

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

**Carmem Ligia Iochins Grisci**<sup>1</sup>

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
Fone 3316 3856  
E-mail: [cligrisci@ea.ufrgs.br](mailto:cligrisci@ea.ufrgs.br)

**Fabília Fedrizzi**<sup>1</sup>

Caxias do Sul/RS Brasil  
Tel.: (54) 2294444 e (54) 2182 1000 R. 2428.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Escola de administração – PPGA

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

### **Resumo:**

O artigo discute a resistência à mudança em tempos de reestruturação produtiva do trabalho, desde a perspectiva dos gestores e dos trabalhadores em geral. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa de terceira geração do setor plástico. A coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas, fontes documentais e iconográficas, e observação assistemática do cotidiano do trabalho. A análise dos dados priorizou a análise de conteúdo à luz do referencial teórico pertinente e discutiu dois eixos centrais: as facetas da reestruturação produtiva do trabalho na empresa; os modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho desde a percepção dos gestores e dos trabalhadores em geral. Os resultados indicam que a resistência à mudança, embora manifestada de forma diferenciada, se faz notar tanto nos trabalhadores em geral quanto nos gestores que são incumbidos de implementar as mudanças. A resistência aparece como um enigma no cotidiano do trabalho, atingindo os modos de ser e de viver dos gestores e dos trabalhadores em geral. Mostra-se de forma sutil, diferentemente da forma visível e de oposição comumente encontrada na literatura clássica.

**Palavras-chaves:** resistência, mudança, reestruturação produtiva

## Introdução

O processo de reestruturação pelo qual o mundo do trabalho vem passando, em especial ao longo dos últimos 30 anos, diz respeito à passagem de um regime baseado na rigidez fordista-taylorista, para um regime de acumulação flexível com visíveis mudanças no interior da esfera produtiva (Harvey, 2001). Como consequência disso, as empresas, assim como todos os setores da sociedade passaram a demandar adaptações rápidas e eficazes sem que houvesse, necessariamente, uma preparação para tanto por parte dos trabalhadores.

A reestruturação produtiva do trabalho trouxe como consequências evidentes à classe trabalhadora, os índices altos de desemprego e a precarização do trabalho, entre outros. Esse cenário que vem sendo exaustivamente estudado (Carleial e Valle, 1997; Pinheiro, 1997; Bauman, 1998; Antunes, 1999; Cocco, 2000; Grisci, 2001; Lazzarato, 2001; Negri, 2001), leva a pensar sobre a resistência à mudança por parte dos trabalhadores como um enigma central no cotidiano do trabalho, uma vez que as formas clássicas de resistência que têm na greve seu expoente máximo estão, de modo geral, deixando de ser alvo dos noticiários.

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

Assim, o termo reestruturação produtiva é focado, neste artigo, para expressar mudanças que estão ocorrendo no sistema produtivo atual, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional que toma dois eixos centrais. O eixo das *inovações tecnológicas*: aspecto baseado principalmente na microeletrônica, informática, telemática (maquinário e introdução de novas tecnologias na produção). E o eixo *organizacional*: aspecto baseado em mudanças na forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho; nas parcerias com fornecedores; na busca de atributos profissionais; na flexibilidade, na polivalência, no aprimoramento e no envolvimento com o trabalho (Krein e Neutzling, 1997).

É instigante abordar aspectos da reestruturação produtiva, visto que ela permeia tanto a tecnologia, quanto o trabalhador. Nesse contexto, faz-se necessário levar em consideração o trabalho imaterial que solicita ao trabalhador mais do que músculos ou força física: solicita sua inteligência, sua força mental, sua imaginação, sua criatividade (David et al., 2002). Tal solicitação, no entanto, somente é atendida se houver o consentimento do trabalhador. O setor plástico, nesse cenário, pode ser tomado como ilustrativo, uma vez que vem sofrendo mudanças que adquirem impactos amplos e significativos junto aos trabalhadores e a comunidade em geral, ao introduzir novos maquinários com tecnologia avançada, bem como sistemas informatizados na base da produção que há anos atrás era realizada manualmente.

Buscando-se abordar a temática da resistência na reestruturação do trabalho, julgou-se pertinente apresentar a seguinte questão de pesquisa: como se expressam modos de resistência à mudança numa empresa do setor plástico em tempos de reestruturação produtiva do trabalho?

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: a revisão da literatura que foca a resistência em tempos de reestruturação produtiva do trabalho; os procedimentos metodológicos da pesquisa; a apresentação e discussão dos resultados que privilegia dois eixos centrais – as facetas da reestruturação produtiva do trabalho na empresa estudada, e os modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho na percepção dos gestores e dos trabalhadores em geral – e as considerações finais.

## Revisão da Literatura

### *A Reestruturação Produtiva do Trabalho*

A reestruturação produtiva do trabalho tem relação direta com os contextos político, econômico e social vivido pelo país e pelo mundo. Harvey (2002) coloca que houve profundas e fundamentais mudanças na economia política do capitalismo no final do século XX, que provocaram modificações radicais nos processos de trabalho, nos hábitos de consumo, nas configurações geográficas e geopolíticas, nos poderes e em práticas do Estado. A reestruturação produtiva do trabalho entendida como um processo de mudanças ocorrido nas empresas através de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscou alcançar uma organização integrada e flexível. As novas tecnologias, que apresentam papel preponderante nesse processo de reestruturação produtiva do trabalho, trouxeram consigo um sentimento geral de insegurança que, na visão de Mattoso (1995), pode ser estendido ao mercado de trabalho, ao emprego, a renda, a contratação e a representação do trabalho.

