizam para suportá-las (Dejours, 2000).

Sobre as vivências de sofrimento e estratégias de defesa, tendo em seus extremos a doença mental de um lado e a sensação de bem estar psicológico do outro, pode-se dizer que para que o trabalho permita uma condição de equilíbrio, são necessárias duas condições: a primeira é que as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estejam de acordo com as capacidades do indivíduo, podendo ser fonte de prazer; a segunda é que o conteúdo do trabalho deve ser fonte de satisfação sublimatória (Dejours, 2000).

O entrave para a sublimação ocorre quando não há condições organizacionais para o estabelecimento da ressonância simbólica. Desta forma, o sujeito não pode beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade. Quando isso acontece, a única saída é o círculo vicioso em que o sofrimento contribui para desestabilizar o sujeito e impeli-lo à doença. No entanto, uma alternativa que permite ao trabalhador suportar o sofrimento sem adoecer são as estratégias de defesa (Dejours, 2000).

Mendes (2007) apresenta um resumo das estratégias de defesa propostas por Dejours definindo-as como regras de conduta construídas e conduzidas pelos trabalhadores, que variam de acordo com as situações de trabalho e que são caracterizadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade dos mesmos, de modo que consigam suportar o sofrimento sem adoecer.

Conforme aponta Mendes (2007), Dejours categoriza três tipos de estratégia de defesa: defesas de proteção, defesas de adaptação e defesas de exploração. As defesas de proteção consistem em modos compensatórios de pensar e agir, isto é, nesses casos as situações que geram o sofrimento são racionalizadas. Desse modo evita-se o sofrimento alienando-se de suas causas. Já as defesas de adaptação tem em sua base a negação do sofrimento, o que exige grande investimento físico e sociopsíquico do trabalhador. Por fim as defesas de exploração relacionam-se com o mecanismo de defesa do ego de submissão. Em ambos os casos ocorre "uma articulação entre um funcionamento perverso da organização e o comportamento neurótico que os trabalhadores passam a assumir, submetendo seu desejo ao desejo da produção" (Mendes, 2007, p. 39).

Para Dejours (1987, p. 22): "a sublimação, diferentemente de outras defesas, garante, frente ao sofrimento, uma saída pulsional não destruidora para o funcionamento psíquico e somático, enquanto que a repressão é limitante para o jogo pulsional". Assim, pode-se afirmar que conforme esta proposta o trabalho tem efeitos amplos sobre o sofrimento psíquico, podendo contribuir para agravá-lo, levando-o à possível somatização e doença, ou subvertê-lo em prazer, contribuindo para um sentimento de bem-estar ou ao menos de aceitação e resignação.

Já as vivências de prazer, conforme Ferreira e Mendes (2003) apresentam as seguintes características: (i) originam-se no bem que o trabalho causa no corpo e nas relações com as pessoas; (ii) suas principais causas encontram-se nas dimensões da organização, das condições e das relações de trabalho que estruturam os contextos de produção de bens e serviços; (iii) constituem indicadores de bem-estar no trabalho sob a forma de uma avaliação consciente de que algo vai bem e, conseqüentemente, é um indicador de saúde psíquica; (iv)

manifestam-se por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade, da valorização e da satisfação no trabalho.

Para Ferreira e Mendes (2003) as vivências de prazer constituem um dos sentidos do trabalho por possibilitar o equilíbrio e a estruturação psíquica ao criar identidade e permitir a expressão da subjetividade construída com base no confronto entre o psíquico e o social.

Dejours (1997) afirma, como já exposto anteriormente, que há pontos de congruência entre a dimensão diacrônica e a sincrônica na relação do indivíduo com o contexto de trabalho, o que cria espaço para a ressonância simbólica, permitindo que seja revivida a ambiguidade entre o teatro da infância e o teatro do trabalho. A ressonância simbólica “exige condições muito particulares de concordância entre o teatro real e o teatro interno dos fantasmas e da história singular [ ...]. É necessário que a tarefa tenha sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular” (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 1994, p. 134).

Pela intermediação do trabalho, o sujeito se engaja nas relações sociais, para as quais transfere questões herdadas do passado e de sua história afetiva (Dejours, 1994). Para que essa transferência seja ativada no encontro com a situação de trabalho, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o indivíduo. Ao reviver esse teatro psíquico o sujeito busca a sua autorrealização através do reconhecimento no campo social. “O reconhecimento é a retribuição fundamental à sublimação” (Dejours, 1997, p. 158).

A sublimação tem como propósito a realização de uma atividade útil e socialmente valorizada, a fim de fornecer ao sujeito a sensação de completude e de amor do início de sua infância. Tem-se, portanto, que a sublimação, uma vez que visa objetos socialmente valorizados, é um processo social e historicamente situado. O julgamento de valor social só pode ser dado por outro, que não o próprio sujeito. Desse modo, toda criação vai pressupor um confronto entre a ação e o reconhecimento do outro em dois registros na organização do trabalho: através da hierarquia e através do reconhecimento pelos pares (Dejours et al, 1994; Dejours, 2000).

