UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**A GESTÃO DE SI NA REINVENÇÃO DAS NORMAS:
PRÁTICAS E SUBJETIVIDADE NO TRABALHO**

Cristiane A. Fernandes da Silva

São Paulo, 2007

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**A GESTÃO DE SI NA REINVENÇÃO DAS NORMAS:
PRÁTICAS E SUBJETIVIDADE NO TRABALHO**

Cristiane A. Fernandes da Silva

Tese de Doutorado apresentada
ao Programa de Sociologia no
Deptº de Sociologia da FFLCH-
USP, como requisito parcial
para obtenção do título de
doutora.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Helena Oliva Augusto

São Paulo, 2007

Ficha Catalográfica

Silva, Cristiane A. Fernandes da.

A gestão de si na reinvenção das normas: práticas e subjetividade no trabalho / Cristiane A. Fernandes da Silva. -- São Paulo: USP, 2007.
338 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade de São Paulo, 2007.

1. Trabalho. 2. Operário. 3. Normas. 4. Valor. 5. Subjetividade.
I. Título.

Aos eternos pequeninos:

Vi, Tatá, Léo e Mimi

[As] maneiras de fazer [são] as mil práticas [das pessoas sobre o] espaço organizado pelas técnicas de produção sócio-cultural, operações quase microbianas que proliferam no seio das estruturas tecnocráticas e alteram o seu funcionamento por uma multiplicidade de "táticas" articuladas sobre os "detalhes" do cotidiano, [exumando] as formas sub-reptícias que são assumidas pela criatividade dispersa, tática e bricoladora dos grupos ou dos indivíduos (Certeau, 1994: 41).

[Em] todo ato de trabalho, estão em jogo capacidades singularmente adquiridas, de tendências ao uso de si para recompensar tão infinitesimalmente quanto se desejaria um mundo a sua conveniência: nenhuma lógica de relações sociais domina inteiramente sem ser, em algum grau, submetida [...] aos tipos de exigências das quais as vidas individuais são portadoras (Schwartz, 1992: 55).

Agradecimentos

Esta tese afigura-se galho de uma árvore frondosa que, na ânsia de viver, seguiu deitando rebentos e constituindo teias de relações com o ambiente em que germinou. Meio lapidada e um tanto inacabada, teve de assumir uma configuração final. Se esse galho atingiu seu ápice tendo alcançado um corpus que sustente sua estrutura básica, as teias que o construíram prosseguirão, como esteio para a germinação de novas sementes.

Consagro este momento, para mim o mais terno e comovente da tese, a essas teias de relações. Momento que algumas vezes protelei antes de lhe dar substância; razões que por vezes umedeceram os olhos meus, ao recordar o longo percurso em que sempre contei com a companhia e o apoio de pessoas por quem tenho apreço e de instituições de respeito.

A comoção deste instante novamente ofusca o meu olhar. É penoso rememorar a trajetória que, intensa e apaixonante, não me preparou para seu término. As lembranças fazem dançar em minha frente pessoas com as quais pude tecer relações importantes e construí vínculos a que temo colocar um fim nesse átimo, pudera esse fosse mais um de tantos já vividos, mas assume ares de ser o derradeiro. Quero consolar-me com a sábia frase de Lavoisier: “na natureza nada se perde, nada se cria, tudo se transforma”.

Início os meus agradecimentos endereçando-os à Maria Helena Oliva Augusto, que me dispensou orientação rigorosa e atenta, ao mesmo tempo aberta às minhas escolhas temáticas e de abordagens. Sua constante dedicação e acuidade tornaram mais inteligíveis os meus escritos. Sua presença imprescindível em minha trajetória não se restringiu, porém, ao envolvimento acadêmico, pois, quando o peso dos compromissos assumidos turvavam a minha compreensão, ela soube dirigir-me palavras de acalanto, zelando também por meu bem-estar, com um talento que é conferido especialmente às mães, cuja sensibilidade sabem conjugar com maestria a emoção e a razão.

Agradeço à Heloísa Helena de Souza Martins por ter me propiciado preciosa oportunidade ao inserir-me no mundo da pesquisa. Foi ao lado dela que, em 1997, dei início às minhas primeiras entrevistas, montei as primeiras planilhas, aprendi com sua experiência

teórico-metodológica a analisar as informações coletadas em campo e, finalmente, esbocei meu primeiro projeto de pesquisa sobre o trabalho. Portanto, tive a prerrogativa de alcançar a qualificação de pesquisadora em virtude dessa pessoa iluminada, que sempre foi uma mistura de professora, protetora e amiga.

Com Leny Sato pude descobrir mais nitidamente aquilo que dentro do tema “trabalho” realmente me aticava a atenção: a questão da subjetividade. A sensibilidade de suas análises sobre os significados simbólicos do trabalho injetou sentido à dimensão subjetiva da minha investigação sobre o trabalhador. Sou-lhe muito grata por ter compartilhado comigo o seu universo de pesquisa e de interpretações, na disciplina ministrada na Psicologia Social.

Manifesto meus agradecimentos à Maria Inês Rosa, que me recebeu com generosidade para discutir o projeto de pesquisa do qual foi originada esta tese, debatendo e sugerindo pontos para aproximá-lo da abordagem ergológica. Agradeço-lhe também a gentileza de apresentar-me ao filósofo Yves Schwartz, bem como os vários conselhos com os quais buscava preparar-me para a convivência com a cultura francesa.

A Yves Schwartz, meu co-orientador francês, agradeço a grande oportunidade de poder usufruir de sua erudição nas discussões consagradas tanto à minha pesquisa quanto à compreensão da abordagem ergológica. O sentido analítico desta tese deve-se particularmente as suas reflexões de filigrana, que completaram o sentido que eu buscava para a leitura da subjetividade no trabalho. Minha gratidão também à forma hospitaleira com que ele e toda a equipe do departamento de Ergologia da Université de Provence, notadamente Pierre Trinquet, Rémy Jean, Françoise Brulet e Rosy Van Oost, me receberam, para realizar o programa de doutorado em Aix-en-Provence.

À Vânia Noeli Ferreira Assunção, agradeço a revisão cuidadosa do projeto de doutorado, quando sugeriu não apenas correções em nível técnico, mas também mudanças teóricas. Apesar de sua eficiência como profissional na área, ela empenhou-se nesse trabalho sem contrapartida financeira, brindando-me com o seu gesto de amizade que se fortaleceu a partir daquele instante.

Sou muito agradecida ao amigo Gilberto Carlos Sanzovo, pela disposição de também ler o meu projeto de pesquisa e fazer sugestões para melhorar sua formatação lingüística. Agradeço a prontidão com que sempre se dispôs a fornecer auxílio para o andamento da pesquisa, mostrando seu cuidado incondicional.

Agradeço à Daisy Cunha pela gentileza e fornecimento de materiais bibliográficos relevantes na área da ergologia, que muito contribuíram para que eu pudesse melhor estruturar o texto de qualificação da minha tese.

Minha profunda gratidão à Régia Cristina Oliveira, amiga e companheira de todas as horas. Nossa partilha de questões acadêmicas e cotidianas, desde a graduação nos anos 90, aproximou-nos a ponto de torná-la importante referencial para o meu traçado no mundo da pesquisa.

Agradeço à Lourdes dos Santos Pinto, amiga que, com sua escuta atenta e palpites certos, desde os meus idos de secundarista, me apoiou e incentivou nos projetos de vida acadêmica e pessoal.

À amiga Ana Cláudia Moreira Cardoso, sou muito grata pelos incontáveis momentos compartilhados desde a nossa inserção no doutorado, em que as semelhanças de nossas pesquisas logo afluíram e nos uniram. Seu compromisso enquanto pesquisadora – inclusive passando-me contatos de operários –, seu vigor, sua paixão por gente e seu sorriso radiante animaram caminhos e atalhos que tive a chance de trilhar em sua companhia, tanto no Brasil quanto na França.

Rememorando o período vivido na França, não dá para deixar de agradecer uma família especial que esteve presente em meu caminho. À família Veríssimo: Mariana, Jurandir, Lucas e o pequeno André, deixo meus agradecimentos pela agradável companhia e acolhida mineira que tornaram mais fácil suportar as saudades da nossa terra natal.

Ao casal de amigos Elizabeth dos Santos Jouve e Bertrand Jouve, agradeço a recepção calorosa e as assistências concedidas quando cheguei à França na condição de forasteira. O acolhimento cordial e a atenção que me dispensaram foram decisivos para o meu

estabelecimento inicial naquele país, onde tudo era novo e diferente, exigindo aprendizado constante.