O novo padrão tecnológico oferece base para o desenvolvimento de novos métodos organizacionais. Novas formas de organização da empresa, do trabalho e da produção potencializam, portanto, o uso das novas tecnologias. Através delas, segundo Pinheiro (1997), as empresas estão buscando: fazer com que o tempo de atravessamento do produto no interior da fábrica seja o mais breve possível; fazer com que o trabalhador seja polivalente; aumentar a qualidade dos produtos; aumentar a produtividade; diminuir o nível de conflito sindical e conseguir a adesão do trabalhador aos novos métodos produtivos, entre outros. No que diz respeito a isso, o segmento de plástico guarda particularidades como se verá a seguir.

### *A Reestruturação Produtiva do Trabalho no Setor Plástico*

O setor plástico ergueu-se sob uma estrutura estatal monopolista que originou um setor altamente protegido e, ao mesmo tempo, amarrado às determinações oficiais (Vidal, 1997). Os órgãos estatais controlavam a implantação de novas indústrias, bem como a capacidade produtiva das mesmas de acordo com as projeções de crescimento da demanda e com o volume de matéria-prima disponível nas refinarias. O Brasil é, hoje, o décimo segundo produtor mundial de plástico, e o plástico vem sendo considerado um material moderno que pode servir como indicador de desenvolvimento de um país (Embanews, 2002).

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

O processo produtivo do setor plástico tem sido revolucionado em termos de inovações tecnológicas que proporcionam maior flexibilidade, velocidade, qualidade e produtividade (Embanews, 2002). Registros referentes à resistência à mudança por parte dos trabalhadores do setor plástico, no entanto, não foram encontrados.

### *Resistência à mudança: de uma abordagem clássica a uma outra abordagem possível*

Tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apresentar como resistência à mudança qualquer conduta que objetive manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo. Resistência seria, desde essa perspectiva, o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Hernandes e Caldas, 2001). Nesse sentido, a difusão da versão gerencialista da teoria de resistência à mudança teria creditado a resistência exclusivamente aos empregados, em geral considerados os culpados pelos fracassos na implementação das mudanças. Afirmava-se que eram os indivíduos menos qualificados e de menor escalão que tenderiam a resistir à mudança

introduzida pelos superiores e, conseqüentemente, a questão da mudança passou a ser tratada como uma batalha a ser travada entre empregados e gerentes.

Esse olhar acerca da resistência, que a toma como algo nocivo às organizações, encontra-se permeado pela lógica da racionalidade instrumental, que investiga os sentimentos e as condutas humanas colocando-as a serviço do capital. A tônica desse artigo pretende compreender a resistência como resultado das conseqüências negativas que vêm refletindo na classe trabalhadora desde a perspectiva apresentada pela reestruturação produtiva do trabalho.

A nova organização do trabalho, para Cocco (2000), exige sempre mais a subjetividade operária, isto é, sua capacidade independente de intervenção, sua imaginação, sua criatividade, bem como sua flexibilidade. Essa nova exigência de que o trabalhador seja autônomo dá-se pelo fato de que ao invés de apresentar apenas tarefas repetitivas e monótonas, o trabalho industrial apresenta-se mais complexo e instigante com a introdução do trabalho imaterial na produção. O trabalho imaterial supõe capacidade de comunicação, compreensão, cooperação e criação por parte da força de trabalho, no entanto, tais capacidades não podem ser comandadas e sim requeridas, sendo sua disponibilização dependente do investimento pessoal no trabalho (Lazzarato e Negri, 2001).

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

Hoje cada vez menos basta que o trabalhador apenas saiba apertar um parafuso. O capitalismo não tolera mais sujeitos burros, nem apáticos, nem isolados, cada vez mais ele se atrela a requisitos subjetivos. Todos os setores requerem um tipo de trabalhador mais autônomo, polimorfo e criativo. Por um lado, mais ligado à materialidade da tecnologia, por outro e ao mesmo tempo, mais intelectual e sensível. É a isso que Pelbart (2000) chama de “intelectualidade de massa”.

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

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

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

As mudanças vêm causando diferenciações nas relações de trabalho e nos modos de viver em geral. Conforme Pelbart (2000), o trabalhador que se via sujeito pelo capital dentro da fábrica passou, a partir de um dado momento, também a ser sujeito pelo capital fora da fábrica. A sujeição do trabalhador, por conseguinte, estendeu-se em várias direções: às máquinas técnicas (os bens de produção), às máquinas domésticas (os bens de consumo de massa) e às máquinas sindicais. O trabalhador era livre na medida em que podia circular entre as diferentes esferas, isto é, ir da casa à fábrica, da fábrica ao supermercado, assim exercendo sua liberdade individual, mas confirmando ao mesmo tempo sua sujeição. Existe essa sujeição quando a unidade superior

constitui o trabalhador como sujeito que se reporta a um objeto tornado exterior, seja esse objeto uma ferramenta ou mesmo um máquina: o homem, então, não é mais um componente da máquina, mas trabalhador, usuário, ele é sujeitoado à máquina, e não mais submetido pela máquina. A tecnologia crescente conjuga de um modo novo homem e máquina, já não se trata de submeter o trabalhador à máquina, mas integrá-lo, o que também vem a ter implicações diretas a resistência já que ao trabalhador não é mais apresentada uma situação de oposição ou imposição a qual ele “naturalmente” apresentaria resistência, conforme sugerem Jacobsen e Rodrigues (2002).

