

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico

Carla Bianchini

**POR QUE AS PORTAS FECHAM?  
Do capital às demissões em massa**

Porto Alegre

2017

Carla Bianchini

**POR QUE AS PORTAS FECHAM?  
Do capital às demissões em massa**

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

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2017

### CIP - Catalogação na Publicação

Bianchini, Carla  
POR QUE AS PORTAS FECHAM? Do capital às demissões  
em massa / Carla Bianchini. -- 2017.  
162 f.  
Orientadora: Elaine di Diego Antunes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2017.

1. Demissão em massa. 2. Fechamento. 3. Cooptação  
da subjetividade. 4. Empregabilidade. 5.  
Resistência. I. Antunes, Elaine di Diego, orient.  
II. Título.

Carla Bianchini

## **POR QUE AS PORTAS FECHAM? Do capital às demissões em massa**

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

---

**Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes**  
Orientador

---

**Prof. Dr. José Henrique de Faria**  
UFPR

---

**Prof. Dra. Sueli Goulart**  
UFRGS

---

**Prof. Dra. Andrea Oltramari**  
UFRGS

Porto Alegre  
2017

*Ao meu avô Darci, por sua simplicidade. Por sua simpatia. Por sua disponibilidade e olhar sereno. Por sua silenciosa e longa jornada na construção de um mundo melhor. Por me fazer sentir orgulho de ser um pedacinho seu a todo acordar. Vida longa aos seus cabelos brancos e olhar de menino. Este trabalho tem muito de ti, vô.*

# Agradecimentos

O mestrado mudou minha vida, meu olhar sobre o mundo e sobre mim. Mudou sonhos e aspirações. Essa desconstrução de mundo tem alguns ‘culpados’, os quais não posso deixar de agradecer. Alguns professores marcaram essa trajetória de maneira extraordinária, fazendo com que a minha zona de conforto fosse rapidamente soterrada por uma quantidade estrondosa de dúvidas.

Agradeço à professora Sueli Goulart, meu primeiro contato no mestrado com uma pessoa que posso verdadeiramente chamar de mestre. Ela, de forma rigorosa mas sempre acompanhada de poesia e sutilezas que só poderiam vir de seu ser, me fez estudar como uma maluca, pelo simples fato de eu querer ser para o mundo um pouco da inspiração que ela estava sendo para mim. Alguém que ensina o que pratica, uma professora que, apesar de perceber e lutar contra as atrocidades do mundo, transmite ternura.

Ao professor Becker por desconstruir a rigidez com que eu percebia as áreas ‘duras’, por mostrar tantos pressupostos escondidos por detrás das ferramentas quantitativas. À professora Cláudia Antonello, por promover um reduto dentro da área de Gestão de Pessoas onde aprofundadas discussões teóricas eram travadas.

Ao professor Nique por mostrar que não se desiste da luta jamais. Por mostrar uma energia ímpar mesmo no auge da maturidade de sua carreira, por estar ao nosso lado - os alunos, em lutas que pensamos ser invencíveis. E seriam sem o seu apoio.

A minha orientadora, Elaine, pelos encontros e desencontros, pelas aflições e alegrias compartilhadas, mas principalmente por acompanhar - e encorajar - a minha inquietação de transitar por caminhos desconhecidos para ambas. A liberdade que ela me deu desde a elaboração embrionária desta dissertação até hoje muitas vezes me deixaram frente a abismos assustadores, mas por fim, me fizeram construir um trabalho que é verdadeiramente meu.

Ao professor José Henrique de Faria, por todas as provocações feitas na sessão do IV CBEO e por ter contribuído grandemente para este trabalho se encontrar do jeito que está hoje. Os *insights* daquela sessão extrapolaram a esfera teórica, me dando coragem para tensionar conceitos e questionar a literatura existente, desta forma indiretamente me incentivando a tornar este texto mais autoral.

Ao professor Chris Grocott, meu orientador na Universidade de Leicester, um agradecimento especial pela atenção com que leu meus textos, buscou entender do contexto brasileiro e por mostrar os paralelos com o contexto inglês, me ajudando a compreender um pouco melhor o complexo contexto capitalista. E não posso esquecer de agradecer as

enormes xícaras de chá que ele preparava ao início dos nossos encontros e acompanhavam nossas longas discussões.

Agradeço aos demais professores do PPGA, especialmente aqueles com que cruzei nas disciplinas e que foram avaliadores do meu projeto. Aos colegas de mestrado que estiveram lado a lado nessa trajetória de descobertas.

Um agradecimento especial àqueles que foram o motivo desta pesquisa. Àqueles que me emocionaram com suas histórias e depoimentos. Meus ex-colegas de trabalho, sobretudo os entrevistados e amigos. Foi por partilhar de suas inquietações e aflições que mudei completamente o tema de pesquisa e tenho tanto amor por este trabalho. Seus depoimentos me fizeram transitar por um caminho de pesquisa que me fez crescer, aprender e explorar muito. Além disso, pude conhecer melhor seres humanos fantásticos, coisas que a rotina impossibilitava. O trabalho jamais vai fazer jus à beleza de suas histórias - algumas dignas de filme.

Não chegaria aqui se não tivesse o apoio e amor de tantas pessoas queridas. Tenho a sorte e orgulho de estar rodeada de uma grande família (grande mesmo) que se faz presente mesmo quando busco um pouquinho de silêncio.

Ao Lucas, um agradecimento especial por ter estado tão perto nessa caminhada que foi bastante dura e intensa. Por aguentar tantas discussões teóricas, por me provocar com seu olhar, até mesmo pela graça de sempre tentar infiltrar o Nietzsche neste trabalho. Essa dissertação tem muito de suas provocações. Por admirá-lo, busquei sempre fazer o melhor que pude. Mas principalmente, agradeço por me mostrar a vida por um ângulo muito distante da ótica da eficiência. Por me fazer perceber de forma diferente a beleza - mesmo transitória, mesmo nos lados obscuros.

Aos amigos de longa data, especialmente da família Materiais e do colégio de Lajeado, um especial agradecimento por tolerar minha ausência e por tornar os raros momentos de encontro durante este período um pedacinho do paraíso. Meu riso é mais solto e mais feliz ao lado deles.

A minha enorme família, italiana, barulhenta, opinativa e amorosa, obrigada por existirem. Vocês fazem eu saber o que é na essência um senso de comunidade, o cuidar e se preocupar com o outro.

Aos meus pais, pelo amor, dedicação ao longo de toda a vida. Por serem exemplos, cada um à sua maneira, a serem seguidos. Aos meus irmãos, Pedro, Paulo e Gabriel, por nutrirem em mim um amor tão lindo e especialmente por me apoiarem demasiadamente na etapa final deste trabalho. Aos manos grandes por segurarem as pontas na loja enquanto eu escrevia e ao pequeno Gabriel pelas incontáveis noites de companhia. Toda noite a pergunta era a mesma: “Vai acabar hoje, maaana?”. Com a resposta negativa, ele, em posse de um livro ou brinquedo qualquer, deitava-se logo em frente ao meu posto de trabalho

como uma forma de apoio silencioso.

Por fim, agradeço ao CNPq pelo suporte financeiro nesta caminhada. Sem este apoio não poderia ter me dedicado tanto tempo às reflexões que mudaram a forma de eu ver o mundo.

### **Salário**

*Ó que lance extraordinário:  
aumentou o meu salário  
e o custo de vida, vário,  
muito acima do ordinário,  
por milagre monetário  
deu um salto planetário.*

*Não entendo o noticiário.*

*Sou um simples operário,  
escravo de ponto e horário,  
sou caxias voluntário  
de rendimento precário,  
nível de vida sumário,  
para não dizer primário,  
e cerzido vestuário.*

*Não sou nada perdulário,*

*muito menos salafrário,  
é limpo meu prontuário,*

*jamais avancei no Erário,  
não festejo aniversário*

*e em meu sufoco diário  
de emudecido canário,*

*navegante solitário,*

*sob o peso tributário,*

*me falta vocabulário*

*para um triste comentário.*

*Mas que lance extraordinário:*

*com o aumento de salário,*

*aumentou o meu calvário!*

Carlos Drummond de Andrade

# Resumo

O objetivo dessa dissertação é compreender como se dá a relação do trabalhador com atual contexto de acumulação capitalista em situações extremas como a de demissão iminente. Trata-se de um estudo de caso que tem como objeto uma multinacional do setor automotivo que encerrou suas atividades no Rio Grande do Sul em 2016. Objetivou-se discutir sobre como as relações de trabalho e a organização do trabalho foram historicamente construídas e aperfeiçoadas, de forma a tornar a exploração cada vez menos visível para os trabalhadores. Isso possibilita a exploração e conseqüentemente perpetua e maximiza a acumulação do capital. A análise das entrevistas, triangulada com notícias vinculadas na mídia, dados fornecidos pela empresa e boletins do sindicato, amparados na teoria sugerem que nesta era de financeirização e desterritorialização, alguns mecanismos facilitam a legitimação da exploração. São eles: o discurso do trabalho, a cooptação da subjetividade dos trabalhadores e a falácia da empregabilidade. À medida que a precarização do trabalho se propaga de formas cada vez mais complexas, potencializam-se também as contradições do capital e o trabalhador é colocado cada vez mais sob tensão. Percebe-se que a organização se apropria da subjetividade dos trabalhadores por meio de diferentes mecanismos de gestão e controle. Isso fragiliza os laços sociais, o que tem conseqüências nas formas de organização coletiva e mecanismos de resistência dos trabalhadores. Posteriormente, apresenta-se a questão da empregabilidade como uma falácia, em que cada vez mais o trabalhador vê-se responsável pelo seu próprio destino, bem como também pelo destino da empresa. Conseqüente a isso, percebe-se um sentimento de auto-culpabilização e responsabilização excessiva. Finaliza-se analisando os processos de resistência ao fechamento da fábrica. Verifica-se que o trabalhador já não tem mais amparo do seu sindicato, que se encontra enfraquecido politicamente. Outras formas de resistência coletiva articulada também não foram percebidas. Porém, algumas formas individualizadas de resistência foram encontradas, tais como o absenteísmo, boicote ao trabalho e até pequenas sabotagens. Conclui-se que as atuais formas de acumulação de capital, que se valem da desterritorialização, da financeirização e de mecanismos de legitimação da exploração, tornam a situação do trabalhador cada vez mais frágil. O caso da NX ilustra como a abstração do capital e as formas de controle cada vez mais sutis intensificam a precarização do trabalho e diminuem as possibilidades de resistência frente ao capital. As portas fecham porque no processo de reprodução capitalista a lógica das organizações é contribuir para o acúmulo de capital. A medida que essa lógica não atender mais à ética do capital - o lucro, a estratégia passa a ser o fechamento e a transferência para locais com menores custos.

**Palavras-chave:** demissão em massa; fechamento; cooptação da subjetividade; empregabilidade; resistência.

# Abstract

The purpose of this dissertation is to understand how the relation of the worker with the current context of capitalist accumulation takes place in extreme situations like the one of imminent mass dismissal. It is a case study that has, as its object, an automotive multinational factory. Such factory closed its doors in Rio Grande do Sul in April 2016. It starts from this object to discuss how labor relations and the organization of work have historically been built and improved in order to make exploitation less visible to workers. Such invisibility enables exploitation and consequently perpetuates and maximizes the accumulation of capital. The analysis of the interviews triangulated with news in the media, data provided by the company and union bulletins, suggest that in this era of financialization and de-territorialization, some mechanisms enable the legitimation of exploitation. These are: the importance of work for the workers, the co-optation of workers' subjectivity, and the fallacy of employability. As the precarization of work disseminate more and more, the contradictions of the capital are also potentiated and the worker is increasingly placed under tension. It is perceived that the organization appropriates itself from the subjectivity of workers through different management and control mechanisms. This weakens the social ties, which has consequences in the collective forms of organization and in the mechanisms of resistance of the workers. Subsequently, the issue of employability is presented as a fallacy, in which the worker is increasingly responsible for his own destiny, as well as for the fate of the company. As a result, there is a feeling of self-blame and excessive accountability over the worker. It ends by analyzing the processes of resistance before the closure of the factory. It was verified that the worker is no longer supported by his union, which is politically weakened. Other forms of organized resistance were not noticed. However, some individualized forms of resistance have been found, such as absenteeism, boycotting work and even minor sabotages. We conclude that the current forms of accumulation of capital, which use deterritorialization, financialization and mechanisms to legitimize exploitation, make the situation of the worker increasingly fragile. The doors close because in the process of capitalist reproduction the logic of organizations is to contribute to the accumulation of capital. As this logic no longer meets the ethics of capital - the profit, the strategy becomes closing or transfer to places with lower costs.

**Keywords:** mass layoff; factory closing; cooptation of subjectivity; employability; resistance.

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>SOBRE O MÉTODO</b>	<b>26</b>
2.1	Caracterização dos entrevistados	32
2.2	Caracterização da empresa	34
<b>I</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>OS CAMINHOS QUE LEVAM À ABSTRAÇÃO DO CAPITAL</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Do taylorismo à era da flexibilização</b>	<b>39</b>
3.1.1	Percepções acerca das crises	49
3.1.2	Flexibilidade: Um imperativo?	51
<b>4</b>	<b>QUANDO AS PORTAS FECHAM</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Sobre o processo de fechamento</b>	<b>55</b>
4.1.1	Por que fechou?	63
<b>II</b>	<b>COMO LEGITIMAR A EXPLORAÇÃO?</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>O DISCURSO DO TRABALHO</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>O trabalho</b>	<b>69</b>
<b>5.2</b>	<b>A demissão e o vazio em torno do trabalho</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>COOPTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE E DO DISCURSO DE EMAN- CIPAÇÃO</b>	<b>83</b>
<b>6.1</b>	<b>Gestão e Mecanismos de Controle</b>	<b>91</b>
6.1.1	O papel do RH na intensificação da cooptação	94
<b>6.2</b>	<b>Fragilização das Relações Coletivas e a Instrumentalização dos Va- lores</b>	<b>102</b>
<b>6.3</b>	<b>O aprofundamento da cooptação dos trabalhadores em papel de gestão</b>	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>A FALÁCIA DA EMPREGABILIDADE</b>	<b>108</b>
<b>7.1</b>	<b>Culpabilização e responsabilização excessiva</b>	<b>108</b>
<b>7.2</b>	<b>A busca pelo sucesso</b>	<b>110</b>

<b>III</b>	<b>RESISTÊNCIAS</b>	<b>118</b>
<b>8</b>	<b>É POSSÍVEL RESISTIR?</b> . . . . .	<b>119</b>
<b>8.1</b>	<b>“Por que tá todo mundo quieto?” Sobre as resistências e o sindicato</b>	<b>120</b>
<b>8.1.1</b>	Quanto vale esta bandeira? . . . . .	<b>137</b>
<b>8.2</b>	<b>Outras formas de resistência</b> . . . . .	<b>137</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> . . . . .	<b>146</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> . . . . .	<b>151</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>158</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - TRABALHADORES EM PROCESSO DE DE- MISSÃO</b> . . . . .	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO</b> . . . . .	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA- DORA</b> . . . . .	<b>162</b>

# Lista de ilustrações

Figura 1 – Empregados do Setor Automotivo . . . . .	21
Figura 2 – Quadro Descrição dos Entrevistados . . . . .	33
Figura 3 – Número de Entrevistados por Setor . . . . .	34
Figura 4 – Número de Entrevistados por Categoria Funcional* . . . . .	34
Figura 5 – Linha do Tempo do Processo de Fechamento . . . . .	62
Figura 6 – Absenteísmo por setor (%) . . . . .	141

# Lista de tabelas

Tabela 1 – Instrução escolar dos trabalhadores por Categoria Funcional . . . . .	115
Tabela 2 – Categoria funcional dos trabalhadores por Região de Residência . . . . .	116
Tabela 3 – Instrução escolar dos trabalhadores por Região de Residência . . . . .	117
Tabela 4 – Faixa Etária por Setor . . . . .	143
Tabela 5 – Tempo de empresa em anos por setor . . . . .	143

# Lista de abreviaturas e siglas

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EnGPR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

# Prólogo e Motivação deste Trabalho

*Tudo o que sei*

*Só sei porque amo.*

atribuído à Liev Nikoláievich Tolstói

Pesquisa. Difícil arte de expressar, traduzir, iluminar o que tantos têm a dizer. Sejam renomados autores, simples trabalhadores ou pesquisadoras como eu. A que me proponho? Em nome do que e/ou de quem me movo? Que é o pesquisador, se não, também, artista? Que cria a partir de olhar alheio, de histórias e leituras de clássicos a jornais. Olhar que toma emprestado para si, mas cuida para devolver, e, então, formar suas próprias conexões. Pesquisador artista, que quer provocar outros a partir do que o mundo lhe oferece de dúvidas. Artista que pinta com os tons que acha combinar. Baseia-se sim, em tantos outros que o inspiram e mostram caminho. Mas seria seu trabalho arte, se fosse mera reprodução do que outros já disseram? Reforço aqui o grito de muitos. Não há, de forma alguma, pesquisa neutra. Nem pesquisador. Há o desejo de mostrar, ao mundo, olhar nosso sobre o andar das coisas. Dizer o que nos instiga, falar sobre o que nos inspira. Este trabalho diz sobre mim - pois já havia trabalhado lá, e sobre tantos outros também. Aproximei-me novamente desta empresa com intuito de fazer pesquisa outra, nada voltado à elaboração da dissertação que aqui se apresenta. Mas algo diferente, nada que fora dito naquela primeira entrevista já realizada, chamava-me. Inquietude estava instalada. Pedi autorização para circular pela fábrica. Foi então que resposta veio, aos poucos, de mansinho. Dizendo que pesquisa também é feita de seguir intuição.

Pois bem. Lá estava eu, a seguir faixa amarela demarcada no chão. Olhos curiosos fitavam-me ao passar por aqueles corredores. Olhos de desespero. Olhos de esperança. Pareciam querer algo perguntar. À medida que olhares aumentavam, diminuía eu o passo, como se algo me pedisse pra lá ficar. Percebo então, pelo espelho de tantos olhos, algo em comum, corações queriam algo contar. Paro. Pra ouvir. São essas histórias que motivaram pesquisa que aqui se segue, que seria outra, bem diferente, não fosse eu a seguir olhar de outrem. Percebo, depois de algumas conversas, que aqueles trabalhadores queriam também algo diferente ouvir. Talvez viram, em mim, uma ex-colega de trabalho, saída. Uma porta voz do mundo externo, trazendo boas notícias. Queriam que notícia contada, pudesse, em vã esperança, ser 'dis-dita'. 'Re-dita'. Permito-me aqui reconstituir a cena do momento em que foi dada a notícia sobre a qual tantos queriam dizer, apesar de não ter estado lá. Foram tantas, e tantas versões, que conto a minha pra vocês. A minha, que construí a partir do olhar de tantos. Era dia de reunião extraordinária. Naquele dia não havia a estrutura dos comunicados oficiais mensais que a empresa costumava fazer. Sequer havia

cadeiras, a pequena caixa de som fora emprestada por um empregado antigo. Todos em pé, no centro da fábrica, aguardavam o pronunciamento do diretor. Muitos dos que estavam lá se mostravam aflitos. Era época difícil, todos bem sabiam. ‘Rádio Peão’ dizia que as coisas não iam bem. Mas poucos esperavam aquelas notícias. Do diretor pragmático veio mensagem aparentemente clara e um tanto indigesta. Não havia mais garantia de emprego. Negócios daquela unidade seriam transferidos, outros encerrados. Naquele momento, ainda havia pequenas chances de alguns por lá ficar, se houvesse interessado(s) em comprar o negócio de caminhões. Outra multinacional. Silêncio. Uns, recebiam a notícia com surpresa; outros, diziam já desconfiar, “pelo que tudo indicava”. Outros encontraram naquelas palavras alívio, viam o “lado positivo. Acabou o sofrimento”. Havia aqueles, que ainda, viam a notícia com pesar, resignação e “silêncio. Como se tivessem falado: um familiar teu morreu”.

O propósito deste trabalho é dissertar sobre um caso específico, mas tão comum nos dias de hoje. Parto do encerramento de atividades em de uma unidade fabril de empresa automotiva situada no Rio Grande do Sul e o processo de demissões em massa ocorrido a partir de então. Mais do que discutir como vivenciam o processo de demissão e registrar histórias, dando voz àqueles que perderam seus empregos, busco neste trabalho compreender como o trabalhador está relacionado com este contexto. Trata-se de um objetivo complexo, visto que a intenção aqui não é enxergar o trabalhador como vítima do processo de fechamento ou do contexto capitalista, mas sim, como é moldado por ele e, ao mesmo, o tempo sustenta.

Este trabalho jamais teria acontecido caso eu tivesse seguido à risca os objetivos inicialmente estipulados. Teria ido até a empresa em questão, realizado minha pesquisa sobre o perfil do engenheiro, e ido embora. Mas a curiosidade somada ao acaso me fizeram percorrer um trajeto diferente. E foi desta maneira que procurei seguir por todo o trabalho. Sempre guiada por uma vigilância epistemológica, mas despreendida das amarras dos métodos tradicionais.

De fato, para escapar do pensamento hegemônico econômico e político, não acredito que a melhor forma seja seguindo métodos pré-estabelecidos. Em tempos intelectuais quase estéreis, escapar da hegemonia metodológica pode ser uma das formas para arriscar novos caminhos. A teoria, neste trabalho, está sendo apresentada junto aos achados de campo, pois foi este o caminho da construção do trabalho. A realidade pede por teoria – não o contrário.

O que inicialmente parecia problemático (o problema de pesquisa surgir antes de ser feita uma reflexão teórica), evidenciou ser uma maneira de deixar o campo mostrar-se da forma mais desnuda. A partir daí segui assim: entrevistando, lendo, observando, apagando, discutindo, rejeitando, pesquisando, reescrevendo.

E também é só quando algo grandioso (não no sentido positivo, mas impactante,

que chama atenção) como uma série de demissões em massa e fechamentos de empresas, que tipicamente paramos para nos perguntar o que deu errado e porque as coisas tendem a ser desta ou daquela maneira.

Talvez, em meio a crise não seja o momento apropriado para uma leitura contundente do que está acontecendo, pois é necessário tempo após uma crise para entender de forma concisa seus acontecimentos. Porém, é também nos períodos de crises que as contradições do sistema capitalista são mais facilmente percebidas, é partir delas que se fazem os ajustes para continuar a acumulação de capital. Discuti-las o quanto antes, mesmo correndo alguns riscos de cometer análises equivocadas, pode abrir caminhos para pensarmos em diferentes formas de resistência e enfrentamento - tão necessárias nos dias de hoje, para que não sejamos apenas espectadores passivos das mudanças e adaptações do sistema capitalista. Como Marx (2006a) nos lembra, não haveria necessidade de ciência se tudo fosse como aparenta ser na superfície. É preciso derrubar às várias máscaras, disfarces e distorções do que realmente está acontecendo a nossa volta.

# 1 Introdução

Após uma década de crescimento econômico suportado por políticas anticíclicas de estímulo à demanda interna acompanhado por uma tímida queda nos índices de desigualdade devido a intensificação de políticas sociais, o projeto neoliberal retorna com toda a força, no Brasil e em muitos lugares do globo. Desde 2016, após o golpe de governo e destituição da presidente Dilma, tramitam a passos largos reformas que ameaçam retirar os direitos trabalhistas conquistados. Sob o argumento de necessidade de um austero ajuste fiscal necessário para a superação da crise que o país atravessa, esta fragilização de direitos causa seu maior impacto na mais larga e mais necessitada parcela da população.

Reformas em andamento como a da Terceirização <sup>1</sup>, passam a permitir a contratação de terceiros em qualquer atividade da empresa, não havendo mais a distinção entre atividade fim e atividade meio. Esta mudança que, sob a égide das organizações, beneficia principalmente o empregador, ameaça direitos trabalhistas já conquistados - individuais e especialmente os coletivos, possivelmente resultando em menores salários para o trabalhador, exposição a contratos que ameaçam o recebimento de rescisões e FGTS corretamente, falta de isonomia entre contratados diretos e terceirizados, entre outros. O ‘empreendedor’, trabalhador ‘pejotizado’, pode ser nada mais do que uma forma moderna de escravização.

A PEC 287-2016 (BRASIL, 2016), que disserta sobre a tão polêmica reforma da previdência ainda <sup>2</sup> tramita na Câmara, é mais um exemplo das políticas de austeridade que vem a afrontar os direitos do trabalhador. Entre personagens felizes, anúncios pagos no Facebook e sob o lema “conquistar, garantir e preservar”, o governo busca argumentar que a dura reforma na previdência social a qual pretende aprovar busca “conquistar novos direitos, garantir a igualdade e preservar o que já foi adquirido” <sup>3</sup>, enquanto na realidade dificulta o acesso à aposentadoria para aqueles que ainda não usufruem do benefício através de uma regra de transição pouco atraente, além de inicialmente exigir para aposentadoria integral 49 anos de contribuição em momento em que ser um trabalhador assíduo e competente já não é há tempos sinônimo de estabilidade.

A Reforma Trabalhista, aprovada no Senado em julho deste ano e aguardando

<sup>1</sup> apenas uma irônica coincidência que vale à pena relatar: o projeto de lei que visa abrir as portas para mudanças nas formas de terceirização - também para as atividades fim e não apenas atividades meio, que tramitou na Câmara dos deputados sob o número PL 4330, mesmo número do decreto da Lei 4330 de 1964 que ficou conhecida como ‘Lei Antigreve’. Sancionada pelo então presidente Castelo Branco, essa lei tornou praticamente impossíveis as paralisações de trabalhadores tantas eram as exigências previstas no seu texto (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011). A terceirização também enfraquece as manifestações coletivas, visto que a vinculação destes trabalhadores será a inúmeros sindicatos diferentes, com possíveis interesses divergentes.

<sup>2</sup> Novembro de 2017

<sup>3</sup> <http://www.reformadaprevidencia.gov.br/>, último acesso em 25 de agosto de 2017.

sanção pelo presidente Michel Temer, altera direitos como férias, jornada de trabalho e direitos coletivos e individuais. A aprovação do chamado trabalho intermitente, o qual permite que as empresas contratem sem a obrigação de horários fixos de trabalho, a negociação individual que prevalece sobre a coletiva em relação ao banco de horas extras, acordos coletivos que poderão se sobrepor as leis trabalhistas da CLT, são apenas alguns dos exemplos de direitos que esta reforma fragiliza em nome do ‘bem’ do mercado.

Além destas reformas aprovadas ou em curso neste curto período de tempo, como demonstração máxima de austeridade o governo brasileiro aprovou um congelamento dos gastos públicos para os próximos 20 anos por meio de emenda constitucional. Em resumo, reformas draconianas e um programa de austeridade estão sendo vendidos à população como soluções para a crise econômica que o país atravessa, tendendo a aprofundar com tais medidas.

Há cerca de 20 anos, o Brasil passou por uma onda de profundas mudanças acarretada pela Reestruturação Produtiva e abertura do mercado nacional. Inúmeros trabalhos retratam este período e enfatizam múltiplas mudanças sócio-econômicas, problematizam as relações sociais, o significado trabalho, entre outros.

Agora vivemos outro momento de incertezas em relação ao trabalho no Brasil, porém é difícil retratá-las adequadamente visto que ainda estão em curso, o que dificulta um distanciamento para análise mais efetiva. Enquanto que para alguns muitos estas mudanças apresentam sinais de progresso e sacrifícios necessários em nome da economia, outros, mais críticos, enfatizam as contradições enfrentadas pelos trabalhadores (GAULEJAC, 2007; HARVEY, 2014). Como exemplo cito a sofisticação dos dispositivos de controle da subjetividade (FARIA, 2017; FARIA, 2007; BERNARDO, 2009), literatura que nos permite refletir acerca da relação do trabalhador com o atual contexto, onde cada vez mais é necessária a cooperação deste para a consolidação e fortalecimento do sistema capitalista.

Visto que estas reformas são altamente prejudiciais à classe trabalhadora, como esta as aceita, se tão recentemente foram justamente os movimentos operários que promoveram a conquista destes direitos e mudaram o curso da história do país? <sup>4</sup>.

Para caminhar na direção deste entendimento, é preciso olhar de forma ampla para o cenário atual em que este trabalhador está inserido e as transformações na natureza do trabalho, mas sobretudo é preciso discutir os fundamentos desse momento histórico. Desta forma, poderemos então compreender mais profundamente como o trabalhador vivencia o trabalho neste período de crise, como ele é modificado por ele, e ao mesmo tempo, o sustenta.

Inúmeras são as discussões sobre a atual crise que atinge o Brasil. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que a queda de 3,8% do Produto

<sup>4</sup> Vale relembrar a força coletiva dos movimentos trabalhistas iniciados no ABC Paulista na década de 1970 que articulou a grande greve de 1978 e iniciou um movimento de resistência por todo país.

Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2015 (quando comparado a 2014) é a pior desde o início das medições da atual série histórica do IBGE em 1996 (IBGE, 2016). O ano de 2016 não trouxe resultados mais otimistas - apresentando nova queda de 3,6%. Graças à agricultura não tivemos resultados piores.

A discussão sobre as causas da atual crise brasileira é complexa e não é o foco de discussão deste trabalho. Apresento aqui alguns aspectos que, combinados, levaram a economia do Brasil a entrar em recessão. Enfrentamos nossa pior crise desde a década de 1990, devido à uma série de fatores, nem todos novos: crise na indústria de transformação e dificuldades de retomar as atividades (GERBELLI; PAPP, 2015; AMORIM, 2012; NASSIF, 2008); desaceleração da economia chinesa e o fim da bonança na venda de commodities<sup>5</sup> (CACIOLI; FORDELONE, 2015; BIGARELLI, 2015); queda nas taxas de emprego (KRUGMAN, 2015); ajuste fiscal (LIMA; CONGO, 2015), entre outros. Para compreender a relação do trabalhador com este contexto, serão priorizados os fatores que têm conexões com a crise na indústria.

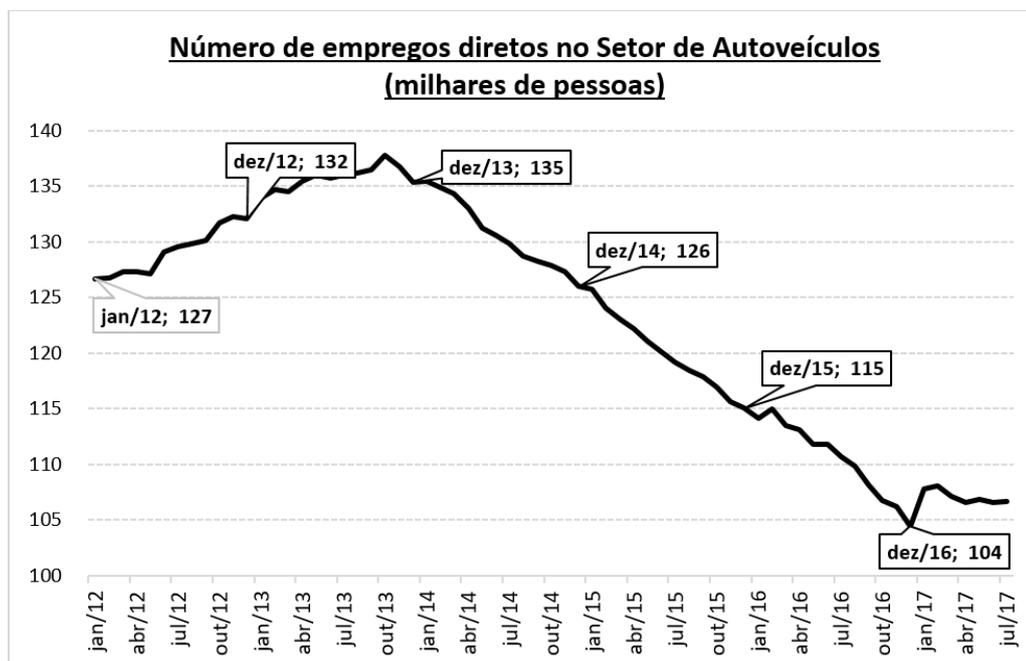
Um dos fatores que afeta direta e indiretamente a crise instaurada no cenário industrial brasileiro é a desaceleração da economia chinesa. Após longo período de bonança na venda de *commodities* (como por exemplo carne, grãos e minério) em que o país teve grandes ganhos financeiros, a desaceleração da economia chinesa fez com que a exportação de tais mercadorias diminuísse substancialmente, causando queda nos preços destes produtos exportados, momento em que atingiram o menor valor deste século (CACIOLI; FORDELONE, 2015; BIGARELLI, 2015). Em tal período, a indústria ficou em segundo plano para o governo, o que, segundo Cacioli e Fordelone (2015), contribuiu para desindustrialização do país. Adicionalmente, à medida em que um excesso de exportações no setor primário produz um fluxo cambial positivo de dólares, a indústria nacional perde competitividade globalmente. Tal fenômeno tem sido chamado de Doença Holandesa<sup>6</sup> (NASSIF, 2008).

O setor industrial brasileiro volta aos níveis de 2009, devido à desaceleração da economia mundial, somada à queda de investimentos estrangeiros na economia do país e à perda de competitividade da indústria nacional (GERBELLI; PAPP, 2015). Quando observamos a participação da indústria manufatureira, que é o campo deste estudo, podemos observar um drástico declínio em comparação ao ano anterior: -6,2% em 2015 e

<sup>5</sup> Produto em estado bruto ou produto básico de alta liquidez - por exemplo: carne, café, cereais, etc. - cujo preço é controlado por bolsas internacionais (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001).

<sup>6</sup> Na economia, o termo Doença Holandesa (do inglês *Dutch Disease*) refere-se à relação entre exportação de *commodities* e declínio no setor industrial. Toma-se aqui o Brasil para elucidar o conceito, um país com abundância em recursos naturais. Ele pode vir, por vantagens comparativas, a se especializar na exportação de *commodities*, se desindustrializando ou simplesmente deixando de investir na sua indústria, pois está se torna menos competitiva em relação a variação positiva da taxa cambial dada pela grande volume de exportações (de *commodities*). Importante lembrar que há outros fatores que devem ser considerados porque podem vir a influenciar a desindustrialização, como custo de mão de obra, capital, taxa de câmbio, entre outros (NASSIF, 2008).

Figura 1 – Empregados do Setor Automotivo



Fonte: Elaboração com base nos dados da ANFAVEA(2013; 2014; 2015; 2016b; 2017a; 2017b)

-3,8% em 2016.

A indústria emprega grande parte da força de trabalho brasileira. Dito isto, um declínio no setor industrial vem a representar fechamento de muitas vagas formais. Dados atualizados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) mostram que no ano de 2015 foram fechadas mais 1.540 milhões de vagas formais (MTE-CAGED, 2016), o pior resultado nos últimos 24 anos. Só na indústria de transformação foram fechados mais de 608 mil postos formais, sendo este o pior resultado desde que o CAGED começou a medição com ajustes, em 2003. Considerando a Região Metropolitana de Porto Alegre foram mais de 20 mil vagas, sendo 11% destas vagas do ramo da indústria metalúrgica. Em 2016, novamente os resultados não apresentaram nenhum alento, foram fechadas em torno de 1.32 milhões de vagas no país.

A indústria automobilística também foi bastante afetada pela crise. Em novembro de 2015 esta operava com metade da capacidade atual, voltando ao patamar de produção de 2006 e espera-se para 2016 mais uma retração de 3,5% (SILVA, 2015). Em 2015 a produção de automóveis, veículos comerciais leves, caminhões e ônibus no Brasil reduziu 22,8% em relação a 2014. O setor já havia sofrido queda de produção de 15,2% em relação a 2013, ano recorde de produção desde o início da mensuração de dados em 1957 (ANFAVEA, 2016a).

Conforme dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

(ANFAVEA) (2017b; 2014), nos últimos anos houve uma redução de mais de 30 mil vagas diretas no setor de autoveículos, redução de mais de 23%, sem considerar as demissões indiretas causadas pela diminuição da produção e fechamento de unidades. Algumas empresas tentam manter empregos através de férias coletivas, outras, através de redução de jornada e salário, outras através de artifícios jurídicos como o *lay-off*<sup>7</sup>.

De quem é a responsabilidade pela manutenção dos empregos? Discute-se vastamente se o Estado deve ter uma política mais intervencionista ou se deve apenas fiscalizar e cobrar as organizações. E os sindicatos, seriam eles capazes de contribuir com essa manutenção? Antunes (2011) sugere que se enfrenta, nesse momento, uma longa crise sindical oriunda da simbiose entre neoliberalismo e reestruturação produtiva, o que acaba enfraquecendo ainda mais a classe trabalhadora. Os sindicatos passam de um papel de lutas para um papel de balcão de serviços. E as respostas para o desafio da luta pela manutenção dos empregos não podem ser mais as tradicionalmente empregadas.

As organizações e sua constante busca pela lucratividade e por índices de crescimentos progressivos do sistema capitalista têm grande impacto na gestão de produção e do trabalho, principalmente no setor industrial (HARVEY, 2006). A ‘Era da Flexibilização’ pressupõe maior liberdade e autonomia, mas será que liberdade econômica implica em desenvolvimento para todos? Enquanto para as organizações e para o Estado a flexibilidade é sinônimo de financeirização e desterritorialização (ANTUNES, 1999a; ANTUNES; POCHMANN, 2007), para muitos trabalhadores de chão de fábrica ela é traduzida como desregulamentação.

Em épocas de crise como esta, a gestão da mão de obra é considerada um elemento crucial para saída da crise econômica. Precarizar o emprego é também uma estratégia das empresas para dar ‘flexibilidade’ à esta gestão. Além disso, se constrói o discurso<sup>8</sup> de que é necessária a cooperação dos trabalhadores para a ‘saída da crise’. As empresas olham para últimas cifras e avaliam para onde será mais rentável deslocar a produção, qual local permite abrandar custos de mão de obra e encontrar legislações mais flexíveis de trabalho.

<sup>7</sup> *lay-off* é um modo juridicamente válido de uma empresa se adequar a cenários temporários de retração e estagnação, sem comprometer a sua capacidade de recuperação, na hipótese de melhoria econômica, que só pode ser realizado com a aprovação do Sindicato. O *lay-off* pode ter duas formas: a) redução temporária da jornada de trabalho e do salário até o limite de 25%, em que a empresa permanece com a obrigação de pagamento de salários; ou b) suspensão dos contratos de trabalho para requalificação profissional - Fundo de Amparo ao Trabalhador pagará o limite do teto do seguro desemprego, cabendo à empresa o pagamento da diferença para trabalhadores que recebam salários superiores (FECOMERCIO-SP, 2015).

<sup>8</sup> Apesar de saber que este é um campo proífico de discussões, porém não é foco dessa dissertação, parto do entendimento de discurso tal como em Faria (2007), que refere-se ao discurso como veículo da manifestação de poder utilizado para convencer, impor ou estabelecer acordos. “O discurso cria uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos, de condutas e de diálogos comuns, aceitas e legitimadas como padrão coletivo, ao mesmo tempo em que é modulado por estes padrões, em um processo dinâmico, contraditório, conflitivo, social e histórico. Discursos são, portanto, formas manifestas de expressão de ideias, valores e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas. [p. 183]”

Nestes casos, o mercado de trabalho passa a ser considerado como um mercado como qualquer outro (GAULEJAC, 2007). Para Liliana Segnini, autora do prefácio do livro de Linhart (2007), a mundialização e a intensificação da concorrência geram um “estado de quase guerra econômica” (p.10), exigindo que os trabalhadores sejam intermediários eficazes, independentemente seu nível hierárquico.

É justamente em um período que as empresas têm menos contrapartidas à oferecer aos trabalhadores, é que elas procuram consenso com estes (LINHART, 2007). Isso só pode se dar a partir de mecanismos de controles cada vez mais sutis. Este, que tem sua subjetividade cooptada pela empresa, já não tem mais amparo do seu sindicato, que por inúmeras razões encontra-se enfraquecido politicamente. Paradoxalmente, é exigido dos assalariados que trabalhem em equipe, mas cada vez mais são estimulados a competir entre si (LINHART, 2007; GAULEJAC, 2007). Pode parecer paradoxal e contraditório do ponto de vista do trabalhador, mas não o é do ponto de vista do capital. Através de diferentes políticas e programas, as organizações colocam cada vez mais o trabalhador em estado de tensão e o fragilizam, fazendo que este se adapte aos valores do capital, enfraquecendo também as lutas e identificações coletivas.

Aliado a isto, há mais um elemento que leva o trabalhador à situação vulnerável: a falácia da empregabilidade, onde o discurso dos empregadores transfere a responsabilidade da conquista ou da ausência de um emprego aos próprios trabalhadores (ANTUNES, 1999a). Isto, em situações como a de demissões em massa, pode acarretar em auto-culpabilização e maior ansiedade em relação às possíveis perspectivas futuras.

A organização que motivou o presente estudo e estas reflexões está inserida neste contexto de crise econômico-financeira no qual o país atravessa como um todo, em que inúmeras<sup>9</sup> são as empresas anunciando demissões em massa decorrentes do fechamento de fábricas pelo país afora. Notícias estas que têm grande impacto na vida do trabalhadores, porém frequentemente expressam apenas fatos quantificáveis, como número de empregos perdidos e empresas fechadas, índices econômicos em queda, como crescimento e arrecadação do Estado. Na maioria das vezes, estas situações representam mais do que a perda do emprego, ilustram especialmente outras perdas nem sempre conscientes e traumas que ficam escondidos por trás de imperativos financeiros e econômicos (LINHART, 2007).

Fechar as portas é mais do que encerrar vínculo de trabalho com cada trabalhador, mais do que romper o contrato de trabalho. Significa não estar aberto para muitos que estariam ainda esperam uma oportunidade, outros tantos que gostariam de ascender profissionalmente. Fechar as portas significa dar fim a uma série de relações com a comunidade, com o Estado, com fornecedores e clientes. E quem assume as consequências sociais e individuais geradas a partir do fechamento destas portas? Conforme Gaulejac

<sup>9</sup> Recentemente, apenas referindo-nos a casos no Rio Grande do Sul, foram anunciadas na mídia encerramento de atividade em empresas como Souza Cruz, Manitowoc, Robertshaw, GE, entre outras.

(2007), o poder da gestão busca travestir de neutra a violência do capitalismo. A empresa, através de seus princípios de legitimação interna, exime-se da responsabilidade de assumir as consequências psicossociais de suas escolhas.

Apresento brevemente o objeto que inspirou este estudo. A organização aqui intitulada NX <sup>10</sup> é um grupo americano de capital aberto, com ações na bolsa de valores de Nova York. Empresa do ramo automotivo, é montadora, fornecedora de motores de combustão interna e peças de reposição para outras montadoras de veículos, além de comercializar seus produtos (motores e peças de reposição) em rede de distribuidores autorizados. Esta multinacional já teve operações presentes nos cinco continentes e tinha duas unidades no Brasil: Rio Grande do Sul (RS) e em São Paulo (SP), sendo que em 2014, contava com aproximadamente 4000 empregados.

O caso estudado nesta dissertação ocorre na unidade do RS, onde no auge da produção havia em torno de 1300 trabalhadores. NX é uma organização do setor industrial automotivo, ramo bastante afetado pela atual crise, tendo sido forçada a passar por transformações significativas. É uma empresa reconhecida na região por sua excelência técnica e pelas relações de trabalho próximas entre trabalhadores, lideranças e sindicato, foi diversas vezes premiada como um bom local para trabalhar. A unidade do RS, existente há mais de 50 anos, foi incorporada pela multinacional NX em 2001 e em 2005 incorporou a grande concorrente do setor no Brasil, passando a ser líder de mercado no segmento de motores diesel.

O contexto de desaceleração da economia mundial e brasileira, bem como erros estratégicos na condução do negócio pela matriz impactaram no fechamento de várias unidades ao redor do mundo. Em junho de 2015 a empresa anunciou aos seus trabalhadores que iria encerrar as atividades na unidade do Rio Grande do Sul em 2016, após ter passado por períodos de demissão em massa, programas de demissão voluntária e períodos de redução de jornada ao longo dos últimos 3 anos. Os trabalhadores de NX são representados por um sindicato de expressiva importância no cenário regional, hoje filiado a Central Única de Trabalhadores (CUT). Durante o período da pesquisa de campo (outubro/2015 - março/2016), ainda havia entre os trabalhadores a esperança que antes do fechamento houvesse uma reviravolta, e a empresa fosse, por exemplo, comprada por um grupo chinês e permanecesse com alguns de seus empregados. Infelizmente isto não aconteceu e em abril de 2016 a NX encerrou oficialmente suas atividades no Rio Grande do Sul.

Algumas reflexões iniciais conduziram o desenvolvimento deste trabalho: o que leva os trabalhadores a se comportarem de determinadas maneiras frente as demandas do capital, mesmo em situações extremas como deste caso, em momento de demissão iminente? Quais são as formas de resistência, se é que resistem? Como a organização do trabalho relaciona-se com o contexto de financeirização e desterritorialização? Quais as

<sup>10</sup> Por conta de acordo de confidencialidade, este é um nome fictício.

contrapartidas do capital que fazem com que os trabalhadores adotem cada dia mais os valores das organizações e sejam cada vez mais cooperativos?

A busca desenfreada pela eficácia e pela produtividade precisa também ser posta sob tensão. As empresas buscam cada vez tornar mais rentável cada trabalhador, o que faz perguntar: o que legitima essa busca? Como é possível tornar cada vez rentável essa relação contratual entre trabalhador e organização? Os trabalhadores foram capturados pelo contexto e pelas práticas gerenciais?

A partir dessas questões, a intenção central deste trabalho consiste em: **Compreender** como se dá a relação do trabalhador com o atual contexto de acumulação capitalista em situações extremas como a de demissão iminente

A partir do objetivo central, os seguintes objetivos específicos são:

1. Analisar como a organização do trabalho e as práticas gerenciais estão relacionadas com este contexto sócio-econômico;
2. Discutir como se dá a legitimação da exploração do trabalhador a partir de três aspectos centrais: a importância do trabalho, a cooptação da subjetividade e a falácia da empregabilidade;
3. Analisar as formas de resistências dos trabalhadores frente ao fechamento;

Para chegar a subjetividade do trabalhador entendendo como ele lida com a possibilidade de demissão e fechamento da fábrica, é preciso olhar uma camada acima: quais são os mecanismos de controle que a aprisionam? Assim, é possível melhor compreender a relação da subjetividade como o contexto: como se dão as resistências?

É preciso ter em mente que os processos de trabalho, tanto internos dessa unidade produtiva quanto ideológicos no sentido de representar formas toyotistas de produção, estão intrinsecamente relacionados com este trabalhador. Ou seja, para falar do trabalhador e sua forma de lidar com a situação de demissão, é preciso entender seu ambiente e contexto. Por isso, a discussão é iniciada com base no aprofundamento sócio-histórico, após, apresento o caso do fechamento desta empresa, o qual nos fornecerá *insights* para então explorar a relação deste trabalhador com o contexto: como sua subjetividade está envolvida neste processo? Qual papel da organização e do RH na cooptação e conseqüente fragilização dos indivíduos? Por fim, são discutidos formas e possibilidades de resistência, como estas aconteceram (ou não. E porque). Por último, apresento as considerações finais.

## 2 Sobre o Método

Neste capítulo procuro descrever o percurso da pesquisa e não as formas que me condicionaram a acessar e adentrar ao campo, visto que em consonância com [Alvesson e Deetz \(2000\)](#), o método não deve ser dado, muito menos seguido como uma “receita de bolo”. Desde o início, procurei seguir por meio de uma metodologia reflexiva, buscando a construção criativa e o pensamento crítico: “A metodologia reflexiva não advoga em prol de uma técnica ou procedimento específico, mas vê tais como perigos na medida em que tiram atenção do que é crucial na pesquisa e tendem a dar prioridade a dados processados” ([ALVESSON; DEETZ, 2000](#), p.136).

De fato, a ânsia por uma pesquisa neutra, objetiva e munida de ferramentas pré-determinadas impossibilita um trabalho reflexivo e crítico, distorce a realidade em prol de um senso comum amparado em dados e permite que qualquer possibilidade criativa se perca em um mar de suposta cientificidade opaca. Ademais, como os autores salientam, o amparo em ferramentas metodológicas não garante, de modo algum, a conexão entre fenômeno e contexto, quanto mais entre realidade e teoria. Porém isso não significa que não se deva utilizar de ferramentas metodológicas:

Pesquisadores críticos interagem com seus objetos de pesquisa (por meio do uso de documentos, estatísticas, interpretação e artefatos materiais) tanto quanto outros pesquisadores. O pesquisador crítico entrevista e faz observações, escreve notas de campo, etc., de formas não tão diferentes a outros pesquisadores. [Mas] pesquisadores críticos prestam atenção a situações, relações, eventos, instituições, ideias, práticas sociais e processos que podem ser vistos como exercícios de excesso de repressão ou de fechamento discursivo. [...] Os aspectos mais sutis se constituem nos melhores objetos. ([ALVESSON; DEETZ, 2000](#), p.146-147)

Esses aspectos sutis são constantemente ignorados ou suprimidos em pesquisas com métodos pré-determinados, pois a pré-determinação metodológica pode implicar em pré-determinação conclusiva. Aqui, parti de um pressuposto distinto: não sabia exatamente onde queria chegar, sabia a quem queria narrar e sobre o que pretendia refletir.

Inicialmente, os aspectos sobre os quais iria dissertar, os que me chamaram a atenção, foram aqueles mais emocionais ligado ao campo. Que espécie de vínculos os trabalhadores tinham com a organização, já que continuavam a falar bem dela mesmo nesta situação de demissão certa? Como lidavam com as pressões dos objetivos finais, o sofrimento de saber que seriam demitidos? Como planejavam-se financeiramente e profissionalmente para o futuro? Mas ao fazer estas perguntas, e tentar respondê-las, me percebi em um campo no qual não tinha tanto interesse em transitar, apesar de entender

sua importância. Não era sobre os aspectos psicológicos que gostaria de refletir, embora saiba que eles estão intrinsecamente ligados as questões sociais.