Do ponto de vista da psicossociologia, é vital para todo o sujeito ser reconhecido para a afirmação de sua existência, identidade e autoestima, ou seja, para existir o sujeito necessita ser reconhecido, e valorizado pelo outro, pois esta se constitui na garantia real da sua própria existência como uma individualidade. Como sugere Lacan (1966), o sujeito se reconhece no Outro e por meio do Outro. É o reconhecimento que permitirá ao trabalhador tornar-se um sujeito único, cada vez que o mesmo resolve os problemas que lhe são colocados e obtém reconhecimento social de seu trabalho. Contudo, é também, ao mesmo tempo, o sujeito do sofrimento que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para exorcizar sua angústia e dominar seu sofrimento.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A delimitação e design desta pesquisa são considerados por meio de duas perspectivas, uma técnica e uma epistemológica. Da perspectiva técnica esta pesquisa é um estudo de caso analítico em profundidade que se utiliza de instrumentos qualitativos e quantitativos de coleta de dados. Da perspectiva epistemológica e metodológica, tendo em vista que esta pesquisa insere-se na proposta da Economia Política do Poder, a abordagem segue os pressupostos de uma análise da atualidade que nem por isso deixa de ser histórica, como mostra Marx (1977) em “O 18 Brumário”, isto é, trata-se de uma investigação de corte transversal, uma vez que se realiza a coleta de dados em um único momento da história da organização, porém, não deixa de considerar o desenvolvimento histórico desta organização e do modo de produção em que se insere, também este, considerado em uma perspectiva histórica, uma vez que não nasceu tal como se apresenta na atualidade, mas é fruto de um permanente desenvolvimento histórico.

Conforme proposto anteriormente (Faria, 2011), para apropriar-se do real concreto é necessário tomar como ponto de partida este real e não a ideia que se tem sobre ele. O real concreto é levado para o pensamento como reflexão, indagação, tensionamento, dúvida, elaboração, enfim, é tomado como abstração até que se torne real pensado, até que o sujeito seja capaz de reproduzir o real concreto pela via do pensamento como real pensado. O ponto de partida é o ponto de chegada, não mais como real concreto, mas como concreto pensado. Esta é a condição de, partindo do real concreto, assimilar este real (abstração), de forma a acomodá-lo em categorias de análise provocadas pelo real, de maneira a elaborar conceitos ou mesmo um esquema de interpretação conceitual produzido pelo pensamento (real pensado) aliado à condição de compreensão da dinâmica do real, a qual é capaz de romper o próprio real pensado, por resistir à sua forma (superação dogmática), e provocar uma nova interpretação (renovação do real pensado).

Ao estudar a organização aqui entendida como unidade produtiva do sistema de capital considera-se que: (i) A organização não é uma abstração, já que se apresenta como uma materialidade prática e histórica; (ii) A realidade estudada é o resultado de um *continuum* histórico, ou seja, constitui-se como momento de um processo; (iii) Sendo um momento de um processo histórico, o mesmo traz consigo os elementos da trajetória percorrida no que há de essencial (Faria, 2010).

### 3.1 Coleta, Tratamento e Análise de Dados

Foram coletadas informações sobre as vivências de prazer, sofrimento e adoecimento dos trabalhadores por meio de métodos tanto qualitativos quanto quantitativos de pesquisa. Primeiramente realizou-se uma etapa quantitativa na qual se deu a aplicação do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA (Mendes, 2007). Este inventário é composto por quatro escalas, sendo que a primeira permite identificar a avaliação dos trabalhadores em relação ao seu contexto de trabalho. Nas três escalas subsequentes foram coletados dados sobre as vivências de prazer e sofrimento, os custos relacionados ao trabalho e os danos já instalados decorrentes do trabalho, respectivamente<sup>2</sup>.

Na segunda etapa foram utilizadas técnicas qualitativas de coleta de dados, mais especificamente, entrevistas abertas e semiestruturadas e observações não participantes. Estas técnicas objetivaram compreender a dinâmica da estrutura organizacional, seus processos, sistemas de gestão e formas de relacionamento interpessoal. As informações foram complementadas com informações advindas de fontes secundárias, mais propriamente das consultas a documentos, arquivos, *sites* e *intranet* da empresa, bem como notícias sobre a empresa que se encontram publicadas em diferentes fontes públicas como jornais, revistas, periódicos e sites. Estas informações complementares tiveram como objetivos: confrontar os dados obtidos das fontes primárias com aqueles disponíveis nas fontes secundárias; circunscrever o contexto social da análise.

A análise das informações coletadas foi realizada segundo o seguinte procedimento: (i) os dados secundários foram analisados por meio de análise documental; (ii) os dados primários obtidos por meio de entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 1979); (iii) os dados primários obtidos por meio do inventário ITRA foram analisados estatisticamente (Dancey & Reidy, 2006).