Tomando-se a possibilidade de uma compreensão mais ampliada acerca da resistência deve-se ter em evidência o que dizem Guareschi e Grisci (1993, p. 63): “a acomodação aos processos de trabalho vigentes e os pequenos focos de resistência contra eles dirigidos sempre nos pareceram relacionados a uma questão maior: a construção do trabalhador a serviço das relações de dominação existentes em nossa sociedade”.

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

Nesse sentido, a relação hierárquica do controle é elemento estrutural chave da gerência e faz parte das relações econômicas de troca. As pressões exercidas pela gerência afetam os interesses econômicos e sociais dos trabalhadores que em consequência resistem ao controle. Paralelamente à resistência, à subordinação e à exploração, os trabalhadores têm interesse na manutenção das relações econômicas existentes e na viabilidade das unidades de capital que os emprega.

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

Segundo Bauman (2001), o ingrediente crucial da mudança múltipla é a nova mentalidade de “curto prazo”, que substitui a de “longo prazo”. Flexibilidade é o *slogan* do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho vislumbra o fim do emprego como se conhece, anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo. Nessa perspectiva, a vida de trabalho está saturada de incertezas, mas não há nada de particularmente novo nessa situação: a vida de trabalho sempre foi cheia de incertezas, desde tempos imemoriais. A incerteza de hoje, porém, é de um tipo inteiramente novo, é uma poderosa força individualizadora. E sendo assim, pode-se considerá-la uma força impeditiva do surgimento de resistências.

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

Dada essa contextualização, acrescenta-se o que enfatizam David et al. (2002), em relação à resistência. Atualmente, não se pode tomar a resistência unicamente desde uma perspectiva de oposição, pois:

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

Criaram-se, então, outros traços de conflitualidade. Se na modernidade a resistência obedecia a uma matriz dialética de oposição direta das forças juntamente com a disputa pelo poder concebido como centro de comando, no contexto pós-moderno a resistência suscita posicionamentos mais oblíquos, diagonais, híbridos e flutuantes. Nessa mesma linha de pensamento, é necessário pensar a resistência para aquém e para além da noção de oposição. A idéia de oposição acresce uma certa exterioridade, uma necessidade de repensar a própria idéia de exterioridade à luz das reconfigurações contemporâneas. Pois, diante do novo mundo do trabalho, das novas formas de produção e de acumulação que reconfiguraram a sociedade, não existem ainda respostas para as questões da nossa época.

Há de se considerar, entretanto, que a relação entre o social e a produção de subjetividade/sujeito possui dois vetores. De um lado, tem-se processos hegemônicos de produção de subjetividade que seguem estratégias de controle do capitalismo contemporâneo, dos quais resultam indivíduos massificados. De outro lado, tem-se processos de produção de subjetividade/sujeito que dizem da criação e da resistência, processos contra-hegemônicos que criam e produzem novidades vividas tanto em nível individual quanto coletivo.

Esses dois pólos de produção de subjetividade não se caracterizam como meras classificações dos trabalhadores. Cada trabalhador ou coletivo pode experimentar tanto o pólo hegemônico do controle num processo de individualização que resulta submissão e servidão, quanto um processo de singularização que resulta a resistência aos modelos hegemônicos. Nesse sentido, toma-se a resistência como um dos possíveis comportamentos que os trabalhadores podem adotar como resultante de sua percepção em relação às mudanças que vêm ocorrendo nas organizações.

## **Procedimentos Metodológicos**

### *O problema de pesquisa*

Como se pode notar a partir da revisão da literatura, a resistência constitui-se num enigma teórico e prático central no cotidiano do trabalho que se transforma velozmente e que prescinde da força de trabalho humano como nunca se tiveram registros na história. A resistência de oposição que tinha na greve seu maior expoente se reduz ao mínimo. Diante disso, é possível questionar-se: outros modos de resistência surgiram em substituição àqueles? Como se expressam modos de resistência à mudança numa empresa do setor plástico em tempos de reestruturação produtiva do trabalho? Cabe dizer que essa pesquisa não tem a pretensão de exaurir o assunto, mas a intenção de trazer à discussão uma temática que pulsa no cotidiano do trabalho, ainda que de modo velado. Como exemplo das transformações ocorridas no mundo do trabalho, pode-se apresentar a empresa A. A empresa A, de origem familiar, atua no segmento plástico e está situada na cidade de Caxias do Sul/Rio Grande do Sul, e se constitui o locus da presente pesquisa.

### *O método de pesquisa*

O método adotado para esta pesquisa foi o do estudo de caso que, de acordo com Yin (1994), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, e que se mostra adequado a um modelo de investigação de natureza qualitativa; a

coleta de informaes pde ser realizada atravs de documentos, arquivos, gravaes, entrevistas, observao direta e atravs de artefatos fsicos. Este estudo se caracteriza, portanto, como um estudo de caso exploratrio-descritivo.