Mormente em relação à pesquisa de campo, remeto meus mais sinceros agradecimentos a todos os operários que compuseram esta pesquisa. A seriedade, a solidariedade e a gentileza com que se dispuseram às entrevistas foram primordiais para a constituição da tese. Agradeço particularmente ao Alex e à Ana, jovens operários e universitários, que tanto forneceram seus testemunhos de grande relevância para os achados empíricos, quanto se empenharam na busca de outros operários dispostos a participar do trabalho de campo.

Meus agradecimentos especiais a Basilio Senko Neto e a Luiz Celoni, companheiro e amigo, os quais, sem medir esforços, me acompanharam e me guiaram pela periferia da região metropolitana da cidade de São Paulo durante os quatro meses de trabalho de campo. Foi contando com a confiança e com os inúmeros amparos fornecidos por eles que esta pesquisa ganhou força e pôde finalmente ser concluída. Sou imensamente grata ainda pelas revisões minuciosas das transcrições das entrevistas feitas por Basilio, sem as quais eu jamais poderia conduzir a análise.

Agradeço a meus familiares, pai, mãe e irmãos, que souberam compreender meus afastamentos constantes quando tive de trocá-los pela leitura e pela pesquisa. Expresso meu profundo reconhecimento à minha mãe, Neide Fernandes da Silva, que, compreendendo ou não o meu distanciamento de quase um ano, quando estive na França, sempre me apoiou no choro ou no sorriso, simplesmente por acreditar no caminho que escolhi.

Não posso deixar de mencionar meus agradecimentos à presteza com que Maria Ângela Ferraro de Souza, secretária de pós-graduação do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo, me tratou, durante todos esses anos em que estive vinculada ao programa. Graças as suas informações precisas e eficientes encaminhamentos de documentos, consegui garantir o cumprimento burocrático e o financeiro de todo o processo acadêmico.

Finalmente, agradeço ao CNPq e a CAPES pelos importantes apoios financeiros, com os quais pude contar tanto no Brasil quanto na França, possibilitando-me dedicação exclusiva para assegurar o término deste trabalho.

Entretanto, trazer à tona as contribuições de todas essas pessoas que estiveram ao meu lado durante essa longa trajetória não significa de forma alguma fazê-las partícipes dos desacertos que esta tese venha eventualmente a portar. Portanto, assumo como minhas todas as falhas e incompletudes deste trabalho, que embora imbricado num coletivo, foi tecido pelos limites de minha compreensão.

Resumo

O chão de fábrica é constituído por operários cuja atuação cotidiana em diferentes postos de trabalho consiste, simultaneamente, na gestão de si próprios. Embora a fábrica seja cravejada por normas oficiais operacionais, de segurança e de qualidade, os operários gerem todos esses elementos conforme suas necessidades psicofísicas e escolhas valorativas possíveis. Portanto, trata-se de uma análise, pautada tanto em veio teórico, notadamente o ergológico, quanto, especialmente, em achados empíricos extraídos de entrevistas efetivadas junto a operários metalúrgicos da grande São Paulo. Ambas as esferas, teórica e empírica, comungam esforços em mostrar as atividades de chão de fábrica em uma perspectiva distanciada daquela de pura execução por operadores via operações padronizadas exogenamente. Essas atividades são na realidade re-formuladas, re-conduzidas, às vezes até reinventadas, consequentemente, apropriadas por sujeitos operários, que re-normalizam o seu meio e, na medida do possível, singularizam seus atos de trabalho de acordo com os seus próprios usos subjetivos, valorativos e simbólicos.

Palavras-chave: Trabalho, operário, normas, valor, subjetividade

Abstract

The shop floor is constituted by workers whose daily performance in different workstations consists, simultaneously, in the self-management. Although the factory is studded by operational official norms, of safety and of quality, the workers generate all those elements according to their needs psycho-physicals and possible appreciated choices. Therefore, it is treated of an analysis, ruled so much in theoretical vein, especially the ergological, as, especially, in empiric discoveries extracted of interviews accomplished with the workers metallurgists of the São Paulo's metropolitan area. Both spheres, theoretical and empiric, they take communion efforts in showing the activities of shop floor by a distanced perspective of that of pure execution by operators through operations standardized exogenously. These activities are in the reality re-formulated, re-driven, sometimes until reinvented, consequently, appropriate for subjects workers, that re-normalize their environment and, insofar as possible, they become singular their work actions according to their own subjective, appreciated and symbolic uses.

Keywords: Work, worker, norms, value, subjectivity

Résumé

Le sol de l'usine est constitué des ouvriers dont la performance quotidienne dans les différents postes de travail consiste, simultanément, en la gestion d'eux même. Bien que l'usine soit composée par les normes officielles opérationnelles, de sécurité et de qualité, les ouvriers gèrent tous ces éléments conformément à leurs besoins psychophysiques et choix mise en valeur possible. Donc, il s'agit d'une analyse, appuyée aussi dans la veine théorique, surtout le ergologique, que, spécialement, dans les découvertes empiriques, extraites d'interviews accomplies avec les ouvriers métallurgistes de la région métropolitaine de São Paulo. Les deux sphères, théorique et empirique, concentrent leurs efforts pour montrer les activités dans une perspective du sol de l'usine, éloignée de cela de pure exécution par les opérateurs à travers opérations standardisés exogènement. Ces activités sont en fait re-formulées, re-conduites, quelquefois jusqu'à réinventées, par conséquent, appropriées aux sujets ouvriers, qui renormalisent leur environnement et, dans la mesure du possible, singularisent leurs actions du travail d'après leurs propres usages subjectifs, mise en valeur et symboliques.

Mots-clés: Travail, ouvriers, normes, valeur, subjectivité

SUMÁRIO

Introdução	15
1 Objetivo	15
2 Justificativa	19
3 Problema da pesquisa	23
4 Hipóteses	27
5 Apresentação da tese	29
 Parte I Algumas Noções sobre a Subjetividade Operária	
Apresentação	33
 Capítulo 1 Normas, usos e valores no trabalho	
Introdução	34
1.1 Considerações sobre a organização científica do trabalho.....	37
1.2 Da operação ao acontecimento	40
1.3 Normas prescritas e normas não-prescritas	42
1.4 Tipologia de transgressão às normas	48
1.5 Alguns casos empíricos de transgressão	50
1.6 Uma crítica à transgressão da ordem social?	53
1.7 Para além da noção de transgredir	56
1.8 Gestão de si no trabalho	60
1.9 Singularidades das situações de pesquisa e a ergologia	68
1.10 A experiência na sociologia	71
1.11 A (inter)subjetividade para a ergologia e para a fenomenologia	75
 Capítulo 2 Construindo o campo: técnicas e métodos em busca do vivido	
Introdução	82
2.1 Razão do trabalho de campo	83
2.2 A fala e o vivido.....	85
2.3 Abordagem qualitativa	86
2.4 Instrumentais para a realização das entrevistas	90
2.5 Estratégias de acesso aos sujeitos da pesquisa	92
2.6 Condições relacionais e ambientais da pesquisa de campo	96
2.7 Transcrição e análise das informações	101
2.8 Sujeitos da Pesquisa	102

Parte II Espaço, Tempo, Subjetividade e Valores Operários

Apresentação	114
Capítulo 3 Cenário do chão de fábrica: da subjugação à apropriação	
Introdução	115
3.1 Relação com os chefes e com o controle fabril	116
3.2 Relação com os colegas de trabalho e trocas econômico-simbólicas	125
3.3 Perigo: histórias que assombram	135
3.4 Apropriação do espaço fabril	144
 Capítulo 4 Normas fabris: vivências em torno do prescrito	
Introdução	156
4.1 Lugares de re-normalização	156
4.2 Caracterizando as normas	162
4.3 Plano de Operação Padrão versus produtividade	167
4.4 Re-normalizar é transgredir?	173
4.5 <i>Modus operandi</i> alternativo	177
4.6 Frouidão de normas operacionais	183
4.7 Disputas pelo controle das normas	193
 Capítulo 5 Gerir o trabalho e a si mesmo	
5.1 “Espaço manhoso”	202
5.2 Astúcia e “tempo do organismo”	209
5.3 Solidariedade em trabalhos penosos	218
5.4 Problemas miúdos <i>versus</i> grandes intervenções	230
5.5 Engenhoca e dispositivos: concretizando a inventividade	242
5.6 Dispositivos falhos	254
5.7 Deixar a própria marca	258
5.8 Controlar os rumos de suas intervenções	265
5.9 Técnicas do corpo	273
5.10 Batalha entre o corpo e os valores	290
 À guisa de conclusão	305
 Referências Bibliográficas	310
Anexo 1 Formulário de entrevista	323
Anexo 2 POP – Programa de Operação Padrão	329
Anexo 3 Inscrição em peça – Caixa de câmbio	336
Anexo 4 A norma e a vida	338

Introdução

O foco da pesquisa trilha o esforço de apresentar e esquadrihar imagens sobre a gestão de si dos operários em seu trabalho. Imagens sobre a forma como trabalham, as idéias que arquitetam para intervir em sua atividade e os dispositivos que inventam para melhorar e adaptar seu trabalho a suas necessidades e a suas escolhas possíveis.