Neste último caso, os dados coletados através do questionário foram tabulados e analisados estatisticamente com a utilização do software Statistical Package for Social Science – SPSS versão 13. O tratamento e análise dos dados foram realizados de acordo com o seguinte processo:

Foram realizados testes de normalidade das amostras, análise fatorial para redução e agrupamento das questões que compõe cada escala em fatores com a avaliação da adequação fatorial a partir dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e esfericidade de Bartlett (Cassandre, 2008) e avaliação da confiabilidade e adequação dos construtos que compõem cada fator. Para a avaliação da confiabilidade realizou-se teste de Alfa de Cronbach, tendo 0,7 como valor mínimo para aceitação de adequação (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

A análise dos dados coletados foi realizada posteriormente. A princípio realizou-se distribuição de frequência das respostas dos questionários conforme os perfis possíveis de serem agrupados através das variáveis de identificação. Já para identificar grupos comuns de respondentes e percepções comuns entre grupos foram realizados testes de correlação tais como o coeficiente de Correlação Produto-Momento de Pearson (Cassandre, 2008). A comparação entre grupos foi feita com a utilização de testes de análise de variância como Teste T e ANOVA (Dancey & Reidy, 2006), dependendo da quantidade de grupos ou variáveis comparados simultaneamente. Foram, então, realizadas regressões para identificar quais variáveis e seus respectivos pesos explicativos das vivências de prazer e de sofrimento estavam influenciando as percepções relatadas nas escalas que avaliam os custos e os danos decorrentes do trabalho (Dancey & Reidy, 2006).

É importante ressaltar, a respeito do instrumento quantitativo que se utiliza nesta pesquisa, que o mesmo foi aplicado à realidade empírica estudada com questões pré-formuladas e opções de respostas bem delimitadas. Este instrumento, contudo, foi formulado a partir do real concreto em pesquisas anteriores por Mendes (2007) e validado em outros estudos, de forma que não se trata de uma avaliação arbitrária. Trata-se, portanto, de um estudo que tem o real concreto como primazia, estando em conformidade com os pressupostos epistemológicos e metodológicos que servem de base para esta investigação (Kosik, 2007) e que constituem o suporte da teoria da Economia Política do Poder.

### 3.2 População e Amostragem

Quanto à população e amostragem, o público alvo desta pesquisa foi constituído pelos os trabalhadores diretos das linhas de produção da empresa Gama. Foram pesquisadas três de suas fábricas, aqui denominadas de: (i) Gama Veículos de Passeio - GVP, que é, naturalmente, uma fábrica de produção e montagem de veículos de passeio; (ii) Gama Veículos Utilitários - GVU, que é, obviamente, uma fábrica de produção e montagem de veículos utilitários; (iii) Gama Motores - GMO, que, evidentemente, é uma fábrica que produz motores para automóveis. Cada fábrica é dividida em três departamentos, sendo a população e a amostragem indicadas na Tabela 1.

Na etapa quantitativa da pesquisa obteve-se uma amostra de 361 questionários, o que caracteriza um nível de confiança de 95% em relação ao total da população. Em relação às três fábricas que participaram da pesquisa, obteve-se para a fábrica GVP uma amostra que representa um total de 12,42% da população de trabalhadores da linha de produção desta fábrica; a amostra referente aos trabalhadores da fábrica GVU representa 16,14% de sua população total, e por fim, a amostra de 63 questionários obtida da fábrica GMO representa 18,10% do número total de trabalhadores desta fábrica.

---

<sup>2</sup> Para informações completas sobre o inventário ver Mendes (2007). Para informações mais detalhadas sobre a utilização do inventário ITRA neste estudo de caso, ver Bruning (2010).

POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM		
GVP	GVU	GMO
Montagem Veículos de Passeio 1656 trabalhadores	Montagem Veículos Utilitários 573 trabalhadores	Fabricação de Motores 348 trabalhadores
<b>Número de trabalhadores por departamento por fábrica</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carroceria: 844</li> <li>• Montagem: 589</li> <li>• Pintura: 223</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carroceria: 253</li> <li>• Montagem: 240</li> <li>• Pintura: 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usinagem: 116</li> <li>• Cabeçote: 116</li> <li>• Montagem: 116</li> </ul>
<b>Amostragem: 361 questionários = nível de confiança 95% da população total</b>		
12,42% (do total desta fábrica)	16,41% (do total desta fábrica)	18,10% (do total desta fábrica)

Tabela 1: População e Amostragem da pesquisa.

Já na etapa qualitativa foram realizadas ao todo 32 entrevistas, sendo entrevistados 21 operadores (9 da fábrica GUV e 12 da fábrica GVU), 3 supervisores (1 da fábrica GVU e 2 da GVP), 3 gerentes de recursos humanos (um de cada fábrica), 2 chefes de produção (atendem todas as fábricas), um engenheiro de produção (atende todas as fábricas) e 2 técnicos de segurança e saúde no trabalho (1 da fábrica GVU e 1 da fábrica GVP).