Estes aspectos psicológicos apenas representavam a superfície de um complexo contexto que molda, deteriora e fragiliza o trabalhador. Os aspectos psicológicos e sociais não são assim tão desconectados, porém parto de uma ontologia em que o social precede o psicológico, em que indivíduo faz parte da composição de um coletivo que se constitui nas relações sociais e de produção, tanto objetivas quanto subjetivas.

A forma de acesso ao campo (esta organização) se deu inicialmente pela minha rede de relacionamentos. Soube da possibilidade de fechamento da empresa no dia 10 de junho de 2015, através de uma mensagem de celular. Apenas 4 meses depois é que me aproximei do campo com outras intenções <sup>1</sup>, através de um *e-mail* seguido de um telefonema para um dos representantes da empresa. Naquele momento, marcamos uma visita para, através de uma conversa informal, discutir temas relacionados à gestão de pessoas e as outras intenções de pesquisa.

No momento desta visita, porém, ao ter acesso à fábrica onde pude conversar informalmente com vários trabalhadores, alterei completamente os interesses e foco de pesquisa. Havia ali grande oportunidade de estudar um tema evidentemente importante dada a conjuntura político-econômica do país. Naquela época, a crise e as demissões em massa começavam timidamente a aparecer no contexto brasileiro, estávamos às vésperas do pedido de *impeachment* da presidente Dilma, onde a ala mais conservadora do governo já demonstrava o interesse de diminuição dos direitos sociais através de um discurso de austeridade. Além disso, me entusiasmei com a possibilidade de conhecer melhor e contar a história e as percepções de tantos trabalhadores, alguns por mim já conhecidos, pois eram ex-colegas de trabalho. A partir deste primeiro contato com o campo, minha orientadora e eu buscamos delinear algumas intenções iniciais de pesquisa, para então buscar um referencial teórico que suportasse sua compreensão. Somente a partir de então construímos um roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice A).

Na época, optei pela técnica de entrevista semi-estruturada por ela permitir flexibilidade nas conversas e ao mesmo tempo assimilação de aspectos relevantes trazidos pelos entrevistados (TRIVIÑOS, 2015), ao mesmo tempo que dava a possibilidade de manter uma certa espontaneidade, tão necessária para tratar de assuntos delicados como a situação de demissão iminente.

O roteiro foi elaborado a partir dos interesses de pesquisas iniciais e de um embrião referencial teórico. Realizei então um pré-teste deste roteiro com dois trabalhadores, com o intuito de verificar se seriam necessários ajustes, os quais foram necessários. Para

---

<sup>1</sup> Em retrospectiva, acho bela a mudança de olhares e interesses que o mestrado me trouxe. Naquele momento gostaria de discutir sobre os aspectos mais psicológicos do fechamento e do comportamento de engenheiros em papel de gestão.

as demais entrevistas, preparei um roteiro composto por 15 questões que se subdividia em quatro partes, além da caracterização do entrevistado. A divisão tinha por intuito facilitar trânsito entre os subtemas, permitindo maior fluência da pesquisa e naturalidade da entrevista, tornando-a o mais próximo possível de uma conversa (ALVESSON; DEETZ, 2000). Os subtemas do roteiro são: O trabalhador e o trabalho; como o trabalhador percebe a organização; percepções acerca da notícia do fechamento; perspectivas futuras.

Nesse processo de entrevistas, procurei levar em conta as diferenças culturais e de classes, bem como as diferenças na formação dos trabalhadores. Com passar o tempo, fui entendendo que este era apenas um guia. A linguagem utilizada foi customizada de acordo com o contexto e linguagem usada pelo trabalhador, bem como a ordem das questões. Busquei entrevistar trabalhadores do chão de fábrica, de áreas administrativas, supervisores, gerentes e diretores da organização estudada. Além disto, como a empresa possuía nesta unidade fabril três distintos segmentos - montagem de motores, montagem de caminhões e centro de distribuição de auto-peças, procurei entrevistar pessoas de diferentes áreas da empresa, tendo em vista possível existência de diferentes subculturas associadas a cada setor. Também busquei entrevistar pessoas de ambos os sexos, de diferentes idades e tempo de empresa.

As primeiras entrevistas foram realizadas com maior espaçamento de tempo entre si. Era como se eu precisasse de maior tempo para amadurecimento do conteúdo teórico e buscasse encontrar a melhor forma para realização das entrevistas. Mas para além disso, foi um importante período de certo distanciamento do campo que me era familiar. Precisei me afastar novamente daquele ambiente que também fora meu ambiente de trabalho, para então poder olhar de volta com certo estranhamento. Somente então, através de muitos tensionamentos, pude começar a me aprofundar no que o campo parecia mostrar - e o caminho que eu realmente desejava explorar. Inicialmente, as entrevistas foram realizadas em espaços diversos, tais como a casa dos trabalhadores, sede do sindicato, restaurantes, cafeterias e shoppings, pois eu não obtive autorização da empresa para a coleta de dados dentro da fábrica.

Após aproximadamente dois meses de idas e vindas a campo, voltei a conversar com um representante da empresa. Em posse de uma Carta de Apresentação (Apêndice B) e com o argumento de que seria importante para a pesquisa a visão da organização, voltei a questionar a possibilidade de realizar as entrevistas no interior da fábrica, bem como ter acesso a dados secundários da empresa, tais como indicadores de absenteísmo, número de dependentes, entre outros. Após essa autorização formal, as entrevistas passaram a ser realizadas na unidade fabril. E é nestes momentos que o campo surpreende de maneira imprevisível. Estar dentro da fábrica, ter a possibilidade de observar aqueles trabalhadores nos seus últimos dias trabalhados, acompanhar o literal apagar de luzes de setor a setor, foi de um enriquecimento imensurável para a pesquisa.

Outrossim, foram realizadas observações na fábrica e análise documental, com objetivo de levantar dados secundários sobre o setor a que este trabalhador estava vinculado, sobre a organização e sua história, bem como sobre formas de organização de produção e do trabalho. Procurei também contemplar em minhas pesquisas notícias vinculadas na mídia, documentos e dados fornecidos pela empresa, negociações coletivas com sindicato, outros tipos de publicação dos sindicatos.

Pretendo aqui buscar a convergências de evidências sugeridas por Triviños (2015) através da coleta de dados primários (entrevistas, observações) e secundários (análise documental, dados sobre os trabalhadores e a empresa). A coleta de dados foi feita a partir de diferentes técnicas e múltiplas fontes de dados: entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores, representantes da empresa e do sindicato, além de fontes documentais e observações diretas na fábrica. Ou seja, pretende-se atingir máxima amplitude na compreensão deste estudo, através da triangulação dos dados coletados (TRIVIÑOS, 2015).

Inicialmente, talvez pelo primeiro contato de relatos emocionados, a minha intenção com essa pesquisa era entender como este trabalhador vivencia o processo de desligamento e quais as implicações do encerramento das atividades nas suas vidas. Com o passar o tempo, porém, percebi-me mais atraída pelas questões sociais do que as psicológicas, por entender que estas últimas refletiam apenas a superficialidade de um complexo contexto em que estes trabalhadores, assim como tantos de outras empresas, estão inseridos (e tão envolvidos). Segundo Faria (2017), as contradições inerentes ao sistema de produção capitalista atravessam as relações e formas de ser e agir dos sujeitos.

Disserto aqui sobre um caso comum, o processo de fechamento de uma unidade fabril como parte do processo capitalista de produção. Este fechamento pode ser comparável a muitos, se observarmos tantas outras unidades produtivas encerrando suas atividades e se deslocando para outros locais do globo. É um movimento que se ordena como uma dança organizada. Algumas multinacionais deslocam-se pelo mundo em busca de menores custos e maior produtividade. Menor interferência governamental na organização do trabalho, maior quando se refere à questão de benefícios, como isenções fiscais, por exemplo. Outras empresas, tais como NX, afastam-se, deslocam-se para as coxias, e aguardam a melhor maneira de entrar em cena novamente.

Porém, este também é um caso único. Peculiar, por ter tido seu anúncio público de fechamento com mais de 10 meses de antecedência. Estes trabalhadores, ali construíram sua história - e é sobre ela que eles falam. Sobre a construção (e até cooptação) de uma subjetividade que só pode se dar por estarem ali, e não mais em lugar algum no mundo.

Para tanto, parto de um objeto de investigação que é esta unidade produtiva para travar uma discussão sobre organizações produtivas sob o comando do capital, mais especificamente aqueles ligados à indústria de transformação e automotiva. Busquei analisar

como as relações de trabalho e formas de organização do trabalho foram historicamente sendo construídas e aperfeiçoadas, ‘de forma a torná-los cada vez menos visíveis para os trabalhadores e mais eficientes para o próprio Capital’ (FARIA, 2017, p.30). Dessa forma, busquei relações entre as práticas e o contexto em que o trabalhador se insere, e principalmente como, em um momento trágico como o fechamento de uma unidade, estão constituídos e se constroem o elo entre estas práticas e o comportamento dos trabalhadores.

Em consonância com Faria (2017), não considerei a instância individual como uma unidade de análise, mas sim como elemento da constituição do coletivo, que por sua vez é constituído nas relações de produção das condições materiais, sejam elas objetivas e subjetivas. Procurei estudar não apenas as relações de trabalho entre sujeitos e as relações com o contexto que os constitui, mas também as relações dialéticas que, a partir do tensionamento e das contradições, nos permitem avançar na compreensão sobre as complexidades do trabalho nos dias atuais.

As condutas dos indivíduos em uma organização não são meros resultados mecânicos de sua relação com os objetos, sejam decorrentes do trabalho das experiências interindividuais ou da funcionalidade das estruturas (regras, hierarquias, comunicação, decisão). São a materialização das interações dinâmicas do sujeito promovida nas relações entre ele e os objetos no campo do trabalho. Se a análise não puder dar conta de considerar os diversos níveis e as diversas dimensões, que se constituem em uma totalidade em constante processo de transformação, ou seja, se não se considerar a organização produtiva no plano das mediações dinâmicas estruturantes dos vínculos, englobando sujeito e objeto (sejam estas o processo de trabalho, os grupos, as organizações ou o mundo externo à unidade produtiva), certamente se interpretará uma parte, por vezes reduzida, do concreto (FARIA, 2017, p.56).

Porque o controle e a cooptação da subjetividade não dizem respeito apenas a uma realidade imediata (FARIA, 2017), é preciso olhar para seus aspectos sócio-históricos para compreender como se estrutura esta forma de controle sobre o processo produtivo, mesmo que esta seja uma aparência negada pelo capital.

A história destes trabalhadores e da organização estão impregnadas durante toda a dissertação. Resolvi não separá-las - teoria e a análise, pois assim o texto reflete como este trabalho foi sendo construído. Mas também está desta forma porque não acredito nesta separação: teoria e resultados. Não foi a partir de um referencial teórico que se partiu para desbravar o campo. O campo estava ali, posto. Provocou-me antes mesmo de ter a possibilidade de construir um referencial teórico. O fechamento não iria esperar a teoria. A medida que avançava no entendimento de cada camada a partir do problema inicial - como o trabalhador lida com a demissão, ao mesmo tempo fui sentindo necessidade de maior aprofundamento teórico, de buscar respostas que só poderiam existir porque agora eu havia novas perguntas.

Desta forma, busquei ultrapassar o nível de análise inicialmente proposto: sobre demissões e a lástima que é uma empresa considerada tão boa fechar, para buscar de forma mais aprofundada porque estes movimentos ocorrem, e como o trabalhador de certa forma sustenta e também é modificado pelo contexto que possibilita o fechamento. A intenção de ir além da superfície é poder contribuir com um debate que possa ultrapassar a cortina de fumaça do sofrimento que a situação de demissão iminente gera. É em movimentos dialéticos que busquei transitar até o final do trabalho. Deixando vozes contraditórias tensionarem as distintas formas de compreender esta pesquisa.

Por vezes o texto poderá parecer maçante <sup>2</sup>, por outras, repetitivo. A repetição surge evidenciando outros caminhos de escrita, outras conexões. De fato, até o último minuto desta construção eu estava alterando sua narrativa. Ia removê-las, as repetições, mas aí percebi a riqueza que carregam. Aparecer em um e outro ponto do texto reforçam os aspectos mais importantes, além de sinalizar outras possíveis narrativas. Não que a ordem dos achados mudem as conclusões, mas ela aponta outros possíveis caminhos a serem explorados, a ênfase nisso ou naquilo. Poderia, por exemplo, construí-lo a partir de uma ordem cronológica - do anúncio ao fechamento, ou também do 'macro' (contexto) ao 'micro' (subjetividade) - não que eu concorde com estas segmentações. Preferi manter a ordem que melhor reflete as minhas descobertas - e meus questionamentos.

A construção das categorias temáticas se deu em um longo processo de construção e desconstrução. Na primeira parte, a qual chamo de Antecedentes, busco discutir de que forma - historicamente - chegamos ao atual momento e estágio do sistema capitalista. Chamo de antecedentes porque justamente me ajudaram a compreender como chegamos ao atual momento - com base em que pressupostos, para então chegar a etapa de análise central do trabalho, a parte II.

A minha principal inquietação ao longo de todo o trabalho era entender porque os trabalhadores encontravam-se tão resignados (no início esperava ver de maneira mais explícita as resistências). O campo evidenciava alguns aspectos que a teoria, de forma não tão ordenada, já havia apresentado: centralidade do trabalho, a captura da subjetividade, as formas de gestão e mecanismos de controle. Procurei organizar estes mecanismos em torno de algo que tinham em comum: todos contribuía para a legitimação da exploração do trabalhador. Dividi então esta segunda parte em três capítulos: sobre a importância do trabalho, a cooptação da subjetividade e a falácia da empregabilidade. Quase ao mesmo tempo em que percebia estes três elementos centrais delineados, evidenciavam-se também as diferenças e semelhanças entre as categorias funcionais - gestores, administrativo e operacional, além das diferentes áreas - peças, motores, caminhões e corporativo - sobre as quais falarei mais a seguir. Por fim, há uma parte sobre resistências, que embora não tenham um grande aprofundamento teórico, trazem algumas respostas do que esperava

<sup>2</sup> pois em alguns momentos foi maçante de escrevê-lo

ver (e do que vi) em campo. Esta última parte existe por uma teimosia minha em buscar enxergar formas de resistir à este contexto.

## 2.1 Caracterização dos entrevistados

O quadro a seguir resume as principais características dos entrevistados. A descrição dos entrevistados se dará de maneira sucinta, a fim de respeitar suas preocupações de que não sejam identificados. Por este mesmo motivo foram utilizados pseudônimos.

Foram entrevistados 31 pessoas, entre diretores, gerentes, supervisores, equipe administrativa, técnicos, operários e um representante externo sindical. Ao todo, foram que totalizou em torno mais de 26 horas de entrevistas gravadas e transcritas.

A escolha dos entrevistados se deu por conveniência e indicação de outros participantes, e a quantidade de trabalhadores a ser entrevistados se deu por saturação teórica, pois não tinha definido um número exato de entrevistas a ser realizadas *a priori*. De acordo com Godoi e Mattos (2006), podemos sempre retornar ao campo, ampliar número de entrevistas e se necessário esclarecer dúvidas.

Dois diferentes agrupamentos despertaram comportamentos distintos em determinadas situações que serão detalhadas mais à frente, por isso gostaria de dar destaque à eles. O primeiro deles é o setor a que os trabalhadores pertencem.

Há na empresa NX três setores produtivos distintos, montagem de caminhões, montagem de motores e centro de distribuição de autopeças. Além disto, há áreas que prestam suporte para todos as áreas produtivas, tais como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Segurança do Trabalho, o que chamei de setor ‘corporativo’. Há também a entidade sindical que sempre foi bastante presente, principalmente no ambiente fabril.

O segundo agrupamento é em relação a categoria funcional a que pertence. Com objetivo de preservar a identidade dos entrevistados e por entender que não iria enriquecer a análise, não expus o cargo específico de cada um, os dividindo em três categorias funcionais: operação, administrativo e gerência. Na categoria de gerência estão agrupados diretores, gerentes e supervisores.

Os trabalhadores protagonistas desta pesquisa foram todos demitidos pela empresa no momento em que seu setor era encerrado, ou seja, nenhum dos entrevistados participou dos programas de demissão voluntária oferecidos pela empresa e nem foi demitido por qualquer outro motivo a não ser o fechamento da fábrica. Todas entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas, para fins de análise.

Figura 2 – Quadro Descrição dos Entrevistados

Setor	Categoria Funcional	Pseudônimo	Anos de Empresa	Faixa Etária	Tempo de entrevista	Data da Entrevista
CORPORATIVO	Administrativo	Angela	10	41-50	00:51:23	03/11/2015
		Davi	9	51-60	00:31:01	22/12/2015
		Maria	30	x	01:55:45	13/01/2016
		Paula	7	41-50	01:02:14	17/12/2015
	Gerência	Ricardo	17	51-60	00:58:57	22/12/2015
		Evandro	12	31-40	*	13/01/2016
AUTOPEÇAS	Operação	Carina	3	21-30	00:27:31	13/01/2016
		Cesar	3	21-30	00:18:32	13/01/2016
		Hélio	24	51-60	01:25:40	19/01/2016
		Patrícia	6	21-30	00:57:02	27/10/2015
		Vanda	18	41-50	00:47:12	28/10/2015
	Administrativo	André	11	31-40	02:11:41	16/12/2015
		Cristiano	35	51-60	00:57:20	22/12/2015
		lasmin	7	31-40	00:38:57	14/01/2016
		Pedro	12	31-40	00:52:57	14/01/2016
	Gerência	Luís	7	41-50	01:36:33	19/01/2016
Moacir		6	31-40	01:17:40	19/01/2016	
CAMINHÕES	Operação	João	22	51-60	00:35:56	16/02/2016
		Mariano	8	31-40	00:22:10	17/02/2016
	Administrativo	Vanderlei	6	21-30	00:35:48	16/02/2016
	Gerência	Valdir	41	61+	00:56:16	12/11/2015
MOTORES	Operação	Antônio	44	61+	00:58:29	08/03/2016
		Daniel	25	41-50	00:34:59	16/02/2016
		Inácio	12	41-50	01:41:39	22/12/2015
	Administrativo	Luísa	5	31-40	**	17/11/2015
	Gerência	Carlos***	16	41-50	01:10:00	27/10/2015
		Mateus	6	31-40	00:25:13	08/03/2016
Maurício		10	31-40	00:59:57	08/03/2016	
SINDICATO	Gerência	Renato	x	x	00:55:15	28/10/2015
TERCEIROS	Gerência	Melina	x	x	00:17:58	13/01/2016
	Administrativo	Gabriele	x	x	00:10:08	14/01/2016
					<b>26:34:13</b>	

\*Entrevista realizada em conjunto com Maria. \*\* O arquivo de áudio se perdeu devido a um assalto, porém as anotações se mantiveram.

Figura 3 – Número de Entrevistados por Setor



Figura 4 – Número de Entrevistados por Categoria Funcional\*



\*Excluindo representante sindical externo

## 2.2 Caracterização da empresa

Busco caracterizar agora a história da NX para então entrar na discussão de como o capital se tornou abstrato a ponto de não podermos sequer reconhecer seus donos. A história da NX carrega um pouco disso.

Em 1959, a fabricante de motores diesel CROMO <sup>3</sup> é comprada pelo seu maior cliente, o recém originado grupo AÇO <sup>4</sup>, fusão de dois produtores de máquinas agrícolas, um norte americano-canadense (FERRO) e outro britânico (CARBONO). No ano seguinte, a primeira fábrica da CROMO Brasileira inaugura no Estado de São Paulo e inicia a produção de motores diesel.

No início da década de 70, a AÇO do Brasil abre uma fábrica no Rio Grande do Sul para produção máquinas agrícolas, enquanto a CROMO abre sua segunda fábrica e continua

<sup>3</sup> pseudônimo

<sup>4</sup> pseudônimo

produzir motores em São Paulo. Em 1980, devido a uma maior concorrência de empresas como a ZIRCÔNIA, somado a uma crise que atingia a matriz norte-americana-inglesa, decidiu-se por racionalizar as operações no Brasil, unindo os dois principais negócios no país, fundando a AÇO-CROMO S.A. Em 1983, um grupo gaúcho assume o controle majoritário da empresa, mudando sua denominação para AÇOINOX.

Sob a administração deste grupo gaúcho a AÇOINOX ganhou dinamismo, atualizando e modernizando seus produtos. Enquanto que no Rio Grande do Sul continuavam a produzir máquinas agrícolas, em São Paulo a produção de motores atendia à estes e também a outras montadoras.

No início da década de 1990, as medidas econômicas tomadas pelo governo Collor provocam crises e recessão em todos os segmentos produtivos do país. É durante este período que a AÇOINOX transfere sua fábrica de motores do ABC Paulista para o Rio Grande do Sul. Para Valdir, um dos principais aspectos que fez a empresa transferir as operações foi a constante e ativa presença sindical. Com a fácil desterritorialização, nem mais organizadas lutas laborais eram capazes de manter os empregos.

É então em 1995 que a AÇOINOX inaugura a fábrica de motores no Rio Grande do Sul, com a transferência de aproximadamente 100 pessoas. Nesta mesma época, o grupo AÇOINOX decide se desfazer dos negócios ligados ao setor agrícola, vendendo a marca AÇO para outro grupo norte-americano fundado em 1990, o PET.

Finalmente, é em 1999 que a AÇOINOX faz uma *joint-venture* com a NÍQUEL, empresa do grupo NX Corporation, visando a produção de motores no Rio Grande do Sul para atender a segmento específico de veículos nos Estados Unidos. Em 2001, a NX assume o controle de 100% da AÇOINOX, trocando seu nome para NÍQUEL. Em 2005, NX anuncia que estabeleceu um acordo para adquirir o controle da líder de mercado ZIRCÔNIA Ltda, empresa de origem alemã existente desde 1953 no Brasil. Desta forma se firmou como o maior produtor de motores diesel da América do Sul, mudando de nome para ZIRCÔNIA-NÍQUEL. Na época desta fusão ocorreram muitas demissões, pois havia muitas funções duplicadas. Após esta compra, mais à frente, foram feitos acordos de transferência de tecnologia com uma empresa chinesa, um acordo com empresa indiana, entre outros. Aos poucos, com o passar do tempo a empresa passou a utilizar, no Brasil, o nome da subsidiária americana: NX. Para fins de facilitar o entendimento este é o nome que adoto até o final do trabalho.

Depois de 63 anos de existência no Brasil, a planta industrial do Rio Grande do Sul que chegou a ter em torno de 1300 funcionários no ápice de sua produção, tendo passado e superado diversas crises, por inúmeras razões sociais e inidentificáveis donos, entra em processo de fechamento. Para falar sobre a(s) crise(s) que levaram ao fechamento, inicio falando um pouco sobre o contexto histórico em que se insere.

Imagino que o leitor tenha ficado confuso neste momento. É porque é mesmo. Descrevo esta história para mostrar o quão abstrato e complexo o capital pode vir a se tornar, a ponto de não ser possível identificar seus donos, nem mesmo sua origem. Desta forma, fragiliza-se a posição do trabalhador, visto que quanto mais o capital se torna móvel e abstrato, mais diminuto é o poder de barganha do trabalhador. Estes aspectos serão discutidos mais aprofundadamente nos capítulos seguintes.

Parte I

Antecedentes

### 3 Os caminhos que levam à abstração do capital

Este capítulo parte de uma das contradições fundamentais do capitalismo para então provocar uma discussão acerca de quem é o trabalhador relacionado a este contexto histórico em que vive, como ele é condicionado por este sistema, e como age - talvez inconscientemente - de forma a sustentá-lo. Para isso, descrevo aqui então um breve histórico sobre o início do ‘*Grande Boom*’<sup>1</sup> do capitalismo com sistema taylorista-fordista, para chegar até o que Harvey (2006) chama de acumulação flexível, e como, desde então, se dá as relações de trabalho e formas de organização de produção.

O problema central da sociedade centrada no mercado é também uma das contradições básicas do capitalismo. Ela está relacionada ao processo no qual tudo se torna mercadoria, substituindo seu valor de uso por seu valor de troca. Tal questão leva não só a constantes crises econômicas, como também estrutura uma sociedade em que as necessidades humanas são colocadas em um segundo plano frente a uma prioridade abstrata chamada mercado (HARVEY, 2014).

Segundo Marx (2006b), o valor de uso é qualitativo e refere-se à utilidade que é atribuída a determinado item. Já o valor de troca pode ser entendido como uma relação quantitativa que abstrai a dimensão qualitativa do valor de uso. Adicionalmente, enquanto uma mercadoria possui um valor de uso para um indivíduo, ela possui, ao mesmo tempo, um valor de troca para o vendedor. A este valor pode se atribuir a clássica relação de oferta e demanda ignorando o valor de uso.

Essa substituição de valores, levada ao extremo na sociedade centrada no mercado, conduz a uma abstração dos bens representados então como moeda circulante. Isso gera um processo no qual a moeda - se representar o valor de troca - pode substituir os bens. Dessa forma, as crises econômicas cada vez mais recorrentes na sociedade capitalista têm como base a abstração do capital. Ao se retirar da produção e do consumo o aspecto central da economia e transferir tal aspecto para a moeda, se possibilita que as transações não sejam mais centradas nos valores de bens e serviços, mas sim em uma lógica própria financeira desvinculada da demanda.

O mercado (abstrato), passa a ser reificado, tal como ilustrado na fala de um diretor ao se referir à concorrência do segmento de peças de reposição:

A gente homologando fornecedor, ele automaticamente vira nosso concorrente. Então o é mercado muito, muito imprevisível, eu ia usar a

<sup>1</sup> Termo utilizado para referir-se a grande crescimento econômico na década de 1920.

palavra até prostituído, porque ele realmente se prostitui, ele baixa o preço, aí faz, 'eu faço o que tu quiser, mas paga o preço'. Desde que seja barato, evidentemente. Então, o mercado vai buscar suas alternativas, e ele é muito grande. Ele é incontrolavelmente grande, e se tu não tiver um planejamento estratégico bem definido do que tu quer fazer, com conhecimento do mercado, de como é que ele funciona, ele, nós estamos fadados a ter um encolhimento desse negócio.

O mercado, neste caso, esta entidade reificada, se apresenta como um ser “incontrolável”, frente ao qual não temos muito poder de barganha.

Uma das consequências da abstração do capital é o paulatino descolamento entre capital e trabalho, sobre o qual passo a discutir agora, ilustrando com a história da empresa em questão. Em um passado não muito distante, o capital financeiro estava fortemente vinculado à esfera produtiva, conhecíamos o 'capitalista', pois era ele também o patrão (Henry Ford é um clássico exemplo).

Contudo, com a crise na década de 1970 e a expansão do projeto neoliberal, o capital financeiro pouco a pouco se torna o centro da dinâmica capitalista, redefinindo a esfera produtiva, o mercado de trabalho, suas relações e organização. A partir de deste momento, começa a ocorrer mais fortemente o deslocamento da produção de multinacionais para regiões mais periféricas que apresentavam possibilidade de barateamento de custos. Aos poucos, se amplia o descolamento entre produção e os ativos financeiros, ampliando também a abstração do capital.

É sobre como esse processo de financeirização e desterritorialização da produção que construo a seguir a narrativa que por fim acaba na precarização do trabalho, consequentemente colocando o trabalhador em situação cada vez mais frágil, neste caso até chegar ao extremo - sua demissão.

### 3.1 Do taylorismo à era da flexibilização

O estudo sobre as diferentes formas de produção (taylorismo, fordismo, toyotismo) e seus mecanismos de controle já foram extensivamente explorados pela comunidade acadêmica. Mesmo assim é de fundamental importância para este trabalho percorrer o caminho do capitalismo desde sistema taylorista-fordista, para chegar até o momento que vivemos hoje e melhor compreender os motivos que culminaram no fechamento da NX. O intuito, com isso, é compreender as mudanças nas organizações e nas relações de trabalho, e como estas se inter-relacionam com o atual momento que vivemos. Não se trata de se aprofundar historicamente nestes momentos em si, mas sim, compreender como eles intervêm na vida social dos sujeitos e como isto interfere nas formas organizacionais de trabalho e na subjetividade humana.

Harvey (2006) menciona que estão acontecendo mudanças no sistema capitalista em suas práticas culturais, econômicas e políticas, porém, para o autor:

essas mudanças, quando confrontadas com as regras básicas de acumulação capitalista, mostram-se mais como transformações da aparência superficial do que como sinais de surgimento de alguma sociedade pós-capitalista ou mesmo pós-industrial inteiramente nova (HARVEY, 2006, p.7)

Em consonância com o autor, parto do pressuposto que “as regras básicas do modo capitalista de produção” (HARVEY, 2006, p.118) continuam operando como forças que moldam o desenvolvimento histórico-geográfico. Dada a intenção de dissertar sobre a relação do trabalhador com este contexto, permito-me aqui aproximar autores como Harvey (2006), Faria (2007), Gaulejac (2007), Sennett (1999) e Bernardo (2009), os quais possibilitam problematizar a relação do trabalhador com este contexto, a fim de caminhar teoricamente em direção ao objetivo do presente trabalho, que é ter uma maior compreensão sobre a relação deste trabalhador com a organização e o sistema capitalista neste momento de “fechar portas”.

Mundialmente, o emprego urbano dá seu grande salto com o advento da empresa taylorista, exemplificada na Ford do começo do século XX. O marco simbólico do fordismo em 1914, foi quando Ford determinou que um total de 8 horas diárias de trabalho nas linhas de montagem de sua fábrica de carros em Michigan equivaleriam a cinco dólares (HARVEY, 2006). Ford não dobrou os salários da época (1914) por ser um bom patrão, para redistribuir riqueza ou para permitir que seus funcionários também tivessem condições de comprar seu próprio Ford modelo T, como ele mesmo alegava. Seu principal objetivo era manter uma força de trabalho estável e leal, permitindo que a recém implementada linha de montagem do Ford Modelo T se mantivesse em movimento. O *turnover* na época era muito alto e a produção de carros era um tanto sazonal, pagar 5 dólares por dia era a forma de manter os trabalhadores e conseqüentemente a produção.

A empresa taylorista, focada na produção, dá um grande salto na divisão do trabalho com uma produção ritmada rigidamente. Trata-se de uma forma de acumulação de capital baseada na produção de grande escala, com grandes investimentos e com foco na produção. Por meio deste tipo de produção, houve a possibilidade de grande barateamento de preços ao se introduzir grandes ganhos de escala enquanto que do lado do consumo, a produção chegava às massas. Isso gerou dois efeitos econômicos positivos: o aumento dos salários do operariado de um lado e o consumo de massas de outro. Novamente a Ford é o grande ícone deste consumo de massas, conforme Motta (2006), com o Ford Bigode, popularizando e massificando algo que antes era restrito a uma aristocracia. Assim, a grande produção e venda em massa da empresa taylorista não só serviu ao acúmulo de capital, mas também serviu ao incremento do consumo e dos salários do operariado (ANTUNES; POCHMANN, 2007).

Nesta época, os mecanismos de controle da produção eram mais autoritários (FARIA, 1985) e as formas de controles mais evidentes. Isso não quer dizer que não houvesse interesse e tentativa de controlar a subjetividade dos trabalhadores. Embora o taylorismo seja mais conhecido pela busca da melhor maneira de se produzir através de ‘métodos científicos’ e estudo de tempos e movimentos por meio do estabelecimento de padrões (MOTTA, 2006), Taylor já estimulava a identificação subjetiva do trabalhador para com organização através do Princípio de Identidade de Interesses (buscando alinhamento entre os interesses dos trabalhadores e empregador) e também quando define o “homem de primeira classe”, uma referência idealista do trabalhador. Henry Ford também “explicita a lógica do controle social da subjetividade através de programas de acompanhamento da vida privada de seus trabalhadores, da criação física de uma comunidade de trabalhadores afrodescendentes com o apoio de organizações religiosas” (FARIA, 2017, p.56).

Embora buscassem ter maior controle sobre a classe trabalhadora com estes projetos, havia grande resistência dos trabalhadores através de movimentos sindicais (HOXIE, 1916), tornando sua efetividade um tanto quanto frágil (FARIA, 2017).

Em meio a Grande Depressão (1929-1933) tamanha era a crença de Henry Ford no poder corporativo da regulamentação que ele aumentou os salários de seus empregados com expectativa que isso contribuísse para incremento da confiança nos negócios e que seu movimento contribuísse para recuperação do mercado. A crise econômica de 1929 foi demasiadamente grave, fazendo com que logo Ford desse um passo atrás, diminuindo salários e demitindo massivamente (HARVEY, 2006). A política intervencionista de Roosevelt - o *New Deal*, contribuiu para minimizar os efeitos da grande crise nos Estados Unidos, mas foi só com a entrada do país na Segunda Guerra Mundial que os índices de desemprego voltaram a ser os mesmos de antes da crise. Foram os períodos de guerra que deveras promoveram o crescimento econômico americano.

A exigência das ininterruptas horas de trabalho rotinizado e muitas vezes desgastante nas empresas com sistema de produção taylorista demandaram tempo de familiarização dos trabalhadores para com o processo. Com passar do tempo trabalhadores familiarizaram-se mais com o trabalho rotinizado e repetitivo, o que colaborou para que o fordismo atingisse sua maturidade no período pós Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos. Nessa época, padrões de vida se elevaram, tendências de guerra foram contidas e ocorreu grande ascensão industrial. Após fenomenal crescimento econômico no período, o Estado teve de assumir novos papéis e o capital corporativo precisou se ajustar para seguir um crescimento mais brando, porém seguro (HARVEY, 2006).

O Estado assumia uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção em massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativa, o Estado se esforçava por controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período

pós guerra. Essas políticas eram dirigidas para as áreas de investimento público – em setores como o transporte, os equipamentos públicos, etc. – vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. (HARVEY, 2006, p.129)

Além disso, a transferência de riqueza por meio do *welfare state* americano era vista como uma espécie de complemento salarial, visto que os trabalhadores recebiam do Estado assistência médica, habitação, educação, entre outros. É importante lembrar que as formas de intervenção estatais variavam dado as diferentes posturas políticas dos Estados capitalistas, não havendo um único padrão a ser seguido (HARVEY, 2006).

Nos Estados Unidos, aos poucos, sindicatos ganhavam mais poder em negociações coletivas e aumentavam seu poder de opinião dentro das fábricas, em questões como distribuição de tarefas, segurança e promoções, tornando-se esta uma época de grandes avanços nas questões trabalhistas. Conquistavam poder influenciando decisões que beneficiavam trabalhadores em termos de políticas sociais, como salário mínimo e seguridade social (HARVEY, 2006). Porém, com o passar do tempo, as organizações sindicais foram cada vez se tornando mais burocráticas e cooptadas, como por exemplo sendo dissuadidas a trocar ganhos reais de salário por “cooperação na disciplina dos trabalhadores de acordo com o sistema fordista de produção” (HARVEY, 2006, p.129).

Mesmo com a melhora nas condições de trabalho conquistadas, nem todos os trabalhadores eram beneficiados pelo modo de trabalho taylorista-fordista. Havia muitos sinais de insatisfação no auge do sistema. As negociações salariais só atingiam certa parcela de determinados setores da economia, havendo muita desigualdade entre diferentes segmentos. Nesse período, os sindicatos se viam cada vez mais atacados pelos desprivilegiados de dentro da organização (como mulheres e negros, por exemplo) e de fora. Enquanto isso, o Estado percebia aumento constante do descontentamento, que por vezes se transformava em “desordens civis por parte dos excluídos” (HARVEY, 2006, 133). Contraditoriamente, este mesmo Estado dependia de uma contínua aceleração da produtividade que permitiria constante crescimento econômico para manter o *welfare state*.

Além disso, começava também a aparecer críticas a respeito da baixa qualidade de vida que esse regime impunha, exigindo longas horas de trabalho rotinizado. Somam-se a isso a crítica à uma estética funcionalista oriunda de projetos racionalizados, os insatisfeitos com um processo que prometia modernização e desenvolvimento no Terceiro Mundo, mas que muitas vezes oprimia e causava destruição de culturas locais.

De maneira geral, ficava evidente que fordismo e keynesianismo não estavam conseguindo conter as contradições do capitalismo - como a necessidade de constante expansão deste, por exemplo. Conforme Harvey (2006), a aparência destes efeitos contraditórios pode ser traduzida como rigidez, como por exemplo a inflexibilidade de investimentos

que presumiam mercado invariante e crescimento econômico estável. Simultaneamente, as corporações viam-se com capacidade excedente, que as obrigou a reestruturar e intensificar o controle do trabalho.

Essa rigidez foi encontrando resistência na classe trabalhadora, que intensificava suas lutas para manter programas de assistência e outros gastos públicos que eram requeridos em prol dos trabalhadores. O Estado então encontra saída através de uma política fiscal afrouxada que comprometeu a expansão capitalista pós-guerra (HARVEY, 2006).

A forma eficiente e expansiva de gerar acumulação de capital encontra seu fim pela década de 1970, na crise que se popularizou como desencadeada pelos preços do barril de petróleo. No entanto, tal crise foi consequência de um paradoxo econômico mais enraizado do que a produção limitada de petróleo. Trata-se do desencontro entre as necessidades de consumo, que são limitadas, e as necessidades de acumulação de capital, que requerem um crescimento constante da economia. As décadas de 1970 e 1980 foram no mundo período conturbado de adequação social e política, além de época de grande crise e reestruturação econômica (HARVEY, 2006).

Até aqui, me referi a um contexto ocidental capitalista, mas cabe destacar que este movimento não ocorreu no mundo todo com a mesma intensidade, e ao mesmo tempo em todos países. No Brasil, por exemplo, tais características começaram a ser notadas com mais força a partir da década de 1990, com o processo de abertura do mercado nacional e privatizações iniciada pelo governo Collor. Com essa abertura, o país ingressa numa concorrência globalizada, onde a mão de obra brasileira precisa concorrer em termos mundiais e, assim, inicia-se um processo de precarização por meio das práticas de terceirizações e contratualizações que fogem às regras da CLT (ANTUNES, 2014).

No Brasil, na década de 1990, houve um enxugamento da máquina estatal por meio de terceirizações e privatizações (TOLFO; COUTINHO, 2007). Tal enxugamento se enquadra neste contexto: a necessidade do país de se tornar mais competitivo em escala global, tanto para que as importações não destruíssem a produção nacional, quanto para que se mantivessem as exportações competitivas. Cruz, Sarsur e Amorim (2012) retratam que a racionalização produtiva buscou maior flexibilidade no uso do capital e trabalho, determinando novas relações nesse sentido. As empresas passaram a requerer mais autonomia em relação à força de trabalho, exigindo do Estado menores restrições legais trabalhistas e diferentes políticas de administração de pessoas (CRUZ; SARSUR; AMORIM, 2012).

Nesse contexto de incertezas, uma nova forma de organização industrial, social e política começa a tomar forma. Há então uma crescente competitividade mundial relacionada ao decréscimo das taxas de lucratividade das empresas, que faz com que a busca da acumulação de capital se desse por meio de diferentes processos de reestruturações produtiva (TOLFO; COUTINHO, 2007).

Há, assim, a necessidade de se criar mercados e de aprofundar o processo de redução de custos e aumento de escala. Antunes e Pochmann (2007) afirmam que este período de crise mundial das décadas de 70 e 80 desencadeou a necessidade de uma produção mais flexível com vistas a menores custos e, assim, o capital se desterritorializa e se financeiriza. O mundo se torna uma grande arena de negócios onde quem oferece menores custos recebe mais empresas.

O poder de barganha dos trabalhadores diminui na medida em que as empresas podem migrar para qualquer lugar do globo. Gaulejac (2007) afirma que o poder dos sindicatos diminui proporcionalmente à globalização das empresas, tendendo a se reduzir a uma mera representação formal, ou aquilo que Antunes (2011) chama de balcão de serviços. Ademais, a individualização das relações neutralizam reivindicações coletivas, enfraquecendo a solidariedade.

Para garantir a acumulação de capital em uma contexto de competição global, a empresa se flexibiliza e busca com constância mercados e insumos globalmente. É a esse regime que Harvey (2006) chama de acumulação flexível. O autor se refere ao processo de acumulação em uma época que a flexibilidade se torna praticamente um imperativo - porém o conceito pode nos levar à um entendimento errôneo. A acumulação não é flexível, ou ao menos não pretende ser <sup>2</sup>. Ao sistema capitalista interessa sempre a manutenção e continuidade da acumulação de capital. O que são flexíveis são as formas de produção para que a acumulação siga rigidamente no caminho da ascensão.

As formas de organização do trabalho e os mecanismos de controle também foram sendo paulatinamente modificados pelas crises, devido a incessante busca pelo aumento de produtividade e maior competitividade. Como a forma taylorista-fordista de produção já não atingia mais os níveis de engajamento, também nesta época aumenta a resistência operária contra as formas precárias de trabalho (FARIA, 2007).

Conforme Antunes (2008), a produção, antes fortemente taylorista, foi aos poucos sendo substituída por formas mais flexibilizadas de produção, precarizando o trabalho por meio de terceirizações, subempregos e contratações temporárias, acabando com antiga percepção de garantia de emprego. Neste sentido, o trabalhador não mais conjuga do destino da empresa – a empresa pode ser bem sucedida e, no entanto, este ser demitido.

A atenção então se volta para um suposto novo método de organização do trabalho, o toyotismo, ou produção enxuta. Para Faria (2007), o toyotismo, deve ser considerado um modelo capitalista contemporâneo, e não apenas um modelo japonês de gestão da produção, visto que contou com a participação de pesquisadores de muitas nacionalidades. Esta forma de organização do trabalho foi uma alternativa para enfrentamento da crise do Japão, sendo utilizado posteriormente em diversos países industrializados.

<sup>2</sup> reflexões compartilhadas em debate com o professor José Henrique de Faria durante sessão no IV CBEO realizado em Porto Alegre, momento em que apresentava preliminarmente este trabalho.

Para Bernardo (2009), os principais fatores que influenciam as mudanças na produção são a incorporação de novas tecnologias nos processos produtivos e as transformações nas relações comerciais no mundo globalizado. Isto é, a flexibilização das empresas passa a ocorrer tanto no seu contexto, como internamente: redesenhando sua planta produtiva, com objetivo de aumentar a produtividade e reduzir custos.

É a partir do investimento em “estratégias de gestão baseadas no envolvimento dos trabalhadores nos propósitos da empresa” (FARIA, 2017, p.76) que as organizações buscam diminuir a influência dos sindicatos. Também é pelas formas de gestão que a organização passa a diminuir as chances de resistência dos trabalhadores. As novas formas de ‘liderar’ são um notório exemplo disso.

Em formas de produção onde a hierarquia é mais claramente definida, tais como no sistema taylorista-fordista, é mais fácil de entender o antagonismo fundamental que existe entre o sistema capitalista e o trabalhador. A medida que inclusive a concepção de liderança é modificada, tornando-se as formas de gestão mais sutis e menos coercitivas, em que o “a figura disciplinadora e autoritária dá lugar ao supervisor cooperativo (...) que está em busca das realizações coletivas e benéficas a todos” (FARIA, 2007, p.101), fica mais difícil de perceber os mecanismos de controle, e desta forma, de resistir à eles, precarizando ainda mais as formas de trabalho.

Pedro, analista do setor de autopeças, ilustra bem esta passagem do cenário mecanicista para formas mais sutis de controle, “a empresa [é] como um sistema holístico. Tu tem liberdade para fazer tuas atividades tranquilamente. Nunca foi aquele cenário mecanicista, baixa a cabeça e trabalha, trabalha, trabalha. Pra mim foi muito bom isso.”

Para Linhart (2007), em um momento que as empresas tem menos a oferecer é que estas mais buscam pelo consenso com trabalhador. Além disto,

É possível analisar a situação atual como uma fase de transição durante a qual as direções propõem um *deal* bem particular: em troca de uma transformação de suas mentalidades (ou seja, um envolvimento sem reservas, com base em uma cooperação constante com as chefias e s diferentes departamentos, uma adesão aos valores da empresa, à sua racionalidade, à sua finalidade), as direções oferecem um emprego aos assalariados, o que não é nada negligenciável na conjuntura atual, e um começo de democracia formal na empresa; é reconhecido seu direito à palavra, à expressão, ou são informados, é dada a eles a opção de discutir com seus superiores. Mas, na grande maioria dos casos, no exercício cotidiano de sua atividade, os assalariados continuam diante de tarefas de simples execução, em que não tem muita liberdade para exercer sua competência, seus conhecimentos práticos, cuja utilidade, no entanto, é bem reconhecida pelas direções, mas que somente são solicitados no âmbito das instancias participativas, ou seja, em condições que podem ser controlados ou reprimidos (LINHART, 2007, p.125).

Para a autora, não há uma nova fase como pós-fordismo ou pós-taylorismo que nega a forma de organização do trabalho anterior, e sim, o que houve foi um “aprofundamento

ou adaptação às novas situações econômicas e tecnológicas” (p. 9). Faria (2007) também entende que o sistema atual de produção, do ponto de vista operacional, possa ser entendido como uma adaptação às condições impostas pela tecnologia. Em concordância com os autores, e para além disso, estas formas podem coexistir, sendo possível encontrar modelos diferentes dentro da mesma empresa. O que se mantém é a busca para extração de mais valia. A forma de organização do trabalho que permitir maior extração se perpetrará.

A empresa estudada é um exemplo. Lá, encontram-se linhas de montagem de motores que podem ser um claro exemplo do sistema taylorista-fordista de produção, onde o atraso na montagem de um motor por falta de componente, por exemplo, atrasa a programação e para a produção da linha de montagem, causando um significativo prejuízo por minuto parado. Nesta mesma fábrica, o abastecimento das linhas é baseado nas técnicas de *lean manufacturing*, quer dizer, vastamente inspirado pelo sistema Toyota de produção, suportado por grupos de engenheiros e operadores que se reúnem com frequência para discutir em ‘círculos de qualidade’ as melhores alternativas para constante otimização do processo - seja da linha de montagem taylorista ou dos complexos processos de abastecimento de linha e controle de estoque. Ou seja, podemos enxergar a empresa, em parte como uma linha clássica do modo de produção fordista (com todos os aparatos eletrônicos que o atual momento oportuniza), mas também como um sistema adaptado, e em alguns casos, quase que 100% toyotista.

Seja uma nova fase do fordismo (FARIA, 2004; FARIA, 2007), uma forma de organização que rompa com alguns dos princípios tayloristas (LINHART, 2007), um fortalecimento ou uma forma de organização do trabalho inteiramente nova, a questão neste momento não é a definição deste ou daquele modelo de produção, mas sim, compreender as mudanças que ocorreram no interior das empresas e que aprofundam ainda mais o sistema capitalista, utilizando como exemplo a NX. O que podemos perceber no atual momento é que todas essas formas tentam promover a gestão participativa.

Há outros aspectos que também contribuem para modificação nas formas de organizar o trabalho. Conforme salienta Noam Chomsky em *Requiem* (2016), a globalização atual também acarreta em uma maior exploração do trabalho. De um lado, favorece a circulação de capitais, naturalizando a desterritorialização e, ao mesmo tempo, controla a circulação dos homens. Assim, os indivíduos ficam sujeitos à realidade local, enquanto que o capital pode se mudar facilmente.

Aliado ao deslocamento da produção para regiões ainda não industrializadas, ou com legislação trabalhista mais flexível, há o enfraquecimento do poder sindical, o que fragiliza ainda mais o trabalho organizado. Sendo assim, empregadores impõem contratos de trabalho cada vez mais flexíveis e prejudiciais ao trabalhador, que começa a ter ganhos modestos de salário real (HARVEY, 2006, p.144):

Esses arranjos de emprego flexíveis não criam para si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode as vezes ser mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, o direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo.

Esse regime flexível se apoia em arranjos de emprego mais móveis, na criação de novos mercados, no crescimento mundial do setor de serviços e na redução dos custos proporcionais de transporte. O ritmo acelerado que a globalização, a desterritorialização e a financeirização impõem diminuem os horizontes temporais de tomada de decisão, tornando o mundo, do ponto de vista individual, mais frenético (HARVEY, 2006). Congruente a isso, o neoliberalismo se torna dominante no campo político com Margaret Thatcher no Reino Unido e Ronald Reagan nos EUA, sendo um exemplo de faceta estatal da financeirização e desterritorialização da produção.

Num mundo das empresas flexíveis e desterritorializadas, cria-se um incentivo global a desregulamentação das legislações trabalhistas, ambientais e fiduciárias. Isso ocorre porque há um incentivo intrínseco de que não só as empresas sejam competitivas, mas os países também o sejam, dado que se encontram em uma economia globalizada. Desta forma, países que ofertem mão-de-obra mais barata, legislações mais flexíveis e menores impostos têm uma espécie de vantagem competitiva perversa frente aos países que tentam manter um *welfare state*. Assim, o neoliberalismo não é só um discurso optativo, mas um imperativo categórico do mundo de competição global.

Para Faria (2017), o Estado se tornou refém do mercado, quando o estado transfere suas funções sociais como previdência, saúde e educação para setor privados, os direitos sociais são dissolvidos, e o indivíduo passa cada vez mais a dar espaço aos agentes econômicos.