Para tanto será trazida a lume uma série de situações vivenciadas por trabalhadores, capazes de desenhar suas intervenções no ambiente de trabalho e, notadamente, de revelarem-se como fazedores de sua própria micro-história.

1 Objetivo

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar as práticas e valores culturais e pessoais dos trabalhadores. Para investigar essas práticas e valores, o trabalhador é tomado na condição de sujeito de negociação informal e cotidiana¹ de *normas*² *prescritas* e *normas praticadas* presentes no interior da fábrica.

¹ - Vale esclarecer que o termo negociação é empregado aqui no mesmo sentido da pesquisa de Sato (1997), não se referindo ao âmbito institucional sindicato-empresa, mas aos trabalhadores comuns que negociam, cotidianamente e de maneira informal, suas condições de trabalho consigo mesmo, valendo-se de adaptações pessoais das normas organizacionais sobre a maneira de fazerem suas atividades.

² - A noção de *norma* conta com um correspondente muito próximo, *regra*. Inventariando as duas noções, de forma concisa e genérica, entende-se por *normas sociais*: preceitos necessários para a realização de valores de uma coletividade que regulam seus comportamentos e relações (Gallino, 2005: 460). Já *regra* consiste em uma fórmula que prescreve ações a serem cumpridas (Cuvillier, 1976: 139). Tendo em vista que ambas as noções são empregadas com sentidos análogos pelos diferentes estudiosos apresentados na tese, optou-se por usar somente *normas*, uma vez que não compromete seu sentido e, sobretudo, porque elas são mais abrangentes do que *regras* e tratam a dimensão dos valores de forma mais detida, portanto, atendendo o objetivo da pesquisa. O grupo dos ergólogos e seus inspiradores (Schwartz, Clot, Oddone, Canguilhem) utilizam o termo *normas*, enquanto autores vinculados à sociologia da organização, da regulação e à psicodinâmica do trabalho (Bernoux, Reynaud, Terssac, Dejours) optam por *regras*. Entretanto, vale ressaltar que em reunião de trabalho com Schwartz, ele chamou a atenção para o fato de a teoria da regulação (cujo cerne são as regras) pressupor funcionamento orgânico (homeostático, equilibrado, harmônico) de organizações sociais, em oposição à ergologia que para tratar da “infidelidade do meio” usa o termo

Mais precisamente, busca-se examinar a interação e confronto estabelecidos entre as normas ordenadas pela fábrica e aquelas criadas pelos próprios operários, estas, por sua vez, estando referidas aos seus valores.

O arcabouço teórico ora proposto apóia-se, substancialmente, na linha de pensamento de dois autores: o filósofo Yves Schwartz e o historiador Michel de Certeau. O primeiro, abordando a existência permanente de confronto entre *normas prescritas* e *não-prescritas*, considera que as últimas são criadas pelos indivíduos como forma de gerirem a si próprios, na defesa de seus valores culturais e sua subjetividade³. De forma complementar, Certeau, com sua teoria das práticas cotidianas, revela que os indivíduos reinventam, permanentemente, o seu cotidiano burlando, de modo sorrateiro, as ordens estabelecidas.

As referências teórico-metodológicas desta pesquisa vinculam-se à abordagem fenomenológica, dada a afinidade de seus procedimentos metodológicos com os autores nos quais nos apoiamos, especialmente com a ergologia alicerçada em Schwartz, para tratar do tema das práticas cotidianas no trabalho.

Do mesmo modo que na perspectiva dos autores apresentados aqui, no procedimento fenomenológico é condição *sine qua non* recorrer às experiências dos sujeitos concretos para construir as explicações científicas. Por isso, inclusive, nesta pesquisa, é conferida grande relevância à realização de trabalho de campo. É

“trabalhar-gerir”, por sua vez desprovido de funcionamento *a priori*, que consiste de uma regulação em situação.

³ - Na acepção de Schutz, o mais conhecido representante da fenomenologia dentro da sociologia, no sentido imediato, subjetividade “se refere exclusivamente a experiências, cogitações, motivos, etc., de um indivíduo concreto. Em termos restritos, o *significado subjetivo* inerente à conduta é sempre o significado que a pessoa que age atribui à sua própria conduta: consiste em seus motivos, isto é, suas razões para agir e seus objetivos, seus planos imediatos ou a longo prazo, sua definição da situação e de outras pessoas, sua concepção de seu próprio papel na situação dada, etc” (1979: 316). O autor acena também para a necessidade de o aspecto intersubjetivo da subjetividade ser levado em conta, uma vez que o mundo individual não é um mundo privado, mas atravessado pelos valores e interpretações dos outros (idem, p. 159).

necessário ter contato com as explicações fornecidas pelos sujeitos pesquisados, para só então desenvolvermos nossos argumentos sobre sua realidade.

Todavia, considerando a necessidade do construto de explicações teóricas acerca do tema das normas no trabalho, ainda que provisórias, sustentam-se alguns argumentos, retirados de dados secundários, que guiarão os primeiros passos da investigação em curso.

Para a análise das práticas cotidianas e da subjetividade dos indivíduos no trabalho, parte-se do pressuposto fundamental de que a técnica não consegue extinguir o lugar do ser humano; desse modo, por mais automatizado que seja um processo de trabalho, ele sempre deixará um espaço vago, ocupado pelo sujeito.

Essa ocupação das brechas no trabalho pelos indivíduos não se configura meramente como condição de “recursos humanos”. Os indivíduos cumprem sua tarefa⁴ não como se fossem expedientes, meios, recursos, feito recursos naturais, totalmente manipulados externamente para, por seu intermédio, atingirem um dado fim. Trata-se de pessoas que, antes de serem absolutamente manipuladas, reconfiguram seu meio em virtude de suas próprias condições e escolhas; e não o inverso como ocorre com os recursos naturais, que são simplesmente moldados ao meio.

Na acepção de Sato, “as pessoas continuam a ser pessoas mesmo sendo concebidas, contratadas, e tratadas como recursos humanos” (1997: 183), já que são providas de singularidades, e que por isso mesmo, reinventam, permanentemente, o seu cotidiano fabril.

⁴ - A Ergonomia faz uma distinção bastante precisa entre *tarefa* e *atividade*: o primeiro termo diz respeito aos “desempenhos exigidos na situação de trabalho” e aos “procedimentos prescritos” para a realização da tarefa; já o segundo termo se refere às atividades efetivamente realizadas pelos trabalhadores, caracterizadas essencialmente pelos “procedimentos utilizados” e pelas “condutas inteligentes” (Montmollin, 1986: 20). Trata-se de distinção bastante pertinente para esta pesquisa, uma vez que pode mostrar o divórcio entre normas prescritas e normas praticadas pelos trabalhadores, ou, ainda, que várias normas são possíveis para

Esse constante reinventar dos trabalhadores faz-se mediante suas práticas e valores, culturais e pessoais; porém, considerando sua grande abrangência, elegeu-se para esta pesquisa as normas do “como fazer as atividades fabris” como via de acesso a essas práticas e valores. Portanto, as normas do trabalho constituem tão somente um meio, um recurso analítico adotado para investigar as atitudes dos trabalhadores perante as ordens relativas à maneira de exercer sua atividade.

Em outras palavras, esta pesquisa não está preocupada com as normas “em si” enquanto instruções técnicas, com sua eficácia produtiva, do trabalho, tarefa assumida pela Engenharia ergonômica e não pela Sociologia. Focalizam-se aqui, fundamentalmente, as *maneiras de ser do trabalhador*, reveladas nas *maneiras de fazer sua atividade*.

São os modos de ser (perceber, interpretar, escolher) do trabalhador que o levam a agir de dada maneira nas atitudes que assume em seu trabalho, precisamente porque ele não é um indivíduo oco de valores. Trata-se de um sujeito que recorre a sua história singular para tomar atitudes pessoais; estas, porém são cravejadas da presença do outro. Mesmo em um ambiente de trabalho onde as prescrições das tarefas são mais rigorosas, é possível que os trabalhadores exerçam sua singularidade, nos modos de fazer sua atividade.

As maneiras singulares de ser no fazer operário constituem tema suscetível de investigação em qualquer época, ambiente de trabalho e categoria de trabalhador. Porém, tendo de delimitar o recorte empírico, optamos pelos operários vinculados ao chão de fábrica, uma vez que eles lidam muito com equipamentos cujo funcionamento depende da aplicação de instruções prévias, advindas de instâncias que lhe são externas.

uma mesma atividade, acenando, assim, para o tema em discussão: a existência das maneiras singulares de levar a termo uma tarefa.