A seleção dos entrevistados por cargo consistiu em se ter acesso a respondentes de diversos cargos cujo trabalho relaciona-se diretamente com os trabalhadores de mão de obra envolvida na produção, já as entrevistas com os trabalhadores da linha de produção das fábricas GVP e GVU foi centralizada pelos gerentes de recursos humanos de cada departamento, que agendavam horário e local das entrevistas com os trabalhadores. Esta maneira de realização das entrevistas por um lado facilitou a coleta de dados qualitativos uma vez que se conseguia disponibilidade de horário para conversar com os trabalhadores, por outro lado, por terem sido os gestores de recursos humanos que selecionaram quais os trabalhadores que participariam das entrevistas conforme critérios próprios, abre-se a possibilidade de que a amostra tenha sido tendenciosa. Por exemplo, sabe-se que os critérios utilizados pelos gestores de recursos humanos para selecionar seus funcionários que participariam das entrevistas foram antiguidade, desempenho, e disponibilidade.

A principal limitação metodológica encontrada na pesquisa diz respeito à não realização de entrevistas na fábrica GMO. Embora se tenha realizado com facilidade a coleta de dados quantitativos verificou-se resistência por parte da administração da fábrica em relação à realização das entrevistas. Foram por três vezes agendadas entrevistas, que foram posteriormente adiadas. Desta forma, embora a fábrica não tenha proibido a realização de entrevistas com seus trabalhadores, não foi possível realizá-las no prazo de finalização desta pesquisa. A falta de dados qualitativos que expliquem os dados quantitativos obtidos por meio do questionário ITRA é uma limitação que dificulta, ainda que não impossibilite, a análise dos processos de subjetivação dos trabalhadores da fábrica GMO.

#### 4 Apresentação e Análise dos Dados

Sendo o objetivo deste trabalho reconhecer e analisar relações existentes entre o contexto de trabalho e os processos de subjetivação dos trabalhadores nele inseridos cabe iniciar a apresentação dos resultados por meio de uma breve caracterização do contexto de trabalho na GAMA, e a seguir, apresentar as avaliações atribuídas pelos trabalhadores aos três fatores que compõem a escala de caracterização do contexto de trabalho, quais sejam: o fator Organização do Trabalho, o fator Relações de Trabalho e o fator Condições de trabalho.

A Gama é uma empresa do setor automotivo e é filial de uma matriz europeia que possui unidades de negócio espalhadas em todo o mundo. Instalada no Paraná e na Região Metropolitana de Curitiba há mais de 10 anos, a Gama emprega atualmente cerca de 4000 funcionários. Em ordem de preservar a identidade da organização, não será detalhado seu histórico de desenvolvimento no Brasil.

Quanto à organização do trabalho tem-se que esta é semelhante nos departamentos de cada fábrica da GAMA, visto que, as relações hierárquicas e de comunicação são as mesmas, bem como às responsabilidades e sistemas de cobrança, controle e benefícios. A divisão do trabalho ao longo da linha de produção se dá por meio de postos de trabalho nos quais se desempenham atividades especializadas, minimamente detalhadas e prescritas por meio de manuais. Dependendo do tipo de atividade cada operador atua em apenas um ou mais postos de trabalho ao longo de sua jornada. Existe, no entanto, a programação para que seja realizada "polivalência" pelos trabalhadores, isto é, que estes rodizem entre pelo menos dois postos de trabalho ao longo de sua jornada, de forma a variar os movimentos que são executados repetitivamente ao longo do dia.

As tarefas dos operadores são individuais, quase exclusivamente manuais, e seguem padrões já pré-determinados de execução. Já as atividades dos supervisores estão relacionadas à garantia de bom andamento da produção, sendo responsáveis por determinar quem deverá assumir cada posto, programar pausas e intervalos, bem como gerenciar imprevistos rearranjando os operadores na linha, ou mesmo assumindo postos de trabalho quando necessário.

Quanto às relações de poder que envolvem o sistema hierárquico tem-se que o público alvo desta pesquisa compreende trabalhadores de mão de obra direta das linhas de produção, cujos cargos compreendem operadores, operadores seniores e supervisores de linha. Esses cargos se arranjam hierarquicamente da



seguinte forma: tanto operadores, quanto operadores seniores respondem diretamente aos supervisores de linha, e este se reporta ao chefe de produção. Os operadores seniores, ainda que não tenham poder hierárquico formal sobre os operadores, devido a seu *status* de superioridade atribuídos pelo maior salário e possibilidade de substituição dos supervisores, acabam sendo entendidos como superiores hierárquicos dentre os operadores.

A comunicação segue a ordem hierárquica, sendo assim, solicitações, queixas e sugestões são centralizadas no supervisor que toma as providências, ou reporta-as ao chefe de produção que por sua vez realiza as comunicações necessárias, seguindo a hierarquia com os demais departamentos e setores da empresa.

Já em relação as questões de responsabilidade envolvidas no trabalho, tem-se que responsabilidades, atividades e metas de cada trabalhador são estipuladas por meio de metas diárias, semanais e mensais que são repassadas para cada equipe pelo supervisor da linha no início de cada nova jornada de trabalho. O atingimento ou não destas metas são acompanhadas por meio de indicadores de produção. A remuneração é variável por produtividade e atingimento de metas, assim, o cumprimento das mesmas é recompensando mensalmente com o valor equivalente a 20% do salário. O salário dos operadores também é diferenciado devido a reajustes relacionados ao tempo de empresa, que ocorrem a cada dois anos.