#### *Os sujeitos da pesquisa*

Os sujeitos foram 12 trabalhadores que se encontravam assim distribuidos: 02 gestores (supervisor de produao e diretor comercial); e 10 trabalhadores da linha de produao (impressor, operador e auxiliar de corte e solda, operadores de mquina de injetora e de refiladeira, extrusor e responsvel pela extruso, auxiliares Geral I e II). Os sujeitos foram escolhidos levando-se em considerao caractersticas como idade, sexo, escolaridade, tempo de servio na empresa, cargo, setor e turno de trabalho. Entrevistou-se aqueles que, ao serem convidados pela pesquisadora, se dispuseram a participar da pesquisa.

#### *A coleta dos dados*

Os dados foram coletados atravs de entrevistas individuais semiestruturadas, fontes documentais e iconogrficas e observao assistemtica. O roteiro das entrevistas individuais semiestruturadas baseou-se na observao do processo produtivo da empresa e no suporte terico pertinente. As entrevistas foram realizadas no prprio local e horrio de trabalho dos 12 sujeitos, e tiveram durao aproximada de 40 minutos, tendo sido gravadas em fita-cassete com a permisso dos sujeitos e posteriormente transcritas.

Foram consultadas fontes documentais como registros, *folders* e material disponibilizado pela empresa na internet. Utilizaram-se, tambm, as fontes iconogrficas, j que as fotografias permitem a comparao e a verificao das mudanas em nvel estrutural e tecnolgico no transcorrer do tempo, propiciando tambm uma maior compreenso do processo de reestruturao produtiva na empresa pesquisada. E, de acordo com Kirst e Mazzochi (2000), o uso da fotografia em nvel documental, jornalstico ou cientfico est marcado principalmente pela inteno de registro, de presena em cena como testemunho, e pode ser utilizada como prova de identificao.

As observaes assistemticas realizadas no dia-a-dia do trabalho da empresa A tiveram um dirio de campo com registros e anotaes feitas, especificamente em relao linha de produao. As observaes assistemticas propiciaram verificar o cotidiano de trabalho dos trabalhadores, e a realidade em que os mesmos estavam inseridos.

#### *A anlise dos dados*

Os dados sofreram anlise de contedo. Foram organizados e analisados atravs de categorias de cunho qualitativo, luz de referencial terico pertinente. A anlise de contedo, segundo Moraes (1999), consiste em um conjunto de passos que proporciona um refinamento sucessivo de informaes, permitindo categorizao, descrio e interpretao de dados de natureza qualitativa. Apes a transcrio das entrevistas, foi possvel diferenciar os relatos dos doze sujeitos que foram agrupados por semelhana de contedo e aglutinados em categorias representadas por idias centrais depreendidas dos depoimentos dos entrevistados. Com esses dados, pretendeu-se descrever o processo de reestruturao produtiva do trabalho na empresa A e suas repercusses em termos de resistncia a mudana por parte dos trabalhadores.

## **Apresentao e discusso dos resultados**

### **Facetas da reestruturao produtiva do trabalho na Empresa A**

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



**Fotografia 01: Cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por trabalhadores - 1977.** (Fotografia integrante do acervo da empresa)



**Fotografia 02: Cenário pós-reestruturação produtiva do trabalho: espaço ocupado por máquinas -2002.** (Fotografia tirada pela pesquisadora)

A fotografia 01 data de 1977, e ilustra um cenário pré-reestruturação produtiva do trabalho na empresa pesquisada, em que o espaço da fábrica era preponderantemente ocupado por trabalhadores e as poucas máquinas eram operadas de forma manual, havendo praticamente mais de um trabalhador para cada máquina. A fala a seguir indica a representatividade da fotografia 01 na memória dos trabalhadores: “[...] nossa!, antes era tudo manual, a linha de montagem era manual, agora não, é tudo as máquinas. Antes tinham algumas máquinas mas não como agora, antes apesar de ter as máquinas eram mais manuais agora mudou muito” (supervisor de produção, 25 anos de empresa, masculino).

A fotografia 02 ilustra um cenário atual de pós-reestruturação produtiva na empresa pesquisada em que o espaço físico encontra-se amplamente ocupado por máquinas linearmente dispostas. Essa fotografia permite observar-se claramente o processo de reestruturação pelo qual a empresa passou. Esse processo diferencia radicalmente a fábrica na época de sua fundação em relação à fábrica dos dias atuais.

Destaca-se esse contraste do espaço físico atual em relação ao anterior que era ocupado por um número maior de trabalhadores. A empresa teve em momentos anteriores no seu quadro funcional cerca de duzentos trabalhadores e atualmente conta com oitenta e três trabalhadores. A seguir apresenta-se outro conjunto de fotografias que tem como foco a tecnologia.



Fotografia 03: **Cenrio pr-reestruturao produtiva do trabalho: carncia tecnolgica - 1993.** (Fotografia integrante do acervo da empresa)



Fotografia 04: **Cenrio ps-reestruturao produtiva do trabalho: inovao tecnolgica - 2002** (Fotografia tirada pela pesquisadora)

A fotografia 03 data de 1993, e ilustra um cenrio de pr-reestruturao produtiva do trabalho, em que a carncia da tecnologia imperava, e o modo de produao dava-se mais lentamente e, com menos qualidade a partir de mquinas no informatizadas. O uso de ferramentas mecnicas era usual, pois cabia aos trabalhadores ajustarem as mquinas, dando incio ao processo produtivo.