Por recorrer ao uso de máquinas automatizadas ou mesmo mecânicas, aparentemente, o trabalho na produção fabril solicita do operário maior conformação às normas prescritas, o que torna essa categoria de trabalhador bastante convidativa para a investigação de possíveis transgressões criativas que faz às normas organizacionais.

2 Justificativa

O nosso interesse pelo tema das maneiras de ser do trabalhador nas normas do trabalho manifestou-se nitidamente ainda no mestrado, em 2000, quando, por sugestão da professora Heloísa H. T. de S. Martins, frequentei o curso “Trabalho, Subjetividade e Saúde”, ministrado pela professora Leny Sato, no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Apresentando resultados de sua pesquisa de doutorado, Sato disse, durante uma aula, que: *pessoas diferentes, em funções e máquinas iguais, fazem o trabalho de um jeito diferente, mais adaptado a si mesmos*⁵. Essa leitura de Sato, definitivamente, iluminou para mim as idéias de Schwartz, às quais tive acesso, inicialmente, por meio da leitura de Maria Inês Rosa (1998), a precursora da abordagem ergológica no Brasil.

De acordo com Schwartz:

Toda forma de atividade em qualquer circunstância requer sempre variáveis para serem geridas, em situações históricas sempre em parte singulares, portanto escolhas a serem feitas, arbitragens – às vezes quase inconscientes – portanto, o que eu chamo de “usos de si”, “usos dramáticos de si” (1996a: 151, grifo nosso).

Juntando as análises de Sato, sobre as maneiras singulares dos trabalhadores fazerem seu trabalho, com as reflexões de Schwartz, acerca das gestões também

⁵ - Cf. também Sato, 1997: 121.

singulares nas atividades arbitradas pelos indivíduos que as exercem, constatei que ambos os autores falavam a mesma linguagem e dispunham das mesmas preocupações analíticas. Embora trabalhem com referenciais teóricos diferentes (talvez pelo fato de Sato ser psicóloga e Schwartz filósofo, a primeira focando as discussões sobre a saúde e o segundo, a produção de significados para a vida), suas abordagens dialogam muito estreitamente.

Adicionalmente ao fato da compreensão dos complexos escritos filosóficos de Schwartz consagrados ao trabalho, nosso interesse pelas maneiras singulares do trabalhador fazer sua atividade foi despertado pelo fato de na Sociologia, freqüentemente, serem relevadas as dimensões alienantes dos indivíduos no interior da sociedade. Consideramos essa visão parcial porque concebemos o indivíduo na condição de sujeito de seus atos e, sobretudo, porque na pesquisa de campo do mestrado pudemos constatar a existência de gestões singulares que jovens operários, de chão de fábrica, elaboram em suas atividades⁶.

Portanto, foi tanto pelo contato teórico quanto pela “observação” empírica que nos orientamos para a escolha do tema das normas prescritas e não-prescritas, particularmente em função delas servirem de lupa para chegarmos até certas manifestações da subjetividade do trabalhador, reveladas nas suas maneiras de ser e fazer seu trabalho. Por isso, propomo-nos a debruçar sobre o tema das maneiras de ser e fazer do trabalhador, especificamente, do operário, tão criticado por sua aparente condição de absoluta submissão à ditadura da cadência imposta pela “máquina”.

Tomar o operário como aquele que não é mero operador de sua máquina de trabalho, mas usa o seu jeito de ser nos modos de exercer seu fazer, tomá-lo como aquele que não se prostra como “massa amorfa” diante das instruções sobre o exercício

⁶ - Cf. Silva, 2003.

de sua atividade, mas negocia nos seus modos de fazer o seu jeito de ser: essa é a intenção desta investigação.

A existência das normas não-prescritas nos modos de fazer o trabalho, confrontando as normas prescritas pela organização do trabalho, permite constatar que, de alguma maneira, as experiências singulares dos trabalhadores são convocadas no trabalho, e não completamente anuladas.

O intuito desta investigação não é o de discutir questões macrosociológicas, como seria o caso da análise de uma organização formal. Propõe-se, antes, a examinar as práticas cotidianas dos trabalhadores comuns, as estratégias utilizadas no seu dia-a-dia para resolver problemas miúdos, mas que contribuem tanto para a continuidade do trabalho quanto para atribuir sentido ao modo de fazer a tarefa e exprimir sua própria subjetividade.

Recorrer à esfera produtiva para analisar a subjetividade, tendo o ambiente fabril como referencial, é um recurso bastante profícuo do ponto de vista analítico, uma vez que temas fugidios, como é o caso da subjetividade, ficam mais claros quando se referem a uma atividade, uma prática, ou seja, a uma experiência real (Schwartz, 1992: 57).

A legitimidade da abordagem, voltada para o âmbito da subjetividade no trabalho, ganha maior pujança, quando se leva em conta as poucas pesquisas a respeito do tema nas relações de produção, se comparadas com o grande volume daquelas voltadas propriamente para questões organizacionais. Sato faz alusão à existência de poucos estudos nessa área, em especial, sobre a origem de negociações e estratégias dos trabalhadores para elaborarem uma maneira própria de realizar suas atividades (1997:37).

Dentre as poucas pesquisas brasileiras a respeito da subjetividade no trabalho, às quais se teve acesso, mais especificamente sobre as micronegociações de normas, destacam-se dois artigos de Rosa (1999; 2000), um livro recentemente publicado, editado a partir de sua tese de livre docência (2004), a tese de doutorado (1997) e um artigo (2002) de Sato. Algumas das idéias dessas autoras serão trazidas à tona na tentativa de expandir o escopo da análise que será desenvolvida aqui.

O foco desta pesquisa são os valores culturais dos trabalhadores ao reelaborarem as normas no trabalho e gerirem sentidos (inter)subjetivos para suas atividades. Desse modo, o olhar é dirigido para o lugar das representações de si no cotidiano de trabalho dos indivíduos.

Um aspecto importante apresentado pela investigação e que deve ser destacado consiste no fato de trazer leituras de diversas áreas do conhecimento a respeito da subjetividade no trabalho, em uma perspectiva interdisciplinar que abrange filosofia, antropologia, história, psicologia social, ergonomia, porém tratadas pela ótica sociológica, sempre pensando as implicações para as relações sociais. Discutindo o papel do sociólogo, Castel nota que a sociologia

não deve ser concebida como um discurso único ou total sobre a sociedade, mas como o conjunto de tentativas para elucidar as diferentes configurações problemáticas ou questões sociais, que coexistem hoje na nossa sociedade (2000: 286).

Embora não se proponha a investigar questões voltadas para a macrossociologia, este estudo considera que a própria organização fabril é em si composta por fatos, percepções, experiências e gestões vividos no cotidiano dos

trabalhadores. Ou seja, o macro é produzido a partir do micro; por decorrência, tratá-lo já significa discorrer sobre aquele e vice-versa⁷.

Comunga-se aqui a perspectiva da disfunção prática da existência *a priori* da *melhor maneira* de fazer uma atividade, uma vez que cada atividade laboral está intrinsecamente ligada às condições locais e culturais de uma sociedade (Streeck, 1996: 168); logo, o que se configura nos locais de trabalho são *maneiras diferentes* de fazer uma mesma atividade. Portanto, busca-se investigar algumas dessas formas singularizadas do exercício de atividades operárias, circunscritas no cotidiano dos trabalhadores de chão de fábrica.

3 Problema da Pesquisa

Durante vivência, por um ano, como operário na linha de montagem de carros da Citroën, Linhart (1986) relata que desfez a imagem (de pesquisador) que tinha a respeito do funcionamento da linha com avanços sequenciais e gestos homogêneos e monótonos dos operários. O autor-operário testemunha:

[Ao] longo de várias semanas comecei a notar uma certa diversidade naquilo que, à primeira vista, assemelhava-se a uma mecânica humana homogênea: um [operário] comedido e preciso, o outro, nervoso e suando, os avanços [na produção], os atrasos, as minúsculas *táticas de posto*, os que largam suas ferramentas entre cada carro e os que as conservam na mão, “os desligamentos” [das máquinas] [...] [A] vida revolta-se e resiste. O organismo resiste [...] A vida: um gesto mais rápido, um braço que [relaxa] inoportunamente, um passo mais lento, um sopro de irregularidade [...] tudo o que nesse irrisório reduto de resistência contra o vazio, o eterno que é o posto de trabalho faz com que ainda haja *acontecimento*, embora minúsculo, que ainda haja um tempo, mesmo que monstruosamente prolongado (Linhart, 1986: 14 e 15, grifo nosso).

⁷ - Cf. Schwartz (2003: 187).

O autor constatou que, mesmo em ambientes de trabalho automatizados, a atividade operária não é desprovida de certos *controles* por parte dos trabalhadores, especialmente os de aceleração e desaceleração dos seus movimentos corporais sobre a esteira, dessa forma, criando espaços vagos para poderem respirar um pouco, fumar e até namorar (idem, p. 13 e 30).