A escala 1 do inventário ITRA aqui utilizado permite caracterizar o contexto de trabalho por meio da avaliação que os trabalhadores nele inseridos realizam de seus aspectos, sendo assim, verificou-se que a média atribuída à organização do trabalho foi de 3,70, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação crítica e grave.

Merece destaque o fato de que se identificou diferença estatisticamente significativa (sig.:0,040) na resposta dos trabalhadores de até 25 anos em relação aos demais, indicando que estes apresentam uma avaliação mais positiva do quesito organização do trabalho. Já para as avaliações das relações sócio-profissionais de trabalho e das condições de trabalho não se identificou diferença estatisticamente significativa entre os grupos de trabalhadores pesquisados.

Uma vez apresentadas as avaliações em relação aos fatores que compõem o construto do contexto de trabalho convém explicitar os resultados obtidos em relação aos processos de subjetivação verificados por meio do inventário ITRA, quais sejam: as vivências de prazer, as vivências de sofrimento, o custo humano atribuído pelos trabalhadores ao contexto de trabalho e os danos à saúde do trabalhador relacionados ao trabalho.

#### 4.1 Vivências de Prazer

Dois fatores que compõe o Inventário ITRA tratam das vivências de prazer proporcionadas pelo contexto de trabalho, são eles: os fatores Liberdade de expressão e Realização Profissional. Não foi identificada diferença estatisticamente significativa entre os grupos de respondentes para este quesito.

#### 4.2 Vivências de Sofrimento

Dois fatores que compõe o Inventário ITRA tratam das vivências de sofrimento decorrentes do contexto de trabalho, são eles: os fatores Vivência de Sofrimento e Falta de reconhecimento. Em relação às vivências de sofrimento verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 2,58, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação moderada à crítica deste fator. Já quanto às vivências de sofrimento relacionadas à falta de reconhecimento verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 2,02, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação moderada à crítica deste fator.

Merece atenção o fato de ter se identificado diferença estatisticamente significativa (Sig.: 0,00) nas avaliações atribuídas por trabalhadores com mais tempo de empresa. Foi possível verificar que quanto maior o tempo de empresa, pior a avaliação que se faz em relação à falta de reconhecimento na linha de produção da empresa Gama.

#### 4.3 Custo Humano no Trabalho

Os processos de subjetivação referentes ao custo humano no trabalho são representados por três fatores que compõe o inventário ITRA, quais sejam: o fator Custo afetivo, o fator Custo Cognitivo e o fator Custo físico. Em relação ao custo afetivo do trabalho na linha de produção da empresa Gama verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 2,11, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação positiva e satisfatória deste fator. Merece atenção o fato de se ter encontrado diferença estatisticamente significativa na avaliação atribuída ao custo afetivo entre os trabalhadores com menos de 3 anos de casa (M: 1,98) e trabalhadores com mais de 5 anos de casa (M:2,30). Pode-se inferir que trabalhadores com menos tempo de empresa apresentam uma avaliação mais satisfatória em relação ao custo afetivo no trabalho na linha de produção da Gama, enquanto os mais velhos de empresa apresentam avaliação mais negativa, considerando o custo afetivo do trabalho moderado a crítico.

Em relação ao custo cognitivo do trabalho na linha de produção da empresa Gama verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 3,07, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação moderada a crítica deste fator, não sendo identificadas diferenças nas avaliações de diferentes grupos em relação a este fator.

Já em relação ao custo físico envolvido no trabalho na linha de produção da empresa Gama verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 3,45, o que, conforme a avaliação proposta por Mendes (2007) indica uma avaliação moderada a crítica deste fator.

Merece destaque o fato de que em relação ao tempo de empresa e à idade dos trabalhadores verificou-se que os respondentes mais novos apresentaram avaliações mais graves do custo físico, enquanto os respondentes mais velhos apresentaram médias menores, o que indica uma avaliação mais positiva. Além disso verifica-se que o grupo dos funcionários com mais de 5 anos de casa se diferencia dos demais na avaliação do custo físico, estes funcionários atribuem avaliação mais leve ao custo físico de se trabalhar na linha de produção da Gama.

#### 4.4 Danos Relacionados ao Trabalho

Os processos de subjetivação referentes aos danos relacionados ao trabalho são representados por três fatores que compõem o inventário ITRA, quais sejam: o fator Danos Sociais, o fator Danos Psicológicos e fator Danos físicos.

Somente em relação aos danos físicos foi possível identificar diferença nas avaliações dos diferentes grupos de respondentes. Para a avaliação dos danos físicos decorrentes do trabalho na linha de produção da empresa Gama verificou-se que a média atribuída pelos trabalhadores foi de 1,79, sendo importante apontar que se verificou diferença estatisticamente significativa (Sig.:0,00) entre as repostas dos trabalhadores com mais e menos tempo de empresa. Percebe-se que os trabalhadores com mais tempo de Gama apresentaram uma avaliação ligeiramente mais negativa em relação aos danos físicos acarretados pelo trabalho.