Neste cabo de guerra entre capital, representado pelas empresas, de um lado, e o Estado de outro, o trabalhador é deixado ao relento. Este, cada vez menos possui garantias quanto ao futuro, onde o emprego é incerto e seus direitos trabalhistas são flexibilizados constantemente. Não obstante, dado que o Estado tem de ser enxuto para competir globalmente e que, por conseguinte, seu modelo de *welfare state* não pode se manter, o trabalhador perde garantias de que terá qualquer tipo de seguro social em momentos de desemprego (ANTUNES, 2008). Ainda, os sindicatos perdem força neste contexto, uma vez que a barganha empresarial é a competição de seu trabalhador com os trabalhadores de todo o mundo, exemplificada nos inúmeros casos em que empresas saem de países para se instalar em outro país onde possam pagar salários menores.

As múltiplas facetas da era da flexibilização: precarização do trabalho, o neoliberalismo, financeirização e desterritorialização da produção também são bem ilustradas no documentário *Roger and Me*, de Michael Moore. Nesse, é evidenciada a reação de Ronald

Reagan, em 1984, ao ser questionado sobre o que deveriam fazer os empregados demitidos pela General Motors, que fechara suas plantas em sua cidade natal (Flint, Michigan) e enviara sua linha de produção para países periféricos como o México. A resposta de Reagan, frente a uma mesa cheia de desempregados teria sido: “Mudem-se para o sul” (Roger and Me, 1989). O que o presidente dos EUA naquele momento estava falando era, em outras palavras, que os salários dos trabalhadores das plantas de Flint eram muito altos e que estes operários deveriam se resignar em concorrer com operários que aceitavam receber menos, como os mexicanos.

Como relatado por Melina, a coordenadora do refeitório da NX e trabalhadora terceirizada, ela percebe que este movimento de fechamento de unidades não é necessariamente ligado às crises: “Eu não sei se é realmente pela crise, ou se acabou entrando na onda. Mas muitas empresas acabaram reduzindo. [...] Algumas abriram concorrência, outras encerraram contrato”. Ela menciona que a empresa que trabalha, na Alimentar <sup>3</sup>, por sua vez, aproveitou o momento para alterar a política de composição de preços, o que também gerou uma série de demissões em muitas unidades. Quando o contrato é “muito negativo, a [Alimentar] apresenta uma carta de recomposição de preços, se a empresa não aceita, no mesmo dia apresenta carta de rescisão e em 30 dias sai. Ai algumas pessoas são realocadas e outras não.” Conforme o seu depoimento, a grande maioria está sendo demitida, pois como a Alimentar está reduzindo contratos e, além disso, muitas empresas para as quais prestam serviços estão diminuindo sua mão de obra direta, não há para onde transferir.

A obsessão pela rentabilidade financeira, que é medida cada vez mais a curto prazo, potencializa ciclos cada vez mais curtos de crise (GAULEJAC, 2007), que não necessariamente iniciam por problemas econômicos. No caso mencionado por Melina, a empresa aproveita o momento para reposicionar-se no mercado, buscando maior lucratividade. Tais como esta, muitas organizações se valem do discurso da crise para se reposicionar, as vezes até geograficamente (desterritorialização).

De um lado, busca incessante pelo aumento de produtividade por meio da diminuição dos custos laborais. Isso normalmente representa, para o trabalhador, menores salários e menor proteção social. De outro, menores salários representam um menor poder de compra, que por consequência representam um menor mercado de consumo. Neste sentido, se produz mais um paradoxo do capitalismo: ao tentar se enxugar custos de toda forma, se diminui a demanda pelos próprios produtos produzidos (HARVEY, 2014). A flexibilização é, então, um discurso de redução de direitos sob o argumento do aumento da produtividade - mas mesmo seu objetivo de gerar maior lucratividade é passível de dúvida, já que seus efeitos eliminam seu mercado.

---

<sup>3</sup> pseudônimo da empresa do ramo de alimentação

### 3.1.1 Percepções acerca das crises

Há uma frase muito mencionada em nosso país em épocas de crise: “na crise, crie!”, em que gurus da estratégia ilustram o jargão riscando o ‘S’ da palavra crise, buscando ilustrar que a partir das inovações, talvez de forma simples como a remoção de uma letra, é que se encontra saída. Processo de aprendizado de certa forma similar é utilizado pelo capital para continuar seu sistema de acumulação.

Harvey (2014) argumenta que as crises são fases transitórias e disruptivas em que o capital é reconstituído. Ou seja, as crises são essenciais para a reprodução do capitalismo, pois é neste momento que as instabilidades são confrontadas e remodeladas para criar uma ‘nova’ aparência sobre o que se trata o capitalismo.

As inovações geradas para superar determinadas contradições não podem ser vistas como inteiramente negativas, pois muitas vezes elas melhoram nossa qualidade de vida. Mesmo positivas, o que quero dizer aqui é que estas inovações podem reforçar o complexo sistema capitalista que encontramos agora, tais como os *smart phones*, *tablets* e *notebooks* que nos permitem trabalhar a qualquer horário de qualquer lugar, mascarando exploração que antes era mais visível.

Gaulejac (2007) caracteriza o capitalismo em seu atual estágio como o de uma obsessão da rentabilidade financeira, no qual rentabilidade e desempenho passam a ser medidos em curto prazo, o que potencializa ciclos cada vez mais curtos de crise. Para o autor, três são os fenômenos principais que desequilibram o funcionamento do capitalismo industrial no final do século XX: além dos dois já mencionados - financeirização e des-territorialização, o autor levanta um terceiro fenômeno, a ditadura do “tempo real” e a imediatidade da necessidade das respostas causada pelos avanços da tecnologia e internet.

Deveras, não devemos falar em uma única crise, no caso específico, buscar inocentemente pela origem da crise que desencadeou o fechamento. As crises são cada vez mais simultâneas, sejam elas econômicas, políticas e/ou de valores, as crises ocorrem tanto interna quanto externamente à organização. A partir da fala de Maurício - gestor da área de motores, podemos começar a compreender como os trabalhadores da NX percebem a crise.

**Mistura muito as crises, sabe?** O que acontece, eu lembro de acompanhar quando tu acompanha uma crise mundial, tu acompanha todos os setores de uma forma sendo afetado, né. E a gente foi afetado por crises internas e externas, né? Internas no sentido de que corporação definiu, engenharia na [NX] definiu [uma estratégia], enquanto todo mundo foi pra [outra]. Então deu errado, enfiou rabinho no meio das pernas, cortou todo programa de investimentos, comprou um projeto de [um concorrente]. Parou de investir em desenvolvimento.

Ao falar sobre crise, João (Caminhões/ operação) reforça que elas sempre existiram,

e com elas “sempre teve [demissões]. Tanto é, as transições, é troca de governo, é valorização do dólar, tudo era motivo para dar umas demissões né? Uma linha que terminava o contrato né? Sempre tinha demissões.[...] Igual a essa nunca foi vista né? Mas sempre teve”. Essa fala também ilustra outro aspecto bastante presente na fala de alguns trabalhadores: o entendimento deles por ‘crise’ está normalmente às demissões ou à possibilidade de serem demitidos.

O que percebo das narrativas dos entrevistados é que estas crises que sempre acompanharam a história da empresa, independente se causadas por mudanças internas ou fatores externos, aconteciam mais espaçadamente no passado e começaram a se intensificar com o passar do tempo.

Teve uns 2 anos muito bons, ai teve uma crise muito... [...] Tinha 3 turnos aqui na [linha de montagem 2], onde acabou dois turnos e ficou só um. Ai depois começou de novo... Mas teve várias crises assim, que parece que era fim de tudo né? Quando negociaram empresa que era AÇOINOX para NÍQUEL, ali a luz já tava no fundinho né? Ai entrou uma linha nova [...], a empresa respirou de novo né? Ai no final, mais quatro anos, deu outra crise. Quando acabou aquela linha [1] [...] ai ia acabar, não tinha, ‘pô, o que vamos fazer?’ acabou essa linha não tinha mais nada, não tinha [linha de montagem 2], não tinha [linha de montagem 3] [...] por 2002, 2004 por ai, veio aqueles motores da Argentina e começou de novo aqui, ai teve um tempo bom de produção.. Outras linhas também né? Tinha usinagem. Ai acabou [linha 2]. As próprias montadoras estão fazendo os próprios motores. Ai agora acabou. 2015, 2014 começou aquela briga com a [montadora]... se ia ficar, se ia romper contrato. Ai em 2015 [Ricardo] anunciou que em fevereiro fecharia planta aqui e não passou disso. (Daniel, Motores, Operação).

Valdir, gestor com mais de 40 anos de empresa, reforça este argumento ao falar sobre a crise. Ele retoma crises passadas, dizendo que **“naquela época as crises não eram como hoje. Hoje é interminável”**. Quando o trabalhador se refere à “crise interminável”, podemos considerar que a percepção de crises cada vez mais frequentes, a ponto de parecer não ter fim, pois uma sucede ou até é concomitante com outra, está relacionada a intensificações das contradições do capital. O sistema capitalista, que busca lucros e ganhos de produtividade cada vez mais a curto prazo, potencializa ciclos cada vez mais curtos de crise (GAULEJAC, 2007).

Segundo Valdir, os “americanos não querem mais saber disso aí”. Esta percepção é fruto de uma realidade na qual os processos demissionários são cada vez mais frequentes e mais intensos no setor metal-mecânico no país. Isso ocorre, em consonância com argumentos de Antunes (1999a), pois as empresas cada vez mais estão desterritorializadas e financeirizadas, tornando a produção física secundária a maximização dos resultados financeiros. Além disso, a globalização permite que essa desterritorialização não seja só regional, mas mundial, de forma a buscar não só mais a cidade com melhor retorno financeiro, mas também o país.

Além disso, há algo mais complexo que podemos depreender da fala de alguns trabalhadores, que entendem que o culpado das crises são “os americanos”.

Os americanos não querem mais saber disso aí. (Valdir)

Os americanos não querem mais a empresa. Isso já tá mais ou menos lavrado. (Cristiano)

Claro que teve alguns administradores que pisaram na bola. O grupo de acionistas que é americano também não aceitam muito. Tem que dar lucro, tem que dar lucro. A gente sempre batalhou aqui... (João)

Chamar de “os americanos” pode ser uma forma de personificar a entidade abstrata que representa o sistema capitalista. Além disso, colocar a culpa nos americanos, é, ao meu ver, um atestado de impotência em relação a qualquer forma de resistência, visto que não conseguem identificar e personificar seu algoz. Contra quem se revoltariam? Este é um claro exemplo de como a abstração do capital financeiro tem relação direta com o sujeito trabalhador.

Pedro relata que com as crises cada vez mais frequentes “a gente começa a se conformar, né?”. Esta conformação pode ser também entendida como alienação. Para Faria (2007), é a aceitação do sistema vigente e de suas regras que garante a reprodução do modo de produção capitalista e a alienação <sup>4</sup>. Cada vez mais, os trabalhadores passam a criar sentido para si introjetando algumas contradições do capital. Se conformar, representa, no fim, acostumar-se a ser cada vez mais explorado, diminuindo as chances de resistência.

Faria (2007) também menciona que a alienação está relacionada a forma natural com que a organização se apropria dos resultados, “mantendo a afirmação de que a posse e a propriedade dos produtos pertencem à empresa como um direito natural e em que ao trabalhador cabe a cessão do trabalho competente e a adoção do comportamento adequado” [p. 296].

### 3.1.2 Flexibilidade: Um imperativo?

É preciso salientar que o conceito de flexibilização, muitas vezes utilizado como representativo do que ocorre com as empresas neste contexto, é um conceito enviesado em prol da empresa. Isso ocorre porque a flexibilização é a da empresa de oferecer salários, oferecer menos garantias, etc, e não do empregado de poder se flexibilizar frente à sua barganha com a empresa (ANTUNES, 2008). Assim, conforme Ribeiro (2009c), a

<sup>4</sup> Segundo Faria (1987), devemos compreender a alienação “em termos do movimento interno e contraditório da própria produção capitalista, incorporada na transformação da força de trabalho em mercadoria” [p. 58]. O trabalho, ao invés de ser instrumento para realização do homem e condição para torná-lo humano, torna-se, nas formas modernas de produção, instrumento de exploração. Para Marx, quanto mais dividido e especializado o trabalho é, mais distante o trabalhador está daquilo que produz, o que o torna incapaz de se reconhecer no produto final. A este processo Marx chama de alienação.

flexibilização seria o termo empregado pela literatura gerencialista, a qual reconhece que a única maneira de manter um progresso econômico, tanto para a empresa quanto para o trabalhador, seria por meio da ruptura da rigidez prévia. No entanto, em uma literatura pautada pelos interesses trabalhistas nomeia-se o mesmo fenômeno como precarização do trabalho, visto que esta se pauta pela diminuição das garantias que os trabalhadores gozavam - e as transferindo para as empresas.

As múltiplas faces da flexibilização - precarização do trabalho, neoliberalismo, financeirização e desterritorialização da produção constituem um discurso onipresente. É por isso que é imperativa. Para além disto, pode ser vista como um oxímoro: imperativo da flexibilidade. Há rigidez nesta flexibilidade: só é flexível para ser capaz de continuar mantendo o crescimento da acumulação de capital.

Pode-se argumentar que o imperativo de flexibilidade não é de fato um imperativo. Afinal, ainda há tantas empresas que mantêm uma certa rigidez taylorista, não? Mas a organização do trabalho pode ser apenas um aspecto legitimador do imperativo da flexibilidade, necessária para aceitação coletiva deste discurso. Às vezes, se faz presente de forma mais tangível, como contratos precários ou *part-time*, algumas vezes em uma forma mais complexa, como em um discurso, em que os trabalhadores são estimulados a trabalhar em equipe em um mercado muito individualista, onde se exige cada vez mais da sua criatividade em um momento que se exige resultados cada vez mais a curto prazo. A era da flexibilização não diz respeito apenas aos mercados e sua organização. É um imperativo porque não há formas de escapar, não é uma escolha ser submetido a essas condições ou não. De uma forma ou de outra, ela se manifesta.

É fácil perceber que o discurso da flexibilidade transcendeu as formas organizacionais e os aspectos políticos e tornou-se mais complexo quando enfrentamos situações como esta de nossa pesquisa empírica: o fechamento da NX, empresa do setor automotivo. Quando observamos setores tradicionalmente marcados por lutas sindicais - como a indústria automotiva no Brasil - assistirem ao fechamento de uma empresa do ramo sem resistir coletivamente, é sinal de que há um amplo discurso que mobilizou os trabalhadores e parte de sua subjetividade a favor do capital.

Este imperativo foi sendo construído historicamente para dar conta da complexa manutenção do capitalismo. Não estamos em uma nova fase, um novo espírito do capitalismo. Ainda se busca extrair valor excedente para fins de acumulação de capital, talvez no máximo uma nova roupa, mais da moda, para sustentar seus antigos interesses e ideologia. Essas mudanças na forma de sustentação do capitalismo foram valorizando cada vez mais os aspectos individuais ao mesmo tempo que sindicatos perdem força (também enfraquecidos pela fragilização das relações sociais). Segundo [Bernardo \(2009\)](#), as empresas foram aos poucos se apropriando de antigas reivindicações sindicais, e usando-as em seu favor. A flexibilidade, como forma de organização do trabalho, não como imperativo ideológico, é

um deles.

A flexibilidade também está relacionada com formas de precarização. A princípio ela tem aspectos sedutores e interessantes que se apresentam - como a jornada flexível, mas as desvantagens para o trabalhador são ainda maiores. No local de trabalho pode parecer, à primeira vista, que ela oferece uma oportunidade para renegociar a distribuição do poder nas relações de trabalho, como por exemplo, negociar horário flexível, *home-office*, ter um celular e um notebook gentilmente cedidos pela empresa. Porém, se refletirmos um pouco mais acerca das consequências - tais como diminuição do tempo livre e o engajamento subjetivo necessário neste contexto, perceberemos suas desvantagens. Além destas, há os efeitos agregados já mencionados anteriormente, tais como os da diminuição dos direitos trabalhistas e estabilidade no emprego, por exemplo.

Estas formas mais flexíveis de trabalho, como por exemplo as trazidas ao ocidente sob o nome de toyotismo, colocam os trabalhadores em paradoxos cada vez mais insolúveis (GAULEJAC, 2007). Trabalhador deve trabalhar em equipe, as vezes até parte de sua remuneração variável depende dos resultados coletivos, mas ele é o único responsável sobre sua carreira e sobre uma possível promoção. Então, mesmo sabendo que deve trabalhar da melhor forma para sua equipe, o trabalhador também deve achar uma maneira de se destacar individualmente. E contar com uma boa avaliação de desempenho ao fim de um ano de trabalho, com seu superior imediato, onde negociará objetivos para melhora de performance. Assim o que lhe resta, além de cursos de cursos de dicção e oratória, como se vender, é apostar na sua 'empregabilidade'. Seu *coach*, assim como seu superior e o RH da empresa, o dizem que ele precisa ser flexível, se adaptar as mudanças, assim como o capitalismo fez para sair de sua forma rígida e continuar se fortalecendo.

**Adaptabilidade**, agora é o que eles mais teriam que investir. **Investir em ser flexível**, né? Se adaptar no quesito da nossa empresa, referência de empresa, qualquer coisa que a gente sair daqui eu vou ter que me adaptar porque é diferente lá fora. Vou ter que me adaptar por causa do momento, todo o país tá vivendo e todos tão tendo que se adaptar. Então mais do que nunca isso será necessário. E isso foi um dos principais motivos da empresa ter anunciado com tanta antecedência. Pra que não fosse um choque essa adaptação, para que essa mudança não fosse do dia para noite [Evandro].

A fala deste gestor de RH representa de maneira bastante explícita o que o discurso da flexibilidade espera ao alcançar o sujeito. Se a receptividade e aceitação deste discurso for desta forma para a maioria dos trabalhadores, apenas pensar em formas de resistência já se tornará fatigante. Não me refiro aqui apenas as formas de resistências coletivamente organizadas que buscariam impedir o fechamento, mas também aquelas que gerariam reflexão e entendimento à respeito do contexto capitalista e suas consequências. Afinal, esta não é uma situação naturalmente imposta como uma catástrofe climática como muitos o fazem parecer ser.

Por fim, é preciso falar sobre outro aspecto fundamental: o engajamento cada vez maior dos trabalhadores ao sistema do capital, como estes se adaptam e de certa forma sustentam este contexto. Reforço aqui: não há algo de radicalmente novo no capitalismo. Seria quase ingênuo entender estas adaptações do capital, como a flexibilização em suas inúmeras formas, como um novo traço, a partir de um novo espírito. É apenas uma nova veste, com uma aparência mais da moda, que possibilita complexas formas de sedução. E é sobre isso que pretendo explorar no próximo capítulo. Como estas novas aparências possibilitaram um maior engajamento dos trabalhadores ao sistema do capital.

## 4 Quando as portas fecham

### 4.1 Sobre o processo de fechamento

É uma morte anunciada.  
(Antônio, motores)

Pretendo aqui discorrer sobre o processo de fechamento desta empresa, pois talvez o entendimento deste caso sirva como comparativo para tantos outros. Também porque estando em meio a crise, fica um tanto quanto difícil tecer teorias a respeito de seus acontecimentos, e talvez um caso prático nos guie em direção ao entendimento desta, mesmo que seja no futuro.

O comunicado que oficializou para os funcionários a possibilidade de fechamento da unidade do Rio Grande do Sul ocorreu no mês de junho de 2015. Através das distintas narrativas, procuro reconstituir o que foi comunicado pelo diretor da empresa naquele dia e a partir de então como se dá o desenrolar do aviso até o efetivo fechamento das portas.

Foi enviado um comunicado pelo RH chamando todos para uma reunião extraordinária que aconteceria no mesmo dia, no local onde normalmente se realizavam as reuniões mensais com os trabalhadores que estivessem na fábrica, da operação à direção. Segundo André (analista do setor de peças de reposição),

Pessoal já desconfiou porque não foi feito os preparativos como era. Na verdade era um dia [...] para colocar a situação em pratos limpos [...]. Não foi montado estrutura, nem nada. Ficou todo mundo em pé. Até quem levou a caixinha de som foi o [Matias]. [...] A princípio todo mundo achava que era para esclarecer algumas cousas, porque começou a ter muito boato na empresa. vai fechar, não sei o que... vão vender...

Muitos relatam que o diretor tentou ser bastante transparente em sua fala e que parecia visivelmente emocionado. Comunicou então que haviam recentemente negociado o número de produção e data final para fornecimento de motores com o último cliente da planta, que seria em fevereiro de 2016. Nesta data, então, a grande massa de operários do setor de motores seria desligada. Em relação ao setor de peças, foi comunicado que este seria transferido daquela unidade, mas ainda não havia definição de local, estavam em fase de estudos logísticos e tratativa com alguns estados por questões de incentivos fiscais. Teriam mais de uma data de demissões a acontecer, mas a grande maioria seria inicialmente demitida ao final de outubro. Além disto, comunicou que estavam em negociação com duas empresas chinesas que tinham interesse no negócio de caminhões. Apesar de não ser nada certo, comunicou que o negócio estava “90% fechado”, segundo um depoimento.

Sem a venda do negócio de caminhões, ficou subentendido que entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016 a fábrica encerraria suas atividades em funções de decisões estratégicas e também devido a crise econômica.

O diretor também comentou que haveria alguns benefícios para aqueles que permanecessem até novembro. Um adicional de dois salários e meio por trabalhador, plano de saúde por seis meses após a demissão, além de retorno integral da parte depositada pela empresa no sistema de previdência privada oferecido. O diretor comunicou que ele mesmo também sairia ao final de fevereiro. Após o pronunciamento, ele abriu para perguntas para todos, respondendo uma a uma.

No momento da notícia, naquele cenário improvisado, o clima é relatado pelos funcionários como de grande tensão:

Abalaram, abalaram. Muitas pessoas ficou chorando.[...] Terrível, terrível. As pessoas desmaiou. As pessoas entrou em desespero, porque o negócio foi, foi de surpresa, né? (Valdir)

Foi aquele silêncio, Carla. Foi como se alguém tivesse dito pra ti ‘olha, um familiar teu morreu’. Aquele choque assim, tu olhava a expressão das pessoas.. teve gente que saiu dali chorando. teve uma menina do programa de inclusão que passou mal... (Angela)

Claramente foi um dia bem marcante na empresa. Ali algumas pessoas já começaram a passar mal, chorar... foi como se tivesse caído um raio assim, [...] claro, as pessoas sentiam que as coisas não iam bem, mas quando avisam, né, é diferente. Então é como se tivesse caído um raio, assim, dentro da empresa, e estraçalhado. (Moacir)

Muitos relatam que a notícia causou, ao primeiro momento, um choque, mesmo para os que já tinham conhecimento sobre a delicada situação financeira que a empresa passava. Alguns mencionaram “desconfiar”, pois já havia sido realizados até aquele momento muitos programas de demissão voluntárias, outros momentos de demissão compulsória. A demanda de produção estava baixa tanto em caminhões quanto em motores. Os trabalhadores também relatam que já havia rumores que circulavam pela ‘rádio Peão’<sup>1</sup> sobre data do fim de contrato com o cliente de motores e possível fechamento após isto - antes mesmo deste comunicado ocorrer. Os relatos de espanto e choque, ao meu ver, estão mais relacionados a concretização do que até então era apenas um boato. Segundo André, “meio que te abala, né? porque ah, realmente, pode acontecer alguma coisa, mas se diz que vai acontecer meio que te dá aquele baque. Tu vê que realmente é real né?”

Alguns dos trabalhadores se prenderam aos aspectos positivos do discurso do diretor, buscando acreditar, até os últimos dias de produção, que haveria alguma forma de reversão da situação:

Se eu te falar que até mês passado [tinha pessoas] que não acreditavam que a empresa ia fechar. [...] Que as coisas iam mudar. Que nós ia ficar.

<sup>1</sup> como chamam as conversas de corredor

Pessoal na verdade se iludindo. Não querendo enxergar. Tem caminhões, eles vão vender. Recontratar todo mundo. Pessoal criando falsas ilusões, os próprios funcionários. [...] Pessoal voltando de férias e perguntando: como vai ser o final de ano? [Silêncio] Não sei se é meio que bloqueio por causa da notícia ou choque... (André)

Eu tinha muita esperança. Fiquei o tempo todo muito esperançosa, a (empresa Tal) vai comprar, ou a (empresa Qual) vai comprar, vai dar tudo certo. Tu não consegue acreditar que uma potência daquelas está chegando ao fim. Ah, se eu ia ficar ou não eu não pensava nisso. Mas eu pensava muito, não pode acabar, não pode terminar. (Angela)

Esta busca pelos aspectos positivos está relacionada a outro sentimento presente em situações extremas como a demissão ou desemprego (RIBEIRO, 2009c), a negação. Carlos - gestor do segmento de motores - conta que muitos dos trabalhadores “ainda não acreditam que a empresa vai fechar” e André reforça “Pessoas ficavam se iludindo”, esperando momento em que fosse dada a notícia que a situação iria se resolver.

Alguns dos trabalhadores relatam sensação ambígua de sofrimento, porém ao mesmo tempo de alívio, por entender que naquele momento “tinha um decreto né? Por esse lado foi bom porque tirou aquele peso das costas por não saber o que [ia] acontecer”.

É possível ainda perceber logo no período inicial após o anúncio, incerteza em relação ao futuro e raiva do contexto. André relata que os trabalhadores estão com medo de sair da organização, e estão “pessimistas em relação ao futuro”. O mesmo também fala sobre a raiva do contexto “tem muita gente revoltada com a empresa”.

O clima de trabalho durante os meses que se seguiam ao anúncio ficou “bastante pesado”, em muitos casos intolerável. Alguns trabalhadores simplesmente não conseguiam continuar a trabalhar lá e pediam demissão antecipada por causa do desgaste psicológico causado. Cristiano, analista da área de peças que está há 35 anos trabalhando na NX, comenta sobre o clima na empresa pós anúncio: “Isso aqui é uma tortura psicológica, né? É uma tortura. Uma tortura”. Paula relata a dificuldade de se despedir dos colegas que aos poucos saíam. Conta que preferia ficar e sua sala, “não queria ver”, evidenciando uma busca pelo afastamento social. Patrícia também relata este afastamento, dizendo que evitava falar sobre o tema porque “clima está péssimo. Difícil achar algum colega que coloque para cima”.

Dentre as pessoas em cargos de gestão (supervisores, gerentes e diretores), com exceção do anunciante, todos relataram não saber que a notícia ia ser dada naquele dia, mas que já sabiam ou suspeitavam fortemente sobre o fechamento. A postura da maioria destes, quando relatada, estava mais ligada com a preocupação do atendimento dos prazos e outros aspectos - como seu próprio destino. Podemos perceber isso na fala de Maurício, que mostrou-se indignado após o pronunciamento:

Eu fui um que na saída dali liguei para o [diretor de São Paulo], 'pô não entendi como tu vai acabar a produção se tu dá liberdade de qualquer

um ir [embora]'. Não é só quem vai conseguir emprego... os caras que não aguentam mais ficar nesse clima vão lá e vão pedir. [...] Pessoal já sabia, de conversa de corredor já sabia. A gente sentia do [Ricardo] uma grande ansiedade dele em ele dar a resposta [...] antes da hora, sem ter alinhado com diretores, gestores de outras áreas, de sentar ali e ele dar a notícia [...]. Ele acabou dando uma informação truncada, sem ter analisado com as outras diretorias, sem ter analisado consequências, mas que todo mundo já sabia[...]. Pra ele não dar notícia velha, pelo menos para alguns, ele sobe ali, fala para todo mundo alguma coisa. Ai pelo menos vai ter uma meia dúzia que vai dizer 'oh!', mas na verdade todo mundo já sabia, né?

De fato, o anúncio de Ricardo trouxe algumas consequências. Naquele dia foi informado, segundo relatos, que qualquer um que sáísse da empresa a partir de novembro de 2015 teria direito de receber os benefícios. Além disto, o comunicado foi realizado sem ter ocorrido assembleia sindical para negociação dos termos, que se faz obrigatória em casos de fechamentos de unidades <sup>2</sup>.

Esta percepção de que não houve alinhamento entre gestores e diretoria que anunciou o fechamento é também narrada por outros trabalhadores, mas com olhar distinto de Maurício. Os outros relatos sugerem que o anúncio dado sem a concordância do corpo diretor foi um tipo de oposição e resistência, quase como um ato heroico do comunicante.

os murmúrios que a gente ouviu nos corredores é que a presidência em [São Paulo] ficou furiosa, as gerências em [São Paulo] ficaram furiosas. Até o próprio diretor de peças não gostou. O pessoal meio que não gostou da decisão dele e do [CEO da América do Sul]... Mas acho que eles foram muito felizes. [...] O [Ricardo] anunciou num dia, e no outro saiu de férias, acho que foi uma coisa meio estratégica sabe? E depois teve o [diretor de São Paulo] ai, meio que falando com o pessoal de motores e tudo mais, então a gente viu... ele veio para botar uns paninhos quentes mas não rolou né? (Angela)

Dado estes inúmeros relatos, podemos perceber que as reações imediatamente após a notícia variaram bastante, porém nos meses que seguiram o anúncio, alguns sentimentos pareciam estar mais presentes nos relatos, principalmente aqueles relacionados a quebra de expectativas que depositavam na empresa: raiva em relação à situação de perda de emprego, desesperança em relação ao futuro, frustração em relação às novas possibilidades de emprego.

Esta quebra de expectativas pode estar relacionada à forma como estes trabalhadores viam a empresa. Patrícia diz que “Igual a NX tu não vai achar”. Além dela, vários trabalhadores mencionam o que podemos retratar na fala de Angela “O que define a empresa é: mãe”. Luísa brinca que, para ela, a empresa NX “não é mãe, é vó”, pois “mima as pessoas”. Quando perguntados porque, eles relacionam este sentimento principalmente a

<sup>2</sup> Vide discussão no Capítulo 8.

liberdade que tinham dentro da empresa, aos benefícios oferecidos e ao clima de trabalho. Estes aspectos serão mais aprofundados no Capítulo 6.

Júnior e Ribeiro (2013) retratam que o trabalhador por vezes percebe a organização como “boa mãe”, esperando desta proteção e representando “proteção em relação aos seus” (p. 133). E a partir daquele momento do anúncio, a empresa ‘mãe’, que muito deu para seus ‘filhos’, inclusive proveu laços afetivos (tão caros nos dias de hoje), agora está fechando. Nestes casos, a demissão tende a ser extremamente traumática, significando perda de uma referência familiar. Um dos entrevistados questiona, e se emociona “O que abala um ser humano? Primeiro, a morte de um ente querido. Depois, a perda do emprego. Eu tive os dois”, evidenciando ele mesmo paralelo do trabalho com laços familiares.

Podemos observar no discurso de Mateus que ele também se refere à empresa como membro de sua família, mais especificamente, sua mãe, com quem tem uma ligação extremamente forte:

(Na empresa) foi onde eu aprendi a ser profissional, onde eu conheci os limites, trabalhar em uma hierarquia, trabalhar com regras, trabalhar, enfim com *compliance*, aprendi a ser liderado, ser líder, [ter] convívio social. Meu desenvolvimento profissional foi aqui dentro, então, esse foi o meu vínculo com a empresa. Total, né. É umbilical o negócio, né?

Essa imagem de empresa “grandiosa” facilita a aceitação das regras que são impostas àqueles que ali aceitam trabalhar. Aceitam as regras organizacionais sem questionar sua validade e legitimidade em troca de manter um bom emprego, estabilidade financeira e reconhecimento social (FARIA, 2007).

Desta maneira, muitas vezes os trabalhadores colocam a “família NX” à frente da sua própria família.

Não adianta tu querer ficar nervoso, começar a se atacar, que não vai resolver nada. Então eu sempre digo... A gente sentia nessas crises que sempre tinha demissões, ai ia colegas demitidos. ai tu sente. porque tem a convivência do dia a dia. Porque que nem eu aqui, 40 e poucos anos, Tu bem dizer, é uma família. Tu fica mais tempo na empresa do que em casa, bem dizer. Tenho 3 filhos. Os 2 primeiros, são mais velhos, já bem casados, eu não vi crescer bem dizer. Se tu chegava aqui, com esse negócio de projetos, ‘óh, nós tem que fazer acontecer, tem os prazos e deu’... Então trabalhava sábado, domingo, às vezes virava noite... Eu trabalhei Natal e Ano Novo uma vez. Eu e mais dois caras. (Antônio)

A maioria dos entrevistados destaca as relações próximas que tinham com outros trabalhadores da empresa, o que de certa forma intensifica o sentimento de tristeza em relação a possível adaptação em um novo ambiente profissional. Carlos relata que como ele, acredita que muitos trabalhadores, “quando forem mudar de empresa vão ter muita dificuldade de se adaptar. É como se fosse mudar de casa, de família”.

Apesar de ser uma empresa privada, muitos trabalhadores enxergavam na NX estabilidade de emprego. De fato, a taxa de rotatividade <sup>3</sup> da NX é extremamente baixa quando comparado ao do setor de indústria de transformação brasileira. Em 2012, a taxa de rotatividade do setor de indústria de transformação foi 53,5% (DIEESE, 2014), neste mesmo período a taxa de rotatividade da unidade do RS foi 7,3%. Nos 5 últimos anos em que a empresa contabilizou estes dados, mesmo considerando os períodos de PDV e demissões compulsórias, o índice de rotatividade da NX ficou em média 8,9% ao ano.

A baixa rotatividade da empresa (comparada aos dados do setor) é explicada por esta ter uma boa política salarial, remunerando em torno de 15% acima da média de mercado, por oferecer um bom pacote de benefícios e um ambiente agradável de trabalho. A percepção de Paula vai ao encontro disto:

Ah, fechou uma empresa. Sim, beleza; mas tem toda uma história... Se fosse uma empresa que tem rodízio grande de pessoas, é uma coisa, mas a NX tem gente com 35 anos de empresa. Cara, foi o único emprego da vida dessa pessoa. É uma história escrita aqui. Tem gente até agora que não acredita que vai sair, que está fechando!

Muitos dos trabalhadores da NX relatam que esperavam ali se aposentar, inclusive os mais jovens como Carina, com 21 anos e em seu primeiro emprego:

É que tu vive numa rotina né. Eu pensava que eu ia crescer aqui que, até pensava talvez me aposentar aqui dentro da empresa. Daí quando tu recebe essa notícia assim, bah, eu fico pensando o que que eu vou fazer agora depois. O que que vai ser o futuro né?

Daniel, que também esperava se aposentar na empresa depois de ali já ter trabalhado 25 anos, relata o que o assusta principalmente: a dificuldade de encontrar outro trabalho pós demissão, pois apesar de ter 25 anos de experiência, a única empresa produtora de motores do Rio Grande do Sul era a NX, relatando que nem sabe por onde irá começar a procurar outro emprego.

Para Mariano,

O clima ficou bastante pesado. Tinha bastante pessoas com 20, 20 e poucos anos de empresa. Eles também se apavoraram. Como é que vão se recolocar no mercado de trabalho? Muitos que estão na mesma situação que eu... pessoas que faltavam meio ano para se aposentar... algumas faltavam meses só... um clima bastante pesado.

<sup>3</sup> mede o fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos) de trabalhadores em um determinado período de tempo, na NX este cálculo era feito mensalmente - mas para fins de comparação fora calculado também anualmente. O cálculo reflete a taxa de “movimentação” do número de funcionários na empresa:  $(\text{número de admissões} + \text{número de desligamentos})/2 / \text{número total de funcionários}$ .

Passadas algumas semanas após o anúncio do possível fechamento da empresa, o clima estava bastante tenso, havia muitas pessoas desmotivadas. O departamento de Recursos Humanos entendeu então que aquele seria o momento de uma intervenção que seria capaz de motivar os trabalhadores para seguirem até o momento final dos seus respectivos setores. Sobre esta intervenção e o papel do RH discutirei mais aprofundadamente na [Capítulo 6](#).

Por fim, mais próximo à sua demissão, podia facilmente perceber a forma resignada com que encaravam o fechamento. Resignados, os assalariados relatam perda de esperança na recolocação quando perguntados sobre suas perspectivas futuras, bem como medo em relação ao futuro.

Não foram relatadas nem pelos trabalhadores nem pelo sindicato tentativas organizadas de resistência coletivas pelo sindicato atual, o que, para alguns, causou frustração e indignação, enquanto que para outros, a falta de ação sindical é apenas um reflexo de um sindicato enfraquecido por inúmeras razões. Estes aspectos serão discutidos no [Capítulo 8](#).

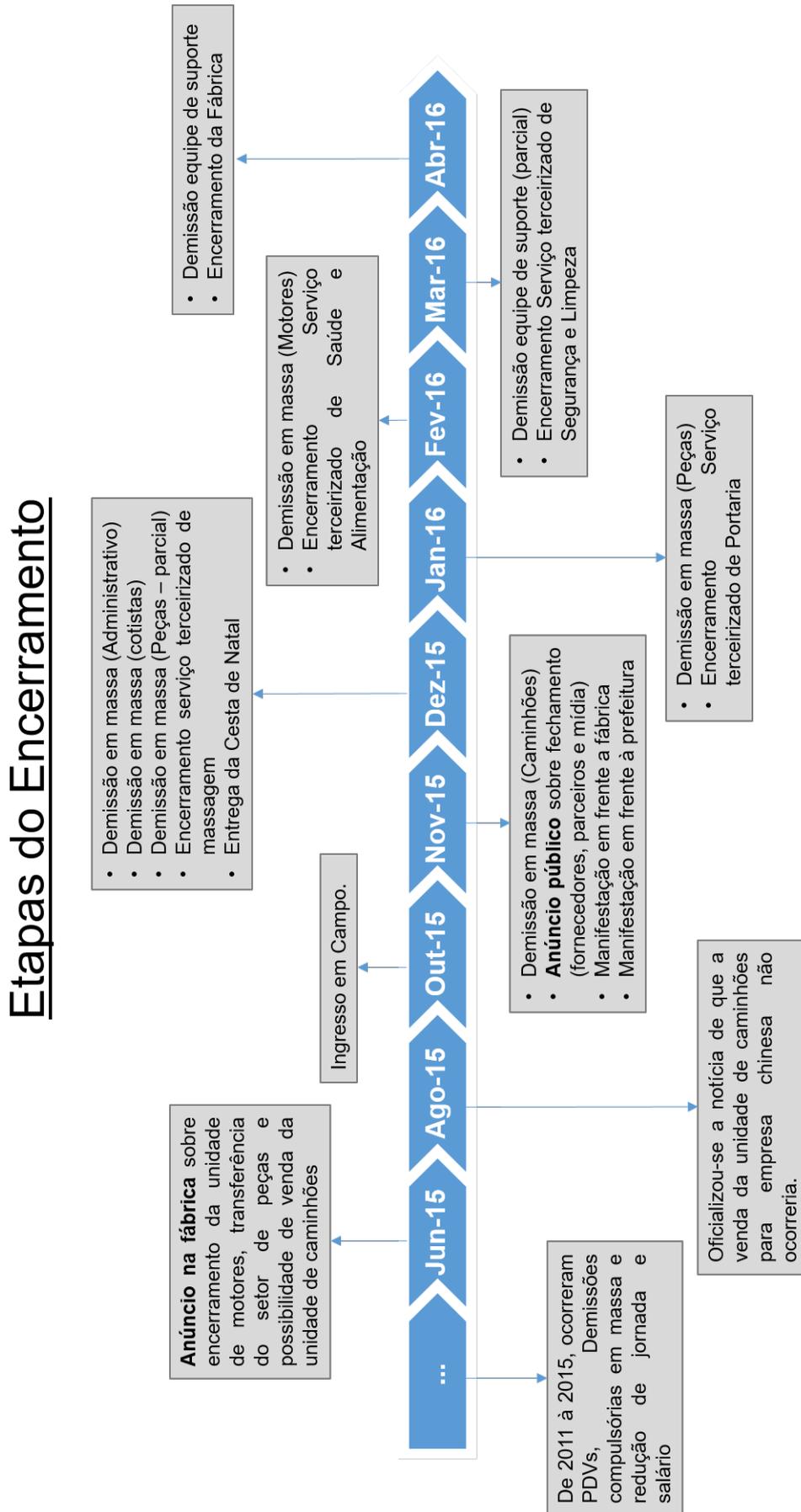
Segundo relatos, o clima voltou a ficar bastante “pesado” com o recebimento da notícia de que nenhuma fábrica chinesa se instalaria ali em agosto de 2015. Após o fechamento do ano fiscal (em outubro), ocorrem as primeiras demissões pós anúncio. Elas iniciam justamente no setor de caminhões, os únicos que tinham alguma esperança de ter seu emprego mantido caso a venda da fábrica tivesse se concretizado.

As demissões foram ocorrendo em blocos, havia data marcada para o encerramento de cada setor. O desligamento não era um simples ir embora, os trabalhadores que lá ficavam até o fim precisavam ajudar a desmontar seu setor. Desmontavam máquinas e bancos de testes, linhas de montagem que muitas vezes eles mesmos ajudaram a montar. Daniel menciona que testou o primeiro motor da linha de motores *high speed*, e também testará o último. No setor de peças, além de preparar o material para os seus substitutos terceirizados trabalharem em São Paulo, precisaram também treiná-los por dois meses. É evidente que estas situações despertaram uma série de inquietações e sentimentos, que serão mais discutidos na [Capítulo 6](#). As formas de resistir a isto serão discutidas no [Capítulo 8](#).

Indispensável deixar de falar que não são só os empregados diretos da NX que foram afetados e suas famílias, mas também uma série de terceirizados que prestavam serviços para empresa, tais como de saúde (instrutores de ginástica laboral, dentistas, médico e fisioterapeutas); alimentação (nutricionista e cozinheiras); portaria e segurança. Estes, que já haviam transitado por várias empresas, mencionam que sentirão falta da NX, pois lá eram tratados como “iguais”, apesar dos salários serem inferiores.

Em relação a isso, André, funcionário diretor da NX, considera “diferenciado” o tratamento que a empresa dá para os terceirizados. “Em outros lugares, tratam o cara

Figura 5 – Linha do Tempo do Processo de Fechamento



como objeto... tanto a empresa como os funcionários, tu trata o cara como igual... a empresa sempre deu tudo pra eles, estrutura. Eles podem usar ônibus, refeitório”. De fato, os terceiros recebiam alguns dos benefícios oferecidos aos funcionários diretos da NX. Ele menciona também que “elas ganham salário baixo, mas elas sentem por causa do ambiente”.

Há uma certa naturalização da precarização representada pela terceirização, tanto na fala dos funcionários diretos quanto na dos próprios terceirizados. Independentemente de seu reconhecimento, a precarização trazida os torna uma sub classe de trabalhadores (HARVEY, 2006). Gabriele menciona que, quando trocou a empresa terceirizada responsável pelo contrato de telefonia, ela acabou migrando para a nova empresa, mas perdeu uma bonificação que recebia anteriormente. Neste caso, há uma redução de salário a qual a trabalhadora não pode se posicionar contra, afinal, trocou seu empregador. Ela menciona que, “mesmo assim, como a gente precisa, não resiste, vai”. Conta que a nova empresa manteve todos os funcionários da antiga. Como ela, muitos perderam a bonificação. Esta fala ilustra como terceirização é capaz de precarizar o trabalho, por meio de práticas que fogem às regras da CLT (ANTUNES, 2014), como a redução de salário.

Melina, funcionária da Alimentar <sup>4</sup>, relata que na NX tudo é “muito, muito diferente. [...] o clima é diferente. A forma de trabalho é diferente. A empresa por si só é diferente. Eles tem uma responsabilidade com o humano muito forte. A preocupação com os funcionários que não se vê mais nas outras empresas”. Melina será demitida Alimentar após sua saída da NX, assim como ela, das 39 pessoas que já passaram pelo restaurante, a maioria foi ou será demitida. Apenas três serão transferidas para outras unidades. Melina menciona que houve um período bem difícil, de julho à outubro, os mesmos meses que outros trabalhadores relatam como maior período de tensão e aflições dentro da empresa. O final ela considera tranquilo, pois “agora não tem mais o que fazer”. Da mesma maneira que foi percebido pelos outros relatos e pelas observações dentro da fábrica, o período de aflições está relacionado também a um período onde a maioria dos trabalhadores ainda alimentava alguma esperança sobre a continuidade da unidade de negócios. Próximo ao seu período de demissão, já estavam mais tranquilos. Talvez resignados seja a melhor palavra para defini-los neste momento.

#### 4.1.1 Por que fechou?

Tal qual para uma tragédia acontecer é necessário uma sucessão de erros e não apenas algo específico, é o caso do fechamento da NX, sobre o que discorro a partir de agora. Não posso afirmar que são apenas estes os motivos que influenciaram no fechamento, bem como que sejam todos absolutamente verdadeiros, mas foram relatados pelos trabalhadores desta unidade - desde o chão de fábrica até diretorias, além de informações divulgadas na

<sup>4</sup> Pseudônimo da empresa de alimentação

mídia. Surgem muitas especulações, que por vezes até chegam a ser engraçadas, mas todas se baseiam em alguma informação que aqui procuro retratar. Entre as questões levantadas, cito as principais: [1] questões estratégicas de negócios; [2] fatores pessoais; [3] intervenção estatal; [4] fatores econômicos e do capital; [5] mão-de-obra.

As causas do fechamento obviamente estão relacionadas com as já apresentadas causas e percepções acerca da crise. Na verdade, este trabalho, em sua totalidade, é sobre analisar as relações entre o atual momento do capital (o que inclui suas crises) e o trabalhador. Nesta seção pretendo apresentar de forma mais sucinta e descritiva os fatores levantados pelos trabalhadores sobre o fechamento. Nos capítulos seguintes farei uma análise mais aprofundada sobre alguns deles que estão, na minha percepção, intimamente ligados com os aspectos de como o trabalhador enfrenta situações extremas como a demissão.

Começo a discorrer sobre as decisões estratégicas que influenciaram no fechamento. Moacir, um dos gestores entrevistados, relata algumas causas, que, ao seu ver, contribuíram para o encerramento: a falta de planejamento em relação a implementação de um “novo” negócio - a fábrica de caminhões; a perda de contratos de longa data do segmento de motores; o “problema” logístico que era ter o centro de distribuição de peças de reposição no sul do país e não onde havia maior concentração de vendas e fornecedores (região sudeste).

A questão logística é mencionada como um ponto negativo pela maioria dos entrevistados, inclusive pelo presidente do sindicato, cujo discurso teoricamente deveria ser em prol dos trabalhadores<sup>5</sup>. Eles se referem principalmente ao negócio de peças de reposição, que da planta do RS distribuía para clientes no mundo todo. Por um longo período, a empresa manteve o negócio no Sul porque se beneficiava de créditos fiscais decorrentes das exportações de motores para Argentina. Segundo os próprios trabalhadores, mesmo os do setor de peças, afirmam que sendo transferido para São Paulo o centro de distribuição estaria mais próximo dos pontos de distribuição, além de diminuir os custos com contratação, dado que lá a operação seria toda terceirizada.

Outros aspectos mencionados referem-se a falta de investimento em novas tecnologias e novos produtos. Para uma fábrica de motores, torna-se primordial o alto investimento em desenvolvimento de novos projetos e uma equipe de engenharia qualificada, visto que estamos em uma era em que o capital depende de constantes inovações para manter a cultura de alto consumo que sustenta a acumulação de capital. Assim, é necessário lançar produtos cada vez mais inovadores a um tempo menor de produção para atender consumidores ávidos por novidades. Concomitante a isto, se observa nos últimos anos uma tendência de verticalização pelas montadoras principalmente de seu *core-business*, o que inclui seu motor. Com maior competitividade de mercado, pesquisa e tecnologia transferida

<sup>5</sup> este tema será mais aprofundado no Capítulo 8.

ao produto, compartilhar estes projetos considerados cruciais com seus concorrentes pode ser fatal em época de competição acirrada. O último contrato que a NX atendia pela planta do RS era um contrato de montagem. O projeto e desenvolvimento do motor eram de responsabilidade da montadora, e a NX era apenas um contrato de mão de obra. Segundo Antônio, operador com 44 anos de empresa da área de motores, “as montadoras agora tudo tem produto próprio. Ai não tem para quem vender. não tem produto, não tinha produto próprio. E a empresa trabalhando assim como tava trabalhando, só emprestando a planta e a mão-de-obra, não paga a conta. Não dá lucro.”

Um dos motivos para não terem desenvolvido novos produtos para montagem na planta de RS, de acordo com alguns trabalhadores, são os conflitos atribuídos a interesses pessoais dos diretores e que iniciaram desde a compra da empresa ZIRCÔNIA. Para Maurício, o fim da operação de Canoas está ligado a compra da empresa ZIRCÔNIA em 2005. “Aquilo ali pra mim foi o início do fim, porque tu notava que foi por, por amizade, por relacionamento, e não por capacidade técnica”. O entrevistado se refere à escolha dos gestores que permaneceram na empresa após a reestruturação da fusão. Ele ainda relata:

A empresa com gestões globais que não estão nem ai pra planta, que tratam desde o plano de CAPEX <sup>6</sup> que investe 300 milhões numa planta [SP] e 10 na outra [RS], independente do motivo, então... Com a linha de montagem do motor da [montadora] aqui, não teria porque investir 40 milhões e botar uma linha nova e de usinagem lá. Mas o cara optou por investir pesado na planta de SP por quê? Pra não sair da planta de SP. [Silêncio] Não por ser competitivo, entendeu.

Alguns dos trabalhadores, em sua grande maioria operários, relacionam o fechamento da empresa a baixa intervenção estatal. Mencionam que há muitas empresas saindo do Rio Grande do Sul (Iasmin), Daniel conjectura sobre a perda de incentivos fiscais, enquanto Pedro matuta sobre um aumento de alíquotas. Estas narrativas apenas reforçam o que apresentei anteriormente. O Estado, muitas vezes, se coloca ou é colocado em um posição de competição com as empresas privadas, onde aquele que oferece o melhor custo-benefício, recebe investimentos. O Estado, que cada vez mais deixa seu papel de promovedor do bem estar social para competidor global de insumos - tais como acesso à mão-de-obra mais desregulamentada, passa a ser, na visão dos operários, um dos vilões do fechamento da NX.