Localizados na mesma vertente analítica de Linhart, Crozier e Friedberg (1977), em suas reflexões acerca da relação entre ator e sistema, ponderam que, em geral, se tem uma “imagem falsa da ação organizada”, supervalorizando a racionalidade do funcionamento das organizações (p. 35). Além disso, confirmam que todas as análises um pouco mais apuradas da vida real das organizações (fábricas ou mesmo prisões ou asilos) têm revelado que os comportamentos humanos são complexos e que “escapam do modelo simplista de uma coordenação mecânica ou de um determinismo simples” (idem).

Os arranjos particulares e complexos, realizados pelos indivíduos no interior das organizações, não consistem em “simples exceções ao modelo racional” imposto pela organização, pois mesmo a aparente obediência de um indivíduo para com seu superior é o resultado de um ato de negociação (Crozier e Friedberg, 1977: 36-37).

Pudemos registrar constatação análoga à desses autores, quando realizamos o trabalho de campo da pesquisa de mestrado em 2001, como já mencionado acima. Dos testemunhos dos operários que entrevistamos, emergiram relatos de maneiras singularizadas de fazerem seu trabalho, adaptações das instruções recebidas para o cumprimento de suas tarefas às especificidades de cada um.

Os jovens pesquisados expuseram diversas “táticas de posto”, para usar o termo de Linhart. Recorriam a táticas como: controle da velocidade das máquinas para aliviar a cadência do trabalho; controle da ordem no manuseio de peças pesadas e leves; montagem de peças por blocos em vez de unitárias; redução na inspeção da

qualidade de peças que raramente apresentavam problemas; confecção de protocolos padrões de qualidade de peças que também quase não demonstravam defeitos; mudanças de métodos para o encaixe de peças; alternância de posturas físicas para amenizar articulações repetitivas de partes do corpo e até mesmo o recurso a leituras, durante as pausas no sistema produtivo; sugestões à empresa para a mudança na constituição física de suas máquinas ou simplesmente desabaços sobre certas atitudes antiproducentes, para a economia do tempo e para a saúde físico-mental, que tinham de tomar em função das instruções recebidas para o exercício da tarefa⁸.

Essas personalizações das maneiras de fazer o trabalho foi o tema que mais nos despertou a atenção naquela ocasião. Todavia, como não constituía o foco daquela pesquisa, cujo objetivo era analisar o sentido do trabalho para os jovens operários, foi tratado *en passant*, de maneira quase residual. Por isso propusemo-nos a investigá-lo mais detidamente agora na pesquisa de doutorado, inclusive ampliando o sujeito empírico, que não mais se restringirá a jovens, mas também atingirá adultos, cujas experiências de trabalho são diferentes e mais extensas, o que fornecerá mais subsídios para refletir a respeito das diferenças no uso de maneiras singulares do exercício das tarefas operárias.

Buscamos investigar: as dificuldades que os operários enfrentam para exercer tarefas cujos procedimentos já são prescritos por outrem; como fazem para contornar as dificuldades encontradas; como reagem aos imprevistos/acidentes na produção; de que maneira improvisam procedimentos novos; por que consideram necessário fazê-lo; quais as razões e conseqüências para o fazer singular; se as adaptações às quais recorrem os tornam mais aptos ao trabalho, mais realizados ou mais infelizes dado o cansaço, por exemplo. Enfim, essas são algumas das questões que pudemos levantar na pesquisa de campo junto aos trabalhadores.

⁸ - Cf. Silva, 2003: 140-155.

Prosseguindo nesse rumo de levantamento de dúvidas, a seguir, apresentam-se alguns problemas sobre o tema estudado que consideramos relevantes para reflexão e norte da investigação, que, porém, só obtiveram respostas mais precisas ao longo da realização da pesquisa de campo, efetuada em 2005.

- Se existem maneiras diferentes de trabalhadores, pertencentes a postos de trabalhos e máquinas iguais, fazerem uma mesma atividade fabril, deve ser questionado *se o operário dispõe realmente de controle* sobre esse jeito próprio de exercer sua atividade e de que forma isso se efetiva na prática.
- De acordo com a literatura analisada, o desenvolvimento de maneiras melhores de desenvolver uma atividade conta com a elaboração informal de normas para executá-la. Mediante essa análise, o problema posto nesta investigação é o de saber *como essas normas são feitas no interior de uma fábrica*: se sua decisão é alcançada individual ou coletivamente, se há conflitos em sua formulação e prática, e de que forma são vivenciadas entre os diferentes indivíduos.
- Com o intuito de compreender a variedade de maneiras pelas quais, no seu cotidiano, cada indivíduo lida com a necessidade de reformular as normas oficiais, são averiguadas, na medida do possível, as *diferenças entre as atitudes dos indivíduos cotejadas as suas condições de trabalho*.
- Conforme o indivíduo busca *personalizar o trabalho* a sua maneira, além de objetivar construir certo conforto físico e psíquico na execução da atividade, *quais outros significados* essa atitude assume *no âmbito dos seus valores* e de suas relações sociais?
- O problema central desta pesquisa consiste, portanto, em discernir e analisar ***de que forma cada indivíduo***, ao personalizar sua atividade reinventando normas para

seu trabalho, ***desenvolve a gestão de si***, de modo a respeitar seus limites pessoais e culturais.

Por dispor de uma maneira considerada melhor, a organização do trabalho impõe normas que tentam controlar a atividade do trabalhador, o que, por sua vez, restringe sua liberdade “operacional”. Todavia, mesmo quando a objetivação das normas organizacionais tenciona impor-se sobre ele, consideramos que o trabalhador reage a essa situação. Uma das formas de contorná-la é exercer microcontroles pessoais e coletivos sobre a velocidade das máquinas, satisfazendo, assim, suas necessidades pessoais, sejam elas orgânicas (necessidades fisiológicas) ou culturais (princípios morais, religiosos, pessoais).

4 Hipóteses

Considerando que a existência de normas não-prescritas, elaboradas pelos trabalhadores, acena para a manifestação das maneiras singularizadas deles exercerem suas tarefas nas situações reais de trabalho, revelam-se, então, sentidos culturais e pessoais dos trabalhadores que merecem compreensão sociológica. Tendo partido dos problemas da pesquisa levantados acima, tenta-se, a seguir, inferir algumas explicações “provisórias” sobre possíveis interpretações que se podem construir acerca dos sentidos do trabalho desvelados nas maneiras singulares do fazer operário.

- A hipótese fundamental desta investigação é a de que ***o trabalhador não se porta passivamente*** perante os regulamentos que gerem o modo de fazer sua atividade. Pelo contrário, na prática, ele negocia os procedimentos operacionais do seu trabalho. Essas micronegociações configuram-se, notadamente, nos locais de trabalho onde as normas existentes são imprecisas no relativo ao cotidiano do trabalhador.

- Também se sugere a *existência de micronegociações onde há normas rigidamente estabelecidas*. Entretanto, nesse caso, as negociações são realizadas de maneira oculta, ainda que dotada de atitude consciente, já que o trabalhador sabe que está burlando as normas prescritas, em sua própria defesa.
- Supõe-se, então, que o *fazer operário* não seja inteiramente esquemático, padronizado técnica e cientificamente, mesmo em uma linha de produção no chão de fábrica. Ele *é singularizado, adaptável às condições individuais e à subjetividade dos trabalhadores* mediante microcontroles que eles exercem.
- Essas manipulações individuais – assumidas pelos trabalhadores para adaptar a si mesmos a maneira de fazer cada tarefa –, além de buscarem certa comodidade psicofísica, talvez resultem em um *delineamento* ou reforço *de sua identificação com a ocupação*.
- O recurso da burla das normas formais pode permitir a *compensação da opressão no trabalho e*, conseqüentemente, certo *equilíbrio nas relações individuais e sociais*, especialmente nas familiares. Esta hipótese se apóia na releitura dos resultados da nossa pesquisa de mestrado, quando se pôde perceber que alguns recursos aos quais os trabalhadores recorriam, para amenizarem dificuldades e sofrimentos encontrados no jeito de fazerem sua atividade, os tornavam menos propensos a revoltas e, conseqüentemente, mais tolerantes em face das dificuldades nas relações com chefias e até mesmo com seus familiares.
- Finalmente, conjectura-se, ainda, que a produção, pelos trabalhadores, de normas não-prescritas remete à *constituição da própria noção de sujeito histórico*, enquanto singularidade, e não coletividade, demonstrada na esfera do trabalho. O fato de os trabalhadores não se amoldarem simplesmente à maneira padronizada, pela organização, de exercerem sua atividade, mas tomarem iniciativas reconstruindo as instruções operatórias recebidas, de modo a torná-las

singularizadas as suas maneiras possíveis de ser naquela situação de trabalho, aponta para a insurgência do próprio indivíduo, que se coloca, antes de qualquer coisa, como sujeito de *sua* história, ainda que miúda, porque cotidiana.