#### 4.5 “O Problema dos Mais Novos”

Foram realizadas ao todo 32 entrevistas. Destas, 21 são operadores, 3 supervisores, 3 gerentes de recursos humanos, 2 chefes de produção, um engenheiro de produção e 2 técnicos de segurança e saúde no trabalho. Em praticamente metade (15) destas entrevistas o tema da idade e do tempo de empresa apareceu no relato dos entrevistados demonstrando haver diferenças no comportamento de operadores mais novos em relação a operadores mais velhos (tanto mais novos em idade como em tempo de empresa). Interessante apontar que a temática da idade ou tempo de empresa não apareceu no relato de nenhum dos 4 entrevistados que tem idade inferior a 25 anos.

De modo geral o conteúdo dos relatos se relaciona com o fato de “os mais novos serem mais *reclamações*”, “os mais novos não se comprometem com o serviço”, “os mais novos chegam à empresa achando que com um ou dois anos de casa já vão ser promovidos”, entre outros relatos de mesmo teor.

Pelos dados coletados por meio do questionário ITRA foi possível identificar diferenças entre os grupos de trabalhadores mais novos e mais velhos, bem como dos que possuem menos tempo de empresa em relação aos que possuem mais. No entanto, diferentemente do que aparece no relato dos entrevistados, os funcionários mais novos apresentaram avaliações mais positivas que os demais.

Como exemplo, é interessante citar três fatores:

- i. Fator Relações Sócio-Profissionais da contextualização do trabalho: os funcionários com menos tempo de empresa apresentaram avaliação ligeiramente melhor que os demais;
- ii. Fator Custo Afetivo no trabalho: trabalhadores com menos tempo de empresa apresentaram uma avaliação mais satisfatória enquanto os mais velhos de empresa apresentam avaliação mais negativa;
- iii. Fator Falta de Reconhecimento: quanto maior o tempo de empresa, pior a avaliação que se faz em relação à vivência de sofrimento relacionada à falta de reconhecimento na linha de produção da empresa Gama.

Tendo em vista estes resultados uma questão inevitável emerge. A que pode estar relacionada esta contradição entre: (i) o que aparece no relato dos operadores mais velhos, supervisores e demais gestores em relação ao “problema dos mais novos”, com (ii) os dados obtidos por meio do questionário aplicado que indica que estes estão mais satisfeitos que os demais?

A pesquisa não permitiu elaborar uma análise definitiva e única, mas é possível expor alguns fatores que muito provavelmente se relacionam com a contradição acima explicitada e que se encontram no conteúdo das entrevistas. Foram selecionadas oito tipos de manifestação que autorizam a análise das contradições encontradas:

- i. Aparentemente o “problema dos mais novos” se relaciona mais com o problema que os operadores mais velhos, supervisores e demais gestores enfrentam ao lidar com os funcionários mais novos do que com queixas dos mais novos em relação ao trabalho em si;
- ii. Os funcionários mais novos e com menos tempo de empresa são vistos pelos demais como “reclamações”, mas não porque reclamam do trabalho em si, e sim porque “enfrentam a autoridade” e se “comprometem menos” do que os demais;
- iii. Na visão dos funcionários mais velhos e com mais tempo de empresa os mais novos são “menos comprometidos”, “não levam o trabalho a sério” e ainda “esperam ser promovidos logo”. No entanto são os próprios funcionários mais velhos que se mostram mais insatisfeitos em relação ao reconhecimento profissional. Nas entrevistas percebe-se que isto ocorre devido ao fato de que estes já estejam na empresa a mais tempo esperando por oportunidades de crescimento e percebem que operadores mais novos estão competindo com igualdade de condições com os mais antigos por promoções. São os mais velhos e mais antigos de casa que se mostram mais insatisfeitos em relação ao crescimento profissional;
- iv. Em relação à opinião dos gestores o mesmo argumento parece ser válido. Estes relatam que os trabalhadores mais novos são mais insatisfeitos em relação ao trabalho, quando o que se percebe nas entrevistas é que são os gestores que estão insatisfeitos com o comportamento dos mais novos. Um exemplo disso é a questão do comprometimento.
- v. Embora em relação à produtividade, tanto mais velhos quanto mais novos sejam considerados igualmente produtivos, parece haver uma opinião geral dentre os gestores entrevistados que os mais novos (de idade e de tempo de empresa) não se comprometem com o trabalho como os demais. Eles “fazem sua parte e pronto”, “só fazem quando são cobrados”, “não pensam na empresa como um todo, não vestem a camisa da empresa, querem seu salário e sair daqui para ir para a balada”. Este não comprometimento é visto como um aspecto negativo do comportamento dos “mais novos”. É interessante retomar neste ponto o argumento de Faria e Meneghetti (2007) segundo o qual o comprometimento e o vínculo do trabalhador com a empresa, proporcionados por práticas de gestão que acarretam o “sequestro da subjetividade do trabalhador”, levam-no a enfrentar de forma mais resignada as condições físicas e psicológicas de trabalho que são cada dia mais precárias. Deste modo é compreensível a preocupação da gestão quando se depara com trabalhadores que não se comprometem;
- vi. Os gestores, quando indagados sobre o motivo pelo qual acreditam que os mais jovens não se comprometem, entendem que “essa nova geração não respeita a autoridade”, que “a nova geração espera crescimento muito rápido e quando não encontra se desmotiva” e que “os mais novos não tem família para sustentar, precisam do emprego, mas não tanto quanto os mais velhos, por isso não se preocupam tanto”.
- vii. As queixas dos gestores em relação aos mais novos parecem relacionar-se com incapacidades destes em gerir e controlar o comportamento dos operadores, tal como acreditavam conseguir com os operadores mais velhos e, embora para a produtividade isto não incorra em nenhum déficit, para os gestores este parece ser um motivo de preocupação;
- viii. O único fator em que se constatou que trabalhadores mais novos da pesquisa apresentam avaliação mais negativa que os demais foi quanto ao Custo Físico no Trabalho. Verificou-se que os trabalhadores mais novos apresentaram avaliações mais graves, enquanto os mais velhos apresentaram médias menores, o que indica uma avaliação mais positiva.