As questões econômicas também são bastante apontadas como uma das razões para o fechamento. Além dos fatores estratégicos internos já mencionados, como alto

<sup>6</sup> “CAPEX é a sigla da expressão inglesa *capital expenditure* (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital) e que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa. O CAPEX é, portanto, o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou serviço ou manter em funcionamento um negócio ou um determinado sistema” (WIKIPEDIA, 2017)

investimento financeiro na planta de caminhões, somado a erros de planejamento de compras, os trabalhadores mencionam a crise econômica como um fator preponderante no fechamento. Antônio menciona, inclusive, que a NX é apenas uma entre muitas montadoras afetadas pela crise:

E os caminhões vieram... gastaram uma fortuna para trazer pra cá... infelizmente deu uma crise junto, foi tudo junto. Aí não vende. E não é só aqui que não vende, é a Mercedes, a MAN, a Volvo... a Mercedes e a MAN estão num tal de *lay off*, [os trabalhadores] só [ficam] em casa. E tavam falando umas duas semanas atrás eu vi que a tendência é voltar em maio e demitir. (...) **E aqui os americanos não querem saber.** Não deu, pronto. Eles têm o dólar. O dólar tá valorizado. Tem que indenizar eles lá, não tem problema, quanto precisa lá, aí troca em real e toma o dinheiro. Infelizmente acho que indústria nossa, brasileira, é muito pouco de grande porte. olha A aqui, a B, tá ali para fechar as portas. (...) Foi pro nordeste. A antiga XX (...) fechou. Aquele movimento que tinha ali quase não tem. Não eram empresas nacional. Os estrangeiros tinham 60% das ações e nós 40, aí o comando fica com eles. não deu, fecha e deu. E assim foi muitas. Até a siderúrgica, Gerdau em Sapucaia, caiu 40%.

O que podemos observar a partir da fala de Antônio, além da questão econômica da crise, é novamente a evidência de quão abstrato o capital se torna, a ponto da identificação dos culpados, seja por não atingir o lucro almejado, ou por “falta de interesse no Brasil” (Pedro), fica à cargo da categoria “americanos”. De fato, é o que se sabe sobre, já que a empresa pertence a um grupo que tem ações na bolsa de Nova York.

Os americanos eles tem uma filosofia assim, bom, nós tem que reduzir X coisas. Esse ano tem que fabricar 50 mil tratores, se esse ano a gente fabricar 49.999 e faltar um eles já acham prejuízo. E aqui nos últimos anos não tá atingindo a meta de motores das plantas.. e outra é que não desenvolveram produto novo. (...) último foi o [produto A] que bombou bonito. O outro foi quando desenvolveram o [produto B] de noite e lançaram de dia. Não é assim que funciona. (Antônio)

Procurei aqui fazer um breve apanhado dos motivos levantados pelos trabalhadores em relação ao fechamento. Alguns destes problemas estão relacionados com motivos específicos desta empresa em particular, tais como erros de engenharia no desenvolvimento de produtos na matriz americana ou falta de novos produtos para oferecer aos clientes. Outros, como a recém mencionada responsabilização excessiva ou excesso de culpabilização sobre o fechamento (e sua demissão), as ferramentas de gestão e mecanismos de controle merecem uma melhor problematização nos próximos capítulos.

## Parte II

Como legitimar a exploração?

O modo capitalista de produção necessita de um conjunto de mecanismos que legitimem a exploração para que se perpetue a acumulação de capital. Estes mecanismos possibilitam a exploração do trabalhador de maneira a garantir o controle e a dominação impedindo conflitos, reprimendo comportamentos desviantes e tornando os trabalhadores dóceis (FARIA, 2007). No caso da NX, como veremos mais a frente, até os representantes sindicais apresentam claras evidências de sua docilização.

Por isso, irei discutir a partir de agora como a exploração encontra sua legitimidade através da cooptação da subjetividade dos trabalhadores (via ferramentas de gestão, políticas e práticas de recursos humanos, fragilização das relações coletivas); da importância do trabalho para estes trabalhadores e da falácia da empregabilidade.

A partir de mecanismos como estes que são sempre aprimorados para que não sejam tão facilmente percebidos, se legitima o poder do sistema capitalista e reforça-se a dominação, conduzindo à alienação e à aceitação da exploração como algo “natural” (FARIA, 2007). Dessa forma, permitimos que uma diminuta classe continue a explorar a maioria em nome da acumulação de capital. Para isso, quando nos referimos a um ambiente organizacional, as empresas buscam extrair o máximo da força de trabalho, transpondo os limites do tempo de trabalho (FARIA, 2007) e invadindo a vida do indivíduo (SENNETT, 1999; GAULEJAC, 2007).

## 5 O Discurso do Trabalho

Para explorar mais profundamente as implicações relacionadas a perda de emprego para o trabalhador, parto da discussão da importância do trabalho para este. Refletir sobre as configurações do trabalho e sobre o que se pensa dele é de vital importância para humanizá-lo, visto que o trabalho se apresenta como necessário na sociedade desde .

Para Marx, quanto mais dividido e especializado o trabalho é, mais distante o trabalhador está daquilo que produz, o que o torna incapaz de se reconhecer no produto final, o alienando e legitimando a exploração. Mas sendo essa uma discussão tão antiga, o que é que faz com que o trabalho tome um papel tão importante na vida das pessoas? Que mecanismos legitimariam essa importância do trabalho? Ela é uma novidade, uma exclusividade do capitalismo tardio? Será que há novas formas de se relacionar com o trabalho?

As formas de exploração através do trabalho são inúmeras e bem conhecidas ao longo da história. Da escravidão à fidelidade submissa de lutar em guerras junto ao senhor local. Da mobilização para construir pirâmides à exploração com vistas a fazer templos para venerar Deus. Nessas, as relações sociais de dominação são bastante evidentes e envolviam a troca monetarizável para sua efetivação. O que torna o capitalismo como um modo de produção distinto é a força de trabalho assalariada consistindo em sujeitos que podem vender seu trabalho. Ou seja, o próprio trabalhador é “livre” para vender a sua força no mercado de trabalho (HARVEY, 2014).

Como é que o trabalhador entende o próprio trabalho? Já apresentei anteriormente que, para mim, não há nada de novo no atual modo de produção em relação aos fundamentos do sistema capitalista. Ele ainda busca extrair mais-valia para aumentar a acumulação de capital. O que muda, sim, são as máscaras (ou as aparências) utilizadas para legitimar esta exploração. Como o trabalhador percebe o trabalho, por sua vez, é de vital importância para manutenção deste sistema, e é sobre isso que pretendo discutir a partir de agora.

### 5.1 O trabalho

O trabalho é uma condição que distingue o homem (humano) do animal. Mas é a partir do trabalho assalariado que a sociedade capitalista continua a reproduzir sua existência. Nas formas modernas de produção, ao invés de ser instrumento para realização do homem e condição para torná-lo humano, torna-se instrumento para legitimar a exploração. O trabalho, aqui, é considerado fundamental para a vida do homem, pois é a partir dele que se constitui como ser social (MARX, 2006b; FARIA, 2007).

Resgato aqui os escritos de Weber (2013) para retomar como a visão protestante do trabalho está na base da conduta capitalista. O autor busca compreender a relação do capitalismo com a religião protestante, buscando entender o capitalismo não apenas em termos econômicos, mas também como um espírito, uma cultura ou forma de conduzir a vida a partir de ética religiosa que tem como fundamento uma vida baseada no trabalho árduo, na disciplina e no autocontrole.

Ou seja, se torna um dever moral ter uma vida dedicada ao trabalho. A partir da lógica de uma vida sem excessos e regrada àqueles que tiverem o merecimento de Deus terão êxito profissional. Nesta lógica, é o trabalho ascético e a disciplina moral que asseguram a salvação.

Essa valorização religiosa do trabalho possibilita o aparecimento de um trabalhador de personalidade disciplinada e ordenada. O protestantismo trazia a ideia de trabalho como dever e a necessidade da dedicação à ele como “um fim em si mesmo, como uma ‘vocação numa profissão’ ” (WEBER, 2013, p.55).

Dentre os entrevistados, muitos traziam na sua fala aspectos ligados à estarem cumprindo sua vocação ao trabalhar, o que de certa maneira os aproximava do sucesso, pois “o trabalho dignifica o homem, né?” (Daniel, operação de motores). O dever moral de ter uma vida dedicada ao trabalho também está relacionado ao entendimento do trabalho como “um dos pilares da vida” (Vanderlei, administrativo de caminhões), ou, “o princípio de tudo, realmente a base”. Está, para Maurício (supervisor da área de motores), ao lado da família e da honestidade (o que também é um valor protestante). Para Moacir (gestor da área de peças), o trabalho é também “um formador da pessoa”. Iasmin (administrativo, área de peças) relata, que durante o seu período de licença maternidade,

Eu não aguentava mais ficar em casa. a gente é acostumada a trabalhar fora, dinheiro é necessário com certeza, mas não é tô trabalhando por causa do dinheiro, é porque eu gosto de trabalhar, estar na ativa. Eu vinha aqui, numa boa, era sábado de noite, eu vinha para cá (risos). Tinha festinha [...] Eu dizia, olha, eu tenho cerão <sup>1</sup>... se eu eu faltei 3, 4 foi muito. [...] eu gosto de vir, ser útil, de fazer as coisas, de sempre crescer.

Na fala de Iasmin podemos perceber o entendimento do trabalho como um dever moral. Ter uma vida dedicada ao trabalho, fazer “cerão” e abdicar, quando necessário, inclusive do prazer, das “festinhas”(que em seu relato eram de familiares próximos), faz parte de uma lógica de vida sem excessos e regrada, tal qual os princípios da ética protestante de Weber. O êxito profissional viria então para os merecedores (WEBER, 2013).

---

<sup>1</sup> Jargão para hora extra

A fala de João, operador da área de caminhões, também relata essa necessidade de trabalho árduo e disciplinado que remete à virtude:

Satisfação da gente estar produzindo alguma coisa né? E outra também para a gente criar nossa família né? Ter nosso dinheirinho... o trabalho pra mim é... eu gosto de trabalhar. Eu não posso ficar parado. (...) Fazia cerão, cerão, cerão... Quando eu entrei lá em baixo, meu turno era das 7 e meia às cinco... 17 horas. Ai a gente trabalhava todos os dias até as 21 horas, e sábado e domingo. Fazia cerão, cerão, cerão.... a gente fazia 120 tratores por dia lá, na época que eu entrei. Tinha uns 3 mil funcionários.

Complementarmente, o trabalho, segundo [Ribeiro \(2007\)](#), confere ao indivíduo uma vida dotada de sentido, uma vez que possibilita a extração de recursos naturais e sua transformação, transformando a si próprio e conferindo reconhecimento no mundo externo. Para [Gaulejac \(2007\)](#), o trabalho está centrado em uma necessidade existencial, pois esse é fundamento que justifica sua existência social, pois assegura ganhos, reconhecimento simbólico e identidade. Adicionalmente, [Campos e Sairava \(2012, p.3\)](#) mencionam que o fortalecimento do capitalismo vem a alterar o estilo de vida e valores da sociedade, e que neste contexto o sentido do trabalho extrapola “a necessidade de sobrevivência e de expressão do indivíduo, tendo adquirido o caráter de expropriação e acúmulo de capital e bens”.

Conforme [Borges e Yanamoto \(2004\)](#), o trabalho é importante representação histórico-cultural que é, além de uma forma de expressão humana, uma maneira de direcionar e organizar a vida em sociedade e individual. Além disso, os autores mencionam que, a partir desta relação intencional do homem com o trabalho, o trabalhador se concebe enquanto indivíduo, podendo assim, identificar-se com sua obra.

[Faria \(2017, p.32\)](#) adiciona que “ao trabalhar, o sujeito trabalhador coloca em prática não apenas os saberes de ofício e instrumental, mas igualmente sua subjetividade, suas relações afetivas, seus desejos, sonhos e fantasias”. Desta forma, não podemos estudar as relações de trabalho analisando apenas as atividades operacionais.

Quando perguntados sobre a importância do trabalho para si, alguns dos entrevistados da NX têm dificuldades ao falar sobre, respondendo que ele é “muito”, ou “tudo”, evidenciando a essencialidade deste na construção de sentido na vida dos indivíduos. A dificuldade falar da vida sem relacioná-la ao trabalho evidencia como esta está relacionada com uma necessidade existencial ([GAULEJAC, 2007](#)). O trabalho é entendido de forma tão conectada com a existência que o analista Cristiano afirma: “trabalho é mesma coisa que respirar”, o que, em outras palavras é o mesmo que dizer ‘só vivo porque trabalho’. A fala de Valdir relata exatamente isso, o trabalho como “motivo da gente viver”. Ao comparar trabalho e família, uma entrevistada complementa que ambos são “a base de tudo” (Paula).

Paula se emociona ao ser perguntada sobre o que o trabalho representa na sua vida: “autoestima. Crescimento, desenvolvimento pessoal, profissional. É o sustento também”. A assistente coloca todas as outras necessidades a frente do retorno financeiro. Pedro, como outros entrevistados, também aponta o trabalho como possibilitador para aprendizado. A fala de André nos mostra que este envolvimento com o trabalho e sua importância vão aumentando ao longo do tempo:

Quando tu é novo, na verdade, tu começa a trabalhar pelo dinheiro. Depois, não só pelo dinheiro. até para ter uma rotina. [...] Tem uma questão, do próprio desafio, né? Tu trabalhar, querer crescer... Isso te estimula a buscar mais conhecimentos, estudar, melhorar relacionamentos... começa pela parte financeira, depois acaba sendo meio que algo que tu leva para tua vida. tu vê pessoas mais velhas ai, que rezam para se aposentar, acabam se aposentando, depois querem voltar a trabalhar, porque na verdade, [o trabalho] é teu dia a dia né?

Cada vez mais, o trabalho passa a ter papel importante na sociedade ocidental, pois até o encontro com o outro, além do ritmo de vida, é ditado pelo trabalho. Para Linhart (2007), existe uma sociabilidade real relacionada ao ambiente de trabalho, apesar da crescente individualização das relações de trabalho. Ela ainda adiciona que depois da escola, o trabalho - ou a organização para o qual sujeito trabalha, exerce um importante papel na socialização dos indivíduos.

Já mencionei inúmeros exemplos relacionados à socialização dos indivíduos na NX. O que devo ressaltar aqui, é que, além de realmente evidenciarmos com estes exemplos que a sociabilização ocorre dentro do seio da empresa, é que por causa dela os trabalhadores adquirem uma espécie de dívida para com a organização. Em um mundo de relações cada vez mais fragilizadas, poder sentir-se pertencente a um grupo, ou a uma família, como os entrevistados frequentemente se referem à NX, é considerado uma dádiva pelo qual são gratos. Desta forma, o trabalho adquire importância para além dos ganhos financeiros.

Para Sennett (1999) o trabalho é importante participante na construção dos laços sociais. Em tempos onde a flexibilidade impera e a busca por resultados à curto prazo também, o trabalho proporciona formas passageiras de associação - os “laços fracos”, que são também mais utilitárias. Estas formas de associação são mais úteis aos trabalhadores que relações de longo prazo. Para o autor, os laços fortes dependem de tempo e confiança para ser construídos, coisa que a NX proporcionava aos seus assalariados. Os baixos índices de *turn-over*, aliado a estimulação da contratação por indicação (seja familiares ou amigos), além das áreas de convivência dentro da fábrica, criaram um campo fértil para o fortalecimento de relações quase incomuns nos dias de hoje, laços que iam para além das relações utilitárias.

São também as contradições que põe o indivíduo cada vez mais sob tensão, facilitando a legitimação das formas modernas de exploração. Linhart (2007) fala sobre a

ambivalência em relação ao trabalho. Para a autora, “hegemonia tirânica de um trabalho sem o qual não se pode viver é o âmago da contradição que rege a relação com o trabalho, e que todos tem de enfrentar de uma maneira estritamente individual” [p.46]. Ao mesmo tempo que o trabalho dá sentido e valor ao tempo livre, ele impede de viver.

Estas contradições nem sempre são evidentes. Cada vez mais, a distinção entre um aspecto e outro fica mais tênue. Por serem latentes e não evidentes, estes conflitos normalmente passam despercebidos na vida diária, tais como a distinção entre trabalhar e viver, o limite do tempo de trabalho, e o espaço onde este ato acontece (HARVEY, 2014). Dessa forma, cada vez fica mais difícil de identificar estas contradições. Porém, em momentos extremos como o de demissão anunciada, as pessoas parecem revisitar estes conflitos até para poder encontrar sentido no que está ocorrendo. Eles passam, de certa forma, de latentes a evidentes, como no desabafo de Melina (terceirizada que presta serviços pela Alimentar) ao relatar o momento em que recebeu a notícia: “Espanto. Choque. Mas ao mesmo tempo alívio”.

O trabalhador valoriza o trabalho pelo mesmo motivo que o critica: o trabalho permite que ocupem o tempo, mas também o devora, pois cada vez temos menos tempo livre. Apreciamos o trabalho por dar significado a este tempo livre, mas esse mesmo trabalho cansa e não nos deixa aproveitá-lo. Assim, para poder ocupar o tempo e carregá-lo de significado, precisamos permitir sermos tiranicamente explorados (LINHART, 2007).

A questão do tempo de trabalho também é um importante legitimador do capitalismo, pois através das contradições e ambiguidades que este proporciona acaba mascarando as relações de exploração. Podemos falar em relação a qualidade do tempo vivido dentro e fora do trabalho, e também da sua organização, sua rotina. Linhart (2007, p.43) traz uma bela reflexão sobre o tempo e sua relação com o trabalho:

Trabalho é o que permite, é o que organiza o encontro com o outro. Ele constitui uma ocupação. É um meio de lutar contra a monotonia da vida, de encher o vazio, de passar o tempo. [...] E mais, o trabalho é o grande ordenador do tempo. Ao impor sua própria duração, ele anula, apaga o tempo que o indivíduo dedica a si mesmo. Tempo durante o qual não sabe o que fazer. O trabalho é, sobretudo, o tempo de trabalho obrigatório e regido por uma lógica, na maior parte das vezes, externa ao indivíduo. Um tempo do qual ele escapa do vazio de si mesmo. [...] Ao quebrar a continuidade do tempo, o trabalho carrega-o de significado. Ele destila tempo livre por meio de rupturas e referências que ele introduz no tempo. O tempo livre não existe, ele só se manifesta por oposição, em contraste com o tempo obrigatório que caracteriza a atividade profissional.

O tempo livre vem sendo gradativamente diminuído pelo sistema capitalista. Muitos de nós passam considerável tempo fora dos nossos ambientes de trabalho resolvendo problemas relacionados ao nosso trabalho. Para isso, contamos com o auxílio da tecnologia - *notebooks* e celulares e da internet em praticamente qualquer lugar.

Na NX, apesar da formal redução de jornada de 44 horas para 40 horas semanais, inúmeras são as evidências da apropriação do tempo livre pela organização. Desde gestores, que usam este tempo para planejar atividades, participar de reuniões com gestores em outras unidades ao redor do globo (o que demanda de algum dos participantes participar de reuniões em horários completamente fora da jornada de trabalho contratualmente acordada); até os operadores. Estes, por exemplo, muitas vezes trocam seu tempo livre por horas extras (o que as vezes fazem não por vontade própria, mas por pressão do gestor) ou para discutir em família sugestões para preencher em formulários e ganhar pontos (ideias as quais certamente a empresa se beneficia mais do que o próprio trabalhador).

Autores como Rifkin (1995) e Méda (1995) questionam o papel central do trabalho na sociedade atual, mencionando que o emprego como é conhecido hoje possa estar chegando ao seu fim. Entretanto a “desaparição do trabalho” (MéDA, 1995) ou “fim do emprego” (RIFKIN, 1995) são ideias intensamente criticadas por autores como Antunes (1999a) e Kovács, Castillo e Pereira (1998) que afirmam essa teoria não considerada inteiramente a realidade mundial, e apresenta, sim, uma visão eurocêntrica.

Linhart (2007) também critica a relativização com que Gorz e Méda (1995) veem a importância do trabalho nos dias atuais, porém não por sua visão eurocêntrica. Para ela, Méda (1995) leva em conta apenas a dimensão econômica do trabalho ao afirmar que os assalariados são ligados à empresa por uma ligação meramente econômica. Para autora, há uma ingenuidade ao defender que a subjetividade do trabalhador não é afetada no momento da saída da empresa. O que o estudo na NX nos mostra é que os vínculos criados pelos trabalhadores não dizem respeito apenas a lógica de racionalidade econômica.

As falas sobre o trabalho eram carregadas de suspiros emocionados, ora de orgulho e ora com tristeza por sua perda. Por isso, inicialmente pensei que o argumento de que o trabalho estava se tornando cada vez mais central na vida dos indivíduos (ANTUNES, 2000) fazia bastante sentido. Ele poderia estar intensificando o entendimento e envolvimento que os assalariados tinham com o trabalho, assim tornando o rompimento deste mais traumático.

Porém, aos poucos, passei a entender a centralidade do trabalho como parte do discurso do imperativo da flexibilidade, que busca cada vez mais extrair valor excedente em prol da acumulação de capital. Ribeiro (2007) refere-se a centralidade do trabalho como um predomínio da razão instrumental oriunda da lógica capitalista. Além disso, vejo que há uma intensificação da vinculação ao trabalho através da cooptação da subjetividade (o que irei discutir adiante). O significado do trabalho estaria mudando porque cada vez mais os trabalhadores são estimulados a se engajar subjetivamente aos objetivos organizacionais, o que faz com que não consigam mais se reconhecer fora dele.

Ribeiro (2007) aprofunda a questão do sentido do trabalho relacionando-o com a impossibilidade de trabalhar, argumentando que a impossibilidade de constituir trabalho

enquanto obra, ou seja, “reconstrução continua do mundo e de si” ( p. 76) pode acarretar uma situação de vulnerabilidade social e em uma vida sem sentido (CASTEL, 1998). O desemprego, neste contexto, pode ser um fenômeno temporário; ou uma escolha voluntária; ou resultante de um desemprego estrutural fruto da necessidade capitalista da manutenção de um exército produtivo de reserva (RIBEIRO, 2009a).

Constata-se, portanto, um cenário antagônico: por um lado, o “trabalho ainda é central como modelo de sociabilidade e de construção identitária” (p. 80) e, por outro, o mesmo projeto de constituição social e identitária se fragiliza em decorrência dos processos capitalistas, tais como a reestruturação produtiva e a flexibilização.

## 5.2 A demissão e o vazio em torno do trabalho

O trabalho assalariado vem, ao longo das últimas décadas, cedendo espaço para formas cada vez mais precarizadas. Além disso, a desterritorialização e financeirização também contribuem para que a percepção de estabilidade seja cada vez mais desatrelada do trabalho. Dito de outra forma, as possibilidades de demissão são cada vez mais constantes e presentes na vida diária do trabalhador.

O processo de demissão não recebe a mesma atenção da área de recursos humanos quando comparado a outros processos tais como captação, seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração (PLIOPAS; TONELLI, 2007), mesmo sendo uma prática cada vez mais habitual no atual contexto das empresas. À este tema é dado pouco foco em pesquisa, talvez pelo significado de fracasso que o acompanha. Menor ainda é a discussão sobre demissões relacionadas ao contexto sócio-histórico. Estas constatações se originam das leituras iniciais realizadas para esta dissertação e de uma meta-análise realizada pelo nosso grupo de pesquisa (VACLAVICK et al., 2017).

Essa estudo teve como objetivo analisar o que foi publicado nacionalmente sobre demissões nos últimos 20 anos em duas bases de periódicos brasileiros - SciELO e SPELL, bem como trabalhos publicados nos eventos promovidos pela ANPAD - EnANPAD, EnEO, EnGPR, entre 1997 e 2016. Da revisão inicial de 187 artigos, permaneceram para a leitura apenas 61. A partir destes, buscamos compreender como os autores abordavam os conceitos sobre demissão, além de buscar entender os diferentes processos demissionais, seja esta demissão coletiva ou individuais.

Caldas (2000), Pliopas e Tonelli (2007) referem-se à demissão como a remoção do indivíduo de seu emprego contra a sua vontade. Machado, Hernandez e Moraes (2008), por sua vez, consideram este momento o último estágio de convivência entre trabalhador e organização, podendo ocorrer de qualquer maneira: seja pela aposentadoria, por pedido voluntário, por redução de quadro, extinção da função de trabalho, ou uma simples dispensa (com ou sem justa causa).

Neste estudo (VACLAVICK et al., 2017), percebemos que muitos autores usam como sinônimos de demissão as seguintes expressões: *downsizing*, cortes e enxugamentos. Ao falar mais especificamente de *downsizing*, os autores frequentemente usam o termo para referir-se a reestruturação do quadro de pessoal para redução de despesas. Santos (1998) menciona que muitos destes processos, realizados em nome de uma melhora de desempenho e sobrevivência da organização, foram adotados inadvertidamente, na maioria das vezes, nem trazendo os resultados esperados.

Classificamos em nosso estudo as demissões quanto ao seu tipo. Destes trabalhos, 65% dos artigos faziam referência à demissões em massa, sejam estas fruto de PDVs ou coletivas involuntárias. A maioria dos trabalhos tratava estas demissões como impactos da reestruturação produtiva ocorrida a partir da década de 1990 no Brasil, mas não problematiza seu acontecimento, nem procuravam ir além da forma causal Reestruturação/Demissão. Dentre os trabalhos que tratam das demissões individuais, 16% referem-se a desligamentos voluntários (normalmente sob enfoque dos custos organizacionais) e 7% discutem a demissão individual involuntária.

A intenção inicial com este estudo, não era, ao menos para mim, compreender os motivos que fazem as empresas demitir, nem quais as práticas são adotadas pelas organizações para realizá-las. Buscava, a partir destes, encontrar um caminho para explorar como se dava a relação dos trabalhadores em situações extremas tais como demissões em massa e fechamento de fábrica, os quais são frequentes e crises econômicas, mas pouco explorados na literatura.

Porém, percebi que, quando a vivência do trabalhador é explorada nestes estudos, fala-se, na grande maioria das vezes, sobre os impactos psicológicos e maneiras de adaptação do indivíduo a esta situação quase sempre inevitável, não buscando explorar qual contexto propicia estes acontecimentos, e de que forma o trabalhador é conformado pelo contexto, e ao mesmo tempo o sustenta.

Brevemente abordo alguns dos trabalhos que dizem respeito a como as organizações deveriam idealmente lidar com as demissões, para então falar como a forma como a demissão impacta no indivíduo. Começamos pela discussão acerca da ética, realizada por Freitas (2006). A autora considera que é preciso lidar com as demissões de uma forma mais responsável, de retomar a discussão ética em um campo onde isso parece quase impossível.

Freitas (2006) parte sua discussão da inevitabilidade das demissões. Ou seja, para ela, o que se pode esperar das empresas não é que não demitam, mas que façam isso somente em circunstâncias onde as opções foram esgotadas e da forma mais ética, com aviso prévio ao fato e atenuando as circunstâncias dentro das possibilidades. Durante o *boom* de demissões em massa da década de 1990, Freitas (2006) afirma que muitas dessas demissões foram feitas por e-mail, telefone, ao fim das férias, etc, em atos covardes. Não só um destino terrível aguardava o trabalhador, como também o destino era executado da

forma mais antiética possível. Neste sentido, frisa-se que a questão do desemprego não é só uma questão de lamento sobre uma tragédia inexorável, mas de uma reflexão, também, sobre como se dá o processo de desligamento.

O caso do fechamento da organização AÇOINOX (aquela que deu origem à unidade fabril da NX no Rio Grande do Sul), em que as pessoas chegavam e “davam de cara” com a empresa fechada e uma lista afixada na frente, é uma ótima ilustração para a discussão promovida por Freitas (2006). Alguns dos trabalhadores, na época, chegaram a receber correspondências em casa. Mesmo esses, incrédulos, foram para frente da fábrica ver se realmente a informação procedia. A empresa, em poucos dias, desmontou uma grande unidade fabril e simplesmente a transferiu, desconsiderando qualquer aspecto a não ser o da racionalidade econômica. Porém faço aqui pequena ressalva (em concordância com Freitas (2006)): não devemos esperar das empresas que estas sejam éticas, pois esta é uma competência humana e não das organizações.

Caldas (2000), também sem criticar a causa das demissões, sugere que existem práticas que as empresas podem se utilizar para amenizar o estresse psicológico o qual o trabalhador demitido enfrenta – e que também aumenta as chances de reemprego, uma vez que este trabalhador estará mentalmente são para a extenuante procura por um novo emprego. Tais práticas passariam por um processo criterioso de planejamento das demissões. Netto, Capelle e Boas (2001) também consideram que muitos dos processos de demissão são inevitáveis, mas sua condução pode transformar um processo catastrófico em um processo menos indolor ou vice-versa. É importante, para os autores, uma grande transparência por parte da organização, tornando o processo previsível para os trabalhadores.

Tolfo e Coutinho (2007) estudaram a reestruturação em duas grandes companhias estaduais que foram privatizadas, percebendo analisando efeitos da crise política nos indivíduos. Assim como Caldas (1999), também mencionam aspectos como ansiedade e tensão de seu nome estar presente em uma das listas, gerando clima de insegurança e tensão generalizado. Segundo as autoras, o clima de terror acaba estimulando a competitividade e individualismo, prejudicando as relações entre colegas e chefias, causando sofrimento.

Tolfo e Coutinho (2007) retratam que em processos de reestruturação, enquanto uns relatam “pânico total”, outros retratam processo de maneira mais tranquila, evidenciando que o sentido do trabalho para cada indivíduo é influenciado pela sua subjetividade. Porém, importante salientar que, independentemente da reação do trabalhador, seja essa mais ou menos agressiva, mais ou menos dramática, mais ou menos reativa, os trabalhadores são impactados fortemente pela reestruturação que está ocorrendo, por isso a insistência de discutir mais aprofundadamente o contexto que sustenta essas demissões.

Seligmann-Silva (1994) apresenta que sofrimento mental e físico relaciona-se com períodos de crise social e econômica. Em períodos de demissão ocorre desgaste emocional do trabalhador decorrente da precarização das relações e condições de trabalho. Como estes

períodos são cada vez mais frequentes, dados os ciclos cada vez mais curtos de crise, que os trabalhadores vivem esta tensão quase que diariamente. Nem mesmo o funcionalismo público tem escapado dessas tensões, dado que, como ocorrido no estado do Rio Grande do Sul, o governador eleito sem uma plataforma clara de proposta pode, simplesmente, através de movimentos políticos, extinguir uma série de instituições. Nestas organizações, muitos dos trabalhadores serão desligados, não importa se são concursados ou não.

Ressalto aqui, novamente, que o foco deste trabalho não é discutir a respeito das questões psíquicas, apesar de entender que elas são significantes, especialmente em momentos de demissão. Gostaria de salientar que cada vez mais trabalhadores tem apresentado reclamações de sofrimentos psíquicos resultantes da sua relação com a organização e com o trabalho em si (BERNARDO, 2009).

Para Sennett (1999), o enfraquecimento dos laços sociais vem a ser um dos elementos da corrosão do caráter do indivíduo, impedindo que o trabalhador possa criar narrativas coerentes de vida, colocando a vida dos trabalhadores à deriva neste momento. Valdir (supervisor, 44 anos de empresa) evidencia a importância destes laços: “O pior na minha vida aconteceu. Então fiquei abalado de perder o emprego? Fiquei. Porque eu tô acostumado a conviver com as pessoas, e hoje eu tenho que ficar assim, sozinho”.

Para Gaulejac (2007) a demissão significa mais do que a perda de emprego, significa também uma modificação na própria história, momento em que o sentido do trabalho é posto em suspenso. Retomo aqui a fala de Valdir para mostrar o quanto a perda de emprego pode colocar alguém em situação de deriva:

Os dois piores da vida, eu passei. [Silêncio] Primeiro perder um filho, que eu perdi um filho com 22 anos de idade. É. Isso abalou muito. [Silêncio]. **Então no ser humano o que mais abala a pessoa? Primeiro, perder um ente querido, segundo, o emprego. E eu passei pelos dois, certo?** [Silêncio] Só que a perda do emprego eu passei, mas eu fiz minha parte, eu trabalhei 41 anos em uma empresa só. Então, praticamente eu tava preparado para isso aí [...] Porque, **talvez se não tivesse acontecido isso com meu filho, eu não tava preparado, porque... Isso é motivo da gente viver, né?**

Perdas que põe a vida em suspenso, tamanha a vinculação do trabalhador com sua obra. Valdir tem uma história de momentos gloriosos dentro da empresa. A relata com orgulho e com lágrimas. Sua entrevista foi uma das mais marcantes para mim. Quarenta e um anos de empresa. Uma mudança de estado que seria temporária e se transformou em uma vida dedicada ao trabalho por mais 20 anos no Rio Grande do Sul. Trabalhava de sol a sol. Da Argentina às Américas. É de se entender a ruptura que a demissão causa <sup>2</sup>. É possível, através da narrativa dele, ver que construiu algo significativo para sua vida. Obviamente este engajamento dele está relacionado a cooptação. Mas vai para além disso.

<sup>2</sup> Como ele, eu também chorei.

Dialeticamente, é também neste envolvimento de sua subjetividade que Valdir cria um sentido único para sua vida. Suas conquistas, a família que construiu ali dentro (era assim que ele chamava os colegas e subordinados) tem também um quê de resistência. De criar ali algo para além das relações formais. Capacidade de criar algo seu e único. Para Linhart (2007), este “envolvimento, aparentemente cúmplice da opressão, representa apenas uma forma de adaptação menos traumatizante ao trabalho”. Esse envolvimento é também benéfico para a empresa, é sim cúmplice da opressão, mas é também ele que, em oposição, dá sentido único à vida de tantos que entrevistei. Ao mesmo tempo que facilita a exploração, o envolvimento subjetivo também cria possibilidade de criar algo único.

Gaulejac (2007) menciona que traumatismo não é uma palavra demasiadamente forte para retratar o processo de demissão, visto que

Não é apenas um emprego que se perde, para eventualmente encontrar um outro, mas toda uma vida que é quebrada: sentimento de desvalorização de si, ruptura das redes de solidariedade, perda dos elementos constitutivos da identidade profissional, culpabilidade, vergonha, fechamento sobre si, ruptura da comunidade de trabalho que apoiava a existência. A aceitação da perda de emprego necessita de um longo trabalho de elaboração psíquica, de desidentificação com o coletivo de trabalho (GAULEJAC, 2007, p.201)

Para Sennett (1999) é natural que a flexibilidade cause ansiedade, pois as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir, a flexibilidade tem impacto no caráter pessoal. Como Gaulejac (2007), mesmo a desocupação eventual causada pela flexibilidade (ou precarização) é um fator ansiogênico.

Para Linhart (2007), o medo de não ter trabalho não está relacionado apenas ao medo de não ter de onde tirar seu sustento, mas eles mostram o “desamparo psicológico daqueles que, sem emprego, se comparam a leprosos” (p.48).

Por vezes, a insegurança do trabalhador passa a ser apenas mais um elemento que vem a reforçar a melhora da economia. A lógica do capital pautada pela competitividade e lucratividade é colocada em destaque. Vamos tomar como exemplo uma “lógica” as vezes explorada por alguns economistas. Tomemos como exemplo um discurso do presidente do *Federal Reserve System* americano<sup>3</sup>. Nele, ele argumenta que menores salários significam menor inflação - e inflação controlada significa uma economia saudável. Adicionalmente, o que ele aponta é de que a insegurança do trabalhador é o que o faz aceitar salários e aumentos salariais baixos, evidenciando mais uma vez a fragilização deste trabalhador perante o contexto em que vive (GREENSPAN, 1997).

Essa insegurança em relação ao emprego também é relatada por Gaulejac (2007), que afirma que se exige do trabalhador constantemente adaptação, comprometimento, além de estar sempre preparado para ir embora.

<sup>3</sup> Sistema de Reserva Federal, é o sistema de bancos centrais americano.

Este medo não está ligado apenas a demissão, mas também a situação de desemprego. Para Ribeiro (2009b), os principais impactos do desemprego são o isolamento e falta de reconhecimento social, a culpabilização e a fragmentação da identidade. O autor afirma que normalmente a demissão se trata de uma transição não planejada na carreira, e por consequência, gera uma série de reações. Ribeiro chama este momento na carreira de ruptura biográfica (RIBEIRO, 2007).

Esta ruptura ocorre porque muitas vezes o trabalhador possui tal nível de identificação com sua atividade laboral que a perda dela ocasiona um desencontro identitário, ruptura nas trajetórias de vida e necessidade de reestruturação de laços sociais. O autor (2009a) propõe micropolíticas públicas para amenizar as implicações do desemprego, tais como a criação de equipes multidisciplinares para suportar os demitidos, bem como políticas públicas de combate ao desemprego.

A percepção de ruptura na trajetória de vida dada pelo anúncio não esperado, pode ser evidenciada a partir da fala de alguns trabalhadores que mencionaram “sonhar” em se aposentar ali, enquanto outros apontam que jamais esperava que fosse acabar desta maneira. Há situações em que esta ruptura pode se apresentar de forma ainda mais intensa, como o evidenciado por Angela, analista de RH: “Desestruturei. Perdi o rumo, perdi o chão”. Essa perda de sentido pode estar relacionada à ruptura biográfica e desvinculação das significações presentes em seu mundo (RIBEIRO; SANTOS, 2008). Esta mesma trabalhadora, Angela, relata ter buscado terapia para poder lidar com a situação.

Gaulejac (2007) também manifesta-se a respeito desta ruptura. Considera que se esta for brutal ou vivida como exclusão não merecida ou fracasso individual, deixa o indivíduo em total confusão, e reforça que “No plano psíquico e social, a ruptura de uma atividade profissional é parecida com a morte” (p.203). Esta comparação com a morte foi feita por inúmeros trabalhadores, de inúmeras formas. Algumas já relatadas, outras que aqui merecem destaque: “Acabou o ar”, “morte anunciada”, “um familiar teu morreu”.

Inácio, ex-membro da comissão de fábrica vinculado ao atual sindicato, relata que a discussão ficou em torno de “como nós queríamos ser mortos. Se era entrar e ir num paredão sermos fuzilados”, ou seja, não ter recebido a notícia com tanta antecedência, ou se “nós quiséssemos entrar todos nós numa câmara de gás e morrer tudo junto e lentamente”, referindo-se ao longo tempo de espera até a “morte”. Este trabalhador foi o único que vi dizer abertamente “não aceito!”.

Linhart (2007) traz outras pistas para análise em relação a situação de “não trabalho”:

Não é o próprio trabalho que atrai. É principalmente o vazio em torno do trabalho que repele. O vazio em uma sociedade concebida, moldada por e para o trabalho. O trabalho é aqui, um meio. Qualquer que seja seu conteúdo, qualquer que seja sua finalidade própria, ele serve, antes

de mais nada, para dar um sentido ao tempo, um sentido a vida, e condiciona a inserção social. [...] Ai está, para a maioria das pessoas, a função essencial do trabalho [...] é um meio de atingir objetivos externos ao próprio trabalho à sua lógica e à sua própria finalidade (LINHART, 2007, p.44)

A autora estrutura a lógica do trabalho em relação ao preenchimento do tempo. Ela ainda adiciona que a sociedade é caracterizada por este vazio em torno do trabalho. “Para os que não trabalham, é difícil encontrar referências que lhes permitam estruturar o tempo, dar sentido à vida, organizar o encontro com o outro, dotar-se de um sentimento de utilidade, de uma imagem pessoal que os valorize” [p. 61]. Ela, também como outros já anteriormente citados, menciona que nunca nos curvamos tanto para o trabalho, e “nunca antes a sociedade fora do trabalho se tornou tão deserta no plano do sentido”[p. 61].

Maurício, gestor da área de motores, já estava envolvido em outras atividades profissionais. Ele relata medo de enfrentar dificuldades em relação a estruturação do seu tempo e de sua rotina:

Eu sou extremamente hiperativo assim, e eu gosto muito de planejar assim, eu gosto muito de organizar minha vida pessoal, e profissional. Com base em planos assim, planos reais. Então, minha maior dificuldade agora, dessa passagem, de ser empregado para ser empresário, é de de... ocupar a minha vida, de pensar que um dia que eu não tenha nada para fazer, porque tá tudo andando certinho, eu não consigo descansar. Esse é meu grande aprendizado a partir de agora. De ter objetivos diferentes, de não ter os horários regrados, assim.

Chamo atenção nesta fala para esta dificuldade relatada de estruturar seu tempo fora de uma rotina fixa. Além de Maurício, outros trabalhadores relatam medo de não estarem “ocupados”, de não saber o que fazer com seu tempo, não se sentirem “produtivos”. É o **medo do ócio**.

Este sentimento de se sentir útil é importante e foi frequentemente relatado pelos trabalhadores. O senso de utilidade existe em contraposição ao medo do ócio. “O tempo não passa, a cabeça fica só pensando nisso. É o ócio, né, o ócio é horrível. Sei lá, eu não sou uma pessoa de tá no ócio”. Estar no ócio, além de desestruturar o tempo, não permite o reconhecimento e nem sentir-se ‘útil’. Não diz respeito apenas à lógica financeira, mas sim, porque o trabalho tem um fim em si mesmo, dá significado à vida.

Ou seja, o medo do ócio não está apenas relacionado a se manter ocupado, mas também a impossibilidade de poder cumprir um suposto papel na sociedade. Não poder exercer este papel e participar do sistema capitalista pode gerar, desorientação pessoal, ansiedade e isolamento social, uma anomia.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> No dicionário Aulete, anomia significa “Processo ou estado da sociedade em que se perdem ou não se reconhecem valores ou regras normativos de conduta, ou de crença, o que dificulta a referência do indivíduo ante as situações comportamentais e éticas contraditórias com que se depara.”

O Engenheiro Vanderlei relata de forma extrema essa anomia relacionada a falta da percepção de um papel: “acho que sem trabalho a gente fica maluco. Sei lá. tu vê assim, as pessoas envelhecendo, param de trabalhar, tu vê e em 2, 3 toques elas estão capotando né?”.

Podemos pensar na anomia também como uma contradição do capital, que antes do fechamento poderia estar latente e se faz evidente em tempos de crise. Nesse sentido, a consciência em relação a perda do trabalho poderia despertar uma ação coletiva de resistência, ou o capital pode descobrir uma forma de mascarar também esta contradição. O discurso meritocrático, de responsabilização excessiva pelo indivíduo em relação ao seu emprego, a falsa ilusão de liberdade sobre sua mão-de-obra será discutida no capítulo a seguir.

Cristiano (analista da área de peças, 35 anos de empresa) retratou o período pós anúncio do fechamento como uma tortura. Como ele, outros trabalhadores retratavam grande sofrimento por não saber o que fazer após a demissão. Para não ficar “parado”, Cristiano já tem planos. Ele se refere ao trabalho como possibilidade de continuar vivo:

Nossa, tudo. Resumindo numa única palavrinha: Tudo. Primeiro porque eu sou hiperativo, eu não paro, não consigo sentar, olhar uma TV, não consigo, tem que trabalhar. É a mesma coisa que eu respirar. Eu tenho que trabalhar. Eu tenho que trabalhar. Tanto que eu acabei de te dizer né? Eu tô aposentado, eu tenho minhas coisas fora e tal, tem um negócio que eu já tô encaminhado faz tempo. Mas eu vou buscar. Eu não pretendo ficar.. sentado esperando a morte chegar.

Para ele, permanecer fora da roda produtiva é o mesmo que esperar a morte chegar. Ou seja, ele não espera apenas um trabalho que o faça se sentir útil, pois este poderia ser voluntário, na sua chácara ou na lida doméstica com a esposa. O seu dilema é em relação a um trabalho remunerado, se sentir um contribuinte do sistema econômico.

## 6 Cooptação da Subjetividade e do Discurso de Emancipação

Neste capítulo, pretendo analisar como as atuais formas e técnicas de produção propiciam um maior engajamento dos trabalhadores através de diferentes mecanismos de controle cada vez mais sutis e de complexas formas de sedução muitas vezes até contraditórias entre si. Mesmo que os aspectos do engajamento não sejam facilmente verificáveis no discurso direto dos trabalhadores, busco através das “sutilezas” (FARIA, 2007) de suas narrativas compreender como ocorre o envolvimento subjetivo destes trabalhadores com a organização e de que forma ela está relacionada com a fragilização do sujeito no atual contexto capitalista. É preciso entender como o trabalhador se adapta ao contexto “flexível” discutido nos últimos capítulos.

Para garantir que a reprodução e acumulação de capital continue a acontecer, é preciso que exista “uma mercadoria que tenha a capacidade de criar mais valor do que possui. Essa mercadoria é força de trabalho” (HARVEY, 2014, p.63). É através do uso contínuo da força laboral que se produz um excedente sobre o que o trabalhador recebe como recompensa pelo seu trabalho. Por sua vez, esse excedente é a raiz do lucro monetário. Para que isso ocorra, é preciso se basear na

presunção de que os trabalhadores têm um direito de propriedade privada individualizada sobre a força de trabalho que são capazes de fornecer ao capital como mercadoria (uma mercadoria que tem o valor de uso para o capital de poder produzir valor e mais-valia) e que eles são “livres” para dispor dessa força de trabalho a quem quer que seja. É bastante conveniente ao capital, obviamente, que os trabalhadores sejam “libertos” de qualquer acesso à terra ou mesmo a qualquer meio de produção. Eles então não têm opção, exceto vender sua força de trabalho para viver. Quando colocados no trabalho, os capitalistas podem assegurar que os trabalhadores produzam mais em valores de *commodities* do que o valor de mercado de sua força de trabalho. Os trabalhadores, em suma, devem adicionar mais valor do que obtêm se o capital for criado e reproduzido. O capital embolsa o valor adicionado como lucro e pode armazenar esse valor adicionado como uma concentração cada vez maior de poder monetário (HARVEY, 2014, p.64).

Ou seja, é preciso que o trabalhador acredite ser livre proprietário da sua força de trabalho enquanto mercadoria que vende ao capital como valor de troca, enquanto este se apropria dela como valor de uso. Se esta extração de mais valia não é atingida, o trabalhador torna-se dispensável e substituível, pois é apenas um instrumento do capital, fazendo “parte de uma contabilidade de retorno do investimento que se pode obter com o seu trabalho” (FARIA, 2007, p.93).

Porém, mesmo que o capital se aproprie deste excedente, ele não o faz assim de pronto. Há uma mediação que é feita pelas organizações que define o que produzir, quanto, quando e onde. Para isto, é necessário que existam formas e procedimentos que visem extrair o máximo empenho da força laboral. Se não houvesse esta mediação, não seria necessário este imenso esforço pelas teorias gerencialistas desde Taylor e Fayol para apropriação destas formas de trabalho (FARIA, 2017).

A intenção a partir daqui é falar sobre como estas formas de mediação (tais como ferramentas de gestão e controle) a cada dia mais colocam o trabalhador a serviço do capital, produzindo cada vez mais valor excedente. Saliento aqui, e discutirei melhor isso no Capítulo 8, não é possível a apropriação integral das capacidades físicas e subjetivas do trabalhador. Sempre há espaços para resistências, por menores que sejam as chances destas transformarem radicalmente o atual contexto que vivemos.

Segundo Faria (2017), pode parecer que estamos diante de um paradoxo: se a empresa já comprou a força de trabalho, por que ainda assim esta investe no engajamento subjetivo? Não seria redundante? Não, porque a empresa pretende ter acesso a mais do que apenas a força de trabalho contratualmente negociada. Ela busca o engajamento subjetivo justamente porque pretende ter controle sobre a vida do trabalhador, compartilhando seus valores e cultura, além de tomar também seu tempo livre, para extração de mais valia e acumulação deste excedente para fins de manutenção e perpetração do capital.

Para Linhart (2007), “jamais o *deal* implícito foi tão desfavorável aos assalariados. Não lhes é mais demandado apenas a submissão de seus músculos e seu cérebro à imposições e prescrições, mas a submissão também de sua subjetividade” [p.25]. Mesmo com esse engajamento sem precedentes, ainda assim nada garante no final que haverá para o trabalhador alguma garantia de emprego. De fato, este engajamento possibilita que mesmo em situações de baixas chances de estabilidade no emprego, os trabalhadores continuem a trabalhar arduamente em direção ao fortalecimento do sistema capitalista.

Mas seria possível não se envolver? Não se engajar? Linhart (2007) considera que exista um grau mínimo de envolvimento em cada sujeito, pois só desta maneira é possível tornar trabalho suportável, mesmo o mais alienante ou repugnante deles. Para a autora, é justamente este grau mínimo de envolvimento de todos os sujeitos que faz o sistema continuar a funcionar. Os graus de envolvimento variam, enquanto para uns o trabalho é fonte de renda e meio para continuar vivendo, para outros o envolvimento pode ser maior, a ponto do trabalho se transformar fonte de satisfação e de realização pessoal.

Por se tratar de um ambiente fabril, refiro-me aqui ao trabalhador do sistema toyotista, não por entender que é esta a (única) forma de produção que possibilita todo este engajamento, mas porque ele ilustra de forma adequada o ambiente do objeto de estudo - a indústria automotiva. Pensemos. No contexto de tantas inovações, como o *just-in-time* visando redução de estoques, os grupos de auto-gestão com o objetivo de

controlar a qualidade e produtividade nos postos de trabalho, a empresa aparentemente se fragiliza, tornando-se ainda mais dependente dos seus trabalhadores (LINHART, 2007). É justamente por isso que precisa deste engajamento subjetivo, para que este sistema continue a existir. Mas também não é simplesmente uma relação causa/consequência, ou seja, a organização envolvendo os trabalhadores para que estas formas de organização do trabalho que permitem maior acumulação de capital continuem a existir.