5 Apresentação da tese

Embora a apresentação ocupe as primeiras laudas de uma obra, de praxe ela é a última a ser escrita. Ao tocar os dedos sobre o teclado, tendo de rememorar e apresentar um pedaço da minha vida que durou cinquenta e dois meses, ou hum mil e quinhentos e sessenta dias, a sensação é de estranhamento e de absorção. É como se durante todo esse longo tempo eu viesse puxando o fio de um novelo de lã, que guardava algum mistério no final e, de repente o novelo foi desfeito, mas o mistério não se revelou.

É que o mistério não estava no final do novelo; está no ser humano, que sempre tem algo de novo para revelar, um novo que jamais acaba. Certamente, essa é uma missão difícil para o sociólogo: compreender indivíduos que vivem em sociedade, e que para suportar viver sob suas coerções normativas têm de desenvolver astúcias, na maioria das vezes enigmáticas.

Alguns fiapos desse enigma estão inscritos no curso desta tese, estratégias de autodefesa, técnicas do corpo, controle do tempo, dispositivos, engenhocas. Todos esses temas auxiliam a compreensão, fornecendo uma ligeira idéia da grande aventura de viver dentro de uma fábrica. Todavia, jamais seremos capazes de esgotar e deslindar completamente os enigmas que constituem a vida operária.

Essa impossibilidade não nos leva à sensação de impotência, de forma alguma; muito pelo contrário, ela acena para o convite a novas pesquisas, quicá inesgotáveis. Um desafio realmente, pleno de revelações, belezas, surpresas, desalentos sim, mas promessas, promessas de que ao nos aproximarmos das profundezas da subjetividade operária uma ética possa ser não somente anunciada, mas efetivamente creditada: a recusa da subserviência do ser humano.

Durante esse longo percurso de pesquisa, desde as leituras feitas e refletidas, notadamente aquelas ligadas à ergologia, mas especialmente as conversas inestimáveis que se pôde estabelecer com os entrevistados, ficou suficientemente patente a postura dos operários de gente que recusa, na prática, o jargão de massa-amorfa, e que tem como compromisso reformular cotidianamente as coerções instituídas pelos outros.

Afora a introdução, que aponta o objetivo, o problema, a justificativa e as hipóteses da pesquisa, a tese está dividida em duas partes. A primeira concerne à análise de informações secundárias, tecidas por outros autores, portanto sinaliza o veio teórico no qual a pesquisa busca caminhar. Já a segunda parte figura os achados provindos do trabalho de campo acessados diretamente pela pesquisa ou, ainda, a análise de dados primários com testemunhos vivos dos operários contatados.

O fito da primeira parte da tese foi a de construir um terreno teórico que apontasse alguns caminhos analíticos possíveis para orientar o trabalho de campo posterior, ainda que saibamos que este impreterivelmente cria atalhos. Assim, essa primeira parte está constituída por três capítulos. O primeiro capítulo discute propriamente as referências teóricas, cuja perspectiva está fortemente marcada pela abordagem ergológica e análises afins. O segundo capítulo apresenta os registros

metodológicos da pesquisa, as técnicas e as configurações propriamente do trabalho de campo.

Concernente às análises empíricas, a segunda parte da tese compõe-se de três capítulos, voltados especificamente para a gestão do trabalho pelos operários. No terceiro capítulo a gestão do trabalho refere-se ao ambiente fabril constituído por relações e espaço. O quarto capítulo volta-se para a caracterização das normas do trabalho e sua constituição pelo operário, cujo traço maior se encontra em zelar pela produção protegendo seu corpo ao mesmo tempo. Finalmente, o quinto capítulo detém-se na gestão de si do operário *pari passu* a gestão do seu próprio trabalho, por via de intervenções criando dispositivos e desenvolvendo técnicas do corpo de auto-proteção física, psíquica e valorativa.

Parte I

ALGUMAS NOÇÕES SOBRE A SUBJETIVIDADE OPERÁRIA

Apresentação

A primeira parte da tese tem o intuito de situar a abordagem teórico-metodológica desta pesquisa. Por isso, antes de entrar propriamente na análise das vivências operárias, contidas na segunda parte, serão apresentadas algumas noções sobre: gestão e normas no trabalho, sujeito, singularidade, (inter)subjetividade, valores, pesquisa qualitativa, rede social, contexto das entrevistas e apresentação do universo empírico.

Para sustentar as noções teóricas sobre o tema *trabalho*, trazemos reflexões de diferentes áreas do conhecimento, como: ergologia (Schwartz), ergonomia (Duraffourg), filosofia da natureza (Canguilhem), história (Certeau), psicologia (Dejours, Clot e Sato), sociologia (Zarifian, Reynaud, Terssac e Rosa). Com relação às referências metodológicas, recorreremos basicamente à antropologia (Both) e à sociologia (Thiollent, Schutz e Queiroz).

O foco das discussões teórico-epistemológicas que se seguem consiste em mostrar que, embora o ambiente de trabalho seja constituído por normas prescritas por outros, os trabalhadores sempre buscam intervir sobre elas, ainda que infimamente, conformando-as a suas próprias necessidades e valores. Portanto, os indivíduos são concebidos aqui na condição de sujeitos de seu próprio cotidiano fabril, meio que tanto os coage quanto recebe intervenções deles.

Cap. 1 Normas, usos e valores no trabalho

Introdução

Buscando esclarecer os debates relativos às normas no trabalho, enquanto revelação da existência de usos singulares nas atividades, trazemos análises de diversos estudiosos empenhados em investigar as práticas cotidianas para melhor compreender as dimensões subjetivas que constituem o mundo do trabalho, por meio das experiências de indivíduos concretos e ativos.

De acordo com Schwartz, a gestão econômica não está apartada dos modos de gestão de si mesmos pelos indivíduos, pois não é determinada somente pelo meio técnico objetivo (1992: 50). Essa compreensão é complementada pelos resultados da pesquisa de Jean Lojkine, cuja obra se intitula “Le tabou de la gestion” (1996), na qual ressalta que, nas empresas:

Não há [...] uma única lógica gestonária ou econômica, mas ao contrário, uma pluralidade de racionalidades que são portadoras de diferentes visões do trabalho, do homem e da sociedade. Sendo assim, as melhores proposições, no domínio da razão e do conhecimento, permaneceriam letra morta se a massa assalariada não tivesse condições de se apropriar delas (p. 120-1).

Nesses termos, uma fábrica não é gerida única e exclusivamente pelas normas objetivas, segundo a racionalidade técnica, mas também as normas subjetivas, construídas pelos indivíduos no cotidiano do trabalho e seguindo racionalidades alternativas, fazem parte de sua gestão. Essas outras racionalidades são subjetivas, com sentido voltado para as vivências dos indivíduos, em oposição à racionalidade

instrumental, voltada unicamente para a eficácia (Dejours, 1996: 118), para a lógica da técnica e dos sistemas organizacionais no mundo das coisas.⁹

Elementos não-técnicos têm influência direta sobre a técnica. A produtividade de uma organização depende diretamente, por exemplo, da configuração das relações de cooperação entre as equipes de trabalhadores (Schwartz, 1992: 49). Dessa forma, maior sincronia da equipe garante maior rentabilidade. Uma organização, portanto, dá lugar tanto para as necessidades técnicas quanto para:

uma alquimia sempre aleatória na qual as histórias e as vidas singulares buscam se exprimir positivamente nos atos coletivos informais requisitados [...] [pelas] indústrias de processo (idem).

As normas de uma organização não somente se propagam para o interior de uma sociedade, por intermédio dos indivíduos que atuam dentro dela, como também ela mesma é embebida pelos diferentes valores dessa sociedade. Mispelblom considera que as situações de trabalho são intrinsecamente imbricadas com a realidade fora do trabalho, sendo que ambas as esferas se relacionam por co-presença, e não por interação, ou seja, a realidade externa ao trabalho constitui o próprio trabalho (1999: 240). Explicitando esse ponto de análise, o autor expõe que dentro das empresas

⁹ - Dejours distingue duas racionalidades, nos atos de transgressão dos indivíduos às normas no trabalho: a *racionalidade instrumental* que diz respeito à relação de eficácia e a *racionalidade subjetiva* que concerne à realização de si do indivíduo (1996: 118). Ao que tudo indica, as duas expressões são tomadas de empréstimo a Habermas (pois, embora, naquele momento, ele não faça menção direta a esse autor, cita-o na bibliografia final da coletânea), que trata de *racionalidades* referindo-as a quatro modos de agir diferentes, quais sejam: o *teleológico*, o *dramatúrgico*, o *regulado por normas* e o *comunicacional*. É para os dois primeiros modos de agir que as duas racionalidades referidas por Dejours convergem. O agir *teleológico* é aquele em que o indivíduo calcula de maneira utilitarista, escolhendo meios para chegar a dado fim; sua existência encontra-se no mundo objetivo (coisas). Já no agir *dramatúrgico* o indivíduo constitui sua auto-representação recorrendo à expressão de suas próprias experiências vividas; portanto, pertence ao mundo subjetivo (vivências, sentimentos) (Habermas, 1987: 101-2 e 116).