A fotografia 04 data de 2002, e ilustra um cenrio atual de ps-reestruturao produtiva do trabalho, onde se percebe claramente o desenvolvimento tecnolgico ocorrido no processo de produao, atravs da inovao tecnolgica. E, conseqentemente, a possibilidade de obtenao de respostas mais rpidas e melhor qualificadas no cenrio fabril. O perodo de tempo transcorrido entre as fotografias 03 e 04 de nove anos. Perodo este que permite observar a ocorrncia de: um aumento significativo do nmero de mquinas; uma distribuio diferenciada das mquinas que passam a ocupar linearmente o espao fsico; uma presena de mquinas de grande porte e uso de tecnologia avanada.

O Quadro 01 apresentado a seguir sistematiza informaes oferecidas pelos sujeitos quanto reestruturao produtiva do trabalho na empresa pesquisada.

**Quadro 01: Pr e ps-reestruturao produtiva do trabalho**

	<b>Pr-reestruturao produtiva</b>	<b>Ps-reestruturao produtiva</b>
<b>1. N de Trabalhadores</b>	Nmero total de trabalhadores era de 200. Para cada mquina operando havia trs trabalhadores.	Houve uma reduao de 58.5% do nmero de trabalhadores que, atualmente, somam 83. Para cada duas mquinas h um trabalhador operando.
<b>2. Tempo de trabalho</b>	Apenas um turno de trabalho.	Trs turnos de trabalho
<b>3. Maquinrio (Tecnologia)</b>	Mais lento. Linha de produao manual. Muitos problemas. Necessidade da ajuda do trabalhador para operar as mquinas. Perigosas (mais acidentes de trabalho).	Maior rapidez e agilidade. Linha de produao informatizada. Tecnologia avanada (sem muitos problemas com maquinrio). Subordinaao dos trabalhadores ao sistema tcnico. Segurana (mais condies de uso, menos acidentes de trabalho).
<b>4. Ingresso na empresa</b>	Contratavam com o primeiro grau incompleto e sem experincia.	Contratam com o Ensino Mdio em andamento ou completo e com experincia.
<b>5. Qualificao</b>	Falta de recursos humanos qualificados.	Valorizao pela qualificao. Polivalncia.

	Aprendizagem limitada.	
<b>6. Benefícios</b>	Existia apenas um plano de saúde mais simples.	Mudou o tipo de Plano de Saúde: mais completo (exames, consultas, Medicina do Trabalho com exames periódicos, testes de audiometria e ônibus ambulatorial na empresa). Moradia gratuita para os trabalhadores que vêm de outras cidades da região e que têm qualificação diferenciada (extrusores e impressores).
<b>7. Relacionamento com a chefia</b>	Chefia permanecia distante. Não existia comunicação entre chefia e subordinados. Relacionamento rígido.	Chefia permanece um pouco distante. Há um pouco mais de comunicação chefia e subordinados. Relacionamento um pouco mais flexível.
<b>8. Relacionamento com os colegas</b>	Mantinhm relacionamento extra trabalho. Consideravam-se amigos de trabalho.	O relacionamento entre colegas é mantido pela necessidade restrita de conversar. Distanciamento e competição.
<b>9. Greve</b>	Ocorreu uma greve em 1986 por reivindicações de melhores salários.	Após o ano de 1986 não ocorreram mais greves.
<b>10. Cotidiano do trabalho e da vida</b>	Trabalhava-se menos. Separação trabalho/ lazer.	O trabalho molda o modo de vida dos trabalhadores; Não há mais fronteiras entre trabalho/lazer.

### Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva na percepção dos gestores

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

Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que atualmente a resistência à mudança é um comportamento que pode ocorrer também entre os gestores, considerados os agentes de mudança. conforme também se observou na presente pesquisa: “Quando existem demissões, normalmente são as pessoas que querem ser demitidas para receber o valor da rescisão, então começam a aprontar e a faltar para que sejam demitidos, normalmente seria isso” (diretor comercial, 18 anos de empresa, masculino).

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

Percebe-se que a questão da valorização dos trabalhadores não está presente nas práticas dos gestores da empresa A. Além da questão das demissões existe uma caixa de sugestões afixada ao lado do relógio de ponto na entrada da fábrica, onde os trabalhadores colocam sugestões para melhorias em seus processos de trabalho. Através das observações assistemáticas, verificou-se que de início alguns trabalhadores contribuíam com algumas sugestões, com o passar do tempo, no entanto, as sugestões foram diminuindo por não apresentarem nenhum tipo de retorno. Ainda assim, alguns poucos trabalhadores insistem em contribuir. Na verdade, essa caixa de sugestões serve como uma tentativa, por parte da gestão, de tranquilizar o trabalhador

incutindo-lhe o sentimento de estar sendo ouvido e respeitado. Entretanto, o extremo formalismo desse instrumento sugere um “engavetamento das sugestões”. Lima (1996) chama esta caixa de sugestões de “fale francamente”, cujo objetivo é essencialmente a explicação das insatisfações. Para a autora seria uma política de individualização que se traduz, especialmente, pela tentativa de evitar toda reivindicação coletiva, isto é, evitar a resistência dos trabalhadores.

Outra questão relevante que se percebeu nas falas dos gestores foi o impacto da tecnologia ocasionando novas formas de gestão, fazendo com que houvesse uma adaptação rápida às mudanças. A preocupação atual dos gestores é, principalmente, em relação à produção e ao produto, relegando o trabalhador a um segundo plano. Também não existe, por parte dos gestores, a consciência de que a tecnologia traz consigo o desemprego.