Pelos resultados da pesquisa, duas interpretações de caráter fenomênico são possíveis: (i) a falta de conhecimento dos mais novos em relação ao contexto de trabalho na empresa Gama; (ii) o relato dos mais velhos que admitem “já estarem acostumados” com as exigências físicas do trabalho. No campo empírico, em 5 das 32 entrevistas foi relatado que os funcionários mais novos “não tem noção do que é o ambiente da Gama”, “tem uma visão glamourosa porque se trata de uma multinacional e se chocam quando chegam à linha de produção”, “não tem conhecimento da realidade de uma operação industrial”, “esperavam um trabalho mais cabeça na Gama” entre outros.

Conforme Dejours et al (1994) e Dejours (1997), de modo geral há uma contradição ou incongruência entre as dimensões diacrônica e sincrônica, ou seja, entre as expectativas, desejos e planos individuais e a realidade vivenciada no trabalho acarretam sofrimento. Assim, o contraste entre as altas expectativas dos mais jovens e a realidade do contexto de trabalho encontrado por estes na Gama parece ser um fator de relevância para a avaliação negativa apresentada pelos trabalhadores mais novos e mais recentes na empresa em relação ao custo físico.

Quanto à avaliação menos grave atribuída ao custo físico pelos trabalhadores com mais tempo de empresa, esta parece se relacionar ao fato de “já estarem acostumados”. No entanto, embora os mais velhos atribuam avaliação mais leve ao custo físico de se trabalhar na linha de produção da Gama, quando se tratam dos danos físicos eles apresentam maior ocorrência de danos já instalados.

Pelas observações realizadas durante a pesquisa na empresa, pode-se sugerir que este discurso se trate de uma defesa coletiva compartilhada pelos mais velhos, que, em face da competição com os mais novos,

alegam ser essa uma qualidade que só se adquire com a experiência. As estratégias de defesa, como se sabe, são regras de conduta construídas e conduzidas pelos trabalhadores de forma que consigam suportar o sofrimento sem adoecer (Mendes, 2007). Percebem-se, na maneira de atuação dos trabalhadores mais velhos, duas formas de estratégia de defesa: a de proteção e a de adaptação.

As defesas de proteção se mostram nos modos compensatórios de pensar e agir, ou seja, verifica-se que os trabalhadores mais velhos racionalizam o sofrimento, alienando-se de suas causas (Mendes, 2007). Assim, se força e resistência física são itens valorizados na linha de produção da Gama e se trabalhadores mais novos, que pelo senso comum deveriam ter mais força e resistência que os mais velhos, competem pelos mesmos objetivos que estes últimos, então não é estranho que os mais velhos se sintam ameaçados pela presença dos mais novos. É assim que a racionalização entra em jogo na criação coletiva de um argumento que equilibra a balança para o lado dos trabalhadores mais velhos: ainda que os mais novos tenham mais força, os mais velhos reclamam menos e são mais comprometidos.

Percebem-se também defesas atuantes de adaptação (Mendes, 2007), que têm em sua base a negação do sofrimento. Desta forma, não basta perpetuar o discurso coletivo de que os mais novos não se comprometem e reclamam mais. Para a negação do sofrimento é necessário que os mais velhos reclamem menos, a ponto de negarem o sofrimento até para si mesmos. É isto que se percebe na avaliação positiva que os trabalhadores mais velhos fazem em relação ao custo físico do trabalho, o qual consideram satisfatório, mesmo que estejam apresentando maior índice de danos físicos já instalados.

## 5 Conclusões e Recomendações Finais

A pesquisa realizada na empresa Gama indica que as concepções que dissociam o sofrimento da injustiça e do não reconhecimento costumam apresentar como alternativa adequada aquela na qual o que cabe aos sujeitos do trabalho é a resignação e uma autoimputação de responsabilidade pela situação, até que o "equilíbrio" se restabeleça. Resignação e autoimputação estas que acabam por funcionar como capa protetora contra a consciência dolorosa dos que são cúmplices, colaboradores e responsáveis pelo agravamento desta situação.