É também o oposto. Quanto mais o trabalhador é envolvido neste sistema, cooperando e acreditando nos valores e cultura da organização, mais ele colabora para que estas formas de produção se reforcem e permaneçam. Ou seja, a cooptação da subjetividade é algo que se retroalimenta. Quanto mais o trabalhador se envolve subjetivamente, mais ele reforça as formas de produção que o fazem se envolver ainda mais.

Se, por um acaso, os trabalhadores não forem considerados aliados seguros e este engajamento não for suficientemente capaz de torná-los partidários dos interesses da organização, “é melhor não correr o risco de renunciar ao taylorismo que tranquiliza” (LINHART, 2007, p. 124), visto que ele permite, através de um controle mais coercitivo e direto, o controle da intervenção de cada trabalhador. Ou seja, este engajamento, quando eficaz, forma uma espécie de ligação de confiança entre empresa e trabalhador.

O trabalhador polivalente do sistema toyotista tem seu saber intelectual do trabalho muitas vezes apropriado pela empresa. Para que a apropriação do saber deste trabalhador polivalente e seu engajamento ocorram, ele é envolvido no processo produtivo de forma imersiva, de forma a dar a ilusão de autonomia (por meio de sua multifuncionalidade e da transferência de responsabilidade para ele) ao passo que requerem deste um aumento produtivo e qualitativo constante. Desta forma, o trabalhador é envolvido no processo de forma manipulativa, a serviço dos interesses da empresa, que captura sua subjetividade a serviço do capital (ANTUNES, 2000).<sup>1</sup>

Antes de discutir mais sobre como se dá este engajamento, é necessário discorrer brevemente sobre este conceito nada pacífico que é o da subjetividade. Compactuo aqui do entendimento de Faria (2017), que trata a subjetividade como um elemento “constitutivo do humano”, conferindo a ela “lugar originado pelas determinações histórico-sociais, mediada pelas relações sociais vivas” [p. 64]. A subjetividade não pode ser compartimentada apenas como um tipo de racionalidade, uma dimensão meramente cognitiva ou parte de uma organicidade biológica separada em funções físicas e emocionais. Ou seja, é constituída e estruturada a partir das relações sociais, é “uma forma de síntese particular que o sujeito constitui a partir das relações sociais e materiais e que compõe a sua estrutura de orientação no interior destas relações” (FARIA, 2017, p.65).

O controle da subjetividade do trabalhador torna-se necessário neste contexto de

---

<sup>1</sup> O autor se refere a isso com o conceito de subjetividade inautêntica (ANTUNES, 1999c).

fácil desterritorialização das empresas e as demissões como um futuro possível a qualquer momento. É preciso que o trabalhador sintam-se parte da organização, maximizando assim seu potencial lucrativo, para que esta assim possa, de um lado, diminuir custos com a desterritorialização, enquanto de outro aumenta a produtividade e lucratividade com a captura da subjetividade do trabalhador (HARVEY, 2006).

É necessário aqui explorar o conceito que melhor caracteriza este **envolvimento subjetivo** do trabalhador, pois este é um dos elementos que considero central na fragilização do trabalhador perante o atual contexto capitalista. Gaulejac (2007) chama essa captura de engajamento total, em que a empresa recorre algumas técnicas, como o acompanhamento por *coaching*, por exemplo, para ‘ajudá-lo’ a gerenciar a própria subjetividade (GAULEJAC, 2007).

Porém esse engajamento nunca se dá na sua totalidade. O ‘total’, neste caso, só pode ser usado como metáfora do exagero, para demonstrar que há casos em que o trabalhador se envolve da maior maneira possível, aderindo aos valores, cultura e gritos de guerra corporativo. Trata-se de uma hipérbole.<sup>2</sup>

Também não acolho o conceito de engajamento (apesar de já tê-lo usado aqui para descrever este envolvimento subjetivo), pois ele remete à linguagem adotada pela literatura gerencialista e por setores como os de RH, por exemplo, para produzir e legitimar manipulação e envolvimento em prol do capital.

Alves (2000; 2011) menciona que sob o toyotismo, a criatividade e autonomia são solicitadas ao trabalhador dentro de uma lógica de racionalização instrumental do capital, mencionando que a “organização toyotista do trabalho possui uma densidade manipulatória de maior envergadura” [p. 111]. É a este processo que o autor chama de **captura da subjetividade**. Para o autor, esta captura inclui o saber-fazer, mas também a apropriação da disposição intelectual-afetiva dos assalariados. Apesar do autor mencionar que a esta captura não acontece sem resistências, este é um tema pouco abordado em sua obra. O próprio uso do termo captura transmite esta ideia, de que este controle da subjetividade poderia ser total, de que trabalhador estaria capturado pelo capital de forma estanque e absoluta.

Um dos termos adotados por Linhart (2007), a **mobilização da subjetividade**, etimologicamente dá a ideia de que há movimento. Ou seja, não seria algo estanque e totalmente capturado pela organização, tal qual o conceito de Alves (2011). Mas ao mesmo tempo, pode ser também um reforço discursivo para a literatura gerencialista, que já usa a palavra mobilização muitas vezes como análoga a motivação, com a intenção de por os trabalhadores em movimento em prol da acumulação de capital.

Em consonância com Faria (2017), o poder do capital não é absoluto, nem é

<sup>2</sup> Ainda, é possível que o conceito seja uma referência irônica à ‘qualidade total’.

possível controlar totalmente a subjetividade. O autor busca então explicar através de outro conceito, o **sequestro da subjetividade**.

Entender a subjetividade como suscetível de ser sequestrada, na medida em que este seria um meio relativo de controle sobre o sujeito trabalhador livre, sobre os seus valores, desejos, interesses, libido, afeto. Ao mesmo tempo em que o resgate do sujeito é possível, o sequestro desencadeia a “Síndrome de Estocolmo”, que remete a uma relação afetiva de identificação subjetiva do trabalhador sequestrado com a organização sequestradora [p.70].

Mesmo que o autor use o termo sequestro para referir-se a uma forma de violência psicológica quando trata do estímulo ao envolvimento subjetivo - o que de fato o é, presume-se que em um sequestro o ‘algo’ que foi sequestrado pode ser liberto ou devolvido; neste caso, ter sua subjetividade ‘devolvida’ em caso de rompimento com a organização que a sequestrou, por exemplo. Primeiro, concordo que este pode ser visto como um caso de violência simbólica, visto que o sequestro seria uma forma de privação de liberdade destes indivíduos em termos de escolher ter sua subjetividade envolvida ou não no processo produtivo. O trabalhador na grande maioria das vezes pode não ter a consciência sobre este envolvimento, ao passo que a organização o tem, embora negue. Porém, as falas dos entrevistados me fazem crer que muitas vezes, justamente por uma fuga da violência de trabalhar em algo que não se identifiquem, estes trabalhadores busquem conscientemente se engajar emocional e afetivamente às organizações. É uma forma de pertencer a algo maior, fazer parte.

Pensar em sequestro acarreta em dois impasses. Primeiro, dá a ideia de que é possível haver um resgate, por exemplo quando este trabalhador enxerga mecanismos de exploração e, desta forma, existe possibilidade de libertação ou fuga.

Outro é em relação à violência do ato de sequestrar. A palavra carrega um fardo consigo - inclusive em seu significado, que é o ato de fazer algo contra a vontade do sujeito, tomar algo à força ou às escondidas. No caso da subjetividade, um ato de violento executado pela organização ou pelo sistema capitalista contra o trabalhador. Concordo com Faria (2007; 2017) que este é um ato de violência, sobretudo psicológica. Mas não que seja sempre algo contra a vontade do sujeito.

Mesmo que este tome consciência da violência a que está submetido, por exemplo, percebendo que há um movimento da organização em relação ao ‘sequestro’ da sua subjetividade, o trabalhador pode buscar através do envolvimento subjetivo um pertencimento e identificação com algo maior. Um dos trabalhadores entrevistados menciona que buscará em seu próximo empregador valores com os quais ele se identifique. O que isto significa senão entregar de bandeja sua subjetividade à empresa contratante?

Não é a tomada de consciência da exploração a que foi submetido (envolvimento subjetivo) a forma de se libertar deste ato violento. Ou seja, é algo para além da alienação

neste sentido. Mesmo tendo consciência, o trabalhador pode escolher se envolver. Não se trata apenas da identificação afetiva do sequestrado com a organização sequestradora tal qual Faria (2007) trata ao fazer um paralelo com a “Síndrome de Estocolmo”. Para além disto, talvez o envolvimento subjetivo com a organização ou com o sistema capitalista seja uma forma menos dolorosa de lidar com contexto hegemônico capitalista - já que não se pode enfrentá-lo. Assim, o trabalhador acaba por internalizar alguns elementos essenciais para a manutenção do sistema capitalista, tal qual sua própria exploração, para não ter que lidar com as tensões que este nos impõe.

Para Faria (2007) o “sequestro da percepção e da elaboração subjetiva priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade e de elaborar, organizar e sistematizar seu próprio saber” [p. 89], ou seja, o sujeito fica supostamente subordinado aos valores da “organização sequestradora”. É inegável que esta subordinação, este engajamento seja estimulado pela organização para extrair maior proveito. Mas todo sequestro prevê possibilidade de liberdade, normalmente com severa punição ao sequestrador, ou ao menos previsão jurídica de punição. Para o autor, a liberdade pode se dar:

(i) pela fuga ou pelo rompimento da relação de subordinação, de iniciativa do sujeito (individual ou coletivo), (ii) pela negociação entre o sequestrador e a associação coletiva representativa do sujeito (por exemplo, o sindicato), quando o sequestrado percebe que se encontra em cativeiro e consegue contatar um negociador institucional ou (iii) pelo sequestrador e uma instância de mediação (por exemplo, o Tribunal Regional do Trabalho). O valor do resgate, ou seja, do regresso à liberdade, é equivalente ao preço da pactuação voluntária (acordo entre as partes), da punição (demissão, desligamento, não-recomendação a outras organizações ou, em casos ou fases críticas no mercado de trabalho, desemprego e humilhação), da transgressão ou da extinção das regras que permitem à organização agir como sequestradora da subjetividade dos sujeitos que com ela mantêm relações de trabalho.

A visão de liberdade em relação ao sequestrado merece ser questionada. Primeiro, porque que o rompimento com uma organização ou a fuga não irá necessariamente libertar o sujeito do envolvimento subjetivo. Ele pode, sim, torná-lo mais consciente, mas parto de que o controle da subjetividade não é só feito por uma organização em específico, mas também pelo próprio sistema capitalista. Mesmo que rompa com a organização, o sujeito procura outros lugares para se vincular, seguir trabalhando e produzindo excedente que permita a acumulação de capital. Mesmo que se “liberte” de uma organização específica, essa liberdade é muito relativa. Da mesma maneira, ao falar em negociação entre sujeito e entidades institucionais - sindicato, organização ou qualquer outra instância de mediação, uma pactuação voluntária entre partes torna-se pouco provável de acontecer. Só poderia ser assim se o princípio de isonomia realmente se aplicasse nestes casos, e de fato não há um equilíbrio de forças nesta relações de poder.

Por conseguinte, a partir daqui me refiro a **cooptação da subjetividade**. Cooptar, segundo o dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001), é “fazer com que alguém se associe; aliciar, atrair”. Fazer com que o trabalhador envolva-se subjetivamente, se associando ao sistema, seja da organização ou do próprio capital, consciente ou não, voluntário ou não, é a forma com que vejo que ocorre a apropriação da subjetividade destes trabalhadores pela organização e também pelo capital. Além disto, gosto especialmente da palavra aliciar, pois ela remete, ao extremo, a algo quase criminoso por parte das organizações - especialmente ao departamento de RH. Aliciar, no sentido de seduzir ou exercer atração, é o que estes departamentos buscam intencionalmente fazer, impedindo que a classe trabalhadora perceba a exploração a qual está submetida, buscando evitar conflitos ao tentar alinhar seu ‘exército’ em relação aos objetivos buscados.

Da mesma maneira que o sequestro, falar em cooptação da subjetividade permite espaço para resistência. A tomada de consciência gerada por situações traumáticas, tal como demissão, pode despertar um maior entendimento sobre as formas de exploração - sobretudo da organização a qual o sujeito está subordinado. Isto permite a elaboração de resistências diárias, estratégias que de alguma forma buscam compensar a quebra de expectativas decorrente do fechamento - tal como colocar a empresa na justiça para receber adicional financeiro. Mas como a cooptação é também uma forma de sedução, o sistema e a organização podem rapidamente mudar suas estratégias de atração, impedindo a desvinculação do sujeito. Tal como as mudanças no contexto do capital, a mudança de estratégia, por uma ‘roupa’ mais ‘descolada’, se dá para manter os princípios fundamentais do sistema capitalista e seu próprio sistema de acumulação.

Não são apenas as organizações que cooptam, é o próprio sistema capitalista, através de inúmeras formas que se complementam e fazem com que esta cooptação seja cada vez mais complexa - e conseqüentemente se reforce. As formas de gestão que possuem mecanismos de controle cada vez mais sutis, o estímulo a adesão à cultura e valores da empresa, a instrumentalização dos valores da sociedade em tentativa de apropriação destes pelo capital, a fragilização das relações sociais e conseqüente individualização do trabalhador e fragilização das formas de coletivas de resistência são alguns dos elementos que identifiquei através das narrativas dos trabalhadores e sobre as quais falarei a seguir.

O controle da subjetividade não é mais feito apenas pelas organizações, unidades produtivas ou RHs, apesar de ser ali seu berço. Esta cooptação é também feita pela mídia, por *coaches*, por livros de auto-ajuda. É feita pelo vizinho e também pelo patrão. Escutamos a todo tempo que somos os únicos responsáveis pelas nossas carreiras, que nosso sucesso é decorrente única e exclusivamente do nosso próprio mérito. Ou seja, a subjetividade, hoje, já esta cooptada muito antes de chegarmos ao seio da organização. Obviamente não estou aqui dizendo que devemos ignorar os mecanismos de controle das organizações ou que estes não importam perante este cenário - até porque irei explorá-los

em breve, mas é que devemos entender a cooptação para além dos limites da organização para poder quem sabe combatê-la (dentro do possível).

É preciso reforçar que esta cooptação da subjetividade não acontece apenas no tempo e espaço de trabalho, mas que há tempos já invadiu a vida do trabalhador, tanto seu tempo livre como em seu espaço particular. Um dos trabalhadores desta empresa me mostrou, em uma ocasião de evento social entre ex-colegas de trabalho (todos haviam saído em algum momento da empresa NX - seja no processo de fechamento, em PDV anterior ou demissão compulsória e mesmo assim continuavam a se reunir com frequência), uma sala de ‘troféus’ conquistados ao longo dos seus mais de 20 anos à serviço da empresa. Lá havia fotos dos eventos de homenagem por tempo de serviço, fotos de seus dois filhos em ocasiões de visitas à empresa em porta retratos com a marca NX, troféus de jogos que participou pela empresa, entre outros presentes que recebeu da mesma organização pelo Dia dos Pais, Dia do Meio Ambiente, etc. Aquela imagem ainda me impressiona. Aquele era seu altar, seu local de devoção. Ao entrarmos lá, este engenheiro visivelmente se emocionou. Como ele, também muitos outros continuam saudosamente a venerar a instituição a que trabalhavam. Em um grupo de rede social, ‘amigos da NX’, quase que diariamente algum ex-funcionário publica alguma foto de evento do passado, notícias sobre algum produto que tinha saudades de montar, uma imagem da fábrica vazia acompanhado de um texto melancólico.

Faria (2004) menciona que a apropriação do tempo livre também pode se dar sob a forma de atividades culturais. No caso estudado, podemos percebê-las facilmente na ‘praça central’ da empresa, onde os trabalhadores se reuniam em seus intervalos para jogar bilhar, xadrez, baralho, ou apenas conversar durante um café após almoço; nas atividades sociais promovidas pela empresa, em que um comitê de trabalhadores se reunia e se empenhava em recolher doações e promover eventos em benefício de um lar de idosos e de um orfanato; nas atividades esportivas e recreativas muitas vezes nem promovidas pela empresa, mas por uma organização externa, como os campeonatos de futebol do Serviço Social da Indústria (SESI). A fábrica deixa de ser apenas um local de trabalho, para se tornar “também espaço de convivência social, de atividades de lazer, de ecumenismo e vida familiar” (FARIA, 2017, p.68).

As organizações, “através da inculcação, da fixação e da permanente gravação de um sistema de valores” (FARIA, 2017, p.70), controlam a subjetividade dos sujeitos trabalhadores na tentativa de privar estes de análise crítica e liberdade de crença. É preciso lembrar que esta cooptação não aconteceu do dia para a noite, Harvey (2006, p.119) salienta que “a familiarização dos assalariados foi um processo histórico bem prolongado (e não particularmente feliz) que tem se renovado com a incorporação de cada nova geração de trabalhadores à força de trabalho”.

Mas e por que o trabalhador, as vezes consciente do envolvimento, permite esta

cooptação? Para Faria (2017), uma das razões é possibilidade de alívio da tensão gerada tanto com a organização produtiva quanto com o sistema de capital; outra é a aceitação de certos padrões de conduta buscando assim aceitação em seu meio.

Em concordância com o autor, a cooptação da subjetividade não trata “da realidade imediata das relações trabalhistas sob a ótica do indivíduo. Ao contrário, tratam da estrutura do controle sobre o processo coletivo de trabalho exatamente nas formas que este controle nega” [p. 69], ultrapassando assim as aparências do fenômeno, é uma alienação imposta pelo capital, não só pela organização, através de apropriação de conhecimento desenvolvido tanto pelas ciências humanas quanto pelas sociais.

De acordo com alguns trabalhadores, a NX era conhecida na região por ser um excelente lugar para trabalhar. Mesmo para Inácio, um trabalhador que já foi representante sindical, a NX é uma das melhores empresas para trabalhar na região, dada a maneira sensível pela qual a relação entre trabalhadores e gerência é dada. O representante da empresa (Ricardo) diz que a organização ganhou a credibilidade dos trabalhadores ao longo do tempo e que “as pessoas perceberam que a NX era diferente”. De acordo com Inácio (aquele trabalhador que se desvinculou ao sindicato vinculado à CUT para se vincular a outro - Conlutas), esta é “a melhor maneira de aumentar a produção, a aproximação com os trabalhadores”, mostrando que a cooptação da subjetividade ocorre mesmo nos trabalhadores mais politizados e conscientes.

A empresa tinha no período de fechamento importantes prazos para cumprir com clientes, parceiros e a matriz. Durante esses meses de pesquisa dentro da empresa, pude notar uma apatia generalizada e uma tristeza esporádica, mas, apesar disso, as unidades de caminhões e motores terminaram todas as suas atividades dentro do prazo estipulado, ou, ainda, o anteciparam. Houve alguns atrasos nos prazos do departamento de peças (os quais discutiremos no Capítulo 8), mas foi facilmente resolvido com o uso de mão-de-obra extra dos outros departamentos. Esse senso de responsabilidade funcional pode ser entendido como uma cooptação da subjetividade do trabalhador.

## 6.1 Gestão e Mecanismos de Controle

Para manutenção do sistema capitalista, “os mecanismos de controle, enquanto exercício do poder do plano organizacional, constituem o elemento central de toda a gestão” (FARIA, 2017, p.24). As formas de controle não abrangem apenas os aspectos relacionados à operação do trabalho em si, mas como já mencionado anteriormente, atuam sobre a subjetividade do indivíduo e também sobre seu tempo livre.

Assim, as formas de controle deixam de ser meramente mecânicas, tais como a regulação na velocidade das esteiras de produção, o controle da produtividade por relógios e campainhas, para um controle mais psicológico. As formas de controle tomam formas mais

complexas, tomando muitas vezes a forma da organização do trabalho. A subjetividade vem sendo há muito tempo tema de pesquisas relacionadas à gestão, tais como nos estudos de Mayo na fábrica de *Hawthorne Works* ou nos estudos de Maslow sobre teoria das necessidades e a motivação humana, porém nunca ficou explícito que a subjetividade era um elemento que buscavam controlar (FARIA, 2017).

A cooptação da subjetividade intensifica-se com as novas formas de gestão e organização do trabalho - tais como os programas de qualidade, autogestão de grupos, produção enxuta (FARIA, 2017). Da mesma forma, estas formas de organização só se sustentam porque a cooptação foi bem sucedida. A partir de então, há maior precarização do trabalho, principalmente no que se refere às condições psicológicas.

Para Linhart (2007), a expansão do fenômeno participativo nas empresas é o começo da transição para a gestão que utiliza mecanismos de controle mais complexos e sutis. Na década de 1970 as empresas <sup>3</sup> começam a dar respostas à estas reivindicações através de formas de organização do trabalho: “As lutas sociais foram recuperadas pelas empresas que passaram a privilegiar novos imperativos de flexibilidade – em seus flexíveis sentidos – frequentemente expressos em nome da qualidade” [p. 9].

Para Gaulejac (2007) os novos modelos de gestão trazem consigo o antigo conflito entre capital e trabalho para o nível psicológico. Para ele, as técnicas de gestão levam as pessoas a interiorizar a lógica que exige rentabilidade cada vez mais a curto prazo. Conforme o autor, o trabalhador deve se adaptar ao trabalho, ao seu ritmo e às necessidades impostas pela demanda rentabilista do capital. Tal adaptação é uma via de mão única: cabe ao empregado se adaptar a empresa; não o oposto. Assim, há uma “ruptura em relação aos modelos autoritários e normalizadores, uma vez que o programa de qualidade supõe aceitação voluntária e a contribuição daqueles que o aplicam. Como se uma norma aceita voluntariamente não produzisse efeitos de poder”(GAULEJAC, 2007, p.93). Há, assim, uma **instrumentalização da subjetividade** do trabalhador.

Se profere o discurso de que o trabalhador é emancipado da empresa a qual trabalha, discurso esse que confere legitimidade às demissões frequentes e à responsabilização individual, mas sem auferir autonomia de fato. Na verdade, a autonomia que se outorga ao trabalhador é condicionada a sua rentabilidade, o que é, em última análise, uma falta autonomia. O discurso da participação segue a mesma lógica: se possibilita a participação, mas desde que isso gere melhores resultados à empresa e longe da discussão da distribuição do lucro ou do processo decisório de fato, outorgando aos empregados uma participação não mais que consultiva (ANTUNES, 2014; BERNARDO, 2009).

Determinados temas dominam no discurso de gestão empresarial [...]. São eles competência, a participação, o trabalho em equipe e a autonomia. Estes temas se destacam por ter conteúdo aparentemente oposto

<sup>3</sup> a autora se refere ao cenário francês.

ao discurso que sustenta o modelo taylorista-fordista clássico e a administração burocrática de Fayol e, [...] também por dizerem respeito a questões que, historicamente, sempre fizeram parte das reivindicações dos trabalhadores (BERNARDO, 2009, p.34).

A disseminação das práticas gerenciais contribui para essa instrumentalização colocando os trabalhadores diante de paradoxos insolúveis. O estímulo à autonomia, desde que esta seja utilizada em prol da empresa, fomento a contribuições criativas e voluntárias nos programas de Qualidade, presente em um sistema extremamente racional, comprometimento com a empresa e seus valores, porém considerando presente a constante ameaça do medo de perder o emprego.

Assim, há um paradoxo da responsabilização excessiva: o indivíduo se torna responsável pelo seu bem-estar, pelo seu sucesso profissional e mesmo pelo sucesso da empresa, contra a desresponsabilização generalizada por parte das empresas, onde se entende que seus erros são medidas tomadas como fatalidades necessárias, conseqüentes de algo externo ao poder próprio.

O poder gestor neutraliza [...] a violência do capitalismo. Ele termina por despolitizar o poder no seio da empresa, uma vez que esse se apresenta sob a aparência de profissionais, que não fazem mais que produzir instrumentos, definir prescrições, formalizar regras e aplicar decisões [...] como se seus princípios de legitimação interna a liberasse de assumir as conseqüências sociais e humanas de suas escolhas (GAULEJAC, 2007, p.141).

Com o advento da tecnologia, a diminuição de jornada de trabalho seria uma lógica naturalmente decorrente se o capital não tivesse a intenção de se apropriar do tempo livre do trabalhador para extração de mais valia. Ela não ocorre, pois a organização busca diminuir o tempo de não-produção ao máximo, reduzindo o tempo de trabalho socialmente necessário para produção de mercadorias e se apropriando do tempo livre, pois assim pode extrair cada vez mais excedente (FARIA, 2017).

Até a própria linearidade do tempo pode ser questionada nestes modelos de gestão. Explico: Como a organização se apropria de todo o tempo disponível possível e também das capacidades subjetivas do sujeito, não estamos falando mais em uma apropriação linear do tempo, visto que não é possível medir o quanto se ganha com o engajamento subjetivo durante o processo de trabalho. Por exemplo: o trabalhador que fica apertando parafusos na linha de montagem enquanto, ao mesmo tempo, pensa em ideias para sugerir nas reuniões de melhoria contínua. Na empresa NX, havia um programa de sugestões de melhorias que pagava pontos (que podiam ser convertidos em mercadorias) para cada ideia dada. Quanto mais complexa a ideia, mais pontos valia. Alguns trabalhadores mencionam que chegavam a levar para casa os formulários de ideias para discutir com a família. Foi me relatado um caso em que o trabalhador fez uma sugestão que prejudicaria o processo

no seu próprio posto de trabalho, mas o fez pelos ‘pontos’ e porque queria estar engajado no programa de sugestões, já que sua área era a campeã de ideias.

A apropriação do tempo livre e a auto alienação em relação ao processo produtivo aqui demonstradas só ocorrem por estímulo destas ferramentas de gestão. Através delas, a organização “pretende ter o comando (e o controle) sobre a vida plena do trabalhador, apropriar-se ideologicamente também do seu tempo livre, tornar-se a única referência existencial detendo o monopólio de sua sedução” (FARIA, 2017, p.70). Sem dúvida, a NX atingiu este patamar de referência existencial para muitos dos trabalhadores.

Muitos dos benefícios mencionados pela empresa vão ao encontro desta apropriação do tempo livre. Um dos exemplos é a clínica médica montada dentro da empresa, com médico, dentistas e até um fisioterapeuta a disposição. Além do conforto para o trabalhador, eles diminuam os índices de afastamento e tempo fora da empresa para resolver questões pessoais. Não estou aqui dizendo que estes benefícios não deveriam existir, ou que haja uma intenção maligna por trás destes, mas que devemos entendê-lo também como forma de cooptação.

### 6.1.1 O papel do RH na intensificação da cooptação

As estratégias de gestão contemporâneas buscam instaurar a “paz social” (LINHART, 2007, p.11) na empresa através de um consenso em torno dos propósitos desta. Para que isso aconteça, é necessária a cooptação da subjetividade dos trabalhadores e mobilização deles em prol da causa. A área de gestão de pessoas atua então como mediadora das contradições do capital, tornando-se uma aliada fundamental da organização. Não vou aqui me estender sobre o papel manipulatório da área de RH ou de Gestão de Pessoas e seus discursos, porque acho que o tema já foi exaustivamente bem explorado pela literatura crítica seu papel manipulatório que mascara a exploração dos assalariados (FARIA, 2007; LINHART, 2007; GAULEJAC, 2007; BERNARDO, 2009).

Essa dissimulação ocorre a partir de inúmeras “inovações ‘institucionais’ voltadas à obtenção do envolvimento dos assalariados por meio de um controle social de novo tipo” (ALVES, 2000, p. 51). No caso do RH da NX, este aliciamento baseava-se principalmente nos seguintes aspectos: transparência, confiança e ênfase nas relações humanas. Não quero aqui parecer simplista e passar a ideia de que esta era uma organização horrível de se trabalhar, onde haviam seres maquiavélicos que planejavam se apropriar da subjetividade de pobres trabalhadores indefesos para atingir um objetivo grandioso de dominar o mundo a partir da acumulação de capital. Muito antes pelo contrário. Esta empresa, pelos relatos da maioria, era considerada uma excelente empresa para se trabalhar, dado o clima amigável, inúmeros benefícios e relativa liberdade. Tanto é que o vínculo dos trabalhadores com essa entidade institucional, a qual muitos e referem como ‘mãe’, é extremamente forte.

A grande maioria dos entrevistados relata com entusiasmo o orgulho de trabalhar ali e as benesses oferecidas. Mas este não é um trabalho sobre melhores práticas de gestão. Se fosse, talvez esta seria uma boa empresa para tomar como inspiração. Viso aqui enxergar para além das aparências superficiais, além dos títulos de ‘Melhores Empresas para se Trabalhar’ e ouvir além das narrativas saudosas. Por trás de todo este envolvimento afetivo e emocional, estimulado por práticas de gestão normalmente canalizadas pelo RH da empresa, há um grande envolvimento dos trabalhadores, que influencia positivamente o capital, pois diminui o índice de rotatividade e absenteísmo, os trabalhadores trabalham satisfeitos portanto dão sugestões de melhoria e redução de custos, etc.

A cooptação acontece. A construção de políticas de recursos humanos mais sutis que permitem tamanha cooptação somente ocorrem porque são suportadas pelo por aspectos tais como o medo da perda do emprego, da mudança de poder aquisitivo e constante exigência de qualificação (FARIA, 2017).

Há intencionalidade de que esta cooptação ocorra, mesmo que os seus promotores, os membros da equipe de RH, não estejam completamente conscientes desta atuação. Por vezes, os membros do setor de RH podem estar tanto quanto ou ainda mais cooptados do que aqueles que buscam aliciar em prol dos ‘interesses comuns’. Aliás, concordo com Faria (2017) que o RH mascara até seu próprio papel. Tenta transformar o inegável conflito entre opostos (trabalhadores e capitalistas) em uma relação de interesses partilhados.

O conflito é abafado por diversas formas. A construção de um discurso aparentemente mais brando e esperançoso é um delas. Por exemplo, durante o fechamento, Evandro cita que “a empresa tem entrado numa fase de dormência”, ao invés de falar em fechamento:

a empresa ela tá passando **por um processo de redução da operação**, a um limite praticamente mínimo porque ainda [a matriz] **não definiu exatamente o que vai fazer com essa planta**. Porque o interesse da [matriz] **não é comunicar uma, um encerramento da operação** de caminhões. Até porque é o interesse deles **firmar um parceiro** para passar esse negócio adiante. Seja ele uma *joint-venture* ou até mesmo uma venda. A empresa ainda não tem isso porque todos os parceiros que estavam é... tramitando para isso, **decidiram não fazer o investimento neste momento** em função da **conjuntura econômica**. Essa é a leitura que a gente tem feito até agora. Mas a verdade é que **a empresa não vai comunicar o encerramento da operação**, porque ela vai entrar numa **fase mesmo de dormência**. Eu tenho usado essa.. **ela vai dormir**, vamos dizer assim, **a planta vai ficar inativa**, até que se defina alguma coisa em alguma mudança da economia, e até mesmo do próprio setor... eu vejo que é assim que a empresa tá enxergando. [Evandro]

Esta construção discursiva acaba por mascarar a real situação de fechamento, muitas vezes impedindo o entendimento pelos trabalhadores da situação. Esta ação manipulatória discursiva pode ser percebida também na fala de Maria, quando esta menciona que buscavam manter um pouco de esperança entre os trabalhadores para que

estes mantivessem um mínimo de motivação para continuarem a trabalhar em benefício da empresa.

Dessa forma assim, as pessoas ainda não têm aquele baque muito forte. Ainda tu fica com uma esperança, não, mais isso vai melhorar, não, mas o país vai melhorar, **então tu fica te motivando... é auto-motivação. Então tu não cai de vez, tu vai aos pouquinhos...** mas não, vai melhorar... vamos fazer isso, vamos fazer aquilo, ah, vai acontecer alguma coisa, né? Então **tu sempre tem uma esperança, então tu não deixa cair de vez.** Não deixa de trabalhar, não deixa de pensar na qualidade, não deixa de pensar na coisa certa né? [Maria]

De fato, a consequência desse discurso pôde ser percebida diretamente nas falas dos trabalhadores. Muitos tiveram esperanças de uma mudança súbita até os últimos dias. E isto os fazia trabalhar arduamente, pois mantinham as esperanças de ser um dos poucos escolhidos a permanecer na fábrica.

Os principais aspectos manipulatórios, contudo, não se referem a formas de mentiras ou trapaças por parte da empresa. A NX, através de um discurso de transparência acima de tudo e de manter sua credibilidade para com os funcionários, investia em ações para promover o envolvimento destes - ou sua cooptação.

A percepção por parte dos trabalhadores de que a decisão de Ricardo em dar a notícia com 10 meses de antecedência foi tomada por um senso ético e um dever social, parece ter aproximado os trabalhadores da empresa. Estes consideraram que aquela atitude de transparência ao comunicar a situação da empresa tornou a NX ainda mais digna de sua confiança. Mas fazem isto sempre endossando a atitude corajosa e ‘heroica’ do diretor Ricardo, atribuindo a ele o senso ético, como em Freitas (2006), a qual apresenta que este senso não é da corporação, mas sim oriunda dos indivíduos que a compõem.

O representante da empresa conta que a organização conquistou a credibilidade dos trabalhadores ao longo do tempo, e que “pessoas percebiam que a NX era diferente”. Para o Inácio, trabalhador que já foi vinculado ao mesmo sindicato que o Renato, a NX é uma das melhores empresas para se trabalhar na região, dada a sensibilidade em relação aos trabalhadores por parte da direção da empresa. Segundo Inácio, um dos únicos atuantes na busca por uma melhor negociação no momento de fechamento, esta é “a melhor forma de fazer a produção render mais, a aproximação com trabalhadores”, evidenciando que a captura da subjetividade ocorre até nos trabalhadores mais politizados e informados.

Para intensificar o trabalho, incrementando a exploração e submetendo os empregados a constante estresse e adoecimento de natureza psicossomática, a organização passa a adotar programas gerenciais anestésicos, aplicados em doses cada vez mais fortes, porque a resistência vai tornando os anestésicos cada vez mais ineficazes. É necessário assim, conhecer melhor as técnicas de gestão contemporâneas, as novas políticas de administração de pessoas, as novas tecnologias de controle psicossocial e

político, os estratégias da linguagem cobertura ('nossos colaboradores', 'nossos associados'), os programas de aprisionamento e sedução, enfim, tudo o que transmite duplas mensagens: oprime, ameaça, exige, cobra e age com violência ao mesmo tempo em que elogia, agrada, age com simpatia e preocupação (FARIA, 2007, p.13).

A organização, em ações mediadas pelo departamento de RH, coopta a capacidade de elaboração subjetiva dos trabalhadores, privando estes de elaborar sua própria percepção de realidade, deixando estes à mercê dos valores produzidos pela organização. Este é um movimento planejado pela empresa, pois esta implementa os programas de gestão de pessoas necessários para mobilizar os trabalhadores em prol dos objetivos 'comuns', ainda que os encarregados pela disseminação das ferramentas - normalmente pessoas da área de RH e gestores, não tenham total consciência disso.

Deveras, conforme mencionado por Linhart (2007), estes processos que buscam o engajamento destacam o trabalhador como um aliado da empresa, alguém que militará em prol da causa, sempre lembrando da importância do seu engajamento e participação nos inúmeros programas e atividades da empresa. Para isso, o RH usa constantemente da comunicação como seu maior aliado. Muitas empresas hoje em dia possuem dentro da área de RH funcionários especializados em "endomarketing", em comunicar de forma assertiva (ou seria manipulativa?) os objetivos e informações para alinhamento entre todos.

Na NX, além dos comunicados realizados com frequência pelos chefes dos setores sobre as metas e acontecimentos; as mensagens do RH sobre mudanças estratégicas e eventos através de boletins comunicativos, havia um evento especial que merece destaque. Era uma reunião mensal, realizada durante a troca dos turnos diários, em que toda a fábrica parava para ouvir os diretores que lá estavam apresentar as metas e realizações em relação a produção e qualidade, comunicados diversos, e premiações mensais. Havia, mensalmente, prêmio para a ideia mais criativa do mês, em que o funcionário premiado subia ao palco para receber um presente e os aplausos dos demais trabalhadores e dos diretores no palco, além de premiação para a equipe que mais produzia ideias. E uma vez por ano, havia um dia de reunião especial, em que eram realizadas as homenagens por tempo de serviço. Nesta data, de cinco em cinco anos, o funcionário premiado podia trazer sua família para subir junto consigo e receber os parabéns e um pequeno troféu no palco das mãos dos diretores.

Muitos dos trabalhadores associam a comunicação à transparência, o que veem como aspecto positivo. De acordo com Linhart (2007), levar ao conhecimento dos trabalhadores as exigências e dificuldades da empresa, os desafios que juntos irão enfrentar, faz com que o trabalhador se integre a política da empresa e a "uma série de dispositivos que têm dupla função: a da valorização, promoção da pessoa, e ao mesmo tempo de sua incorporação à racionalidade, à filosofia, à cultura, às escolhas de gerenciamento da empresa" [p. 111].

Assim, a organização vai angariando aliados seguros, que compartilham dos interesses da empresa (LINHART, 2007). Ao criar este elo de confiança entre empresa e trabalhador, a organização pode abrir mão de formas de controle mais diretas, substituindo-as por mecanismos de controle mais psicológicos. No caso estudado, a questão de confiança se faz bastante presente, o que faz os trabalhadores entenderem que ‘devem’ algo à empresa, e por conseguinte, devem ‘vestir a camisa’ até o final.

Esta cooptação poderia ser facilmente identificada na maioria das entrevistas com os trabalhadores, desde o local de trabalho, até representantes dos sindicatos, e de forma mais intensa em discursos do nível gerencial. Embora o anúncio do desligamento da fábrica tenha sido chocante para a maioria dos trabalhadores, André diz que “o pessoal realmente vestiu a camisa”, referindo-se à constante dedicação dos trabalhadores até seus momentos finais. Outro trabalhador mencionou que não vai abandonar a empresa neste instante de encerramento desde que tudo o que ele deve à empresa, casa, carro, etc. Alguns citam que **devem** a empresa até sua própria casa e sua família, tamanha a vinculação com a empresa.

A partir disso, podemos observar através da fala de Maria e de Evandro (RH) uma sutil cobrança por tudo que a empresa “deu” ao funcionário (como se não houvesse uma relação contratual de pagamento pela mão de obra oferecida). Mencionam que é o momento “de demonstrar a gratidão por tudo aquilo que a empresa colocou”. E além disso, desresponsabilizam a empresa pelo ato de fechamento: “A empresa não é porque ela quer fechar, teve uma determinação enfim... a empresa também teve que obedecer os seus gestores lá dos Estados Unidos.. não puderam dizer não, não vamos fechar...”. Isto nos leva a um outro aspecto da construção discursiva do RH que ajuda a promover a cooptação dos trabalhadores e sua fragilização perante a empresa e o sistema capitalista, a falácia da empregabilidade, que será discutido mais adiante.

Estas formas de sedução e atração da subjetividade não podem ser sempre as mesmas. É preciso que a organização constantemente invista nos processos de socialização para que estes possam continuar internalizando os objetivos organizacionais (FARIA, 2007). Na organização estudada, o fácil acesso aos gestores de todos os níveis hierárquicos é considerado como uma vantagem pelos trabalhadores. André menciona orgulhosamente que os diretores param para conversar no meio da fábrica com todos, outro funcionário menciona que acha muito interessante a política da empresa em que gerentes não têm portas em suas salas, o que passa a mensagem de abertura à comunicação. Para Linhart (2007), o excesso de comunicação por parte das organizações (e-mails, reuniões, brindes, imagens...) tem todos o mesmo objetivo de obter a adesão do trabalhador, de “persuadi-los da legitimidade das decisões tomadas, das políticas praticadas, da boa vontade da direção, de sua boa-fé, e, portanto, da evidencia de que nela devem confiar” [p. 111].

Outra mudança que ocorreu ao longo do tempo nas formas de gestão pode também

ser percebida em aspectos mais operacionais, a exemplo da fala de Valdir: “Ai eu sou mestre, você é funcionário de fábrica... Naquele tempo lá a gente tinha que almoçar em restaurante separado, supervisão em um restaurante, pessoal de fábrica em outro. [...] você comia em prato e era servido, e o pessoal comia em bandeja”. Com objetivo de promover um tratamento mais igualitário entre empregados e patrões e conseqüentemente aproximar os diferentes níveis hierárquicos, a empresa altera, ao longo do tempo, até o funcionamento de seu restaurante. Nos dias atuais, todos comiam nos mesmos locais e tinham ofertados a mesma alimentação básica. A forma de diferenciar, atualmente era através de pratos opcionais que qualquer empregado poderia ter acesso, desde que pagasse a mais por isso.

Obviamente não estou aqui a defender que se mantenham as diferentes formas de tratamento para empregados e chefia. O que digo é que esta ‘evolução’ nas relações de trabalho geralmente capitaneadas pelo departamento de recursos humanos acabam por mascarar as diferenças brutais entre a classe trabalhadora e os capitalistas (ou seus representantes).

Com a ajuda do departamento de RH, a empresa busca “criar uma comunidade produtiva sob medida” (LINHART, 2007, p. 103). Dessa forma, pode reduzir a influência de coletivos como o sindicato, diminuindo seu poder de barganha em negociações. Nesse sentido, a já aprovada mas ainda não implementada Reforma Trabalhista visa tornar ainda mais individualizadas as negociações. A partir de sua implementação, a organização e empresa poderão negociar para além daquilo estipulado na CLT com as entidades representativas dos trabalhadores, além de permitir negociações individuais sobre as horas extras ou utilização de banco de horas, por exemplo.

Os trabalhadores que reproduzem o ideário, que são produtivos e empenhados, aqueles à quem os próprios trabalhadores rotulam como os que “vestem a camisa”, são a ilustração da cooptação da subjetividade reforçada com a ajuda dos próprios trabalhadores.

Aqueles que não foram cooptados, ou que não aderem ao ideário corporativo com tanto afincamento acabam se tornando alvo de repreensão pelos demais (FARIA, 2007). Muitos trabalhadores referem-se a estes que não “vestiram a camisa” como “rebeldes” ou os que “não querem nada com nada”. Maria, do RH, refere-se ao não engajamento destes como:

Era um *bullying*... né? Que os colegas que não queriam que os colegas trabalhassem... então tiveram várias pessoas que vieram, né? Principalmente lá do [setor de peças], que vieram conversar.. e diziam ‘ó, eu quero trabalhar, eu quero ajudar a empresa, mas meus colegas não estão me deixando, estão tirando sarro, estão dizendo que eu sou isso, que eu sou aquilo, que eu sou pelego, e fora que o sindicato começou ali né? [Maria]

Aquele que não estiver disposto a aceitar a lógica dominante do discurso organizacional e adotá-la, é visto como não colaborativo, portanto dispensável. Se não quiser ser visto desta maneira o trabalhador precisa aderir aos objetivos e valores organizacio-

nais, transmitidos através de procedimentos que o envolvem e o fazem sentir parte da organização.

Foi em breve período após o comunicado, de bastante apreensão e tensão em relação ao futuro percebida pelo RH e também mencionada por alguns entrevistados, que o RH então decide fazer um treinamento de motivação ao qual chama de “Choque de Realidade”. Como mote para o treinamento usam um barco grandioso e famoso pela catástrofe que o envolve: o Titanic. No entanto, o objetivo do treinamento era demonstrar que todos chegariam à margem de forma segura:

Daí a gente usava bem a ilustração do Titanic para explicar pra eles a historinha do que estava acontecendo, a qual era a realidade nossa. **Porque o que que eles diziam: o barco afundou. E a gente precisava mostrar para eles que o barco não tinha afundado.** A diferença era que o barco ele tava navegando e que ele ia ter várias paradas, por vários pontos, e ia chegar o momento em que todos essas pessoas desceriam, e que ficariam no barco até aquele momento, somente as aquelas pessoas que ficariam na empresa. [Evandro]

Esta metáfora merece ser melhor explorada tamanha a ironia que representa. Usar o barco Titanic, uma conhecidíssima e histórica catástrofe naval para dizer que navegariam em segurança para a margem no ponto em que gostariam de descer seja um tanto quanto sádico, porém representativo da realidade que estes trabalhadores viviam. Primeiro, a imagem de um barco aparentemente seguro e inafundável pode ser comparado à forma como os trabalhadores viam a NX. Como já mencionado anteriormente, muitos dos que ali trabalhavam viam naquela empresa privada uma segurança tão grande em relação ao seu emprego que pensavam em ali se aposentar, mesmo sendo extremamente jovens. Uma sucessão de erros, também já explorados, faz com que este ‘barco comece a afundar’.

Diferente do real Titanic, no entanto, a NX não afundou de forma tão rápida. Mas da mesma forma os primeiros avisos para ‘pular fora do barco’, de buscar outro local para sua própria segurança e planejar sua retirada, foram ouvidos com incredulidade. Na histórica catástrofe, os mais afetados foram os membros de terceira classe, a classe mais pobre. De maneira análoga, justamente esta é a classe mais afetada em momentos como estes de crise econômica. É a classe operária a mais afetada por catástrofes como o fechamento de empresas. São eles que perdem as poucas garantias de uma vida digna que recebem a partir de alguns benefícios. São estes que possivelmente terão que fazer os maiores sacrifícios para manter sua família.

Eis ai mais um dos mecanismos de poder que, segundo Gaulejac (2007), canaliza a ação do poder gestor a serviço do capitalismo. A necessidade da realização de sacrifícios por parte dos indivíduos para poder salvar e/ou amparar a organização neste momento de ‘vulnerabilidade’ frente a guerra econômica. Neste caso, frente à uma inexorável tragédia.

Um membro da área de qualidade da fábrica ilustra este encerramento com uma das imagens mais marcantes do último famoso filme que conta a tragédia (US, 1997). Se compara aos músicos que, enquanto o barco afundava, continuavam ali a tocar seus violinos. Por ser da qualidade, uma área prestadora de serviços, via-se desta forma, responsável por manter, dentro do possível, a orquestra tocando de forma harmônica.

Com a intenção de mobilizar os trabalhadores a permanecerem até a etapa que interessaria a empresa - e então poderiam partir, o RH cria este treinamento e ilustra a essência manipulatória que está na raiz da existência dos departamentos de RH, seja isto consciente aos seus membros ou não. Busca mascarar a tragédia - o barco não estaria afundando, além de tentar abafar os conflitos que surgiam.

Mas para mim, um dos aspectos mais espantosos é a promoção sutil de um discurso meritocrático criado com base na possibilidade de a empresa ‘não afundar’, ou seja, ser comprada por um grupo chinês com interesse na unidade de caminhões. Percebe-se no discurso de alguns que a empresa se valia desta informação para estimular que todos trabalhassem arduamente até o final, buscando assim seu lugar ao sol.

Neste mesmo treinamento buscaram reforçar a ideia de que interessava a empresa o permanecimento de todos até o final. Aqueles que ficassem receberiam como gratificação um pacote de benefícios extras (que incluía 2,5 salários a mais) na sua demissão. Evandro menciona que o objetivo era “mostrar para eles [os trabalhadores] que era uma questão que só era benéfica para eles”, afinal, poderiam escolher o momento em que seriam desligados: antecipadamente ou no momento do fechamento do seu setor. Em ambos os casos ganhariam os benefícios oferecidos pela empresa. Porém o supervisor também salientava que os trabalhadores tinham também deveres, como por exemplo, cumprir horários e realizar suas atividades durante o expediente.

Além de programas de premiação por resultados e de incentivo por melhor desempenho, a oferta de benefícios atrativos é forte aliada da cooptação da subjetividade. Para Pagès et al. (1987) os benefícios ocultam as contradições existentes entre os objetivos da empresa, do sistema capitalista e dos trabalhadores. A empresa os utiliza como ferramenta de mediação para promover alianças com trabalhadores, buscando seu maior envolvimento, o que possibilita antecipar (e evitar) conflitos.

Durante todo este período entre anúncio e demissão, a empresa manteve todos os benefícios que oferecia, o que trabalhadores relatam com surpresa. Não apenas benefícios tradicionalmente oferecidos, tais como refeitório, transporte, lavagens de uniforme, ginástica laboral, vale óculos, desconto em medicamentos, entre outros. Manteve também o serviço odontológico e médico oferecido diariamente dentro da empresa, além da massagista nos horários de almoço, participação nos lucros e cesta de Natal (mesmo para aqueles que já haviam sido demitidos).

## 6.2 Fragilização das Relações Coletivas e a Instrumentalização dos Valores

As reformas organizacionais dos últimos anos resultaram em maior individualização das relações de trabalho e também mudança nos valores da sociedade e individuais. A individualização promovida pelo discurso da flexibilização, pelos procedimentos de RH e seus inúmeros dispositivos de sedução (como por exemplo os benefícios oferecidos), faz com que os trabalhadores aceitem viver sob complexas contradições (LINHART, 2007), tais como ter um aumento de responsabilidade sobre as suas tarefas, ao mesmo tempo em que lhe falta autonomia para controlar seu destino dentro da organização.

Em um momento em que as relações de trabalho se encaminham para as negociações cada vez mais individuais, vide nova legislação trabalhista, se evidencia um grande desgaste das categorias coletivas (LINHART, 2007): há cada vez mais formas de emprego (que normalmente surgem para gerar mais lucro ao empregador), de horários, inúmeras são as formas de remuneração, diferentes são as negociações coletivas para uma mesma empresa, onde cada sindicato representa cada vez uma parte menor da classe trabalhadora, já que a terceirização tem expandido.