Esse impacto da tecnologia trouxe consigo diferentes formas de mudança, que exigiram adaptações à nova tecnologia, necessidade de mão-de-obra mais qualificada e trabalhadores que entendessem sobre o novo maquinário. Trouxe juntamente o medo e a cobrança de não administrar de forma correta essas novas mudanças, pois se percebe como é complexo adequar-se ao papel de gestor demandado nestes momentos de reestruturação.

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

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

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

Apesar de uma distância nas relações chefia X subordinado, percebe-se também que os gestores, através de suas falas, esforçaram-se para passar a imagem de bom relacionamento. Como se pode notar, a resistência à mudança é um comportamento que se faz notar também por parte dos gestores.

### **Modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva na percepção dos trabalhadores em geral**

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

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

“Foi assim... acho que tinha um mês que eu estava aqui quando o L. disse que nós que estávamos na experiência íamos passar para a noite, daí eu disse que não... E o L. disse que a gente iria fazer uma experiência e ver se vai dar certo, ele disse eu também sou empregado e recebo ordens, ele disse que não gostaria, mas é muita gente para o turno normal e não gostaria de mandar ninguém embora. Estou aqui há cinco anos e um pouquinho (silêncio). Eu não durmo muito bem, muda a vida um pouco, mas eu não quero voltar para o dia porque daí eu não ganho adicional noturno, mas gostaria de poder dormir normal de noite” (auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

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

“Quando chegaram as máquinas novas, todo mundo dizia que tinha uma lista para demitirem. Que nós iríamos fazer outro tipo de trabalho, porque precisava saber trabalhar com as máquinas. O pessoal ficou apavorado porque não sabiam manusear a máquina. Eu sei mexer em tudo, não tem coisa que eu não faça. Já o pessoal não, eles não sabiam manusear as máquinas porque eram diferentes. E eu nem fiquei com medo de ir para a rua não, não fiquei” (operador de refiladeira, 9 anos de empresa, masculino).

Nessa fala pode-se verificar que a tecnologia crescente conjuga um modo novo na relação homem *versus* máquina, em que é necessário que haja uma relação de integração, pois este discurso apresenta implicações diretas à resistência negando a nova realidade, conforme refere Pelbart (2000). A tecnologia é percebida tanto como uma ameaça associada à valorização da máquina e à exclusão do ser humano, como é percebida como crescimento, investimento e orgulho. O crescimento e o orgulho podem se notados nessa fala: “é muito bonito ver as máquinas novas, tem muita tecnologia aí” (auxiliar geral I, 6 anos de empresa, masculino). Já a valorização da máquina e a exclusão do ser humano podem ser vistas na fala a seguir que ressaltam a possibilidade de a máquina substituir o trabalhador:

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

Nessa fala também se percebe que o saber é transferido para a máquina, o que vem ao encontro do pensamento de Antunes (1999, p.131): “(...) parte do saber intelectual é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, reproduzindo uma parcela das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho.”

Os trabalhadores em suas falas reforçaram aspectos positivos das mudanças, tais como qualidade do produto, organização da fábrica, limpeza, novos clientes e agilidade na produção. Referiram que nas mudanças os aspectos positivos foram muitos. Em relação a possíveis aspectos negativos percebeu-se resistência em falar sobre os mesmos, conforme denota o diálogo a seguir:

Sujeito: “(...) e de negativo acho que não tem nada. Sei lá, não notei nada.”

Pesquisadora: “Qualquer coisa que você lembre?”

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

E ainda: “no, no tem negativo ne, so positivo como falei antes, isso no tem. Est no bom assim” (auxiliar Geral II, 6 anos de empresa, masculino).

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

“e negativo, ai negativo (silncio). Ah! Aumenta a cobranca e a gente fica mais inseguro de fazer o trabalho errado e ir para a rua. Nosso cliente quer qualidade do produto e o nosso chefe nos cobra qualidade do servio” (impressor, 5 anos de empresa, masculino).

E ainda:

“acho que negativo e fazer o pedido errado por falta de atencao e principalmente a cobranca. E tambem e quando o encarregado ta de mau humor e cobra demais. Daí, sim que a coisa no anda mesmo, a gente se sente mal com tanta cobranca de fazer sempre certo, que nunca pode errar que ai que a gente erra” (operadora de maquina, 6 anos de empresa, feminino).

Os sentimentos experimentados por esses trabalhadores frente as mudancas so, tambem, de medo, tensao e ansiedade. Nessa fala fica bem clara a questao do medo do desconhecido, que gera varios sentimentos nos trabalhadores, e que de certa maneira aciona mecanismos de defesa inconscientes, e dentre eles manifesta-se a resistencia do novo, o resistir a mudanca que esta por vir.

As mudancas causam alteracoes nas relacoes de trabalho e no modo de viver em geral. E o sentimento dos trabalhadores, em relacao ao trabalho na empresa, e verbalizado como “gostar” de estar ali, mais do que estar em casa. Mas existe uma fuga dos problemas pessoais, pois encontram ali uma maneira de trabalhar e de se distanciar dos problemas como refere esta trabalhadora em sua fala: “em casa tenho o meu marido que bebe e me incomoda. Aqui ele no me incomoda e ainda ganho mais troco para comprar coisas para os filhos” (auxiliar de corte e solda, 6 anos de empresa, feminino).