Esta causalidade do destino tem igualmente um efeito paralisante, o qual possui as mesmas consequências do que Freud (1996) vai designar por "pulsão da morte". Neste sentido é que, como sugerem Hannah Arendt (1999) e Dejours (2000), se estabelece a banalização do mal e da injustiça, fenômeno político que indica que as vivências de sofrimento impostas aos sujeitos no mundo do trabalho são consideradas apenas um fato corriqueiro e vulgar.

A pesquisa sugere que determinados sujeitos individuais e coletivos submetidos ao tratamento desigual sancionado, ao falso reconhecimento ou ao não reconhecimento em suas interações cotidianas, não executam a autonomia e a autorrealização e somente conseguirão efetivá-las através de uma luta ou conflito social pelo estabelecimento ou restabelecimento de condições intersubjetivas de reconhecimento (Mattos, 2006; Souza, 2007). Esta luta acaba se dirigindo não para a formação de uma organização coletiva, mas para um enfrentamento equivocado entre trabalhadores mais velhos e mais jovens. As entrevistas qualitativas e as observações realizadas indicam que os sujeitos vitimados no âmbito das práticas nas empresas são especialmente os discriminados e os que expressam relações de insatisfação e sofrimento.

Para suportar as pressões os sujeitos desenvolvem mecanismos de defesa que transformam o sofrimento em normalidade, em uma composição entre a dor e a luta para suportá-la e "garantir a sobrevivência". A normalidade não é uma ausência de sofrimento, apenas um condicionamento social necessário à proteção da saúde mental que pode, no entanto, tornar o sujeito insensível contra a dor e mesmo tolerante contra o sofrimento emocional. Disto resultam posturas morais particulares e condutas reprodutoras das dores das quais os sujeitos se defendem.

Os sujeitos discriminados pela idade são apresentados como possuindo características e concepções que, dependendo da situação vivida, naturalmente os colocam em posições inferiores. Ao mesmo tempo, as vivências aparecem imbricadas com os custos e danos afetivos nas relações de trabalho, nas quais se nega aos sujeitos discriminados a condição de se constituírem como sujeitos no âmbito privado das relações efetivas, na esfera da solidariedade social e na instância das relações propriamente políticas.

A luta pela preservação das vivências saudáveis, portanto, se opera na empresa como uma questão de não adaptabilidade ou de insatisfação explicada pela apreciação subjetiva do tempo de trabalho e da idade. Este esquema gerencial impede o autêntico reconhecimento do trabalhador como sujeito, desencadeando um conflito explícito ou oculto em que prevalece a invisibilização do outro como um trabalhador igual. Desta forma torna-se possível aos gerentes da empresa reforçar a prática de naturalizar, nas relações intersubjetivas, o não reconhecimento dos que são colocados em posições de inferioridade.

## Referencias

Arendt, H. (1999). *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras.

- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardo, M. H. Trabalho duro, discurso flexível. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- Berberoglu, B. (Ed.). Labor and capital in the age of globalization. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 2002.
- Bruning, C. (2010). *Prazer, sofrimento e riscos de adoecimento na linha de produção: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo da região metropolitana de Curitiba*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Cassandre, M. P.(2008). *As Pressões Advindas da Reconfiguração Produtiva dos cursos Stricto-Sensu e seu Impacto Sobre a Saúde de Docentes em Universidades Públicas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná, Brasil.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C., Abdoucheli, E. & Jayet C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H. (1984). Círculos de controle de qualidade: a estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo de trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 19(3), 9-16.
- Faria, J. H. (2004). *Economia Política do Poder*. (5ª. Ed.). Curitiba: Juruá,
- Faria, J. H. (1997). *Tecnologia e processo de trabalho*. (2ª. Ed.). Curitiba: Editora da UFPR.
- Faria, J. H. (2010). *Materialismo histórico em estudos interdisciplinares*. Curitiba: EPPEO.
- Faria, J. H. (2011). *Epistemologia Crítica, Metodologia e Interdisciplinaridade*. Curitiba: EPPEO.
- Faria, J. H., & Meneguetti, F. K. (2007). O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: J. H. de Faria (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 45-67.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: FENAFISP.
- Freud, S. (1996). Além do princípio do prazer. In S. Freud, *Obras Completas*. v. XVIII. Rio de Janeiro: Imago.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão Como Doença Social - Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Kosik, K. (2007). *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Lacan, J. (1966). Le Stade du Miroir comme formateur de la fonction du JE. In: *Écrits*. Paris: Seuil.
- Marx, K. (1977). *O 18 Brumário e Cartas a Kugelmann*. Rio de Janeiro; Civilização Brasileira.
- Mattos, P. (2006). *A sociologia política do reconhecimento*. São Paulo: Annablume.
- Mendes, A. M. (org) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Souza, J. (2007). *Teoria Crítica no século XXI*. São Paulo: Annablume.
- Tamayo, A.(2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed Editora.