A cooptação da subjetividade se dá de forma cada vez mais complexa, e com precárias referências coletivas que poderiam contribuir em movimentos de resistência (LINHART, 2007). De fato, cooptação também se dá, em parte, por meio da captura do discurso de emancipação dos trabalhadores em passadas reivindicações (BERNARDO, 2009). A redução da jornada de trabalho na NX, de 44 para 40 horas semanais, sem prejuízo da produção, pode ser um exemplo disso. Era uma antiga reivindicação sindical que foi aceita pela empresa, desde que não se diminuíssem os níveis de produtividade. Todos tinham que fazer um pequeno esforço em contrapartida a ‘boa ação’ da organização em diminuir a jornada.

O indivíduo passa, cada vez mais, a ser visto pelo seu valor individual em se adaptar às regras as quais está submetido, e seu valor social medido como uma escala de características individuais a serem conquistadas (FARIA, 2007). A avaliação de desempenho de cada trabalhador por seu superior imediato é uma forma de dar um *feedback* ao trabalhador de como ele está indo em relação a estes aspectos. Sabe trabalhar em equipe? Qual sua aderência às competências chave da empresa? O que é passível de melhoria? Assim, nas avaliações que eram realizadas anualmente na NX, o trabalhador cada vez mais, por buscar melhorar, aderiu aos valores da empresa.

Estas mudanças nas relações de trabalho promovem uma espécie de concorrência entre os trabalhadores frente à ameaça permanente de perder o emprego.

Pessoal não pensando no futuro da empresa. E também vejo pessoal em

alguns cargos ali, principalmente em cargos mais altos, pessoal (...) que pode opinar nas coisas, o pessoal muito individualista né? Eu vejo ali na [NX] o pessoal mais preocupado com seu marketing, do que o marketing do setor. Ah, vou fazer um projeto que vai me promover, mas que vai dar prejuízo para empresa, se rala. Importante que eu vou ganhar minha promoção. [André]

O trabalhador avaliado busca aceitação no meio enquanto introjeta os padrões de conduta da organização, buscando aliviar a tensão entre ele e a organização. Fica estabelecida assim uma busca moral que permita corresponder às expectativas da organização (FARIA, 2017).

A atuação e o controle da organização sobre os indivíduos possuem um limite: ela não consegue controlar o indivíduo pela sua subjetividade se o sistema que a organização oferece é percebido como injusto ou imoral. A partir que o indivíduo percebe que o vínculo estabelecido gera certos conflitos com outros interesses seus, que o “preço” de se vincular e estabelecer relações está em confronto com seus valores, sua moral e sua ética, o indivíduo tende a se desvincular da organização (FARIA, 2007, p.43).

Em relação a isso, o caso de Moacir (supervisor da área de peças) é bastante ilustrativo. Ele recebeu uma proposta para ser transferido para outra unidade da NX e negou a promoção porque a empresa que estava trabalhando, segundo ele, já não era a mesma empresa que quando entrou. Os valores haviam mudado, então agora ele procuraria um novo lugar: “acabou o ciclo, agora vou partir para outra. Pra brilhar o olho de novo em alguma outra coisa”.

A força desse sistema de captura e instrumentalização se enraíza em um sistema de valores que beneficia o engajamento individual. O discurso gerencial prefere “a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância” (GAULEJAC, 2007, p.115). Compartilhando os valores da empresa com trabalhador, esses modelos acabam, por muitas vezes, a substituir valores existentes na sociedade. Cada trabalhador deve comprometer-se a adotar estes valores desenvolvidos pelas organizações, buscando assim “compensar a lógica do lucro por meio de construções morais, destinadas a legitimá-la” (GAULEJAC, 2007, p.127).

Porém, é relevante aqui ressaltar que esse câmbio de valores entre organização e sociedade tem consequências. Ela enaltece o individualismo, além de contribuir para a desvalorização das virtudes compartilhadas da sociedade. Harvey (2006), Antunes (2008) e Gaulejac (2007) retratam que a era da Flexibilização vem acompanhada de uma individualização do trabalhador, que por consequência gera o enfraquecimento dos laços sociais (SENNETT, 1999; REQUIEM, 2016).

Para Linhart (2007), a direção busca, por meio do fenômenos participativo e de políticas que estimulam a individualização das relações, desfazer a sociabilidade sobre a qual não conseguem obter controle. Em partes, dadas evidências de campo, discordo da autora neste aspecto. Na NX estes laços afetivos e outros grupos eram indiretamente estimulados e seu cultivo era permitido mesmo em horário de expediente. Como exemplo, cito os chás de fralda que presenciei dentro do setor de peças. A cada funcionário que iria ter um bebê, seja homem ou mulher, um pequeno grupo se encarregava de planejar um evento com comes e bebes (a partir de uma vaquinha coletiva), em que cada um levava um pacote de fralda. Nestes momentos de descontração, que interrompiam a produção e eram curiosamente frequentes, os trabalhadores socializavam e estreitavam seus laços. O fortalecimento destes laços era mais benéfico do que prejudicial à empresa, pois muitos atribuem a existência destes vínculos à organização.

Cooptar a subjetividade é submeter os trabalhadores a paradoxos cada vez mais insolúveis. Estamos cercados por tensões, que na maioria das vezes, buscamos controlar diariamente para mantermos o estresse a um nível aceitável. Segundo (HARVEY, 2014) “podemos até mesmo sonhar em eliminá-los internalizando-os” [p. 1]. Quanto aos trabalhadores, alguns encontram uma saída paradoxal para não pensar mais nestas contradições. Aceitam parcialmente a instrumentalização da sua racionalidade, refugiando-se na hiperatividade. Ou seja, em uma tentativa de não pensar a respeito do sistema gerador de tantas contradições que geram tensões e angústias, o indivíduo se põe em “movimento perpétuo, [...] fuga para frente” (GAULEJAC, 2007, p.174).

Esta “armadilha de injunções contraditórias” (LINHART, 2007, p.68) pode gerar uma perda de sentido generalizada, já que nos encontramos em momento de frágeis referências coletivas, fazendo com que os trabalhadores tenham até dificuldades de se reconhecer. A perda da referência dos valores que a ameaça da perda de emprego traz, a morte da mãe provedora, faz com que os trabalhadores fiquem confusos em relação as suas perspectivas futuras e também em relação ao sentido de sua própria vida.

### 6.3 O aprofundamento da cooptação dos trabalhadores em papel de gestão

Os trabalhadores em papel de chefia são importantes aliados na legitimação da exploração. De certa maneira, eles fazem o mesmo papel que o RH atuando como aliados da organização, assim colaborando para a construção de um discurso que ajuda a abafar os conflitos inerentes ao capital.

Com as novas ferramentas de gestão, o controle do processo produtivo muitas vezes passa aos próprios operários, delegando ao gestor um papel cada vez mais suportivo. Dessa forma, precisam se colocar em uma posição colaborativa e democrática para o atingimento

dos objetivos de sua equipe (ALVES, 2000; ALVES, 2011).

Este papel faz com que o supervisor também se coloque em papel de reorganizar “as deficiências psicológicas” (ALVES, 2000) dos seus subordinados. Isto, em período de crise, toma uma dimensão de proporções não imagináveis, pois além de lidar com o seu sofrimento e angústias, precisam também lidar com as tensões alheias. Durante as entrevistas no fechamento da NX, foi relatado por muitos gestores esse papel de “psicólogo”, tais como ilustrado pela fala de Moacir:

Eu já atuava como psicólogo (risos), mas acho que neste final assim, eu devo ter atuado 90% como psicólogo e amigo, conselheiro e conversas em geral do que propriamente com trabalho, né. Eu sempre fui um cara de conversar, de tentar entender os outros e dar conselhos, né pra que elas tomassem as suas decisões. Então agora no final muita gente me procurou, queria conversar, às vezes só desabafar, às vezes pra dizer que precisava sair porque tava estrangulado, [por causa da] pressão, porque tinha contas pra pagar... muitas pessoas, eu pedi para elas se acalmarem, para elas não tomarem a decisão de cabeça quente. Então eu coloquei os prós, os contras, foi muito mais um trabalho psicológico assim, de *coaching*, calma cara, não toma decisão antes de pensar em tudo que... propriamente trabalho. O trabalho todo mundo sabia o que tinha que fazer agora no final. Tinha que fechar tudo, e, entregar e vamos embora né? [Moacir]

É também de responsabilidade dos trabalhadores em cargo de chefia a criação de relações de trabalho capazes de engajar o trabalhador em uma colaboração solidária (FARIA, 2007), mesmo em situações extremas como o fechamento de uma fábrica que atuava há mais de 60 anos no mesmo local. O não envolvimento dos trabalhadores gerava os “indivíduos desajustados”, que, em suas formas de resistir, não colaboravam de maneira satisfatória com os objetivos da empresa. Os gestores, mesmo para atender os objetivos do fechamento do local de seu trabalho, buscavam manter os funcionários motivados, e reclamavam que os “desajustados” não cumpriam suas atividades.

O gestor, principalmente os do nível mais baixo na hierarquia, fica em uma posição extremamente tensa, pois cabe a ele defender os interesses da empresa e para esta prestar contas, além de motivar os funcionários para que atendam estes objetivos. Dessa forma, coloca-se a si mesmo em segundo plano. Para Linhart (2007, p.90), ele se coloca em posição “próxima à de bode expiatório”. Mateus (gestor do setor de motores), em uma fala contraditória do início ao fim, relata com tom de orgulho:

Mas liderar essas pessoas foi uma bela experiência pra mim, porque eu tive que me liderar também, né. Eu tinha um diretor muito muito distante, lá de SP, então, **eu via em mim só uma preocupação, que eu atendesse, e fizesse com que todos atendessem o fechamento da linha** da [montadora]. Atendendo o contrato com qualidade e no prazo de entrega, no momento de entrega, acontecendo o que acontecesse, se tivesse que fazer hora extra ou não. Então eu passava o reporte pra ele de que tava tudo sob controle. E realmente foi até o último momento.

[...] Eu tinha reuniões diárias com ele, tinha visitas periódicas aqui, mas, ahn, a gente tava sozinhos. O barco já tava... Então nesse ponto foi.. **eu tive que me ajudar também. Não tinha ninguém para me ajudar. Ai eu me liderei**, digamos assim. Mas **foi... muito positivo**. Eu imagino que foi uma situação, que, quem passou por aqui, primeiro pelos processos de desligamentos. **Tem gente que é.. que é chefe há 20 anos e nunca teve a oportunidade de fazer um desligamento. E ai, nesse ponto foi, foi foi grandioso.**

Mateus busca, através de um argumento de aprendizagem, criar sentido para o momento que passava. Assim como ele, em praticamente todas as entrevistas com nível gerencial (supervisores, gerentes e diretores), foi possível notar um discurso muito mais conflituoso que evidencia um nível ainda mais profundo de cooptação. Os supervisores, o primeiro nível de liderança dentro da estrutura, alternaram seus discursos entre preocupações individuais e às relacionadas ao seu papel como representantes da empresa de forma muito conflituosa. Citações como “o melhor para a empresa é a transferência”, demonstra a que ponto seus valores foram cooptados pela empresa e pelo capital.

Reforço aqui, nos níveis gerenciais foi onde percebemos as posições mais conflitantes em relação à empresa, talvez pelo duplo papel que representavam - perante a empresa e perante seus funcionários, colocando-se em segundo plano. Falando sobre suas futuras demissões, é dos supervisores as falas que carregam maior carga emocional, evidenciando como a demissão tende a ser extremamente traumática para eles, o que também significa perda de uma referência familiar. Maurício refere-se à sua relação com a empresa como um namoro e diz que “às vezes dói, mas é necessário romper”, como se fosse possível para ele decidir não se “separar” neste momento. Valdir vai ainda mais longe, comparando a perda do emprego à perda de um filho: "O que atinge um ser humano? Primeiro, a morte de um ente querido. Então, a perda de emprego. Eu tive os dois".

A organização muitas vezes se aproveita deste nível de cooptação mais avançado dos trabalhadores em cargos de liderança para explorá-los ainda mais. Luís relata que, após sua promoção à diretor da companhia, não “deixaram contratar um gerente de operações, de logística, para tocar o centro de distribuição. **Então eu fiquei sobrecarregado. Então eu ficava Batman a noite e durante o dia Bruce Wayne.** Não dá! É 24 horas girando sobre a mesma coisa.” Apesar da maior parte do tempo falar como representante e defensor da organização e suas estratégias, mesmo que desta forma sobrecarregando-o absurdamente, desabafa que há um aspecto individual que o faz pensar “puta, não tô aguentando mais”.

Como já mencionado anteriormente nas estratégias que levaram ao fechamento, à gestão da NX, principalmente diretoria e presidência (que ficavam na sede de SP), é atribuída fortemente o fechamento da unidade do Rio Grande do Sul. Responsabilizam a gestão por ser extremamente individualista, onde cada um “tem o seu feudo” e não pensa nos demais. Um dos diretores entrevistados repetidamente mencionava que quanto mais

se ascende na carreira, mais sozinho ficam. Esta postura individualista é estimulada pela gestão da organização, que premia trabalhadores acima da posição de gerentes com bônus relacionados ao atingimentos de metas particulares. Na NX, até os cargos de supervisão, os prêmios sempre estavam relacionados aos objetivos comuns.

André levanta um ponto interessante. Ele relata que depois da compra da ZIRCÔNIA, “a empresa começou a criar muito cargo. Muito chefe né? (...) claro que é bom, que tu precisa de pessoas de níveis elevados para tocar, mas foi uma coisa assim também um pouco desproporcional”. O que, na visão de André foi desproporcional, para a organização faz bastante sentido. A alienação do capital exige muitos defensores e articuladores de seus interesses junto à força de trabalho. Ter mais chefes não significa ter uma estrutura mais rígida. No caso da NX era exatamente o contrário. Desta forma, o operário ficava mais próximo do seu gestor, que ali sempre estava para oferecer “mão amiga”, ficando assim mais difícil se posicionar contra a organização.

## 7 A falácia da empregabilidade

Aliado a tudo isto já apresentado, mais um fator fragiliza o trabalhador: a falácia da empregabilidade, onde o discurso dos empresários transfere a responsabilidade da conquista ou da ausência de um emprego aos próprios trabalhadores (ANTUNES, 1999a). A crise do capitalismo aqui é negada por meio de um discurso de uma crise profissional individual. Falta de adaptação dos indivíduos perante as necessidades das organizações e do mercado são “falhas de empregabilidade”, ou seja, é de responsabilidade do trabalhador a gestão da própria carreira, mesmo em momentos de crise (GAULEJAC, 2007) - ou será principalmente?

Rivera-Aguilera (2016) reforça dizendo que ter experiência de trabalho já não é suficiente. São necessárias habilidades suaves, flexibilidade e adaptabilidade, bem como a capacidade de se vender. Apresentarei a seguir alguns elementos deste falacioso discurso que embriaga os trabalhadores.

Antunes (1999b) diz que, desta forma, que criamos uma força de trabalho que está em plena disponibilidade para o mercado de trabalho, onde os trabalhadores estão usando uma parte importante do seu tempo livre para se qualificarem, às vezes, “permanecerem desempregados ou, na melhor das hipóteses, desempregou aqueles que anteriormente eram ‘qualificados’ ” (p.58). Além disso, algumas das empresas não precisam de trabalhadores qualificados para certos empregos, mas continuam exigindo qualificação porque existe grande massa de trabalhadores disponíveis; enquanto em outras circunstâncias os empregadores continuam dizendo que os trabalhadores estão desempregados porque não são suficientemente qualificados. É por isso que o autor diz que a empregabilidade é “uma falácia do capital” (p. 58).

Bloom (2013) argumenta que as pessoas lutam por sua própria alienação ao acreditar em discursos de empregabilidade. Ele retrata que este discurso é "uma tentadora, mas evasiva oportunidade de exercer controle sobre sua vida, mesmo que seja fugazmente, tornando-se eternamente mais “empregáveis”(p. 795).

### 7.1 Culpabilização e responsabilização excessiva

Alguns trabalhadores da NX chegam a cogitar que é sua também a responsabilidade do fechamento da fábrica. A culpa e responsabilização excessiva andam juntas nas narrativas. O que pude identificar, neste caso, foi: (i) auto-culpabilização por não ter contribuído (não poder contribuir) para evitar fechamento; (ii) culpabilização alheia; (iii) Auto-culpabilização por ter fracassado.

A responsabilização sobre si pode ser percebida na fala de Paula, quando esta pergunta, o que poderia fazer para socorrer a empresa (no dia da notícia): “tu via no rosto de cada [pessoa]... O que que eu vou fazer agora? Até onde eu vou? Como é que eu... Será que eu posso ajudar de alguma maneira para a coisa não cair? Mas fugia do nosso alcance, né?”. Ela ainda adiciona, evidenciando o fardo que a culpa adiciona a essa situação extrema: “bah, daquele dia em diante foi bem pesado”.

Individualmente, o trabalhador crê numa responsabilização excessiva de sua parte sobre as mudanças no mundo, às vezes até sobre as crises – tanto econômica quanto de valores – que são potencializadas pelas contradições do capital.

Sobre a culpabilização alheia, podemos vê-la na fala de André:

Acho que o funcionário antigo, pessoal mais de idade ali, trabalhava antes, querendo ou não pensava na empresa, e hoje o pessoal entra, e é aquela questão pensando em si e em crescer. Só que tu acaba prejudicando as empresas né? Porque tu tá pensando no momento né? Acho que tu tem que pensar um pouquinho na frente né? O que é que a minha atitude, amanhã, vai causar na empresa. Acho que isso aí o pessoal deixou meio de lado né?

Neste caso, a culpabilização e responsabilização excessiva cai também sobre os colegas. Esta responsabilização enfraquece os laços sociais, fragilizando possibilidades de resistências. Além disso, André menciona que os gestores eram muito individualistas, preocupavam-se com a divulgação de sua imagem, o “seu marketing”, não pensando no coletivo. Ou seja, o estímulo a individualização já discutido anteriormente, com suas origens a partir de um discurso em prol do imperativo da flexibilidade e nas ferramentas de gestão, reforça aqui outro discurso, o de que a responsabilidade pelo sucesso da empresa, e consequentemente do seu emprego, também é do indivíduo.

Outro aspecto percebido a partir do campo é o sentimento de culpa em relação a não esperada ruptura na sua carreira, ou seja, o fracasso como trabalhador. João relata, que ao logo de sua trajetória profissional de 29 anos, dentre os quais passou 22 anos dentro da NX:

Porque eu, eu nunca fiquei desempregado. Desde que sai do segundo grau, eu não, nunca fui demitido... Porque como eu te falei, trabalhei 7 anos, a empresa era demitida e eu ficava. E aí, depois eu pedi as contas pra vir pra cá... é a primeira vez que vou ser demitido. Eu nunca peguei Seguro Desemprego, nunca peguei. E agora vou pegar, tem que pegar né? Então... isso aí que me... que é meio complicado pra mim aceitar né? Eu nunca fui demitido é a primeira vez né? Eu me conformo porque eu tô sendo demitido mas é a empresa né? Que tá saindo...

Apesar de dizer que se conforma, é visível a vergonha e a culpa que sente por ser demitido, e na sua visão, fracassado por ter que recorrer ao Seguro Desemprego, como se

a responsabilidade por isto pudesse ser dele. A vergonha aqui também está relacionada ao *ethos* protestante, de não se sentir produtivo. De não poder exercer atividade que dignifica.

Mas de onde vem este sentimento de culpa? Já abordei aqui sua relação com o estímulo a individualizações das relações de trabalho e fragilização das relações coletivas. Mas para além disso, esta culpa está relacionada ao sentimento de liberdade. Se o indivíduo se julga livre, entende que é sua responsabilidade as tomadas de decisão sobre seus atos. Ele parte de uma contradição interessante. Como já mencionado anteriormente, para o capital é necessário que o trabalhador acredite que ele é livre para escolher à quem vende sua força de trabalho. Desta maneira, ele também se torna responsável pelos possíveis tropeços que este trajeto possibilita.

Para Harvey (2014), é notável que o sistema capitalista nem precise recorrer a trapaças para que o trabalhador aceite tamanhas contradições e aceite receber um valor “justo” para ser explorado. Existe um sentimento de “justiça” atrelado à liberdade: os trabalhadores tem uma propriedade privada, que é a sua força de trabalho, o qual oferecem ao mercado como mercadoria. É conveniente ao capital deixar estes trabalhadores acreditar que são “livres” para oferecer essa força para qualquer um. Mas de que liberdade estamos falando se o trabalhador precisa vender essa força de trabalho por um valor que o mercado aceita pagar para poder viver?

Há também um interessante passagem discutida por Vonnegut (2005), em uma obra que além de ser um libelo pacifista, também faz importante crítica social da situação americana durante e pós Segunda Guerra Mundial:

Os norte-americanos, como seres humanos de todos os lugares, acreditam em muitas coisas que são evidentemente inverdades. Sua inverdade mais destrutiva é a de que ganhar dinheiro é algo muito fácil para qualquer americano. Eles não reconhecem como na verdade é difícil conseguir dinheiro. Portanto, os que não têm dinheiro culpam e culpam e culpam a si mesmos. **Esta culpa interior tem sido um tesouro para os ricos e poderosos**, que têm tido de fazer menos por seus pobres, pública e privadamente, do que qualquer outra classe governante desde, digamos, a era napoleônica. Muitas novidades vêm dos Estados Unidos. A mais assustadora delas, algo sem precedentes, é uma massa de pobres sem dignidade. Eles não amam uns aos outros porque não amam a si mesmos.

Essa culpa interiorizada é utilizada pelo sistema de capital para explorar ainda mais a classe trabalhadora, pois permite que assim faça menos por ela, ao alimentar e introjetar nos indivíduos este sentimento.

## 7.2 A busca pelo sucesso

O fracasso é um dos novos tabus modernos (SENNETT, 1999). A literatura, a televisão, as mídias eletrônicas estão carregadas de histórias e formas de atingir o sucesso.

Sobre o fracasso, todavia, se faz silêncio. No pouco que se fala sobre ele, é sobre como vencê-lo. Uma paradoxal coisa essa, como vencer o fracasso. Falar sobre ele seria também discutir os sentimentos que o acompanham, tal como a vergonha e a culpa.

Ou seja, a falácia sustenta que, se atingimos o sucesso ou não - seja ele qual for, é nossa responsabilidade. Podemos até retomar a ética protestante, em que o trabalho como possibilidade de aproximação divina só ocorre pelo esforço árduo e constante. Não há nada de novo, portanto, em desejar uma carreira que permita desenvolver nosso caráter (SENNETT, 1999).

Porém, a visão atual de fracasso, na era que impera a flexibilidade, está diretamente relacionada com carreiras mais instáveis, não permitindo assim construir uma narrativa consistente de futuro. É preciso, cada vez mais, ser “flexível”. Ser maleável - ou seja, permitir-se ser explorado, estar cada vez mais em situação de fragilidade perante o contexto do capital. A narrativa que se constrói e é difundida por esta falácia é de que a trajetória profissional se desenrola por habilidade e luta (SENNETT, 1999). Ou seja, novamente está ligada ao indivíduo, tornando-se sua responsabilidade.

Veja o supervisor Moacir falando da sua busca por recolocação no mercado:

A primeira grande dificuldade que eu vou ter assim é eu me achar comigo mesmo. [...] O que isso vai agregar para mim? Será que eu vou ser feliz fazendo isso? Então vai se o momento em que eu vou parar para pensar, o que é que o [Moacir] quer fazer. O que eu vou ser? Então acho que a partir daí, **quando a pessoa se resolve com ela mesma, a crise ela vira, a concorrência ela muda, então, uma hora brilha. Mas primeiro tu tem que te achar e saber o que tu quer né?**

Ou seja, se por um acaso, tu não encontrares um emprego em meio a crise, a culpa e a responsabilidade pelo teu insucesso é exclusivamente tua. É este discurso que esta falácia sustenta. Há oportunidades, mas é preciso merecê-las e encontrá-las. Outra funcionária me disse “o que é meu tá guardado!”, discurso que reproduz a mesma lógica. A jovem Carina, operária de 21 anos, vai ainda mais longe neste sentido, ela cria antecipadamente a barreira que precisaria vencer:

Quanto mais difícil o caminho tu sempre aprende uma coisa, nunca escolhe o caminho fácil né, sempre o difícil que é lá que tu vai chegar no sucesso né? É isso que eu penso, eu penso assim. Então, não vai ser fácil né talvez eu vou ouvir um não uma ou duas vezes, mas eu sei que vai surgir uma oportunidade né, cedo ou tarde.

Através dessa falácia, é possível negar a crise do capitalismo pelo discurso de uma crise profissional individual (GAULEJAC, 2007), de não ter escolhido os “caminhos” certos, cuja responsabilidade por uma carreira de sucesso seria exclusivamente do trabalhador, mesmo que esteja sujeita a períodos de crise econômica e altos índices de desemprego,

como o contexto que envolve este estudo. Caso não consiga alcançar o ideário de sucesso, o indivíduo é considerado “caso de fracasso, digno de pena (“o coitado” que não deu certo na vida), desprezado (aquele que ninguém considera) ou jogado à marginalidade (a “figura não grata”, o “personagem do mal”)” (FARIA, 2007, p.89).

O reconhecimento do sucesso de um movimento ou outro na sua carreira permite que, cada vez mais o trabalhador se reconheça no trabalho e dessa forma se vincule mais à empresa, muitas vezes tomando uma dimensão inimaginável, em que o indivíduo dedica a sua vida à organização (FARIA, 2007). Além do mais, a possibilidade de ascensão dentro da organização também é uma forma sutil de cooptação da subjetividade. Quanto maior o estímulo à individualização das relações de trabalho, mas fácil de fragilizar e combater os coletivos, e consequentemente o poder da classe trabalhadora.

Mas o que faz o sujeito aceitar ser um dos fracassados? Não pertencer ao time de sucesso? A competitividade gerada pelo ‘não há espaço para todos, você precisa merecer!’ beneficia muito a organização. Esta falácia que leva a busca do sucesso faz com que a empresa também atinja seus objetivos (PAGÈS et al., 1987), já que os indivíduos precisam se superar e superar uns aos outros para conquistar uma almejada promoção.

A organização espera do assalariado uma postura colaborativa e ao mesmo tempo disciplinada, além de estar disposto a participar da política dominante. E o trabalhador espera, lá na frente, como uma recompensa futura, ter a possibilidade de participar de um “grupo de elite” (FARIA, 2007, p.95), que dependendo o grupo que o trabalhador pertence, pode ser tanto fazer parte da equipe administrativa (se é operário), do grupo dos engenheiros (se é técnico), do grupo de gestores (se é da equipe administrativa), ou do quadro diretor (se já é gerente). Essa mobilidade ao determinado grupo de interesse, contudo, é restrita a poucos. Linhart (2007, p.40) ilustra de forma irônica que “os assalariados têm dificuldades de melhorar sua sorte”. A concorrência para estes postos de maior responsabilidade e mais bem remunerados é grande, mas dada a estrutura das empresas, são igualmente limitados.

Há uma ironia nestes discursos de empregabilidade, porque eles existem como uma ética, prometendo aos trabalhadores a capacidade de controlar a si mesmo a partir da capacidade de antecipação e adesão às demandas dos empregadores que estão sempre em mudança. A busca por qualificar-se eternamente, tornando um indivíduo cada vez mais “empregável”, pode então ser considerada uma oportunidade atraente, porém evasiva de poder controlar a sua própria vida. Assim, os trabalhadores lutam pela sua própria alienação quando acreditam nos discursos da empregabilidade (BLOOM, 2013).

Baseado nisto tudo, o custo do “investimento em capital humano” tem sido cada vez mais, com o passar do tempo, transferido para a força de trabalho - que precisa qualificar-se para conseguir uma boa posição no mercado de trabalho. Essa falácia faz com que o indivíduo busque incessantemente por qualificação porque desta forma o trabalhador acha que estará melhor preparado para competir com outros.

O que chamou atenção a partir das entrevistas é a distância com que gestores e trabalhadores das outras categorias funcionais (operação e administrativo) são atingidos pelo discurso da empregabilidade ao falar de suas perspectivas futuras. Os gestores mostram-se muito mais envolvidos por este discurso do que os demais assalariados.

Quando os operadores de chão de fábrica e das áreas administrativas falavam sobre suas perspectivas futuras e sobre preocupações acerca da busca de um novo emprego, frequentemente referiam-se a formas de qualificação. Mais especificamente, buscavam fazer algum curso para obtenção de diploma(s)/ certificado(s) para incremento do currículo como forma de melhorar sua empregabilidade.

Eu: o que vai fazer depois que sair daqui?

César: Por enquanto não sei ainda... eu quero ver se eu faço algum curso aí, aperfeiçoar mais, e o mercado vai sempre crescendo né, e eles querem o melhor, eu quero ver se eu faço um curso agora, mas eu também não sei o que eu faço ainda... o curso que eu quero fazer.

Eu: Tu tem ideia de que área...?

C: Acho que quero continuar na metalúrgica assim, mas fazer o curso ainda não sei o que que eu quero, mas sei que quero fazer um curso. Eu gosto de mexer com esses bagulho aí... quando vê eu faço um técnico de não sei quê...

César reproduz a falácia à seu modo. Ele entende que precisa competir por um espaço no mercado. Para ele, a busca por se tornar mais “empregável” é tendo um novo título ou diploma. Neste caso, ele nem sabia em quê. Curioso também foi ver tantos operários falando em qualificar-se na língua inglesa, sendo que dificilmente teriam algum contato com a língua no ambiente de trabalho se continuarem em funções similares.

Eu falei, bah, agora estou formada, eu queria fazer um inglês, quero muito fazer inglês, eu até to pensando em pegar minha rescisão e investir em inglês. Porque faz falta né Carla? A gente ali sabe que faz muita falta. Muita falta, nossa. [...] Eu comecei duas vezes inglês. comecei no Wizard, parei. E depois fiz pelo SESI gratuito. Vou tentar aperfeiçoar mais meu currículo, investir em inglês, essas coisas assim. E correr atrás. [Iasmin]

Eu até tinha colocado [no planejamento financeiro] uns cursos de inglês, mas voltei atrás, vou ter que dar uma segurada no freio agora. [Pedro]

Aparentemente a busca pelo inglês não era para possibilitar algum nível de fluência na língua, mas também tinha relação com o certificado ou diploma de formação. Do que depreendi disto, a preocupação deles estava em atender uma suposta necessidade do mercado que exigia esta formação em específico - seria um requisito específico exigido no recrutamento. Mesmo que as muitas vagas não necessitem efetivamente do conhecimento da língua para atuação (via-se esta exigência também nos recrutamentos internos na NX), parece uma forma que o mercado usa para selecionar ‘os melhores’ dentro do exército de reserva à disposição do mercado - exército que, devido aos índices crescentes de desemprego, tem inflado nestes últimos anos no Brasil. Se há um número grande de pessoas procurando

por diferentes qualificações por entender que só assim obterão sucesso profissional, as empresas podem aumentar e elevar o nível da sua régua de contratação.

A invasão do discurso da empregabilidade às classes operárias está relacionado às formas mais rudimentares (menos complexas) do que as mencionadas pelos gestores. Dentre elas, a obtenção de um diploma, as vezes nem mesmo importando o curso. Outro aspecto é em relação à idade - neste caso, a preocupação de Pedro, que está com 33 anos de idade, era não ser velho demais: “na página do site de empregos tem uma quantidade grande de pessoas [...] a maior parte que vejo lá é de 25 a 30 anos. então é uma carga, uma quantidade de pessoas com idade inferior né? Eu não sei qual é a aceitação do mercado hoje em relação a idade.”

Já os gestores, quando falavam a respeito de suas perspectivas futuras, o que normalmente trazia elementos relacionados à empregabilidade, traziam aspectos mais subjetivos. O que de certa forma me surpreendeu foi que a grande maioria destes gestores entrevistados, à exceção de um, mencionaram acompanhamento profissional para reposicionamento no mercado de trabalho. Alguns contratam *coaches*, outros estavam em contato com *headhunters*.

Mateus, gestor do segmento de Motores, retrata que sua *coach* lhe disse que ele tem um currículo de “boa empregabilidade” pela sua trajetória profissional. Porém, na visão da mesma profissional ainda havia um vínculo muito grande deste trabalhador com a organização. Então ela sugere que ele coloque um “marco” nesta trajetória. A escolha foi um curso de especialização no exterior. Este não seria um curso qualquer, foi cuidadosamente estudado e escolhido para adicionar importância e empregabilidade ao currículo de Mateus.

Outros aspectos evidenciam este maior envolvimento dos gestores pelo discurso da empregabilidade, o tornando mais complexo entre os membros deste nível. Muitos dos gestores mencionam que precisam desenvolver suas capacidades de liderança, estar sempre atento ao seu *networking* - buscando formas de ampliá-lo, entre outros.

Esta brutal diferença de como o discurso da empregabilidade envolve os diferentes níveis (gestores, operários e administrativos) pode estar relacionada a gestão cada vez mais individualizante nas situações que envolvem o trabalho. Já enumerei inúmeras ferramentas que o RH usa para facilitar esta cooptação da subjetividade, tais como: aumento diferenciado de salários, o estímulo à formações de carreiras especializadas, as avaliações de desempenho anuais, que geravam plano de ação em *loopings* infinitos, sempre apresentando algo para melhorar ou se qualificar.

A empresa NX investia constantemente na capacitação de seus funcionários. Os treinamentos direcionados ao desenvolvimento das competências dos trabalhadores - aqueles mais relacionados com os aspectos subjetivos do trabalho, normalmente eram direcionados

Tabela 1 – Instrução escolar dos trabalhadores por Categoria Funcional

Instrução	OPERACIONAIS	ADM	GESTORES	Total
ANALFABETO	<b>0,7%</b>	0,0%	0,0%	0,5%
1º GRAU INCOMPLETO	<b>2,9%</b>	2,3%	0,0%	2,6%
1º GRAU COMPLETO	<b>2,9%</b>	0,8%	2,9%	2,4%
2º GRAU INCOMPLETO	<b>12,9%</b>	1,6%	0,0%	9,8%
2º GRAU COMPLETO	<b>70,0%</b>	<b>27,1%</b>	2,9%	57,3%
SUPERIOR INCOMPLETO	9,3%	<b>27,1%</b>	<b>11,8%</b>	13,2%
SUPERIOR COMPLETO	1,3%	<b>41,1%</b>	<b>82,4%</b>	14,2%
Grand Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa

aos gestores e estagiários, enquanto os treinamentos mais técnicos (como atualização das normas, ferramentas da qualidade, entre outros) eram especialmente para as demais categorias funcionais - administrativa e operacional. De forma geral, quanto mais baixo na hierarquia estavam os trabalhadores, menos cooptados pelo discurso da empregabilidade estes pareciam estar.

Pode parecer algo óbvio o que os achados de campo aqui indicam - quanto mais a organização investe na cooptação dos trabalhadores, mais estes tem sua subjetividade cooptada. Porém, como já discutido anteriormente, esta cooptação está para além da organização. Quanto mais ascendem na carreira (não necessariamente esta trajetória ocorrendo dentro da mesma empresa), mais os trabalhadores se deparam com aspectos relacionados à flexibilização nas relações contratuais em que tem possibilidades de escolha (benefícios à escolher, bônus financeiros diferenciados, negociações individuais de jornada, entre outros). Além disso, quanto mais buscam se diferenciar ('aumentar sua empregabilidade') pelos aspectos subjetivos, mais cooptados parecem estar, desta forma aderem ainda mais ao discurso da empregabilidade.

A falácia pode parecer ter algum fundamento, inicialmente, quando observamos os trabalhadores em cargo de gestão e sua formação. Podemos observar que a medida que há aumento na hierarquia (na seguinte ordem: operacional, administrativo, gestor), há também o aumento na instrução escolar <sup>1</sup>. Dos funcionários enquadrados na categoria operacional, 89% tem até o segundo grau completo, enquanto, em oposição, 94% dos gestores tem curso superior (sendo que destes 82% já concluíram o curso).

Não é minha intenção aqui entrar na discussão da meritocracia e de mobilidade, mas gostaria de problematizar a falácia. Ora, se apenas o investimento no próprio capital

<sup>1</sup> Não que hierarquicamente os operadores estejam em posição inferior dos trabalhadores do administrativo, mas me refiro aqui a visão dos próprios trabalhadores quanto a visão de importância dos cargos. Para ilustrar, muitos entendem como uma promoção sair da atividade operacional e ir para atividade administrativa, mesmo que isso não afete em aumento de salário.

Tabela 2 – Categoria funcional dos trabalhadores por Região de Residência

	GRANDE PORTO ALEGRE	PORTO ALEGRE
OPERACIONAIS	<b>98,7%</b>	1,3%
ADMINISTRATIVO	<b>85,3%</b>	14,7%
GESTORES	47,1%	<b>52,9%</b>
Total por região	93,0%	7,0%

Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa

humano fosse suficiente para atingir o sucesso, se a empregabilidade não fosse uma falácia, não veríamos as diferenças que a tabela 2 apresenta, por exemplo.

Conforme Tabela 2, observamos que apesar da fábrica não ser na capital gaúcha, mas em uma cidade na região metropolitana de Porto Alegre, a maioria dos gestores reside na capital. Além disso, do total de 7% dos funcionários que residem em Porto Alegre, 42% ocupavam cargos de chefia, sendo que apenas 5,4% do total de trabalhadores ocupavam cargos de gestão no período analisado (mês anterior do anúncio de fechamento, maio de 2015). Percebe-se aqui uma tendência dos cargos de liderança residirem na capital, enquanto os trabalhadores que ocupam cargos da hierarquia mais baixa, tendem a morar mais na zona metropolitana.

Podemos ainda ver a relação, na tabela 3, que indiretamente já se apresentava através das duas primeiras tabelas. Na capital podemos notar que o grau de instrução dos residentes de Porto Alegre concentra-se majoritariamente nas categorias com curso superior (completo e incompleto) - 88% dos trabalhadores residentes na capital tinham formação em curso superior ou estavam cursando. Em relação aos residentes da região metropolitana, apenas 23% de trabalhadores estavam cursando ou haviam ou completado o ensino superior. Uma das explicações para essa tamanha diferença pode ser a empresa ter uma menor oferta de horários de ônibus fretados nos horários dos turnos operacionais. Isso pode explicar porque não há tantos trabalhadores que residem na capital e trabalham em turnos, mas não explicaria porque na capital há um ‘polo’ mais capacitado.

Através dos relatos sobre a trajetória, é possível perceber uma certa uniformidade no início da trajetória de gestores - estes mesmos, que em sua maioria, residiam na capital e tinham formação no ensino superior. É possível identificar um certo padrão em relação ao início de sua trajetória de trabalho, começando como estagiários (voluntários ou não) e bolsistas de iniciação científica.

Não ouvi dos gestores trajetórias parecidas com as dos operários. Essas, que são tantas e tão diferentes, muitas vezes estão relacionadas com formas mais informais de trabalho, precarizando a condição do trabalhador. Auxiliar de pedreiro, babá, lavador de carros, auxiliar de pedreiro foram algumas das profissões citadas. Existe uma aparente

Tabela 3 – Instrução escolar dos trabalhadores por Região de Residência

INSTRUÇÃO	GRANDE PORTO ALEGRE	PORTO ALEGRE	Total
ANALFABETO	<b>100,0%</b>	0,0%	100,0%
1º GRAU INCOMPLETO	<b>100,0%</b>	0,0%	100,0%
1º GRAU COMPLETO	<b>100,0%</b>	0,0%	100,0%
2º GRAU COMPLETO	<b>98,6%</b>	1,4%	100,0%
2º GRAU INCOMPLETO	<b>100,0%</b>	0,0%	100,0%
SUPERIOR INCOMPLETO	<b>93,8%</b>	<b>6,2%</b>	100,0%
SUPERIOR COMPLETO	62,1%	<b>37,9%</b>	100,0%
Total por região	93,0%	7,0%	100,0%

Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa

divisão de mundos entre classes profissionais, que não foram objetos deste estudo, mas com certeza merecem atenção futura.

## Parte III

### Resistências

## 8 É possível resistir?

Tem todo um aparelho ao redor de ti que pensa por ti. E tu não te flagra. E tu não consegue sair também. Isoladamente disso. Tu não consegue sair disso. Tu tem que sobreviver. E a única maneira... é dentro daquela roda. Que tá girando ali, e tu tem que sobreviver. E dentro dali tu tem que construir, se tu quiser fazer uma mudança, tem que... ser aos poucos, e dentro disso. E aí tu encontra as maiores dificuldades.  
(Inácio)

Frente a todo este contexto, é possível resistir?

Inicialmente, ao pensar em formas de resistência, procurava pelos movimentos coletivos que tentariam, de alguma maneira, impedir o fechamento da fábrica. Buscava encontrar resistência no sentido combativo - uma defesa contra algo não esperado, uma oposição ou reação àquilo que incomodava, provocava, desestruturava, doía.

Ao andar dos acontecimentos, contudo, comecei a perceber outros tipos de resistências. Não só as combativas, mas também as escapistas. Gosto de pensar em um dos possíveis significados da resistência na Física, como uma força que se opõe a determinado movimento. Não que ela evite determinado acontecimento, o vença, mas aquela resistência que atrapalha, se interpõe entre o fim e o início, de forma intencional ou não.

Ou seja, busco aqui compreender resistência não só no aspecto comumente utilizado nas Ciências Sociais, como fruto de um movimento organizado que busca se opor a determinada ação ou ideia - normalmente representados por entidades como por exemplo, o sindicato. Quero discutir sobre também sobre outras formas de resistir, conscientes ou não, eficazes ou não, que fazem o sujeito negar, evitar ou aliviar sentimento de dor, de medo, de frustração, de indignação em relação aquilo que é alheio à sua vontade.

Começo discutindo sobre as formas mais clássicas de resistência, tais como movimentos organizados por entidades formais - como sindicatos e comissão de fábrica - e também informais - como grupo de trabalhadores. Para então discutir outras formas de resistir, as quais muitas vezes são formas de escape à dor, como por exemplo atos como faltar ao trabalho, boicotá-lo ou sabotá-lo.

Aqui, o ato de resistir se dá no contexto já explorado neste trabalho: a do trabalhador fragilizado pelo imperativo da flexibilidade, da desterritorialização, da financeirização, além da cooptação progressiva da subjetividade do trabalhador. A exploração do trabalho se dá de formas cada vez mais complexas e este aumento da complexidade torna a resistência um ato cada vez mais difícil.

O capital se encontra cada vez mais abstrato, e com isso também se torna mais difícil de percebê-lo. Formas de legitimar a exploração se tornam cada vez mais complexas,

também sendo mais difícil percebê-las. Dessa forma, fica mais difícil resistir. Resistir à que/ quem, se o inimigo não é nada claro?

Peço licença, aqui, para tornar este capítulo o mais próximo possível de um relato das vozes destes trabalhadores, que de forma consciente ou não, resistiam às suas maneiras. Propositamente abuso das citações diretas de entrevistas neste capítulo, para ser o mais fiel possível ao que possa ainda ser um reduto da subjetividade dos trabalhadores.

## 8.1 “Por que tá todo mundo quieto?” Sobre as resistências e o sindicato

Conforme [Antunes \(2011\)](#), o final da década de 1970 foi fundamental para a consolidação da ação sindical no Brasil, momento em que aflora um sindicato mais combatente, o qual desde o golpe de 1964 estava sem espaço de ação. Em ações que buscavam maior acesso a direitos e espaço na sociedade, começam a surgir por todos os lados greves em fábricas, por categorias, resultando na Greve Geral de 1978, que foi um marco no sindicalismo brasileiro.

Neste momento, as greves dos trabalhadores são colocadas no centro das atenções no país. Para [Cardoso \(1999\)](#), o ponto de inflexão foram as greves por fábrica. Começaram em São Bernardo, onde a NX também tinha uma de suas filiais (na época denominada AÇOINOX), para então se espalharem pelo país inteiro. É a partir destes acontecimentos que se consolida o ‘novo sindicalismo’, buscando ter uma atuação mais próxima aos trabalhadores - movimento que continuou exercendo influência nas últimas décadas ([CARDOSO, 1999](#)).

Os sindicatos (bem como os trabalhadores) saem fortalecidos com a promulgação da Constituição de 1988, momento em que se ampliam os direitos sociais ([RODRIGUES, 2015](#)). Também nesta época, o sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo desponta no cenário político nacional, defendendo liberdade e autonomia sindical, bem como fim do controle do ministério do Trabalho sobre os sindicatos, direito a greve, organização dos trabalhadores no local de trabalho. Dessa forma, o sindicalismo busca se aproximar da classe trabalhadora, diferenciando-se de um sindicalismo que defendia a permanência da presença estatal nas relações entre patrões e empregados ([CARDOSO, 1999](#)).

Este sindicato metalúrgico combativo da região do ABC Paulista tinha forte ação na AÇOINOX, antiga NX. Conforme relatado por Valdir, antigo encarregado desde os tempos das fábricas de São Bernardo, a atuação sindical na época era bastante diferente da atual. Valdir, demitido após 41 anos de empresa, fora transferido de São Bernardo em 1995, ficando na unidade do RS até o seu fechamento:

Lá nós tinha problema com sindicato. [...] Como sindicato o ABC era

muito forte, muito autoritário, então eles ditava as regras, faziam greves constantes, greve de 40, 45 dias [...] Nós ficamos, acho que a penúltima greve nós ficamos 45 dias sem trabalho, [...] [reivindicando] um monte de coisa. Aumento de salário, 40 horas, naquela época, a briga era essa. Mais era aumento. Então a empresa funcionava, nós chegava na fábrica, ninguém ligava nada, ninguém fazia nada, almoçava, e ia embora. A fábrica ainda bancava tudo, transporte, alimentação, e todo mundo parado. Parado, paradinho. [...] Eu nunca participei de greve, porque a gente tinha cargo de supervisão, então a gente ficava na da gente, não fazia nada também, mas só monitorando. Agora, teve muita confusão? Teve. Teve muita discussão, teve arrastão dentro da empresa, [...], com aquela corda cheia de graxa, arrumava aquela confusão. E a gente pedia para o pessoal não se envolver, porque... o sindicato era muito radical. [Silêncio] Até que a empresa, a empresa chegou num limite que ‘não dá mais, não dá mais’. A empresa tomou a decisão de mudar para o Rio Grande do Sul, né? Foi uma avalanche? Foi. Foi uma despesa grande? Foi. Foi um absurdo de investimento nisso aí né? Esse investimento eu acredito que quase chegou a quebrar a empresa. [...] Por causa dessa mudança perdeu toda certificação, perdeu tudo. Porque mudou de local [Silêncio]. E peitou o sindicato. Falou que ia mudar a fábrica, e mudou mesmo. Porque era insuportável trabalhar lá.

Na percepção de Valdir, a forte presença sindical e o excesso de ações reivindicatórias da época contribuíram para o fechamento da unidade de São Paulo. Davi, que também fora transferido para o Rio Grande do Sul na época, conta que ingressou na empresa em 1993 e também viu acontecer a demissão na fábrica de São Paulo, relatando que os trabalhadores foram pegos de surpresa:

Ver a empresa fechando, fechada, e ver um anúncio lá fora ‘tá todo mundo demitido’, isso eu vi acontecer [...]. Pessoal folgou dia 23 [de dezembro], dia 22 já encostou um monte de máquina pesada ali e guincho e já começou a tirar tudo... E a gente vendo aquilo ali e pensando, ‘pô, o que vai acontecer?’. Lá dentro a gente ficou sabendo antes. Mas não sabia que ia ser daquele jeito. Aí entramos para trabalhar e vimos aquele monte de gente, o pessoal lá... alguns receberam carta em casa... mas alguns não. [...] Como a gente era de TI, a gente ficou sabendo antes, porque tinha que transferir... ali no recesso. Mas foi complicado. Tinha uns 2000 funcionários... e deixou de existir né? Dia 04 não tinha mais nada lá... [...] A maioria não sabia e nem acreditava. Chegavam lá para ver. E davam de cara com a lista lá na frente. [Pausa] Tão demitido... Mas ficou alguns. Ficou Valdir, uma parte da linha... Que vieram para cá...

Coloco ambas as falas de trabalhadores desde a época da unidade paulista para ilustrar que as ações de enfrentamento, tanto por parte do sindicato quanto da empresa, mostravam-se mais explícitas, oriundas de uma visão antagonista que parecia existir entre as partes. Empresa e sindicato tratavam-se como ‘oponentes’, não como parceiros de negócios como atualmente.

A práxis sindical da época, provoca, então, alterações na forma de atuação sindical. Discutindo temas relacionados às condições de trabalho e de vida, bem como de salários,

resgatam a luta por direitos por local de trabalho, causando grande impacto no ramo metalúrgico, que aos poucos se estende para outras classes de trabalhadores (RODRIGUES, 2015).

A CUT <sup>1</sup> foi confrontativa especialmente na década de 1980, quando vinculou a luta dos direitos sociais e políticos à melhora nas condições de vida, direito à saúde, conquista de direitos políticos e a construção de uma sociedade socialista, diferente da Força Sindical, que pautava a ampliação de direitos políticos dentro da ‘concepção liberal’ (CARDOSO, 1999). A CUT, que nasceu do chamado novo sindicalismo, baseava sua ação em uma forte contestação à estrutura sindical corporativa.

No período de 1970 a 1990, o sindicalismo brasileiro vive importante momento histórico marcado por um longo ciclo de greves e expansão sindical, voltando a se estabelecer como importante participante nas negociações coletivas. Retoma, assim, o seu importante papel na representação de interesses da classe trabalhadora (CARDOSO, 2003).

No final da década de 80 já começaram a aparecer algumas evidências que fariam o sindicalismo brasileiro entrar em uma onda regressiva. A abertura comercial e as decorrentes privatizações, além do fortalecimento do discurso neoliberal, colocam os sindicatos em posição mais defensiva (CARDOSO, 2003).