Percebeu-se que para os trabalhadores no existe mais fronteiras entre a vida e o trabalho, o que nem sempre foi assim. At e algumas decadas atrs, a vida era uma coisa, o trabalho outra. O sujeito passava de um tempo de trabalho para um tempo de lazer, do tempo do lazer para o do consumo, do tempo de consumir para o tempo de estudar e assim por diante, mas nas ultimas decadas a fronteira entre essas esferas se “esfumaça”, isto e, o tempo de trabalho e o tempo de vida se misturam. Por outro lado, o trabalho e considerado vital, acionando dimensoes antes reservadas ao dominio exclusivo da arte ou da vida.

De acordo com Antunes (1999, p. 33): “sob a condicao da separacao absoluta do trabalho, a alienacao assume a forma de perda de sua propria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida publica e vida privada, entre outras formas de disfuncao dos elementos de unidade presentes na sociedade do trabalho”. Essas so conseqüencias da propria reestruturação do trabalho, como confirma esse trabalhador em sua fala:

“Eu fico trabalhando aqui porque gosto, estou bem e, como te disse, o salario da pra da a volta, e o jeito que esta la fora no se consegue emprego, eu estou quase me aposentando, e quero me aposentar aqui com esse salario, e por isso que eu vou continuar aqui. Eu no tenho nenhum motivo para no ficar aqui” (operadora de corte e solda, 13 anos de empresa, feminino).

Antunes (1999) explica que o capital passa por uma fase caracterizada pelo desemprego estrutural, pela reducao e precarizacao das condicoes de trabalho, evidenciando a existencia de uma materialidade adversa aos trabalhadores, um solo social que constringe ainda mais o afloramento de uma subjetividade autntica. O autor traz, como exemplo ainda mais forte desse processo, a necessidade crescente de o trabalhador qualificar-se e preparar-se mais para conseguir trabalho, pois parte importante do “tempo livre” dos trabalhadores esta crescentemente voltada para adquirir “empregabilidade”, palavra que o capital usa para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificacao. Reforcando a colocacao do autor, ha a fala desse trabalhador:

“Fico aqui no trabalho e na aula mais do que em casa, trabalho todo o dia at e as seis horas, sete e depois, vou pra aula. Estou fazendo o curso de eletroeletronica no Senai.

Saio às dez e pouco, quase onze horas da noite e vou pra casa, só pra dormi mesmo, mas eu preciso fazer esse curso. Pra mim é bom e a empresa está me ajudando. É bom pra eles eu fazer esse curso, é bom pra mim também, pro meu currículo” (extrusor, 8 anos de empresa, masculino).

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

Outra questão que se percebe é que esses trabalhadores se encontram sob o “silêncio do medo”, numa nítida vivência de solidão, como podemos verificar através da fala desses trabalhadores:

“se alguém fica descontente (silêncio), olha eu acredito que no geral as pessoas preferem não falar, não reclamar. Sabe aquela história de reclamar de uma coisa, reclamar de outra, isso também pode acontecer de pegarem no pé da gente, então eu acredito que as pessoas preferem não reclamar, não são assim, como posso te explicar... de comentar as coisas” (operadora de máquina, 6 anos de empresa, feminino).

E também:

“... então eu acho que o pior já se foi, que foi esse tempo que estava a E. aqui, que era uma encarregada, foi um alívio para todo mundo, não sei se as pessoas têm coragem de falar nisso né, de se abrir e conversar” (operadora de corte e solda, 13 anos de empresa, feminino).

Esse último depoimento ilustra a fala da trabalhadora que disse “não sei se vão ter coragem de te falar”, pois o trabalhador utilizou-se justamente do silêncio do medo como um modo de resistência, negando que tenha passado por alguma situação que o tenha deixado chateado. Esses depoimentos também remetem a não confrontação direta, mas ao uso do próprio silêncio como uma resistência menos visível e mais sutil que os ajuda a se manterem inseridos no mercado de trabalho.

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

“Olha! Na maioria das vezes o pessoal concorda. Se tiver alguém que não concorda, então vem e fala comigo. E daí eu vejo se dá para resolver. Mas é tudo “coisinha” do trabalho de acertar melhor as máquinas, essas coisas. Só, às vezes, eles trocam pedidos. A gente pede para colocar um pedido na frente e eles não param a máquina, porque dá trabalho. Dizem que vão parar e continuam fazendo o pedido anterior. E depois colocam o que eu pedi de urgência. Eu fico sabendo quando o supervisor de produção me chama cobrando como não está pronto o pedido que foi solicitado de urgência” (responsável pela extrusão, 7 anos de empresa, masculino)

E ainda:

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

Nessas falas fica clara a questão de que nem sempre há aceitação das ordens impostas pelas chefias, e que os trabalhadores em oposição a isso, resistem. Como se pode verificar através da análise das falas dos trabalhadores, a insegurança e o medo ocorridos pelas novas mudanças condizentes com a tecnologia, os horários, as tarefas, as chefias, os modos de vida,

umentam o sentimento de fragilidade dos trabalhadores que resistem, utilizando-se de mecanismos de defesa para enfrentarem esses sentimentos.