[os trabalhadores] apóiam-se em valores de diferentes instituições, por meio das quais sua subjetividade é formada: normas educativas e competências (família e escola), espírito de equipe (esporte), civismo (esfera política), comunicação (mídia), crenças (religião e por vezes seitas), normas de saúde (medicina), critérios de qualidade ecológica, etc (idem, p. 237-8).

Dessa forma, o autor acena que a própria empresa constitui uma mistura e combinação de elementos existentes fora dela, mas geridos de acordo com objetivos específicos que lhe são internos. Sua análise assenta-se na constatação de que as práticas sociais sejam apenas supostamente externas ao trabalho, uma vez que, efetivamente, constituem as próprias situações de trabalho, sendo impossível, portanto, separar o trabalho de um lado e o social ou a sociedade de outro (idem, p. 241 e 256).

É justamente essa a questão que esta pesquisa se propõe analisar: trata-se de avaliar a configuração dos valores sociais que os indivíduos tanto trazem para o espaço fabril quanto dele levam, manifesta em seus atos e na maneira de fazer suas atividades.

A automatização de um processo de trabalho é sempre parcial, pois, por mais refinados que sejam seus recursos técnicos, sempre há espaço para o imprevisto, o aleatório, a incerteza. Deparando com essas situações, não previstas pelas normas oficiais, na prática, os trabalhadores são obrigados a elaborar uma solução. Assim, recorrer à criação de normas não-prescritas é condição intrínseca à produção (Reynaud, 1992: 10), inclusive para sua própria existência e continuidade.

1.1 Considerações sobre a organização científica do trabalho

Para melhor explicitar o contexto histórico de onde parte o “objeto” da pesquisa, fazem-se necessários alguns apontamentos a respeito da organização científica do trabalho ou, mais especificamente, do taylorismo.

Na acepção taylorista, o modo de realizar o trabalho é o de execução de tarefas pelos operários; trata-se tão somente de operar instruções previamente concebidas por uma equipe especializada. Entretanto, foi preciso haver algumas transformações sociais para que esse sistema de organização e método do trabalho conseguisse o acesso às maneiras de os operários fazerem sua atividade.

Antes do sistema taylorista e sua racionalidade operacional se instalarem nos ambientes de trabalho, os operários de ofícios ainda detinham o saber prático não fragmentado, relativo à forma de trabalhar, que trouxeram das antigas corporações para as manufaturas¹⁰. Esse saber prático, ao mesmo tempo em que conferia poder aos operários, enfraquecia engenheiros e economistas que, por desconhecerem-no, ficavam impotentes no controle dos operários, conseqüentemente do mercado de trabalho, por sua vez controlado pelos sindicatos de ofício (Zarifian, 1995: 18).

Interessados na hegemonia desse controle, no século XIX, engenheiros mecânicos norte-americanos criaram o taylorismo, cujo principal expoente foi de F. W. Taylor. Para alcançar o controle dos trabalhadores, o primeiro passo dessa organização científica do trabalho era justamente “transformar a atividade industrial ‘em

¹⁰ - O processo de racionalização operacional do trabalho, que culminou na “perda” do conhecimento do trabalhador devida sua fragmentação, também ocorreu em setores em que a tecnologia é menos desenvolvida e, conseqüentemente, a prescrição das normas do trabalho é menos rigorosa, como no caso da construção civil. Kowarick trata dessa “perda de propriedades cognitivas” dos trabalhadores migrantes na construção civil da cidade de São Paulo que, mesmo sabendo construir casas do “soalho ao telhado”, tiveram seus conhecimentos parcializados e foram transformados em serventes de pedreiro (1979: 113).

operações”” (idem). Do ponto de vista prático, utilizando o vocabulário de Zarifian, essa transformação significava:

desenvolver, nas empresas, uma nova categoria de trabalho, cujo objeto é precisamente... a definição e a prescrição, sob forma de tarefas, de seqüência de operações de trabalho [...] Essa atividade de concepção [foi feita por] técnicos e engenheiros, que com a ajuda de métodos analíticos aplicados de maneira sistemática, a partir do balanço de experiência, [concretizaram] operações e seus encadeamentos otimizados em termos de rapidez para cada categoria de trabalho. As operações de trabalho, uma vez objetivadas, vão retornar ao operário sob a forma de lista de tarefas, para a realização das quais ele será empregado (idem).

Indagando-se sobre quais foram, afinal, os meios empregados pelo taylorismo para que os operários de ofício “aceitassem” se desprender de seus saberes e poder, Zarifian responde: afrontamentos, demissões, contratação de imigrantes camponeses, mas, decisivamente, a proposta de Taylor aos operários. Esta consistia em “aceitar cumprir ‘docilmente’ as tarefas prescritas”, beneficiando-se com a participação no aumento da produtividade mediante aumentos salariais; ou seja, “trocar o poder pelo salário”, destaca Zarifian (idem).

Dessa maneira, o taylorismo, expropriando o *savoir-faire* dos operários, separou a execução do trabalho de sua concepção, inovou a organização do trabalho, passou a controlar a contratação de mão-de-obra e modificou a própria concepção do trabalho. Assim “o conceito de operação de trabalho [nasceu] de um verdadeiro ‘golpe’ de força, violento, de uma violência separando dois seres: o trabalhador e o trabalho” (idem, p. 14). Uma nova racionalidade produtiva se instaurou: a da normatização do trabalho, que foi colocada em prática pelo conceito de operação.

Operação significa trabalho objetivado, descrito e colocado sob a forma de instruções, organizado independentemente da pessoa, visando sua adequação à atividade de trabalho. O trabalho tornou-se, então, um objeto, “objetivado e objetivável, [...] vinculado a um lugar: o posto de trabalho” (idem, p. 13).

Porém, como toda concepção é superável, tão logo suas falhas foram apontadas, o modelo de operações inventado pelo taylorismo entrou em crise e teve seus pilares desmontados.

Um dos autores que problematizou a falência desse modelo foi Georges Friedmann. Comentando a obra desse autor, “Problèmes humains du machinisme industriel” (1956), Canguilhem (1947) destaca que a contribuição filosófica de Friedmann foi a de desamarrear “o destino do humanismo [...] do destino de um racionalismo entendido como [...] método de matematização da experiência” (p. 122). A racionalização instaurada por Taylor foi, prossegue Canguilhem, a do “homem escravizado pela razão e não o reino da razão escravizada pelo homem”, ou ainda a de conceber “o homem como máquina corretamente engrenado com outras máquinas e como um ser vivo simplificado [não complexo], em seus interesses e reações relativas ao meio” (idem).

Canguilhem destaca ainda que as insuficiências da racionalização taylorista, tanto metodológicas quanto doutrinárias, consistiam na impossibilidade de pura e simplesmente adequar o homem à máquina, tratando-o apenas sob a ótica métrica e quantitativa, pois “a subjetividade [do trabalhador] reaparece em todo o plano em que se tenta negá-la” (idem, p. 123).

Outra grande contribuição trazida por Friedmann, segundo Canguilhem, foi a constatação de “que não há *uma* mas *as* racionalizações, não há *uma* mas *as* normas”; estando a razão de tais “pluralismos de normas” vinculada ao “pluralismo de valores”

(idem, p. 132). Por conseguinte, de seu ponto de vista, ficava invalidado o racionalismo taylorista, que defende a idéia da aplicação do melhor método (*the best way*) para cada tarefa visando alcançar melhores desempenhos.

A partir da perspectiva desenvolvida por Friedmann, as investigações sobre o meio e as normas dos indivíduos no trabalho ganharam um significado inteiramente diferente: passou-se a considerar “o primado do humano sobre o mecânico, o primado do social sobre o humano” (idem, p. 135). Ou, como prefere o próprio Canguilhem: “o primado do vital sobre o mecânico, o primado dos valores sobre a vida” (idem). Assim, o conceito de operação mudou para o de “acontecimento”, como nomeia Zarifian, ou para “usos de si”, segundo Schwartz.

1.2 Da operação ao acontecimento

Enquanto a operação se apresenta na esfera produtiva como um movimento objetivado, padronizado, pré-descritível, previsível e linear, o acontecimento, que ocorre no real rompendo com a regularidade dos fenômenos, é exatamente o oposto daquele (Zarifian, 1995: 21-22).