A partir dos anos 1990, as demandas salariais cedem espaço à questão do emprego, em função das transformações decorrentes da Reestruturação Produtiva que vinha acontecendo no país, transformando as formas de produção, a organização do trabalho e também sua gestão. Neste momento em que índices de desemprego aumentavam e formas mais precárias de trabalho surgiam, a agenda sindical passa a se voltar para o interior da empresa, buscando discutir temas relacionados à remuneração variável, flexibilização da jornada de trabalho, banco de horas, entre outros (RODRIGUES, 2015).

Ou seja, os sindicatos estavam deixando de representar a promoção da construção de uma forma alternativa de visão de mundo, presentes fortemente nas lutas da década de 1980 e também na época pré-1964, para dar espaço às reivindicações mais diretamente relacionadas às questões do trabalho, atingindo até mesmo as categorias profissionais mais fortemente organizadas (CARDOSO, 2003). De forma geral, gradativamente as práticas sindicais de natureza mais confrontativas foram sendo substituídas por práticas negociais. O confronto dava espaço às parcerias e incentivos, transformando assim antigos dirigentes sindicais em “novos gestores” (ANTUNES; SILVA, 2015).

Observemos abaixo as falas acerca do fechamento da empresa e suas razões:

Tem o setor de peças, tem o setor de motores e o setor de caminhões. Então assim, a empresa [...] **fez um investimento novo** [caminhões], vamos

<sup>1</sup> A CUT é a maior central sindical do Brasil, representando pouco mais de 20% dos sindicatos brasileiros. Em número de trabalhadores, abriga cerca de um terço de todos trabalhadores do país (RODRIGUES, 2015).

investir, **não deu certo** [...]. **A [montadora] rompeu o contrato dos motores.** [...]. Até chegar no momento de dizer o seguinte, **nós fechamos um acordo** com a [montadora], de fazer os 23 mil motores até 2016, março de 2016, que paga a rescisão de contrato dos trabalhadores. [...]. Os caminhões dizendo ó: nós conseguimos com uma empresa que quer exclusividade, o gerente tava indo pra China assinar o contrato, chegou lá os chineses disseram: não, não vamos assinar o contrato agora. Ai entrou outra empresa. A outra empresa foi negociando, foi negociando, foi negociando e disseram bom, nós não vamos investir agora. Então fecha-se... a empresa não quer mais investir no setor de caminhões, né? O negócio não deu certo e nós vamos fechar o setor de caminhões. **E o setor de peças por que é que está saindo daqui? Porque é fabricado em São Paulo, vem pra cá para distribuir. Não tem lógica isso... se ficar só o setor de peça não tem lógica.** Porque fabrica em São Paulo e traz pra cá para depois distribuir de novo. **Então fica no centro do país e faz a distribuição.** Parece que eles **vão terceirizar o setor.** Não vai ficar dentro da NX.

O fechamento da planta é um decorrer de diversas decisões estratégicas anteriores que foram tomadas. Primeira delas: **a gente quis tornar real o sonho de ser uma montadora de caminhões.** Colocou aqui dentro uma fábrica de caminhões que **não deu certo.** Foi despejado milhões de reais dentro de um negócio que não deu retorno. Esse negócio trouxe muito prejuízo para empresa. A gente fez inauguração e tudo mais, e seis meses depois estava fechando a fábrica. São coisas que são incompreensíveis, quase. Então, o negócio de caminhões teria que ser fechado. **O negócio de motores,** a grande maioria dos motores, **nós já tínhamos perdido.** Nós perdemos contrato com nosso vizinho de terreno aqui, a [PET], e o outro contato que a gente tinha, que a gente tem ainda, com a [montadora], também se mostrou que não quer mais os motores. Então motores também seria fechado. **E, o negócio de peças, é um negócio que tu troca facilmente de lugar.** É só realocar, é só uma movimentação de materiais e ainda existe um projeto para terceirizar isso, a operação, **tornar ela mais rentável,** de acordo com os estudos. Então assim, **as três operações que estavam aqui estavam com seu final anunciado ou elas eram fáceis de mover,** né? Então acho que, uma empresa que está dando muito prejuízo, como é a [NX] no momento, a decisão mais fácil digamos assim foi fechar a planta que estava mais encaminhada para ser fechada. E é obvio né, com uma diretoria que estava 80% em SP, tu vai a favor dos interesses das pessoas que estão lá também.

Lhes apresentei duas falas. É possível distinguir qual fala é do presidente do sindicato e qual é de um gestor da companhia?

Para Linhart (2007), se estabeleceu um consenso entre poderes públicos, sindicato e empresa (à que ela chama de atores institucionais) que até pouco tempo enfrentavam-se sistematicamente em lutas ideológicas. Para a autora, o consenso era baseado em uma ideia simples: através da atividade profissional, trabalhadores podiam se desenvolver, compartilhando seus conhecimentos (muitas vezes se beneficiando com isso) e assim melhorando o desempenho da empresa. Para isso, era preciso envolver o cada vez mais o trabalhador.

Inicialmente, as políticas consensuais não avançaram de pronto, pois barraram no desinteresse da classe trabalhadora e em certa resistência por parte dos sindicatos. Estes Ignoravam-as, justamente por serem “experiências patronais” e continuavam lutando pela estabilidades dos empregos e aumento de salários, além do reconhecimento da ação sindical (LINHART, 2007). Dessa forma, deixavam o caminho livre, para as empresas sozinhas experimentar “formas de humanização” do trabalho e formas de motivar os trabalhadores.

Acredito que os acontecimentos narrados até aqui evidenciam que há mais do que um consenso em jogo. Não é apenas uma concordância que ocorre entre partes por vezes discordantes. Não é apenas um acordo sobre como determinado tema. O que se formou foi um **discurso uníssono**, em que quase não é preciso buscar pelo consenso, pois há algo maior do que ele que o sustenta. Uma narrativa que busca ser única.

A linguagem das duas falas mencionadas chega a ser similar, pois o tom do discurso é o mesmo. Não são mais opositores que falam em busca de interesses distintos. São parceiros de negócios evidenciando que um discurso uníssono tomou conta - o discurso da lógica do capital e de sua eficiência. Não é mais produtivo produzir em terras gaúchas, “não tem lógica”, se tornou discurso tanto da organização quanto da entidade que supostamente deveria defender os interesses dos trabalhadores. A propósito, a fala do representante sindical é a primeira das citadas anteriormente. Ela evidencia a internalização do discurso gerencial por parte do sindicalista, abdicando de qualquer resistência que fora substituída pela própria lógica da empresa.

Conforme este mesmo representante sindical, “sindicato e empresas estão mais unidos agora. A empresa precisa do sindicato. A relação é boa”. É aparente que o conflito a qual o sindicato deveria representar, dos seus representados com a empresa, é ignorado em proveito de uma relação pessoal e institucional entre a empresa e o sindicato. É preciso reforçar que o sindicato em questão é historicamente um dos mais atuantes na região e no país e possui um corpo administrativo próprio.

A ideia de um sindicalismo mais negocial, mais propositivo - em contraposição a uma atuação mais combativa dos anos 80 em São Paulo, pode ser ilustrada pelo trabalhador Valmir, que fala sobre o sindicato que os representava em São Bernardo e agora vê a diferença do sindicato atual:

Olha, o movimento do sindicato, o sindicato tá, meio paradão. O sindicato faz greve de 2, 3 horas, não faz greve de 40 dias, 30 dias. **Hoje o sindicato é mais cauteloso, são mente mais aberta. Mais de negociação do que de radicalismo.** Porque antigamente não tinha conversa, não tinha conversa, não tinha conversa. Hoje não, hoje se senta, se conversa. [...] Não adianta ficar brigando com você, ficar brigando, brigando... Peraí, vamos chegar num acordo. Vamos conversar que a gente chega num acordo. Se brigar, brigar, brigar, brigar, não dá em nada, para os dois lados, e aquilo lá, na época era terrível. Hoje não. Hoje o sindicato é negociador, se conversa, se coloca proposta em pauta, mas não para a produção, como parava antigamente.

Essa postura sindical mais aberta à negociações, ao entendimento da lógica empresarial, leva ao esfacelamento da possibilidade de uma construção alternativa de mundo via movimento sindical. Torna-se assim, cada vez mais pragmático e instrumental (CARDOSO, 2015), ou aquilo que Antunes (2011) chama de balcão de serviços.

Outros trabalhadores, quando perguntados sobre o sindicato, também referem-se aos serviços prestados por estes. Pedro menciona que o sindicato cumpre seu papel, pois oferece opções para diversão, tal como a “Colônia de Férias”, informação - pois oferece o boletim informativo, além de negociar o valor do dissídio. Chama-me atenção a descrença no poder de luta sindical neste caso de fechamento de fábrica e demissões em massa. Durante meses após o anúncio do fechamento o sindicato não organizou nenhuma manifestação. E ainda assim, trabalhadores, como Pedro, entendem que o sindicato cumpre seu papel.

A visão do sindicato como um prestador de serviços é tão grande, que a jovem Carina, do setor de peças, chega atribuir ao sindicato melhorias ou programas que eram/ foram criadas pela empresa ou eram exigências legais:

Melhorou no caso o café, criou o café, no caso pra empresa que não tinha antigamente né, café da manhã. Acredito que foram eles também que criaram, conseguiram né, o tempo de 15 minutos de intervalo pro funcionário, além da hora normal de almoço e da janta. E, teve várias melhorias né, inclusive na segurança pro funcionário, é isso, aumento de salário também, é isso. Melhorou bastante, criou o 5S, acho que foi com a ajuda também do sindicato, não sei. (...) [Criou] o programa [de sugestões da empresa] também...

Isto está de acordo com o que Harvey (2006) retratou que, com o passar do tempo, as organizações sindicais foram cada vez se tornando mais burocráticas e acuadas pelo poder Estatal. Gaulejac (2007) afirma que o poder dos sindicatos diminui proporcionalmente à globalização das empresas, tendendo a se reduzir a uma mera representação formal, neste caso, que oferece também serviços. Conforme o próprio representante sindical, “sindicato é uma empresa também, tem mais de vinte funcionários”. Desta fala, é possível perceber que o representante se entende muito mais próximo de uma empresa (já que supostamente administraria uma organização que ele vê assim) do que como de fato o representante de uma força laboral.

Ademais, é uma visão quase unânime, entre os entrevistados, que o sindicato é usado para obtenção de vantagens pessoais. Uma oportunidade para se colocar no cenário político local - “trampolim político” - ou uma busca pela estabilidade fácil, uma “oportunidade para se encostar”. Esta percepção compartilhada por muitos pode ser ilustrada pela fala de um dos trabalhadores:

As pessoas que fazem parte do sindicato estão muito mais preocupadas com um trampolim político, consigo mesma, com crescer com algum

cargo fora da empresa, do que propriamente com as questões dos trabalhadores de uma empresa. Eu vejo que o sindicato está muito distante dos trabalhadores, do que os trabalhadores querem... a voz do sindicato não é... pelo menos aqui... efetiva. Eles brigam pelo dissídio, que é anual, até vão bem, a empresa geralmente pagava mais do que outras empresas. Fora isso, assim, eu não vejo como um trabalho efetivo, assim. Acho que ele não cumpre com o que deveria cumprir. As pessoas que são sindicalistas, elas dão, um ano, dois, elas estão trabalhando aí fora de CC, então, é muito mais nisso que elas focam do que em prol dos trabalhadores (...).

O ex-sindicalista Inácio aprofunda ainda mais essa questão com sua fala. Ele, que já foi membro do sindicato que representa a NX e saiu por desentendimentos políticos, filiando-se a outro sindicato de alcance nacional (CSP-Conlutas) relata a frustração que teve em relação ao período que esteve dentro do sindicato:

Eu tive várias frustrações dentro disso. Depois tu vai conhecendo o que é realmente o sindicato, qual é o objetivo... então é muita politicagem. E tu tem as tuas frustrações na sequência disso, tu vê que não é realmente para tu formar a luta dentro de uma fábrica, ou para o bem do trabalhador, mas sim, mais uma linha política que eles usam para eleger os seus políticos. Como eles elegeram Paim, que é o Senador e saiu desse sindicato dos metalúrgicos [...], o Marco Maia, Nelsinho Metalúrgico, Jairo Jorge [...], então ele usa toda aquela estrutura para eles crescer politicamente.

Ou seja, os trabalhadores alegam que os sindicalistas e membros da comissão de fábrica estariam se aproximando da base não tanto para colaborar e organizar estratégias de reivindicação de direitos, mas sim, para a partir dali ter a oportunidade de se beneficiar da massa de trabalhadores com que poderiam ter contato.

Muito dessa percepção pode estar relacionado a falta de confiança na entidade que os representam <sup>2</sup>, como ilustrado na fala de Paula: “meio que por debaixo dos panos as coisas acontecem. [...] Eu não posso provar nada, não quero falar bobagem, mas alguma coisa, em algum momento, alguém se beneficia com isso. E não somos nós, né?”. A trabalhadora refere-se a etapa de fechamento e ao silêncio da entidade sindical. Maurício relata que, na sua percepção, “eles não fazem nada pela classe. No fim das contas, quando o bixo aperta, cada um negocia sua rescisão separadinho, e daí tavam tudo mansinho”.

Mas ao mesmo tempo que demonstram não confiar na entidade sindical e seus representantes, é perceptível, na fala de muitos, uma espécie de **delegação da luta à entidade sindical e aos sindicalistas**, além de uma tentativa de distanciamento destes, principalmente por parte dos setores administrativos e das lideranças da empresa. Podemos perceber isso na fala de César: “O sindicato... nem me envolvo muito com isso daí, né? Sou sócio, mas...” e também na fala de Vanderlei “Eu sou meio alheio a essas coisas assim. Deixo as coisas acontecer, **cada um no seu lugar**, fico meio por fora assim.... mas a gente vê que eles tentam sempre...”. Este entendimento sobre a luta e as reivindicações

<sup>2</sup> para maiores detalhes, veja resultados da pesquisa quantitativa de Cardoso (2003)

serem papéis sindicais torna qualquer movimento articulado de resistência ainda mais difícil de ocorrer.

Além disso, precisamos nos questionar de que formas o coletivo está realmente sendo representado pelo sindicato. É possível que seja uma decorrência das mudanças do atual contexto capitalista os trabalhadores entenderem que as negociações devam migrar para um campo onde prevalecem acordos individuais sobre os de caráter coletivo. Linhart (2007) alerta, nesse sentido, que se não ocorrer debate entre sociedade e trabalhadores, a hegemonia cultural da empresa pode vir a encontrar uma sociedade submissa à organização.

O não reconhecimento de pertencimento à classe trabalhadora pode também estar influenciando a des-sindicalização e o estranhamento ao pertencer a um coletivo ao qual o sindicato faça parte:

A des-sindicalização, no seio da empresa gerencial, é o sintoma de uma situação na qual cada empregado está mais preocupado em melhorar sua situação pessoal [...] do que desenvolver solidariedades coletivas contra um poder intangível. Estas, de fato, desenvolvem-se apenas em situações de crise, diante de demissões em massa ou de fechamentos de estabelecimentos, em um momento em que as decisões já foram tomadas. Frequentemente é demasiado tarde para criar uma relação de força que leve as direções a rever sua estratégia (GAULEJAC, 2007, p.140)

Para o autor, em momentos como o fechamento de uma empresa é esperado que haja certo tipo de resistência, mesmo que demasiadamente tarde. Mas o que vemos na NX é um tanto diferente. Até se viu algum tipo de indignação dos trabalhadores em relação à inércia sindical, mas isso não ajudou a mobilizar os trabalhadores coletivamente.

Inácio relata essa dificuldade de engajar alguns trabalhadores nos movimentos organizados pelo sindicato:

A nossa maior dificuldade quando fazia um movimento era, era o administrativo querendo entrar [na fábrica]. [...] Eu não achava justo tu parar, forçar a parada, porque eu também não acho legal, mas, mas se tu não optar por isso o movimento não acontece. O que eu sempre dizia que o que tinha que acontecer no movimento sindical era nós todos bater o cartão lá dentro, e se nós quisesse fazer um movimento, nós se reuniria ali na praça no espaço que nós temos e diria 'bom, hoje, nós não trabalhamos por isso, por isso, e por aquilo.' E isso tem fábrica que acontece isso. Quando se tem aproximação com o trabalhador dentro da fábrica. Então o sindicato não tinha essa aproximação. Ele não tinha essa comunicação com os trabalhadores. Então tinha que ser na força senão não acontecia. Aí dá pra entender a reação das pessoas que não concordam com isso, porque tu tem que conquistar as pessoas para tu ter o movimento legítimo.

A falta de confiança na entidade sindical e a cooptação do próprio sindicato pela empresa, somado a cooptação da subjetividade dos trabalhadores em meio a um contexto capitalista cada vez mais complexo, faz com que muitos trabalhadores não se reconheçam

em meio a classe trabalhadora - principalmente os de cargos mais elevados na hierarquia. Dessa forma, qualquer movimento de resistência coletiva tem maior dificuldade de se formar. A ausência de qualquer resistência coletiva articulada chama atenção dos próprios trabalhadores – mesmo os que optam por se distanciar deste tipo de movimento. Repito aqui as palavras de Paula: afinal, “Por que estão todos tão parados?”. Para Daniel, essa resistência nunca ocorrera de fato. Desde que a NX se instalou no RS, segundo ele, não houve uma verdadeira luta:

Não tem como tu dizer ‘ah, vai ter uma luta’. Nunca teve! Isso é verdade. Nunca teve nesses 25 anos que eu tô, nunca teve uma greve! Teve no máximo uma parada de 1 dia na frente. Por política. Não concordo com sindicato. Não discordo também. Não muda nada. Com eles lá, ou sem eles...o único cara que fazia uma frente aqui era o [Inácio] né? [...] Esse é um cara que... que... politicamente batalha né? Fala né? Porque eu não acredito nessas coisas. Não acredito. Tudo aquilo que eles falam ali, é só pra tentar... hoje eles são sindicalistas amanhã eles tão na política como vereador, prefeito. Sei lá o que. Então. Complicado. Acho que o sindicato nunca segurou o emprego de ninguém... tem, porque tem que ter mesmo sindicato para alguma coisa né? (Daniel)

Para Antônio, trabalhador da ferramentaria com 44 anos de empresa, a ausência de resistência por parte do sindicato pode ser decorrente de três aspectos: “não sei se foi comprado [o sindicato] ou pouco interesse. Ou viram que não dava para reverter nada. Única coisa que não sei se foi o sindicato que conseguiu, ou a empresa que deu, foram os benefícios [...]. Porque não teve aquela mobilização, sabe? Que nem campanha salarial”. Ou seja, ele levanta as possibilidades de corrupção financeira, falta de interesse/ empatia pela luta ou resignação frente ao contexto.

Em relação a capacidade de resistir aos novos mecanismos de controle, até o próprio sindicato reconhece que é mais difícil pensar em formas de resistência, sejam estes mecanismos de controle operacional ou psicológicos:

Imagina ali na [NX], [...] antigamente se tu colocasse um parafuso errado motor ia quebrar, e hoje não, se tu não colocar o código de barras não libera pra tu colocar a peça. Então **não tem mais como tu fazer mais sacanagem hoje**... Hoje se tranca, acende a luz vermelha e o cara vem e ‘pô, porque tá trancado e tal?’. [...] Outra questão que o pessoal discute muito é a questão dos PLR né? Que tem empresa que... ela consegue fazer um programa que tu fica cobrando da [fulana] e a [fulana] fica cobrando de mim entendeu? Porque é coletivo aquele processo... então se tu não trabalhar, vai prejudicar... então, as empresas também, elas contrataram muitos profissionais para estudar a nossa cabeça também. Estudar o que o pessoal pensa... e **nós não conseguimos evoluir dentro das empresas na questão da organização**, essa questão. (Renato)

É possível depreender da fala do presidente sindical uma declaração de impotência em relação a formas de controle contemporâneas. Ao mencionar o PLR (Participação nos

Lucros e Resultados) está se referindo a formas de controle e de cooptação mais subjetivas, sobre as quais já discuti nos capítulos anteriores.

Para Faria (2017), é justamente a partir do investimento em “estratégias de gestão baseadas no envolvimento dos trabalhadores nos propósitos da empresa” (p. 76) que as organizações buscam diminuir a influência dos sindicatos. Por conta do projeto neoliberal as falhas de mercado deixam cada vez mais de ser falhas do Estado. Desta forma, o “inimigo não está mais tão claro” (CARDOSO, 2003, p. 264). E o sindicalismo, como está construído hoje, precisa de adversários claros contra os quais pode construir uma identidade sólida (CARDOSO, 2003).

Mas a incapacidade de resistir a estes fenômenos não é a única causa da “não resistência”. Daniel, assim como outros, menciona que não houve negociação por parte do sindicato a respeito do fechamento da fábrica, nem sequer mobilizações ou manifestações: “nunca teve mobilização. Nem do sindicato. Nunca teve. Negociar para não ir para rua... [...] Que nem agora, esses benefícios que foram negociados, dos dois salários e meio, nunca foi negociado com a gente né?”. Quando pergunto sobre a ocorrência de uma assembleia para negociação dos termos de fechamento, que supostamente deveria ter sido organizada pelo sindicato junto aos trabalhadores como obrigatória em casos extremos de fechamentos de fábrica, o mesmo trabalhador relata que ela nunca existiu: “Isso foi uma negociação direto da empresa com sindicato. Mas com nós, chão de fábrica, não. Isso aí não houve. Não teve”.

O relato de Carlos vem ao encontro desta fala. Para ele, na posição de supervisor, foi solicitado poucos dias após anúncio do fechamento que passasse uma lista para que os trabalhadores sob sua supervisão assinassem. Uma lista que evidenciaria a concordância dos trabalhadores com os termos supostamente negociados - oferecidos pela empresa e apresentados pelo sindicato em uma assembleia que jamais ocorreu. Assim como ele, todos os supervisores da fábrica foram demandados para recolher assinaturas de seus subordinados.

Teve aquele pronunciamento do [Ricardo] que a empresa ia fechar, e acho que na mesma semana, se não me engano dois dias depois passaram a tal da lista. Com um texto muito podre em cima, muito pobre, neste texto não estava escrito o que o [Ricardo] falou, e pediram para passar para a galera assinar. [...] Outro detalhe, me entregaram aquele negócio pra mim passar, eu não quis passar, e disse, quem tem que passar isso é a comissão de fábrica. Fui lá entreguei para o [representante da comissão de fábrica], e ele não quis passar. Por quê? Medo.

Depois disso, esta lista de assinaturas foi registrada no Mediador, sistema do Ministério Público do Trabalho que torna público os acordos realizados entre empresa e sindicatos. Porém, para que seja possível registrar lá um acordo devem ser atendidos alguns pré requisitos. É preciso ter assembleia, ata de reunião, assinatura tanto da empresa como

do sindicato, além de um quorum mínimo de funcionários. Inácio conta que a empresa está usando esta lista como se houvesse realizado uma assembleia. De fato, consultei todos os acordos registrados no sistema que tinham relação com a empresa NX, e esse, especificamente, está datado com o dia do fatídico anúncio. A lista, passada para os funcionários assinarem com os termos de acordo, foi anexada como uma lista de presença com uma ata de uma assembleia que nunca ocorreu. Isto tudo com o aval do sindicato e a comissão de fábrica da empresa, visto que eles assinaram a ata em conjunto com o representante sindical e o representante da empresa.

Quando pergunto sobre a existência da assembleia ao presidente sindical, ele responde positivamente como se esta tivesse ocorrido, mas logo em seguida evidencia como foi feita: “Foi feito né? O sindicato conversava lá dentro, nós pegamos a assinatura do pessoal, passamos uma lista, o pessoal assinou, elas assinam, e aí a gente colocou no Ministério do Trabalho”.

Os funcionários da NX falam incomodados sobre o “desaparecimento” da maioria dos representantes sindicais que atuavam dentro da fábrica. Segundo Antônio, “o único cara [...] era um tal de [Inácio]. Que era [...] da comissão. O único. O resto nem apareceu. [...] Nós tinha os sindicalista tudo ali dentro, eles saíram e foram lá para o sindicato. E ninguém veio aí na frente fazer um agá ao menos assim”. Um dos supervisores do segmento de peças de reposição, onde ocorreram ações de resistência com maior frequência, descreve com estranheza a ausência sindical, que era tão presente naquele setor antes do anúncio do fechamento, buscando encontrar justificativas:

Isso foi uma coisa até estranha por um certo aspecto. **Não houve resistência nenhuma. Dos trabalhadores, e nem do sindicato,** o que foi mais estranho ainda. Então, **foi uma coisa muito bem costurada,** pela diretoria, pela empresa, junto com o sindicato, junto com os trabalhadores. Eles costuraram de alguma maneira que não aconteceu, nem pararam a fábrica. Não teve revolta, não teve nada, que... a gente sabe que até num certo aspecto é normal, né? Dentro de uma empresa como essa, num sindicato metalúrgico, que é fortíssimo, se isso acontece em SP, os caras param a empresa, quebram tudo, e fazem alguma coisa acontecer. **Aqui, todo mundo ouviu a notícia, baixou a cabeça, e não teve um ai. Não teve uma resistência.** Aí ficam as interpretações, né? de como foi feito isso... Mas foi de uma forma muito inteligente.

Quando perguntado para este mesmo supervisor, Moacir, sobre o que poderia ter causado a ausência de resistência, ele diz:

Essas pessoas, principalmente do chão de fábrica, elas gritam muito, mas **elas têm mecanismos de vozes.** Os líderes, aquelas pessoas que reportam por elas, assim, e que colocam ideias na cabeça delas assim. Quando tu abafa essas pessoas, ahn, **quando tu abafa o líder, a pessoa que está abaixo dela, ela não tem mais aquela voz...** a revolta dela fica ali na mesa do café, ela não passa dali. Então por isso

que te digo, foi de uma maneira muito bem costurada, e muito abafada. Eu pensei muito sobre isso, assim. Eu achava até estranho. Pô! Sempre pararam a fábrica aqui, por causa de um dissídio, por causa de um sei lá. Queremos mais 15 minutos de café, para a fábrica! Ai uma notícia dessas, ninguém fala nada. Fica todo mundo quietinho! Então... Não sei te falar como foi feito, mas foi muito inteligente assim. **As pessoas não se revoltaram. A chefia não ia se revoltar porque tem até um certo entendimento de negócio, enfim, e quem se revoltaria mesmo seria o chão de fábrica que foi abafado de uma maneira. A comissão de fábrica não se manifestou...** então foram algumas atitudes meio estranhas, assim, dentro de um cenário desses né? Foi esquisito. Foi esquisitão, assim. Tu passar pela comissão de fábrica, e eles ali de cabecinha baixa. Trabalhando mais do que trabalhavam. Nunca tinha visto! Nunca tinham trabalhado! Agora vai fechar a fábrica estão aí, embalando peças. Ué?

As lideranças a que este supervisor se refere são os próprios sindicalistas, que por um bom tempo tiveram um papel importante na formação de opinião dos trabalhadores de chão de fábrica do setor de peças de reposição. Com um sindicato cooptado, essas ‘vozes’ deixaram de se manifestar. Mas há outros pontos que gostaria de destacar na fala deste supervisor. Um deles é o já mencionado distanciamento da classe trabalhadora. Gestores se veem como representantes da empresa, e não como parte da classe, mesmo em uma situação como essa, de demissão iminente, em que seu destino seria exatamente o mesmo do que qualquer outro trabalhador: a demissão. É como se ao crescer na hierarquia da empresa tivessem deixando um pouco de sua alma para trás. Desaparecendo também, de certa forma.

Além disso, o principal aspecto mencionado por muitos dos gestores da empresa é a boa relação construída ao longo dos anos entre sindicato e a diretoria da empresa. Para Maurício, “essa boa relação, de sempre sentar para negociar antes com sindicato, para eles serem sempre o bonzinho da história” é para o sindicato “nunca fechar a porta da [NX] [...] e agora numa hora dessas o sindicato é simplesmente conivente né?”

O silêncio decorrente da cooptação sindical em um momento como este incomoda sobremaneira e faz com que alguns trabalhadores desconfiem de forma exacerbada dos seus representantes. Ouçamos a voz de Paula:

**Em momento algum o sindicato parou ali na frente**, comunicou os colaboradores de uma possível assembleia para ver algum, alguma... não tentar resolver, mas saber a opinião... **não teve assembleia nenhuma.** Pra ver essa questão de fechamento da empresa eles deveriam ter pelo menos feito alguma reunião com a gente, para saber o que a gente pensava. Mas não teve. Não teve. [...] Ficou todo mundo muito calado. Ninguém chegou na frente, da, na nossa frente lá, como faziam para qualquer vírgula que acontecia, ninguém. Tanto é que foi um período que meio que sumiram. Ninguém deu as caras. Por que alguma coisa tem né? [...] Talvez meu pensamento esteja errado. Mas é a percepção que não só eu tenho. Por que tá todo mundo quieto?

Inácio adiciona dizendo que entende o desaparecimento sindical neste momento como algo realmente estranho, porque “o sindicato, que era um sindicato de luta, não queria fazer a luta”. Por isso, ao seu ver, os representantes sindicais que ali trabalhavam, amedrontados em relação a reação que os funcionários, deixaram de aparecer na fábrica. Adiciona, que o que se esperaria de um sindicato envolvido e “não engessado” é que no dia seguinte ao anúncio do fechamento estivesse com caminhão de som na porta da fábrica para procurar alternativas. “Praticamente nós fomos abandonados”, desabafa Inácio.

Durante a entrevista de Inácio, desmontavam a sala ao lado de onde estávamos. Ele, com naturalidade, apenas brincou “daqui a pouco [eles] vem desmontar a nossa”. Ali então, percebi que este era o dia-a-dia deles. Ver o seu local de trabalho, aos poucos, desaparecendo, sendo desmontado, transferido, encaixotado. Quando não eram eles próprios que deveriam realizar estas ações, sendo os algozes do seu próprio destino. Por que o fazem? Me perguntava. Seria possível não fazê-lo? (Ainda me pergunto).

Para o gestor Carlos o RH “tinha o sindicato na mão”. Deveras, há inúmeros relatos sobre a aproximação do sindicato com a empresa. A estratégia do RH, principalmente por parte de seu diretor, se mostra muito eficiente para ambos os lados – sindicato e empresa. A fala de Inácio, ex-membro da comissão de fábrica, demonstra isso:

Ai eu dou mérito para o [Ricardo], que ele tem uma estratégia muito boa, ele tem uma confiança, ele é uma liderança. Uma liderança muito forte. E ele, quando ele assume lá na frente, quando ele aceita que tem uma comissão de fábrica, **ele inteligentemente faz uma grande amizade com o sindicato**. Ele faz esse jogo. Ele envolve. Ele se junta, faz uma parceria, na realidade com o sindicato. **O sindicato sempre foi um grande parceiro da [NX]. Tanto que aqui tu dificilmente fazia um movimento forte. Tu fazia, mas já fazia pré combinado com a direção da empresa. [...] Aqui também sempre era onde o sindicato usava como exemplo.** ‘a empresa tem isso, a empresa tem aquilo, a empresa deu o dissídio tal’. Ela sempre se adiantava, dava, fazia a baliza dos dissídios que nós conseguíamos. E quando ela precisava de uma negociação, tanto do governo federal, estadual, municipal, qualquer liberação, quem que era essa ponte? Como os sindicatos dos metalúrgicos tem uma influência muito forte... então houve essa parceria [Silêncio]. No momento em que nós precisássemos realmente ir para uma luta para disputar alguma coisa, ficaria muito difícil, que eles engessaram toda a direção do sindicato e o sindicato também se envolveu. Tanto [que] quando chega, uma coisa que nunca tinha acontecido em lugar nenhum, o presidente do sindicato ser o padrinho do principal projeto [de formação de alunos carentes] da empresa (...). Então ali, já, tu via até onde que eles tinha... tinha conseguido dominar. (Inácio)

Na visão de Inácio, este longo período de parceria entre sindicato e empresa faz com que estes simplesmente aceitem o fechamento da empresa, sem questionar. Essa cooptação faz com que, em uma manobra política, o sindicato juntamente com a empresa alterem a estrutura da comissão de fábrica, retirando de seu quadro o seu membro mais combativo, Inácio. Esta alteração da comissão é de comum acordo entre sindicato e empresa, pois

esta comissão é eleita por metade dos integrantes escolhidos pela empresa e outra metade escolhida pelo sindicato.

Em momento prévio ao anúncio do fechamento da empresa, os representantes sindicais se reúnem com os representantes da NX. Inácio se prepara para esta reunião, porém é pego de surpresa ao ser barrado na porta. Não por um membro da empresa, mas pelo próprio presidente do sindicato.

Quando eles começam a abrir os primeiros PDV, as demissões voluntárias, as primeiras, então, eu me preparei vários dias fazendo pesquisa, e aí quando chega no dia da reunião, a comissão já tava vencida, [...] como não tinha sido indicada a outra eu poderia participar. E quando chega no dia da reunião eles não me deixaram participar. [Silêncio]. Mas aí o principal porta voz que não queria que eu participasse foi o presidente do sindicato. O [Renato]. O [Renato] disse ‘ó, tu não participa porque a tu comissão tá vencida e é só os diretores do sindicato. [...] Na própria sala ali (faz um gesto e fala) tu vai ficar ali fora. (Inácio)

Ele relata que naquele momento vê que empresa e sindicatos estavam unidos e **“jogando no mesmo time”**. A partir de então entendeu que estava “isolado, completamente isolado”, e que teve a certeza de que “iria pra rua”:

Mesmo eu tendo ainda pós vencimento da comissão, um ano de garantia de estabilidade, eles poderiam simplesmente me pagar, me botar pra rua, e simplesmente botar na justiça, e qualquer juiz ia dizer não, mas eles estão dando um ano de estabilidade, e tu tá fora do jogo... poderia acontecer isso... e eu quaaaase achei que ia acontecer isso. Só que aí eu fiz uma contrapartida, comecei a me preparar também. Busquei forças em movimentos políticos... que eram oposição ao sindicato, e mostrei que eu tava forte... e naquele momento junto eu trago a imprensa ali na frente.

Inácio quase esteve certo, neste sentido. De fato, ele esteve na lista das pessoas a serem demitidas, indicado pela gerência da linha em que trabalhava. Porém, após uma consulta ao sindicato por um dos diretores da empresa, ele foi retirado da lista, mesmo não pertencendo mais ao sindicato e nem a comissão de fábrica, sob a justificativa que se o demitissem, iriam se “incomodar mais ainda, porque ele faz parte de um sindicato nacional, daí eles vão vir com tudo”. Evidenciando mais uma vez que estavam jogando do mesmo lado da mesa, empresa e sindicato.

Para [Antunes e Silva \(2015\)](#), estas últimas décadas empurram o sindicalismo para uma combinação entre prática pelega, herança estatista e ideário neoliberal – o que de todas as formas fragilizam as relações de trabalho e a posição do trabalhador perante o sistema capitalista. Não que a prática pelega seja uma novidade dos tempos atuais, mas esta, somada a tantos outros fatores já citados, como a cooptação da subjetividade dos próprios trabalhadores, os novos mecanismos de controle e um contexto em que a “flexibilidade” se torna cada vez mais imperativa, dificulta enormemente a concepção de uma resistência articulada.

A ausência de resistência deixa severas consequências. Para Inácio, uma das principais consequências decorrentes do fechamento da NX vai ser a regressão em termos de negociação entre sindicatos com o patronato das demais empresas da região no futuro. Como a NX sempre fora pioneira em algumas negociações - concessão de 6 meses de licença maternidade, redução de jornada de trabalho para 40 horas semanais, a criação de uma comissão de fábrica, entre outros, era um bom modelo para espalhar boas práticas para outras:

Nós não tamo fechando qualquer empresa... é uma das 100 melhores empresas para ser trabalhar. Então tudo isso eu acho que valia a pena ter lutado mais. **O sindicato tinha que ter entendido isso. Porque ele tá perdendo uma empresa que era o que eles queriam vender para os resto das empresas. Um projeto que dava certo.** Que ele realmente ele dava certo. Que dava resultado. Só que agora ao contrário as outras empresas, para tu amansar de novo... Com o fechamento duma empresa dessas que tem 40 horas, que tem essa liberdade, que tinha uma comissão de fábrica, a partir de hoje o que que acontece? **Quando tu vai tentar implantar isso dentro de uma outra empresa eles vão dizer ‘Cadê aquela empresa? Ela quebrou!’** Entendeu? Então eles usam muito isso como uma desculpa. Todos esses avanços que nós tivemos, que ela quebrou por causa disso. Porque deram liberdade demais para os trabalhadores. Então.. o maior prejuízo é isso. Então, **não estamos praticamente não só perdendo nosso emprego como estamos regredindo uns 20 anos em direitos trabalhistas.** Qual que outra empresa ia abrir esse espaço pra nós estamos fazendo aqui agora [se referindo a entrevista]?

Afinal, qual o futuro para os sindicatos? O poder dos sindicatos diminui proporcionalmente à globalização das empresas, tendendo a se reduzir a uma mera representação formal. Linhart (2007) pergunta-se se o sindicalismo não tende a desaparecer, talvez pela falta de adaptação às novas formas de organização do trabalho, talvez invenção de novas missões, ideologias e práticas. Um futuro possível ao sindicalismo poderia ser o de voltar a propor um projeto coletivo crítico ou alternativo ao sistema capitalista.

Em alguns momentos pergunto aos entrevistados qual deveria ser, na sua opinião, o sindicato ideal. A resposta, quase que unânime, é que deve ser um sindicato capaz de negociar, “encontrar pontos comuns”, buscar uma “política ganha-ganha” ao invés do “perde-perde” que na opinião de um trabalhador é quando entram em greve e “para tudo”. Ignorando a assimetria de forças nas relações de poder, um trabalhador relata: “Claro que esse é o mundo utópico, né? Um mundo perfeito. Temos que caminhar tanto no sentido da empresa quanto do sindicato, para as pessoas entenderem seus limites, certo? Ó podemos, ir até aqui, vocês vem até aqui, todo mundo ganha”.

Ao meu ver, este é realmente o mundo utópico que se busca. Não na perspectiva do trabalhador, mas na do capital, pois dessa forma não haveriam mais resistências. Realizar negociações em que um lado (a empresa) ganha muito mais do que o outro (trabalhador). Este entendimento quase unânime sobre o que deveria ser o sindicato ideal é mais um

ícone ilustrativo do porquê é tão difícil elaborar e pensar em resistências articuladas. Se sequer conseguimos pensar em um sindicato que resista, como é possível resistir?

A visão de um sindicato colaborativo também é descrita pelo supervisor de RH Evandro. Ele descreve o sindicato atual como “amigável”, pois está se esforçando para, em momento delicado como o do fechamento, se “aproximar do negócio” e não ficar apenas “lutando por direitos”. Maria, também do RH, reforça que “sempre tem os do contra”, mas que esse sindicato conseguiu “perceber que não adianta né? O capitalismo tá aí... é importante poder fazer com que as coisas cresçam”, para que assim possa “existir desenvolvimento”.

Evandro, supervisor do RH, ainda vai além. Pensando no sindicato do futuro, sugere que este deveria ter um processo seletivo especial, de maneira à formar “uma massa crítica”, para que assim tenham critérios melhores para selecionar representantes, não apenas aqueles “do contra” e/ou “inconformados”.

Apesar do silêncio sindical ter encontrado resposta recíproca na classe trabalhadora, falar que o sindicato encontrou completa aceitação em relação a sua falta de atuação frente ao fechamento seria uma inverdade. Isso quase ocorreu, exceto pela presença de Inácio. Por vezes, a atuação de Inácio gera certo incômodo, como podemos ver na fala a seguir:

Tem um papo lá, o [Inácio] tava falando, que vai pegar o [deputado] Pedro Ruas, vai entrar com um processo e tal, tem esse papo dentro da fábrica, de questionar o contrato. Pode ser bom, pode ser ruim... Porque... até vou conversar com ele... porque ele disse que tem uma lista de 100 trabalhadores. Tá bem. Vamos pegar os 100 trabalhadores e dizer o seguinte. Bom, esses 100 eu vou discutir judicialmente. Eu não vou dar nem um benefício a mais do que está na lei e vou discutir judicialmente. [Silêncio]. E se nós perder lá? Se nós perder lá e não ganhar nada e não ganhar nem os dois e meio salário? (Renato)

Essa fala do presidente do sindicato ilustra a oposição que se criou em torno da resistência mais confrontativa de Inácio. O ex sindicalista relata que há um certo medo de uma oposição mais forte por parte do sindicato, visto que este está há mais de 30 anos no poder: “é uma democracia entre aspas, é difícil tu organizar uma oposição, por isso que eles se mantêm. E quando surge lideranças que eles ficam com medo, eles tentam deslocar”.

Inácio entende que dificilmente vai poder voltar a atuar dentro de uma metalúrgica, pois já está “marcado”. Ele relata que a sua entrada em uma empresa do ramo metalúrgico foi planejada por anos, para poder fazer a resistência “por dentro”. Esta preparação começou quando foi fazer um curso promovido gratuitamente pelo sindicato, quando chegou do Paraguai <sup>3</sup> - onde era agricultor.

<sup>3</sup> Inácio, nascido em uma cidade do interior do RS, mudou-se para o norte do Paraná com 2 anos de idade. Lá, trabalhava com os pais e nove irmãos em uma terra de 15 hectares. Segundo ele, seu pai fora muito “massacrado” pelos fazendeiros da região por não saber negociar e por ser uma terra bastante

Eu me preparei para entrar numa grande empresa, não por uma questão do mercado de trabalho, e sim por uma questão pelo sindicato, que nós fizemos um curso que era chamado Integrar [...], a CUT <sup>4</sup> fazia muito isso... pra colocar pessoas com potencial de luta dentro das empresas. Então eu me preparei para isso para conseguir entrar. [...] Eram pessoas que tavam com dificuldade de conseguir emprego que participavam, e, as pessoas que se destacavam eles davam uma observação especial para continuar fazendo curso. Para eles se preparar para entrar no mercado de trabalho e se colocar dentro das empresas para serem lideranças. (Inácio)

Ele relata que esta preparação englobava como se portar em uma entrevista, como agir em uma dinâmica de grupo (entre outros aspectos), sendo ministrada por pessoas contratadas pelos sindicatos e segundo Inácio, altamente qualificadas. Da turma de 50 alunos, aqueles que se destacavam recebiam mais atenção e treinamentos. De fato, Inácio era mencionado por sua capacidade de liderança e diálogo pelos gestores da empresa, sindicalistas da CUT e também por seus colegas de trabalho. Sempre se referiam a ele com respeito e como alguém engajado, mesmo aqueles contrários às suas ideias.

De forma articulada, mesmo não sendo mais da comissão de fábrica, Inácio espera o momento certo para ter sua estabilidade novamente para começar a se “movimentar de novo”. Durante determinado período, manteve-se em “silêncio” até as eleições da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Após sua candidatura e eleição, buscou fazer assembleias em frente à fábrica (foram realizadas duas), uma manifestação em frente a prefeitura da cidade, além de denúncias no Ministério do Trabalho e buscar o envolvimento da mídia local.

Neste momento, sua oposição quase solitária ao sindicato atual começa a ficar mais evidente. Ele questiona:

O que o sindicato negociou pra gente até hoje pra nós aqui? Ele negociou as duas formas como nós queríamos perder nossos empregos,[...] **como nós queríamos ser mortos**. Se era entrar e **ir num paredão para sermos fuzilados**, ou se **nós quiséssemos entrar todos nós numa câmara de gás e morrer tudo junto**, porque eles não deixaram nenhuma outra opção para nós. **Eu digo não. Eu não aceito nenhuma delas. Se é para mim perder o meu emprego, eu perco lutando**. Então foi esse objetivo que eu tracei, vou lutar até o último dia.

Inácio, ao mesmo tempo que questiona, menciona que sentirá falta da empresa, que segundo ele, era um ótimo lugar para trabalhar, principalmente pelo direito à liberdade de expressão que tinham ali.

Tu acostuma com o teu salário, com o que tu pode gastar. Tenho minha filha no ballet, tenho ela na natação, então tudo isso a partir do ano eu vem vou ter que repensar. Isso que é o mais chato. Isso que mais me dói

---

cobiçada por estes. De lá, a família se mudou para interior do Paraguai para continuar trabalhando na agricultura.

<sup>4</sup> Este curso era financiado pelo governo federal.

[chorando]. [Silêncio] Desculpa... [silêncio]. Eu sobrevivo. Mas quando envolve a família... [chorando] aí o cara não consegue segurar... então tudo isso me preocupa. [...] Por eu querer abraçar a luta, eu agora, daqui para frente, posso prejudicar a minha família. Mas paciência. Tem que se achar outra saída. [...] Então isso... eu... diminui assim... mas é que nem um cachorro que é de caça. Ele não larga isso. Eu já tentei dizer ó, basta. Chega. Basta vir uma pessoa que tá precisando, que tá sendo injustiçada, quando menos espera eu tô comprando a briga. É uma coisa que vem da própria luta pela sobrevivência.

### 8.1.1 Quanto vale esta bandeira?

Inácio menciona que muitos dos ex-sindicalistas mais atuantes aceitavam propostas da empresa, cediam à proposta “quanto tu quer na tua estabilidade?”. Ele menciona que, depois que “começou a se destacar”, também recebeu a proposta de um gerente de RH. Perguntavam “porque tu levanta esta bandeira?”, “aonde tu quer chegar?”.

Em determinado momento, logo após moverem um processo coletivo por insalubridade movido por alguns sindicalistas - processo posteriormente retirado pelo próprio sindicato, conta que recebeu a proposta. Um de seus colegas aceitou “vender a insalubridade que tinha” e então o perguntaram “qual a tua proposta? O que tu quer?”. Menciona que usava um velho boné com rosto do Che Guevara e o questionou em tom de brincadeira “um companheiro teu já foi... Que era brabo, fazia a luta. Quanto vale teu bonezinho?” Inácio relata que não aceitou nenhuma proposta, mas desde aquele momento aumentou a tensão com o sindicato que representava até o momento, a CUT.

Inácio menciona que o principal objetivo de sua luta era que a sua filha tivesse as mesmas oportunidades no mercado de trabalho do que o filho do gestor que o questionava:

Eu quero para minha filha o que tu tem para o teu filho. Eu quero que ela possa competir com teu filho fazendo um estágio, um serviço, e não no chão de fábrica onde eu sei que não vai tirar mais que o simples sustento.[...] Só que eu não quero isso só pra minha família. [...] eu acho que todos merecem uma oportunidade.

Ele menciona que o diretor que o questionou na época disse “eu sei que é bonita a tua luta, mas não é por aí, não é esse caminho. Sozinho tu não vai conseguir”. Porém, após concordar com o diretor, ele sorri para mim e diz “Pode ser. Mas Carla, com os anos isso pode melhorar. E melhorou, Carla! Melhorou...”

## 8.2 Outras formas de resistência

Além da evidente descrença na estrutura sindical e a cooptação de seus membros, lembremos que a fragilização das formas de resistência coletiva também tem outras causas já abordadas: a precarização imposta pelo imperativo da flexibilidade, a cooptação da

subjetividade dos trabalhadores, as modernas formas de gestão e mecanismos de controle, além da falácia da empregabilidade que cada vez mais sobrecarrega os trabalhadores com políticas e ideias individualizantes. Em consonância com autores como Antunes (2011), Sennett (1999) e Linhart (2007), a ameaça da perda de emprego possa vir a fragilizar o coletivo, mas será que em uma situação de demissão certa para todos, com data marcada, não haveria algum tipo de resistência coletiva (mesmo não articulada pelo sindicato)? E que outras formas de resistências poderiam surgir? Mesmo sem o objetivo de evitar o fechamento, que tipos de resistências podem ser percebidos?

Sobre resistências coletivas articuladas sem a participação do sindicato, obtive o relato de apenas uma. Carlos, supervisor da linha de montagem de motores, menciona que a vez que realmente teve medo de não atingir o prazo final de produção de motores foi em um momento que seus subordinados tentaram se organizar. Um dos técnicos que respondia para ele o mostrou uma conversa em um grupo de Whatsapp em que parecia se formar um movimento de trabalhadores para se opor ao fechamento. Conta que um dos funcionários antigos “botou pilha no genro” que trabalhava na linha, dizendo que aquela situação de fechamento só estava acontecendo porque os trabalhadores da linha de montagem e do principal contrato a ser atendidos estavam sendo fracos, pois estes eram os únicos, na sua opinião, capazes de reverter a situação. Para isso, precisariam paralisar a linha de montagem.

Carlos relata ter ficado “apavorado” porque começaram a surgir mensagens “acabou de me dar uma figada no joelho agora”, “ah, eu também tô com uma dor aqui no ombro”, “eu também”. O resultado disso foi que dos sete integrantes do grupo, quatro não foram trabalhar no dia seguinte. Estavam usando o absenteísmo como forma de resistência.

Deu mais medo do que do [Inácio], porque foi uma iniciativa deles, uma iniciativa sem [Inácio]. Apesar de ter sido uma gurizada, cabeça oca, gurizadinha malandra assim, sabe, [...] foi um negócio que me deu medo porque tem um negócio aí desse contrato pós-discussão contratual com a [montadora], que é se a gente não cumprir as metas de entrega, rompe tudo na hora, daí a gente não ganha nada. Daí a gente não ganha o bombom do [Ricardo], não ganha porra nenhuma. E aí fecha mesmo. (Carlos)

Esta ação, mesmo não obtendo o sucesso pretendido, foi o mais próximo de uma ação articulada por trabalhadores que me foi relatada. Acredito que se levada à cabo, por mais integrantes, por mais dias, poderia sim ter chamado alguma atenção adicional. Não que evitasse o fechamento da empresa, mas talvez os dessem mais poder de barganha para negociar os benefícios, que de tão poucos, eram chamados por muitos de “bombonzinhos do Ricardo”.