### **Considerações finais**

Buscou-se, com este artigo, fazer colocações relacionadas a alguns dos aspectos encontrados na pesquisa e tidos como relevantes. A fim de descrever modos de resistência à mudança provenientes da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A do setor plástico, pensa-se que as formas tradicionais de pensar a resistência parecem insuficientes. A matriz dialética, com seus jogos de oposição, já não responde às complexidades do tempo presente, necessitando sempre novas investigações. Em vista dessas considerações, constatou-se que as transformações no mundo do trabalho têm gerado diversas implicações no cotidiano dos trabalhadores e gestores, e que esse processo é avaliado como inevitável.

Os resultados evidenciaram que a resistência à mudança no processo de reestruturação produtiva envolve dificuldades que permeiam a organização como um todo, envolvem aspectos relacionados às características pessoais dos trabalhadores, as características individuais dos gestores, à tecnologia empregada, à sua estrutura organizacional e às estratégias organizacionais.

Esta pesquisa oportunizou, também, perceber que nas organizações se faz necessário fazer um esboço crítico, isto é, olhar criticamente para as formas de resistir dos gestores e dos trabalhadores inseridos nesses contextos. Torna-se claro, inclusive, que a resistência não se reduz à divisão técnica do trabalho em si, mas se expande a todas as relações assimétricas, ou relações de dominação, que permeiam o espaço social no qual os sujeitos, independentemente de suas posições, estão inseridos, mas que têm no trabalho seu grande ponto de referência”.

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

Aos gestores e trabalhadores dos postos ditos de execução da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, coube também, entender que posto ocupavam no novo fluxo produtivo em razão da construção das mudanças que se concretizaram velozmente. Desse modo, a presente pesquisa apresentou algumas das relações que se estabeleceram na pré-reestruturação produtiva do trabalho na empresa A, onde a greve era o expoente máximo das formas clássicas da resistência à mudança que se encontrava de forma visível, combativa e de oposição. Diferentemente, na pós-reestruturação produtiva do trabalho, a resistência se mostrou de forma sutil, fazendo-se notar tanto nos trabalhadores que ocupavam postos ditos de execução quanto nos gestores que estavam incumbidos de implementar as mudanças.

Os impactos da reestruturação produtiva nos modos de trabalhar e de ser ainda não foram compreendidos à exaustão, e a questão da resistência cada vez mais silenciosa e inócua perante as transformações, senão inexistente, suscita, certamente, muitas questões que ficam em aberto e que mereceriam outras pesquisas.

## Referências bibliográficas

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BAUMAN, Z.. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- CARLEIAL, L.; VALLE, R.. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.
- COCCO, G. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Editora Cortez, 2000.
- DAVID, C. et al. Projeto Resistência/Criação. Oficina aberta. In: Anais II Fórum Mundial Social, 1º.02.2002, Porto Alegre, 2002, 10p.
- EMBANNEWS. *Anuário brasileiro de fornecedores de embalagens*. São Paulo: Novaeditora Ltda, fevereiro 2002.
- GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C.L. I. *A fala do trabalhador*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- GRISCI, C.L.I. *Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário*. *Psicologia e Sociedade*, v.13, n.1, jan/jun 2001.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- HERNANDEZ, J.M.da C.; CALDAS, M.P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v 14, n.2, abril./jun. 2001.
- JACOBSEN, A.; RODRIGUES, M.M.B.. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.4, n.6, p. 39-49, jan./jun. 2002.
- KIRST, P. G. MAZZOCHI, N.P. A fotografia como tecnologia da inteligência. In: PELLANDA, N.; PELLANDA, E. (Orgs.) *Ciberespaço: um hipertexto com Pierre Lévy*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.
- KREIN, J.D. e NEUTZLING, I. Reestruturação produtiva. In: *Dicionário de Ética Econômica*. Editora Unisinos, 1997.
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade*. Rio de Janeiro: Editora DPeA, 2001.
- LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência: novas formas de sedução na empresa*. São Paulo: Editora Vozes, 1996.
- MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo : Página Aberta, 1995.
- MORAES, R.. *Análise de conteúdo*. [S.I.:s.n.], 1999.
- NEGRI, T.. *Exílio: seguido de valor e afeto*. São Paulo: Iluminuras, 2001.
- PELBART, P.P.. *A vertigem por um fio: políticas da subjetividade contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.
- PINHEIRO, I.; SANTOS, J.As opiniões de alguns sindicalistas ante as mudanças no ambiente político-econômico nacional contemporâneo. In: CARLEIAL,L.;VALLE,R. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.
- RAMALHO, J. R.. *Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate*. In: Anais XV Reunião da ANPOCS, Minas Gerais: Caxambú, 15 a 18 de outubro de 1991, 51p.
- ROSENFELD, C.L. *A autonomia como norma e a relação do trabalhador industrial com seu trabalho: uma proposta de tipologia de relação ao trabalho*. Artigo baseado em Tese de Doutorado defendida na Universidade Paris- IX Dauphine, 2000.
- SILVA, J.R. da S.; VERGARA, S.C.. A mudança organizacional pela ótica dos indivíduos: resistência ou uma questão de sentimentos, significado e constituição do sujeito? In: *Anais*

Encontro de estudos organizacionais, 2. , "Observat3rio da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD", Recife, 2002.

VIDAL, E. M. Perfil do gerente participativo : um estudo de caso em empresas da cadeia produtiva do pl3stico no Rio Grande do Sul. 1997. 197p. Disserta3o (Mestrado em Administra3o) – Escola de Administra3o. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

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