Além desta ação, a seguir descrevo outras que são também resistências, sejam estas articuladas ou não, coletivas ou não, conscientes ou não. Representam, ao meu ver, uma

forma de negar aquilo que lhes é imposto: a ruptura de uma trajetória profissional, um espaço respeitado na sociedade.

As resistências se tornam cada vez mais difíceis pois, com o passar do tempo e introdução de novas tecnologias, as “manhas e jeitinhos” que os trabalhadores realizavam em nome da produtividade foram ficando cada vez mais perigosos para as empresas, por isso buscava-se a transparência (LINHART, 2007). Se existisse alguma maneira melhor de produzir, uma “manha”, essa maneira deveria ser compartilhada com seu gestor, ou em reuniões de qualidade, programas de sugestões, etc.

Isto é, é preciso que os trabalhadores aceitem “cooperar às claras”, deixando sempre que possível, suas ações profissionais visíveis. Além disso, para que os trabalhadores confiem intensamente na empresa, é preciso alterar o sistema de valores e crenças dos assalariados, fazendo com que as normas e cultura da empresa, além de seus valores, tornem-se “novas armas patronais” (LINHART, 2007, p. 73). Dessa forma, estimulados ao longo do tempo a entregar as suas “manhas”, cooperando e aderindo à cultura da empresa, as resistências tornam-se difíceis de se articular.

Mas isso não quer dizer que resistências não existam. Somos seres dotados de uma subjetividade, que por mais que esteja parcialmente cooptada, ainda existe, ainda nos torna singulares. E é esta parte de nós que não se resigna completamente, que mesmo de forma escapista, mesmo que não seja completamente racional ou consciente, resiste. Resiste não com objetivo de reverter a situação da empresa, mas simplesmente porque podem. Por restar ali, talvez, um pingo de liberdade que a permita exercer sua vontade.

Mas de que outras formas eles resistem? Nós resistimos? Nesta pesquisa percebi inúmeras outras formas. Sejam estas através de comportamentos de recusa, negando-se ao trabalho, através do boicote ao trabalho alheio, através de faltas, desrespeito às ordens superiores, sabotagens e registros de tentativas de roubos. Mesmo sem serem eficazes contra o fechamento, carregavam uma maneira de deixar sua marca na história da empresa. Por vezes, era só um comportamento contra a frustração que sentiam.

Foram levantadas pelos entrevistados algumas hipóteses sobre formas de sabotagem:

A gente chega a desconfiar... [...] **3 sensores da linha de montagem estragaram ‘do nada’**. De ontem para hoje. Sensor de presença. Sensor de *poka-yoke*. Dois estragaram ontem e um hoje de manhã. Como essas porra vão estragar sabe? Mas aparentemente estragou. (Carlos)

Houve uma suspeita de ter havido um **boicote em uma montagem num motor**. Que foi encontrado uma peça dentro do motor. Mas aí detectamos no teste... mas é uma suspeita. Mas em meio aquele... aquela muvuca que a gente estava vivendo né? Mas a gente administrou internamente, nada oficial... (Evandro)

Estas tentativas de sabotagens, que relembram os movimentos luditas durante o advento da Revolução Industrial, remetem a formas de lidar com a indignação do

fechamento da fábrica, uma forma de expressar sua raiva momentânea. São também uma forma escapista de resistir. Elas não resolve o problema, mas de certa maneira deixam a marca a existência daquele trabalhador.

Outras formas que podem ser consideradas de resistência - mas não o são necessariamente, são as tentativas de roubo. Foram descritas tentativas de roubos de ferramentas, além do desaparecimento de peças de alto valor agregado, como bicos injetores.

O boicote é uma das formas de resistência bastante mencionada pelos trabalhadores, tanto em relação a negação do trabalho, quanto a tentativa de impedir o trabalho de outros. Há relatos dos chefes, de funcionários que diziam diretamente que não iriam trabalhar, iriam “passar o dia inteiro tomando chimarrão”. Ou, quando recebiam uma tarefa a eles atribuída, simplesmente diziam “Não. Não vou fazer”.

Em alguns setores, principalmente no setor de Peças de Reposição, também ocorreu o movimento de boicote ao trabalho alheio. Alguns grupos pressionavam aqueles que estavam trabalhando no ritmo de costume a “não fazer mais nada”. O RH referia-se a esta atitude como um *bullying*, já que alguns trabalhadores do setor de peças iam até o RH para fazer reclamações sobre isso, queixando-se por não poder fazer o trabalho e “ajudar a empresa”. As reclamações diziam respeito à colegas que caçoavam de outros por continuar trabalhando com afinco em um momento como o do fechamento, além da atribuição do rótulo de “pelego”.

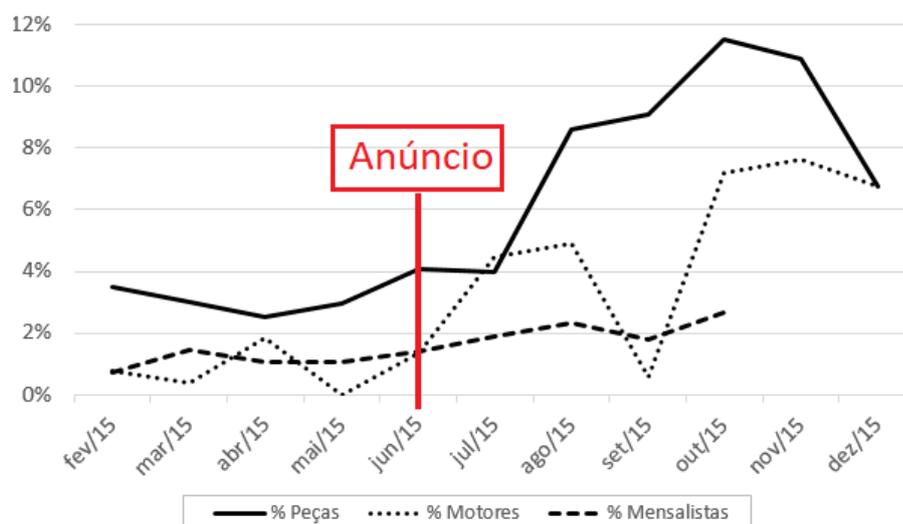
O boicote ao trabalho pode se dar também pela ausência ao trabalho, como o absenteísmo, que aumentou consideravelmente após o anúncio do fechamento. Ilustro através da fala de João que as faltas ao trabalho ocorriam, algumas vezes, por causas funcionais, tais como a utilização do tempo adicional que teriam do plano de saúde e a busca por um novo emprego:

É...uma depressão natural né? A pessoa entra naquela depressão e aí vai largando tudo de mão né... Mas a maioria do pessoal pegou junto até o fim. Eu dei uma mão agora no fim da linha de [motores], ajudei o pessoal a trabalhar ali. E a maioria, a maioria das pessoas, acho que em cada 10, 9 pessoas, 8 pessoas trabalhavam direitinho né? Tinha muitas faltas também, do pessoal... mas a maioria não é por, por desleixo ou corpo mole. **É porque numa situação dessas, tem que procurar serviço, fazer entrevista, ir ao médico, fazer cirurgia.. sabe? Pra poder sabe... mas adiante não vai conseguir né? Claro que têm aqueles que não queriam mais nada com nada... largaram de mão.** [João]

Porém o que mais percebi através da fala dos entrevistados é que este movimento era muito mais uma forma escapista de lidar com a desmotivação e a indignação em relação ao fechamento, do que uma forma de prejudicar a empresa e causar assim algum dano.

O absenteísmo pode ser uma forma de expressão não calculada a respeito da impossibilidade de suportar um trabalho que mesmo que permita e exija envolvimento,

Figura 6 – Absenteísmo por setor (%)



Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa.

cause também frustração. Conforme Linhart (2007) pode ser o “famoso ‘basta!’ dos operários especializados da indústria” [p. 48]. Para a autora, o absenteísmo é a tradução de uma necessidade de fugir do que, por um tempo, se tornou insuportável.

Ela ainda vai além, considera o absenteísmo como uma compensação ao envolvimento que leva os trabalhadores a realizarem mais do que aquilo que a organização formalmente os exige. Dizendo de outra maneira, poderia ser uma forma de compensar a cooptação da sua subjetividade, de tudo aquilo que a empresa exigiu deles e que entregaram à organização por confiarem nela, partilharem de seus valores e objetivos. De repente, esta organização que é vista como ‘mãe’ avisa que encerrará suas atividades, ou seja, romperá com o contrato implícito de confiança construído. Com sua subjetividade já cooptada, com o seu alto envolvimento emocional para com a organização, o trabalhador já não sabe como resistir. A falta ao trabalho pode ser vista então como uma espécie de fuga.

Dentre todos os setores, o que mais apresentou sinais de resistências - absenteísmo, corpo mole e boicote ao trabalho, foi o setor de peças de reposição. Observemos a figura 6. Os dados apresentados referem-se aos índices mensais de absenteísmo dos setores operacionais de peças de reposição e do setor de motores, classificados como horistas. Além disso, por não haver variação significativa ao comparar diferentes setores, também foi analisado o índice de absenteísmo dos mensalistas <sup>5</sup>, que seriam basicamente os trabalhadores de funções administrativas, além dos em cargos de gestão.

A primeira coisa que podemos observar é o quão destoante é o índice de absenteísmo dos mensalistas quando comparados aos índices de trabalhadores da operação de motores

<sup>5</sup> Os dados a respeito do absenteísmo dos mensalistas são parciais, pois a empresa não imputou estas informações em seus relatórios a partir de novembro de 2015.

e peças. Pode-se notar um leve aumento em relação aos índices prévios ao anúncio, porém, quando comparados aos demais índices, este parece estável. Conforme discutido nas seções anteriores, esta talvez possa ser uma evidência de que quanto mais o trabalhador avança na hierarquia, mais cooptado ele está, desta forma mais difícil de apresentar resistência.

Da mesma forma, talvez os trabalhadores em operacionais, por estarem um pouco mais distantes das inúmeras ferramentas de cooptação, conseguem demonstrar mais sua indignação e resistência. É como se o trabalhador menos qualificado ainda conseguisse viver a ambivalência “envolvimento-fuga” (LINHART, 2007, p. 49) enquanto o trabalhador administrativo e os gestores, de forma geral, por terem tido sua subjetividade cooptada de forma mais complexa, não conseguissem se desprender do envolvimento com a organização. A fuga, neste caso, seria uma tentativa individual de lidar com o conflito que vivenciam diariamente.

Em relação ao índice elevado de faltas do setor de peças de reposição, ele apenas reflete o que fora ilustrado nas entrevistas por trabalhadores de todos os setores. A desmotivação, a frustração, o clima pós anúncio naquele setor fora relatado com muito mais intensidade do que nos outros, de tal maneira que, sozinhos, os trabalhadores deste setor não teriam atendido as metas de fechamento. A diretoria teve que contratar trabalhadores de outros setores para que, em regime de hora extra, concluíssem o trabalho que vinha se arrastando.

Acho que todo mundo ficou abalado né? Sabendo que daqui um tempo ia ter que sair... Dai todo mundo se desmotivou né? Sabendo que ia ter que vir trabalhar sabendo que ia pra rua.. isso aí abala todo mundo. Abala o psicológico das pessoas, as pessoas já param de fazer os bagulho, ficam se arrastando... dai influenciou nisso dai... todo mundo se escondendo... botando atestado pra não vir porque sabe que vai ir pra rua. [...] Boicotar eu não digo, mas fazer corpo mole... a maioria tá fazendo. Porque não querem mais, querem ir pra rua. (César)

A fala de César ilustra bem o sentimento compartilhado pelos trabalhadores deste setor. Obviamente era um sentimento que pairava por toda fábrica, afinal ninguém estava feliz com o fechamento. Porém, ao caminhar pela fábrica, entre entrevista e outra, parar para tomar café e tecer algumas conversas informais, era possível perceber a peculiaridade do setor de peças. Ali lidavam com o luto da perda do emprego de uma forma menos racional do que os outros setores. Curiosamente, percebia que eles sentiam mais, reclamavam mais, indignavam-se mais, choravam mais. Por isso, talvez, também se negavam mais ao trabalho e tentavam fazer com que os seus colegas também se negassem.

Pensei muito sobre as possíveis diferenças que poderiam fazer deste setor o mais representativo do que pude ver dos movimentos de resistências. Eis aqui algumas considerações.

Tabela 4 – Faixa Etária por Setor

SETOR	Faixa Etária						Total
	20-25	26-30	31-40	41-50	51-60	61+	
Caminhões	6%	15%	11%	13%	8%	40%	11%
Corporativo	13%	17%	16%	15%	19%	20%	16%
Motores	26%	33%	45%	49%	45%	20%	42%
Peças	<b>55%</b>	36%	28%	24%	27%	20%	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa.

Tabela 5 – Tempo de empresa em anos por setor

SETOR	Tempo de Empresa (anos)									% Total
	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	
Caminhões	42%	24%	10%	13%	5%	3%	2%	0%	2%	100%
Corporativo	32%	41%	14%	8%	3%	0%	0%	1%	1%	100%
Motores	31%	27%	16%	14%	10%	2%	0%	0%	0%	100%
Peças	<b>53%</b>	30%	7%	7%	1%	1%	1%	1%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>39%</b>	<b>30%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração com base nos dados fornecidos pela empresa.

Primeiro, ao comparar com outros setores, este era o que continha a menor média de idade, conforme ilustrado na tabela 4. Pode-se observar que o setor de peças englobava 55% dos trabalhadores que tinham entre 20 e 25 anos de idade. Isto, aliado ao maior número de funcionários com menos tempo de empresa (observar tabela 5), pode indicar uma menor possibilidade de cooptação. Já que continha os funcionários mais jovens e com menos tempo de casa <sup>6</sup>, estes, de forma geral, foram menos submetidos às ferramentas de controle e valores da empresa, tendo assim mais possibilidades de articular, mesmo que para si, formas de resistir.

Foram mencionados também aspectos relacionados a insatisfação com a liderança do setor. Há muito tempo, segundo os trabalhadores, o pessoal da operação do setor de peças não recebia aumentos por mérito, o que acontecia anualmente em outros setores. Isto acabou gerando uma certa desmotivação entre os funcionários que buscavam se destacar por fazer “algo além” da sua função. Além disso, havia muitas pessoas que haviam trocado de cargo dentro da operação de peças, porém permaneciam com seu salário antigo. Isto era motivo de constantes conversas com sindicato e reclamações na empresa, porém até o fechamento estas discrepâncias salariais não foram corrigidas.

Ademais, a presença de dirigentes sindicais naquele setor era grande. Eles, antes do anúncio, participavam das discussões e reuniões, o que poderia ter formado uma capacidade

<sup>6</sup> Há uma evidente correlação entre estes fatores, porém mantive ambos os dados porque este setor fora o último a continuar contratando, mesmo em períodos de crise.

reflexiva em alguns trabalhadores, que se negaram a trabalhar arduamente até o final.

Mas o aspecto que, ao meu ver, tem maior contribuição para que, naquele setor, os sentimentos de indignação e frustração estivessem mais aflorados, está relacionado com o estigma representado pelo setor - o das pessoas “incapazes”. Por muitos anos, quando um trabalhador voltava de algum afastamento, era transferido para o setor de peças de reposição, algumas vezes como uma forma de punição, outras por entenderem que lá era possível achar trabalho menos pesado para aqueles que haviam se lesionado.

Eu acho que fiquei dois anos e pouco afastada, e quando voltei, quando eu cheguei eu trabalhei um pouco de volta no recebimento. Mas aí o [chefe Fulano] me mandou lá para o [setor de peças], nunca vou esquecer quando ele me mandou para o [setor de peças], que ele falou assim que o **lugar de gente incapaz era lá no [setor de peças]**.

Assim como Vanda, que está há 18 anos na empresa e muitos destes no setor de peças, Pedro e André também foram transferidos para este setor depois de terem diagnósticos de alguma dificuldade física. Pedro foi transferido da área de logística por ter perdido parcialmente a visão de um olho e André por ter machucado o ombro enquanto trabalhava em uma linha de motores já extinta. Assim como eles, muitos outros foram transferidos para o setor de peças quando este representava apenas um negócio secundário para a companhia.

A frustração por fazer parte de um setor rotulado como o dos “incapazes”, a indignação com o próprio chefe por não receber a aumento adequado e nem ter chance de receber um mérito pelo seu destaque, a idade e o tempo de casa, todos estes são sentimentos que impedem o envolvimento exacerbado com a empresa. Ou seja, volto aqui a reforçar por diferentes argumentos que um menor envolvimento com a empresa, seja por sentimentos de indignação ou por não ter sido exposto sobremaneira à cultura e aos valores empresariais, tende a possibilitar que os trabalhadores tenham sua subjetividade menos cooptada, desta forma podendo elaborar e viver, sejam estas conscientes ou não, formas de resistir ao fechamento. Dito de outra forma, o **maior envolvimento permite maior cooptação, acarretando assim em menores possibilidades de resistências**. Não que esta seja uma simples relação de causa e efeito, mas certamente estes aspectos ‘cooptação’ e ‘envolvimento’ estão fortemente conectados.

Retomando a discussão deste capítulo, vejo resistências como uma forma de se opor a algo que traga desconforto e indignação, não apenas como uma possibilidade de movimento articulado. De certa forma, os trabalhadores esperavam que o sindicato articulasse algum tipo de movimento de resistência, apesar de não confiarem na entidade sindical nem em seus representantes. O sindicato, que “desapareceu” durante o período pós anúncio, encontrou certa oposição em um único trabalhador, Inácio. Este buscou, embora sem resultados, articular alguns movimentos coletivos. A inexistência de movimentos

que impedissem o fechamento da empresa, contudo, não evitou que não houvesse outros tipos de resistências, que podem ser vistos como escapistas, formas individualizadas (não necessariamente) de lidar com a indignação perante o fechamento da empresa. Posso dizer que estas formas de resistência - absentéismo/ boicote/ sabotagem, por fim, são um dos poucos redutos de subjetividade intocada do indivíduo. É ali que sua singularidade pode ser manifestada. Alguns a tem mais, outros, já praticamente desapareceram emaranhados no seu envolvimento com a organização.

## 9 Considerações Finais

Neste momento em que o Brasil está em uma profunda crise econômica e política e seu governo está tentando destruir ainda mais os direitos trabalhistas, é relevante buscar compreender os imperativos econômicos que o sistema capitalista impõe. Uma vez que o capital não está mais relacionado a uma nacionalidade ou a uma área específica e uma divisão entre capital e produção se aprofunda em benefício do primeiro, a produção tornou-se flexível e ao mesmo tempo precarizada, buscando mão-de-obra mais barata em uma competição global.

É questionável se vivemos um esgotamento pleno do modelo capitalista ou se o mesmo está se readaptando de forma a se reforçar. As manifestações coletivas, tais como ocupações estudantis e universitárias, as greves e protestos organizadas por entidades sindicais e por outros coletivos, até dão uma certa esperança de que possamos estar no caminho certo quanto à busca de novas formas de nos relacionar e resistir. Mas ao mesmo tempo, se olharmos para a classe política que nos representa, diria exatamente o contrário. O agravamento da busca pela acumulação de capital se mantém em curso levando a construção e repetição contínua de um discurso esvaziado mas hegemonicamente distribuído para toda população: ‘É tempo de austeridade nas despesas’. ‘Todos precisam sacrificar-se pelo bem estar coletivo’. Isso vai desde a aceitação de trabalhos precários, ao sucateamento da educação e saúde brasileiras.

No Rio Grande do Sul, assim como no país como um todo, muitas empresas estão fechando suas portas, inclusive organizações encabeçadas pelo próprio Estado, dessa forma promovendo demissões massivas em nome de uma suposta austeridade fiscal. O caso da NX é um destes casos de fechamento. O período que antecede o fechar das portas foi ilustrado como carregado de aflições, mas também com um pouco de esperança sobre a continuidade da unidade de negócios. Neste conflituoso período, me deparei com uma classe trabalhadora resignada perante o contexto.

Essa resignação tem várias razões. Uma delas é a impotência do trabalhador frente a abstração do capital. A tentativa de reificar esta entidade abstrata - ilustrada por alguns trabalhadores como “os americanos” pode ser uma forma de tentarem ao menos identificar o seu algoz.

O caso da NX ilustra como a abstração do capital e as formas de controle cada vez mais sutis intensificam a precarização do trabalho, diminuindo as possibilidades de resistência frente ao capital. Ou seja, as portas fecham porque no processo de reprodução capitalista a lógica das organizações é contribuir para o acúmulo de capital. Se não estiver mais contribuindo, a estratégia passa a ser o fechamento, a transferência para locais com

menores custos.

Me propus a debater como o trabalho foi modificado até o momento atual, mas ainda apoiado pelas ideias fundamentais do sistema capitalista. Neste percurso, procurei explorar a centralidade do trabalho vida dos indivíduos e como as formas de controle estão relacionadas com a precarização do trabalho. De certa maneira, o significado do trabalho tem mudado porque cada vez mais os trabalhadores são estimulados a se engajar subjetivamente aos objetivos organizacionais, o que faz com que não consigam mais se reconhecer fora dele.

Nesta era agravada pela financeirização e desterritorialização, a cooptação da subjetividade dos trabalhadores possibilita que o sistema capitalista continue a se fortalecer, ao mesmo tempo em que aumenta a fragilidade do trabalhador perante este contexto. À medida que a flexibilização passa a imperar em distintos e cumulativos espaços - na forma de discurso, como formas de trabalho e de gestão; o trabalhador está cada vez mais colocado sob tensão. Neste contexto, a organização se apropria da subjetividade dos trabalhadores, instrumentalizando-a a seu favor, gerando também um processo de substituição e supressão dos valores substanciais da sociedade pelos seus próprios valores. Cooptar a subjetividade é também submeter os trabalhadores a paradoxos cada vez mais insolúveis. Estamos cercados por tensões, que na maioria das vezes, buscamos controlar diariamente para mantermos o estresse a um nível aceitável.

Por meio de um conjunto de ferramentas de gestão e controle, a empresa busca criar uma comunidade de trabalhadores docilmente engajada aos seus valores e cultura, reduzindo dessa forma o espaço para resistências e pensamentos dissonantes e criando um sentimento de confiança para com a empresa e pertença a uma família. Assim, a organização vai angariando aliados seguros, que compartilham dos interesses da empresa.

A cooptação da subjetividade dos trabalhadores se dá através de condutas de valorização do trabalhador, aliado a uma política que prioriza cada vez mais a individualidade em prol do coletivo. Existe um vazio em torno de possíveis formas que poderiam ser adotadas para contrapor as práticas de controle e cooptação da subjetividade. Estas poderiam ser estudadas e promovidas por entidades como o sindicato, por exemplo, para que se possa reacender o âmago de sua existência: a defesa do trabalhador, de sua saúde mental e física.

Não são apenas as organizações que cooptam, é o próprio sistema capitalista, através de inúmeras formas que se complementam e fazem com que esta cooptação seja cada vez mais complexa - e conseqüentemente se reforce. As formas de gestão que possuem mecanismos de controle cada vez mais sutis, o estímulo a adesão à cultura e valores da empresa, a instrumentalização dos valores da sociedade em tentativa de apropriação destes pelo capital, a fragilização das relações sociais e conseqüente individualização do trabalhador e fragilização das formas de coletivas de resistência são algumas das formas

discutidas neste trabalho.

O imperativo de flexibilidade só pode existir se houver certas condições que o legitimem e o promovam, como as novas formas de gestão e controle, a cooptação da subjetividade e a falácia da empregabilidade. As ferramentas de gestão auxiliam a promover a cooptação da subjetividade dos trabalhadores, desta forma fazendo o sujeito acreditar que ele ou ela está no mesmo lado da empresa e compartilha os mesmos valores. A falácia da empregabilidade, por sua vez, faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo seu próprio destino, mesmo quando a empresa irá o demiti-lo por motivos alheios à sua competência. O imperativo da flexibilidade, dessa forma, faz com que cada vez mais as relações de trabalho se deem de forma individualizada, fragilizando o coletivo e capacidade de luta. Podemos ver todos esses dispositivos operando no caso empírico aqui estudado. Todos estes aspectos legitimam a exploração, colocando o trabalhador em uma situação extremamente frágil.

Seria simplista demais dizer que o envolvimento dos trabalhadores com a organização ocorre apenas porque a subjetividade dos trabalhadores é capturada, como se estes fossem meros reféns do sistema capitalista, e não atores que também o sustentam. Podemos pensar que o envolvimento para além das relações de conveniência (aqueles que superam os laços fracos), podem também ser um reduto da autonomia, um refúgio onde a subjetividade pode ainda existir. Talvez, neste sentido, a NX tenha sido um reduto de resistência ao imperativo da flexibilidade, pois ali podiam, ao mesmo tempo que se envolviam e tinham sua subjetividade cooptada pela empresa, vivenciar laços que vão para além das relações utilitárias.

Mesmo que a existência dessas relações colabore com a manutenção do envolvimento subjetivo, tornando o ambiente de trabalho um local mais agradável de se viver e assim permitindo maior envolvimento do trabalhador com seu trabalho, de forma a não perder algo valioso para si, este envolvimento também pode, paradoxalmente, representar uma forma ultrapassar as exigências e ofertas da organização. Criar laços como os vistos na NX, que ultrapassam o limiar das amizades por conveniência, mostram que é possível, ao mesmo tempo, ser paradoxalmente envolvido e grato à organização pelos laços construídos, além de encontrar nestes mesmos laços que o aprisionam a liberdade procurada, um reduto de uma vida comunal, algo que se perdeu exacerbadamente na nossa sociedade, mas que era possível - e ainda o é - perceber entre os (ex)trabalhadores da NX.

A falácia da empregabilidade é mais um dos aspectos que legitimam a exploração. A partir deste discurso é possível transferir a culpa de falta de emprego (ou de um emprego melhor) para o indivíduo, poupando o sistema em que este vive. Dessa forma, ainda suportados com políticas de motivação e treinamentos específicos, se mascara ainda mais a possibilidade de críticas.

A análise das entrevistas levou a observar que, nesse contexto, o trabalhador entende

que é sua responsabilidade manter seu trabalho, bem como ele acaba adotando para si os valores da capital e das organizações. Ele internaliza que, mesmo em tempos de crise e alto desemprego, é o único responsável por sua carreira e por permanecer empregado, aceitando a falácia da empregabilidade individual, eximindo as empresas e o Estado de compartilhar essas responsabilidades. O excesso de responsabilização pelo seu destino enfraquece também os laços sociais, fragilizando possibilidades de resistências.

Há aqui um aspecto que merece especial atenção no futuro: o discurso da empregabilidade que está sendo internalizado por jovens trabalhadores da fábrica. Tal coisa é um tanto quanto nova. Como já discutido, as políticas de emprego do governo podem estar moldando o discurso dos jovens, fazendo-os acreditar que ter graus de curso e trabalhar duro é suficiente para criar riqueza. Pode ser que as políticas do governo brasileiro para reduzir a desigualdade alimentem a falácia da empregabilidade. Essa discussão pode receber atenção adicional no futuro.

Em estudos futuros, também seria importante estudar mais profundamente a dissolução ou fragmentação de distintas classes sociais. A separação um tanto quanto difusa nos dias de hoje entre trabalhador e capitalista, entre classe explorada e exploradora, também é uma das formas de disfarçar o avanço do capital sobre nossas vidas.

Outro aspecto que merece ser retomado é a distância com que gestores e trabalhadores das outras categorias funcionais (operação e administrativo) são atingidos pelo discurso da empregabilidade ao falar de suas perspectivas futuras. Os gestores mostram-se muito mais envolvidos por este discurso do que os demais assalariados. De forma geral, quanto mais baixo na hierarquia estavam os trabalhadores, menos cooptados pelo discurso da empregabilidade estes pareciam estar.

Adicionalmente, os gestores se portam como facilitadores desse processo de exploração. Apesar de serem também trabalhadores, como quaisquer outros, acabam atuando como colchões amortecedores do capital, tornando a exploração um ato menos óbvio, mais sutil. Inadvertidamente facilitam sua própria exploração - e de outros. Dessa forma, dificultam as formas de resistência.

Em formas de produção onde a hierarquia é mais claramente definida - superiores são vistos como chefes que dão ordens - tais como no sistema taylorista-fordista, não como 'amigos facilitadores'. Dessa forma, é mais fácil de entender o antagonismo fundamental que existe entre o sistema capitalista e o trabalhador. A medida que inclusive a concepção de liderança é modificada, tornando-se as formas de gestão mais sutis e menos coercitivas, onde o chefe não é mais o carrasco, e sim um líder que vai dar as condições para que o trabalho realizado, fica mais difícil de perceber os mecanismos de controle, e desta forma, de resistir a eles.

Ao mesmo tempo que vemos os sindicatos (ícones da resistência em passado não

tão distante) perderem o poder de barganha os vemos também perdendo qualquer ímpeto de luta. A união operária que representava a NX nem tentou uma greve ou qualquer manifestação após anúncio de fechamento. Nenhuma resistência foi organizada por eles - nem mesmo uma pequena parada na linha de produção. Esta apatia sindical, ao meu ver, está intimamente relacionada com o imperativo de flexibilidade, uma vez que os sindicatos dos trabalhadores perdem o seu significado quando o adversário é uma ordem global. Mas também pode ter ocorrido por ter encontrado um sindicato já completamente cooptado pelas estratégias da empresa.

Visualizou-se uma classe trabalhadora resignada, embora sopros de resistência ainda persistam. A grande maioria dos trabalhadores entrevistados entendia que não havia possibilidade de se opor ao fechamento. Também por isso, não houve ações articuladas coletivas que causaram algum impacto na negociação final entre empresa - sindicato e trabalhadores. Muitos trabalhadores tinham dificuldades até de entender as razões de sua própria demissão. Porém, além das tradicionais formas de resistência coletiva, como greves e mobilizações, vimos, através dos relatos, que há inúmeras outras formas de resistir. Sejam estas através de comportamentos de recusa, negando-se ao trabalho, através do boicote ao trabalho alheio, através de faltas, desrespeito às ordens superiores, sabotagens e registros ou tentativas de roubos. Mesmo sem serem eficazes contra o fechamento, era um momento em que a vontade individual prevalecia. Tornavam-se assim um pouco heróis da própria causa, mesmo que seja apenas por alguns segundos, ainda que seja só para evitar sofrimento.

Para tanto, é imperativo que busquemos formas de pensar em projetos alternativos e coletivos no que tange à organização e às relações de trabalho. A recusa frente à possibilidade de negociações individuais prevalecerem sobre as coletivas, poderiam, por exemplo, ser uma forma de enfrentamento às mudanças que serão brevemente impostas pela reforma trabalhista.

A referência que o gestor de RH se utilizou para, eufemisticamente, descrever a situação da empresa, ao dizer que a mesma ficaria em estado de “dormência” pode ser aplicada, de fato, ao estado da classe trabalhadora. Ela dormiu. E ainda dorme.

Com este trabalho busquei compreender e ilustrar alguns mecanismos que, ao meu ver, contribuem para a legitimação da exploração. Conhecê-los é o primeiro passo para que a classe trabalhadora, mesmo que resignada e fragilizada, encontre formas de enfrentamento distintas dentro deste complexo contexto. Afinal, espera-se de quem dormiu que, em algum momento, possa acordar.

## Referências

- ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. v. 1. Citado 3 vezes nas páginas 86, 94 e 105.
- ALVES, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. [S.l.]: Boitempo Editorial, 2011. Citado 2 vezes nas páginas 86 e 105.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Doing critical management research*. London: Sage, 2000. Citado 2 vezes nas páginas 26 e 28.
- AMORIM, D. *IPEA: País sofre de desindustrialização precoce*. Estadao, 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ipea-pais-sofre-processo-de-desindustrializacao-precoce,106164e>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2012*. São Paulo: [s.n.], 2013. Citado na página 21.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2013*. São Paulo: [s.n.], 2014. Citado 2 vezes nas páginas 21 e 22.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2014*. São Paulo: [s.n.], 2015. Citado na página 21.
- ANFAVEA. *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira - 2015*. São Paulo: [s.n.], 2016. Citado na página 21.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2015*. São Paulo: [s.n.], 2016. Citado na página 21.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2016*. São Paulo: [s.n.], 2017. Citado na página 21.
- ANFAVEA. *Estatísticas: Produção, vendas e exportação de Autoveículos - 2017*. São Paulo: [s.n.], 2017. Citado 2 vezes nas páginas 21 e 22.
- ANTUNES, R. Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, v. 2, p. 55–72, 1999. Citado 5 vezes nas páginas 22, 23, 50, 74 e 108.
- ANTUNES, R. Mesa redonda—mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 2, p. 55–72, 1999. Citado na página 108.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. Citado na página 85.
- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? *Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*, Cortez, São Paulo, 2000. Citado 2 vezes nas páginas 74 e 85.

- ANTUNES, R. A nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ROSSO, S. D.; (ORG.), J. A. A. S. F. (Ed.). *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época, 2008. Citado 4 vezes nas páginas 44, 47, 51 e 103.
- ANTUNES, R. A "engenharia da cooptação" e os sindicatos no Brasil recente. *Jornal dos Economistas*, v. 268, p. 5–6, 2011. Citado 5 vezes nas páginas 22, 44, 120, 125 e 138.
- ANTUNES, R. a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 28, n. 81, 2014. Citado 3 vezes nas páginas 43, 63 e 92.
- ANTUNES, R.; POCHMANN, M. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. In: CIMADAMORE, A. D.; (ORG.), A. D. C. (Ed.). *Produção de Pobreza e Desigualdade na América Latina*. Porto Alegre: CLACSO, 2007. v. 200, n. 7. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/se/20100517090935/08antu.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado 3 vezes nas páginas 22, 40 e 44.
- ANTUNES, R.; SILVA, J. B. da. Para onde foram os sindicatos? do sindicalismo de confronto ao sindicalismo negocial. *Caderno CRH*, v. 28, n. 75, 2015. Citado 2 vezes nas páginas 122 e 133.
- BERNARDO, M. H. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadoras*. [S.l.]: Editora Expressão Popular, 2009. Citado 9 vezes nas páginas 19, 40, 45, 52, 78, 92, 93, 94 e 102.
- BIGARELLI, B. 'O problema aqui no Brasil é que a história não está do lado de vocês', diz Paul Krugman. *Época Negócios*, 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2015/11/o-problema-aqui-no-brasil-e-que-historia-nao-esta-do-lado-de-voce-diz-paul-krugman.html>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- BLOOM, P. Fight for your alienation: The fantasy of employability and the ironic struggle for self-exploitation. *Ephemera*, Nick Butler (On Behalf of the Editorial Collective of Ephemera), v. 13, n. 4, p. 785, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 108 e 112.
- BORGES, L.; YANAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI J. C., A.-B. J. E. B. A. V. B. O. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. Citado na página 71.
- BRASIL. Proposta de emenda à constituição n.º 287-d de 2016: Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências. *Portal da Câmara dos Deputados*, 2016. Citado na página 18.
- CACIOLI, N.; FORDELONE, Y. *China desacelera e põe fim à bonança das commodities*. O Estadão, 2015. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/por-que-o-brasil-parou/commodities.php>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- CALDAS, M. Demissão: Alguns significados da perda de emprego para o indivíduo. In: CALDAS, M. P.; JR, T. O. W. (Ed.). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253–271. Citado na página 77.

- CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, SciELO Brasil, v. 40, n. 1, p. 29–41, 2000. Citado 2 vezes nas páginas 75 e 77.
- CAMPOS, M.; SAIRAVA, L. A. S. Representações sociais e sentido do trabalho. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Anpad*, 2012. Citado na página 71.
- CARDOSO, A. Dimensões da crise do sindicalismo brasileiro. *Caderno CRH*, v. 28, n. 75, 2015. Citado na página 125.
- CARDOSO, A. M. *Sindicatos, trabalhadores e a coqueluche neoliberal: a era Vargas acabou?* [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1999. Citado 2 vezes nas páginas 120 e 122.
- CARDOSO, A. M. Os sindicatos e a segurança socioeconômica no Brasil. *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial. (pgs. 227–270), 2003. Citado 3 vezes nas páginas 122, 126 e 129.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998. v. 6. Citado na página 75.
- CRUZ, M. V. G. da; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, SciELO Brasil, v. 16, n. 5, p. 705–722, 2012. Citado na página 43.
- DIEESE. *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos, 2014. v. 1. Citado na página 60.
- FARIA, J. H. d. Economia política do poder. *Curitiba: Juruá*, v. 3, p. 202, 2004. Citado 2 vezes nas páginas 46 e 90.
- FARIA, J. H. d. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. *São Paulo: Atlas*, v. 1, 2007. Citado 21 vezes nas páginas 19, 22, 40, 44, 45, 46, 51, 59, 68, 69, 83, 87, 88, 94, 97, 98, 99, 102, 103, 105 e 112.
- FARIA, J. H. d. *Poder, Controle e Gestão*. São Paulo: [s.n.], 2017. Citado 19 vezes nas páginas 19, 29, 30, 41, 45, 47, 71, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 103 e 129.
- FARIA, J. H. de. *O autoritarismo nas organizações*. [S.l.]: Edições Criar, 1985. Citado na página 41.
- FARIA, J. H. de. *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades productivas*. [S.l.]: Criar Edições, 1987. Citado na página 51.
- FECOMERCIO-SP, F. d. C. d. S. P. Lay off ou suspensão temporária do contrato de trabalho. 2015. Disponível em: <<http://www.programarelaciona.com.br/arquivos/001.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2016. Citado na página 22.
- FREITAS, M. E. d. Por uma ética na demissão? *Revista de Administração de Empresas*, SciELO Brasil, v. 46, n. 1, p. 102–106, 2006. Citado 3 vezes nas páginas 76, 77 e 96.

- GAULEJAC, V. d. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: [s.n.], 2007. Citado 25 vezes nas páginas 19, 23, 24, 40, 44, 48, 49, 50, 53, 68, 71, 78, 79, 80, 86, 92, 93, 94, 100, 103, 104, 108, 111, 125 e 127.
- GERBELLI, L. G.; PAPP, A. C. *Crise na indústria se aprofunda e dificulta retomada da economia*. O Estadão, 2015. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/por-que-o-brasil-parou/industria.php>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 301–323, 2006. Citado na página 32.
- GREENSPAN, A. *Testimony of the Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve System, Mr. Alan Greenspan, before the Senate Banking Committee on 26/2/97*. 1997. Disponível em: <<http://www.bis.org/review/r970305b.pdf>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 79.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2006. Citado 14 vezes nas páginas 22, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 63, 86, 90, 103 e 125.
- HARVEY, D. *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 2014. Citado 9 vezes nas páginas 19, 38, 48, 49, 69, 73, 83, 104 e 110.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. d. S.; FRANCO, F. M. d. M. *Dicionário houaiss da língua portuguesa*. Objetiva, Rio de Janeiro, p. 2922, 2001. Citado 2 vezes nas páginas 20 e 89.
- HOXIE, R. F. Why organized labor opposes scientific management. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, v. 31, n. 1, p. 62–85, 1916. Citado na página 41.
- IBGE. *Contas Nacionais Trimestrais: 4º tri/2015*. Brasília: Sistema de contas nacionais Brasil, 2016. Citado na página 20.
- JÚNIOR, A. C. B.; RIBEIRO, M. A. A empresa-mãe protetora (re) vela uma dimensão perversa. *Boletim de Psicologia*, Associação de Psicologia de São Paulo, v. 63, n. 139, p. 129–145, 2013. Citado na página 59.
- KOVÁCS, I.; CASTILLO, J. J.; PEREIRA, M. S. *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. São Paulo: Celia, 1998. Citado na página 74.
- KRUGMAN, P. *Original Sin and Global Stagnation*. New York Times, 2015. Disponível em: <<http://krugman.blogs.nytimes.com/2015/10/24/original-sin-and-global-stagnation/>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- LIMA, B.; CONGO, M. *Ajuste fiscal reduz investimento público e tira ainda mais fôlego da economia*. O Estadão, 2015. Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/economia/por-que-o-brasil-parou/ajuste.php>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 20.
- LINHART, D. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007. Citado 29 vezes nas páginas 23, 45, 46, 72, 73, 74, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 92, 94, 97, 98, 99, 102, 104, 105, 112, 123, 124, 127, 134, 138, 139, 141 e 142.

- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A.; MORAES, M. Explorando significados da demissão. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 1, n. 10, 2008. Citado na página 75.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. v. 3. Citado na página 17.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. v. 1. Citado 2 vezes nas páginas 38 e 69.
- MÉDA, D. Trabalho, um valor em vias de desaparecimento. *Editora Aubier*, Paris, 1995. Citado na página 74.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: [s.n.], 2006. Citado 2 vezes nas páginas 40 e 41.
- MTE-CAGED. *EVOLUÇÃO DO EMPREGO POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA - Dezembro de 2015*. São Paulo: [s.n.], 2016. Citado na página 21.
- NASSIF, A. Há evidências de desindustrialização no Brasil? *Revista de economia política*, SciELO Brasil, v. 28, n. 1, p. 72–96, 2008. Citado na página 20.
- NETTO, A. P.; CAPELLE, M.; BOAS, L. H. B. V. Na rua da amargura? o significado da perda do emprego para as mulheres. *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, SciELO Brasil, 2001. Citado na página 77.
- OLIVEIRA, C. R. d.; OLIVEIRA, R. C. d. Direitos sociais na constituição cidadã: um balanço de 21 anos. *Serv. soc. soc.*, n. 105, p. 5–29, 2011. Citado na página 18.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. [S.l.]: Atlas, 1987. Citado 2 vezes nas páginas 101 e 112.
- PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, SciELO Brasil, v. 14, n. 42, p. 115–131, 2007. Citado na página 75.
- REQUIEM the A. D. *Direção: Peter D. Hutchison, Kelly Nyks e Jared P. Scott*. Naked City Films, 73 min., 2016. Disponível em: <<http://netflix.com>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado 2 vezes nas páginas 46 e 103.
- RIBEIRO, M. A. Psicose e desemprego: um paralelo entre experiências psicossociais de ruptura biográfica. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Universidade de São Paulo, v. 10, n. 1, p. 75–91, 2007. Citado 3 vezes nas páginas 71, 74 e 80.
- RIBEIRO, M. A. Estratégias micropolíticas para lidar com o desemprego: contribuições da psicologia social do trabalho. *Revista Psicologia Política*, Sociedade Brasileira de Psicologia Política, v. 9, n. 18, p. 331–346, 2009. Citado 2 vezes nas páginas 75 e 80.
- RIBEIRO, M. A. *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)*. [S.l.]: Vetor, 2009. Citado na página 80.
- RIBEIRO, M. A. Você está demitido! os impactos psicológicos do desemprego: entrevista. *Revista do Instituto Humanitas Unisinos*, São Leopoldo, n. 291, 2009. Citado 2 vezes nas páginas 51 e 57.

- RIBEIRO, N. C. F.; SANTOS, A. d. Formação de trabalhadores no modelo da educação corporativa: homens ou máquinas. *Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, v. 3, n. 1, p. 109–118, 2008. Citado na página 80.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995. Citado na página 74.
- RIVERA-AGUILERA, G. Gubernamentalidad y políticas de empleo: la construcción discursiva del joven trabajador en Chile. *Última Década*, SciELO Brasil, n. 45, p. 34–54, 2016. Citado na página 108.
- RODRIGUES, I. J. Trabalhadores e sindicalismo no Brasil: para onde foram os sindicatos? *Caderno CRH*, Universidade Federal da Bahia, v. 28, n. 75, p. 479–491, 2015. Citado 2 vezes nas páginas 120 e 122.
- Roger and Me. *Direção: Michael Moore; Roteiro: Michael Moore*. EUA: Dog Eat Dog Films, 91 min., 1989. Disponível em: <<http://netflix.com>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 48.
- SANTOS, U. W. B. d. Programas de downsizing: uma perspectiva das vítimas. ENANPAD. XXII Encontro Nacional da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998. Citado na página 76.
- SELIGMANN-SILVA, E. Desgaste mental no trabalho dominado. In: *Série Universidade*. [S.l.]: Cortez, 1994. Citado na página 77.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record. São Paulo: Cortez, 1999. Citado 9 vezes nas páginas 40, 68, 72, 78, 79, 103, 110, 111 e 138.
- SILVA, C. Montadoras já somam 840 dias parados. *O Estadão*, 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,montadoras-ja-somam-840-dias-parados,10000002626>>. Acesso em: 5 fev. 2016. Citado na página 21.
- TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C. Implicações de programas de enxugamento para ex-trabalhadores de empresas estatais. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 19, 2007. Citado 2 vezes nas páginas 43 e 77.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. o positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo*. [S.l.]: Atlas, 2015. Citado 2 vezes nas páginas 27 e 29.
- US, T. *Direção: James Cameron*. Paramount/20th Century Fox, 194 min., 1997. Disponível em: <<http://netflix.com>>. Acesso em: 5 mai. 2016. Citado na página 101.
- VACLAVICK, M. C. et al. Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. ENANPAD. Encontro Nacional da ANPAD 2017, São Paulo, 2017. Citado 2 vezes nas páginas 75 e 76.
- VONNEGUT, K. *Matadouro 5*. Porto Alegre: LPM, 2005. Citado na página 110.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2013. Citado na página 70.

---

WIKIPEDIA. Capex. *Wikipédia, a enciclopédia livre*, 2017. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/CAPEX>>. Citado na página 65.

# Apêndices

# APÊNDICE A – Questões da Entrevista Semi-Estruturada - Trabalhadores em Processo de Demissão

## Sobre o Trabalhador e o Trabalho

- Conte sua trajetória profissional (desde antes do ingresso na NX até agora).
- Como foi o ingresso na empresa? (Foi planejado? Quais expectativas tinha na época?)
- O que o trabalho representa em sua vida? (Qual a importância do trabalho para você? Por que você trabalha?)
- Você acompanhou outras crises reestruturações enquanto estava na empresa? Houve alguma mobilização?
- Fale sobre a atuação do sindicato.

## Como o Trabalhador percebe a Organização

- Qual sua opinião, de forma geral, sobre a empresa?
- Como as pessoas te veem ao saber que você trabalha na NX? Como você se sente em relação a isso?

## Notícias sobre o fechamento:

- Você estava na comunicação feita por NX1 em maio de 2015? Comente-a.
- Qual foi impacto desta notícia na sua vida? (seja pessoal/ profissional)
- Por que você acha que a escolha de fechar a planta de Canoas foi tomada?
- Quais os motivos o levaram a ficar até o momento?
- Percebe algum movimento de resistência desde então (boicote/ sabotagem/ corpo mole)?

Perspectivas Futuras:

- Quais são suas perspectivas futuras após sair da NX? (planejou recolocação? Pretende trocar de ramo/setor?)
- Você tem planejamento financeiro? Por quanto tempo?
- Quais dificuldades espera encontrar? (Como pretende enfrenta-las?)

Identificação Pessoal:

- Nome:
- Nome Fictício:
- Idade:
- Cargo:
- Estado Civil:
- Formação:
- Naturalidade:
- Tempo de Trabalho na Empresa:

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Estamos realizando um estudo sobre reestruturações produtivas em épocas de crise econômica. Para tanto, estamos conduzindo entrevistas que serão realizadas gravadas e depois transcritas para análise de conteúdo, sendo estas devidamente arquivadas após o término da pesquisa. Solicitamos sua autorização a realização da pesquisa através da coleta de dados a partir de entrevista(s) e observações a serem realizadas em local e data a combinar. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua colaboração poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar perspectivas de intervenções futuras. É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária; portanto, caso não queira participar da entrevista, você não precisa assinar este termo. Você também pode interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar, sem qualquer prejuízo para você. Os resultados globais da pesquisa serão publicados posteriormente como capítulo ou em periódico científico, porém com o seu anonimato assegurado. Esta pesquisa é coordenada pelo Prof. Elaine Di Diego Antunes, da Escola de Administração da UFRGS, com quem podem ser obtidas maiores informações, caso seja do seu interesse (e-mail: elaine.antunes@ea.ufrgs.br ou telefone 51 3308 8284). Pelo presente Termo de Consentimento, eu, \_\_\_\_\_ declaro que sou maior de 18 anos e que fui informado dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e estou de acordo em participar da mesma. Fui igualmente informado: a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do meu direito de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga qualquer prejuízo; b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa; c) da segurança de que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas; d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados do pesquisador responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul; e) que as entrevistas realizadas serão arquivadas sob a guarda do pesquisador responsável na sala 422 da Escola de Administração por cinco anos e depois destruídas.

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Carta de Apresentação da Pesquisadora

Prezado (a), Por meio desta apresentamos a acadêmica Carla Bianchini, devidamente matriculada nesta Instituição de ensino no curso de Mestrado Acadêmico em Administração, que está realizando pesquisa sobre reestruturações produtivas em épocas de crise econômica. O objetivo do estudo é compreender o processo de encerramento de uma unidade fabril e como os trabalhadores vivenciam o fim do vínculo empregatício.

Na oportunidade, solicitamos autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados a partir de entrevistas e observações a serem realizadas em local e data a combinar.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas entrevistadas, e o sigilo quanto à divulgação do nome da organização participante.

Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento da pesquisa científica em nossa região. Em caso de dúvida você pode procurar a profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes do PPGA (Programa de Pós Graduação em Administração) da UFRGS pelo telefone: (51) 51 3308-3284 ou pelo e-mail: elaine.antunes@ufrgs.br.

Atenciosamente,

---

PROFA. DRA. ELAINE DI DIEGO ANTUNES

Escola de Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Rua Washington Luiz, 855 - 90010-460

Porto Alegre RS – Brasil

Tel.: +55 51 3308.3284