Para mostrar de forma mais concreta em que consiste um acontecimento, Zarifian cita a pane como exemplo, devido a sua clareza e frequência na vida industrial moderna. O autor aponta cinco características do acontecimento pane: indecifrável, singularidade, imprevisibilidade, importância e imanência à situação.

No momento em que a pane ocorre, ela é *indecifrável* pelo fato de sua causa ser desconhecida. Não se conhecem as razões que levaram até ela; portanto, o seu passado é obscuro, sabe-se apenas dos seus efeitos, do seu presente. O acontecimento é *singular* porque está situado fora das normas previstas. É *imprevisível* por romper a

regularidade da situação esperada. Também é caracterizado como *importante*, uma vez que os membros sociais o considerem não banal e, por isso, relevante. Assim, nota Zarifian, para que um acontecimento ocorra no mundo objetivo, é preciso antes ocorrer no mundo social, ou seja, a pane só é reconhecida como acontecimento no mundo das coisas se os membros sociais, pertencentes à situação de sua ocorrência, a reconhecem como importante, como acontecimento e não mero fato¹¹. Por fim, o autor argumenta que o acontecimento é sempre *inerente a uma dada situação*, aquela na qual ocorreu (idem, p. 22-30).

Esse novo ângulo interpretativo das situações no ambiente de trabalho problematiza a suposta linearidade das maneiras de desenvolver uma atividade e questiona a própria concepção do trabalho. Altera-se a forma de pensar o trabalho humano: ele “não pode mais ser resumido e objetivado em uma lista de operações físicas (ou mesmo mentais)”, uma vez que “é uma mobilização prática da inteligência em uma situação” (idem, p. 35).

Muito embora Friedmann tenha contribuído sobremaneira com seus estudos de crítica ao taylorismo, superando análises mecanicistas do trabalho, Canguilhem observa que ele não chegou a perceber que os operários só considerariam normais aquelas condições de trabalho estabelecidas por eles mesmos e referidas aos seus próprios valores (Canguilhem, 1947: 134).

Os operários captam o sentido do seu trabalho e situam-se [...] no
seio do *novo meio* [...] eles referem o meio a eles mesmos ao

¹¹ - Tomando de empréstimo um caso referido por Dejours (1999), pode-se exemplificar a diferença entre fato e acontecimento com a situação vivida por um engenheiro que queria uma investigação para saber quais foram as razões que levaram uma cancela a não abaixar quando um trem passou por um cruzamento de nível. Considerando que o caso em questão não resultou em nenhum acidente com danos físicos, a equipe do engenheiro, recém contratado, recusou-se a mobilizar recursos para levar adiante a proposta de investigação sobre o incidente (p. 31-33). Ou seja, a falha mecânica foi um fato constatado no mundo objetivo, pois a cancela não abaixou para interditar a passagem de carros e de pessoas, porém não foi reconhecida como um acontecimento pelos membros daquela equipe, uma vez que não houve vítimas e nem prejuízos; logo, foi dada como irrelevante.

mesmo tempo em que se submetem as suas exigências. O operário deixa de sentir-se *objeto* em um meio de coerção para perceber-se como *sujeito* em um meio de organização (idem, p. 129).

Defensor da idéia do indivíduo como sujeito de sua história, em uma frase lapidar, Canguilhem afirma que: “*Todo homem quer ser sujeito de suas normas*” (p. 135). Corroborando essa linha de pensamento, Clot (1995) assegura que “aqueles que trabalham sempre buscam dar sentido as suas vidas. Isso porque na realidade não há atividade sem sujeito” (p. 147). Não há, portanto, normas definitivas e universais, uma vez que o ato de fazer normas não é prerrogativa de alguém, menos ainda de uma organização. Dessa constatação é extraída a noção do trabalhador enquanto construtor de suas próprias normas ou, no mínimo, articulador e adaptador das maneiras de fazer sua atividade.

1.3 Normas prescritas e normas não-prescritas

Considerando que “a melhor maneira” (*the best way*), designada pelo taylorismo, se apresenta como pretensão não realizável no cotidiano fabril¹², o que funciona efetivamente em uma fábrica é “uma maneira melhor” (*a better way*), por sua vez variável de acordo com cada local e contexto de trabalho (Reynaud, 1992: 12). Os contrastes existentes nos diferentes locais de trabalho têm como desfecho a formulação das mais diversas normas.

Reynaud (1992) observa que há duas fontes de normas no ambiente de trabalho: a oficial, fornecida pela organização, e a oficiosa, nascida da própria prática, sem elaboração por escrito. Pontuando essas diferentes normas, também comenta que

¹² - Cf. Schwartz, que discorda da visão de que a maneira mais adequada de abordar a questão do sujeito em situação de trabalho seja aquela que, ao modo taylorista, reduz o indivíduo a simples parte dos viventes. Para o autor, o indivíduo é constituído de valores sociais inscritos na história, atravessada por antagonismos marcados por jogos simbólicos no trabalho (1992: 58).

aparentemente se trata de algo bastante simples: a existência de dois sistemas, um formal e o outro informal (Reynaud, 1989). O formal ou oficial é constituído pelas normas registradas nos regulamentos, códigos internos ou definições dos postos de trabalho; o informal consiste nas relações reais dos trabalhadores, percebidas somente por observadores atentos e pacientes que buscam descortinar o que “realmente [está] por detrás das ficções oficiais” (p. 103).

Apurando sua análise crítica rumo à substância desses dois sistemas de regulação, esse autor desvela seu significado, classificando-os como real (informal) e fictício (formal) (Reynaud, 1989).

[As] prescrições que guiam o trabalho real repousam sobre um conhecimento das realidades da produção, uma informação, uma análise, uma visão dos laços entre diferentes elementos do trabalho que escaparam ao estudo oficial. Sem esse conhecimento real das tarefas, empírico e mal teorizado ou mal explicitado racionalmente, a máquina “efetivamente” não funciona, a tecnologia “moderna” não pode ser transmitida eficazmente, o equipamento, perfeitamente no ponto, atola-se em panes e imprevistos. A ciência que o trabalhador tem do trabalho não tem prestígio da técnica sábia, mas ela é bem fundada, ela é indispensável. Por trás das tarefas, definidas do alto, em termos muito simples, esconde-se uma grande complexidade e uma real competência (idem, p. 107-8).

O autor adverte para a necessidade de estar atento à esfera das normas reais, pois é justamente para essa direção que o sociólogo das organizações deve voltar cautelosamente seu olhar, afastando embustes das aparências e de teorias, buscando desvendar as práticas reais dos indivíduos (idem, p. 103).

Dada a natureza de interação social entre esses dois sistemas de normas, Reynaud prefere tratá-los por “regulação de controle” e “regulação autônoma”: os “controladores” tentam impor suas normas aos controlados, que se esforçam para

conservar a autonomia” (1989: 106). Essa relação controle-autonomia tem caráter bastante diversificado e faz-se presente sempre que há intervenção, de um indivíduo ou de um grupo, no funcionamento, na organização, na atividade de outrem, situação, aliás, muito corrente em uma organização (idem).

Na prática, as normas informais reconfiguram as formais, de modo a complementar suas lacunas e imperfeições. Muito embora essa relação de simbiose objetive resultados profícuos, tanto para a produção quanto para o bem-estar do trabalhador, deflagram-se conflitos entre os trabalhadores e o corpo administrativo, incumbido de velar pela obediência às normas prescritas (Reynaud, 1992: 12). Notadamente é dessa relação assimétrica entre controlador e controlado que se produzem os conflitos no ambiente de trabalho (idem, 1989: 107).

Não obstante essa assimetria, é somente pela infração das normas prescritas que as não-prescritas se podem desenvolver; por isso, freqüentemente, têm caráter “clandestino”, sendo praticadas às ocultas do controle oficial.

Isso não significa que existam somente esses dois tipos de normas. Pois, além deles, existem as normas efetivas, aquelas que realmente funcionam na prática (1992: 12). Ou seja, as normas efetivas caracterizam-se pela síntese das duas primeiras; nascem de acordos, são elaboradas cotidiana e continuamente pelos trabalhadores. Todavia, haja vista a extrema dificuldade em estabelecer uma fronteira precisa entre normas não-prescritas e efetivas e para tornar nossa comunicação mais compreensível, atribuir-se-á o mesmo sentido para normas não-prescritas, efetivas, oficiosas e informais; todas elas remetem, portanto, ainda que com certas nuances, às adaptações que os trabalhadores fazem das normas prescritas.

A concepção de que o indivíduo reinventa sua maneira de trabalhar, quando cria normas sobre o modo de fazer seu trabalho, vem questionar a idéia que prevalece

nas análises clássicas sobre as organizações, de que a atividade fabril se reduz a gestos observáveis de indivíduos isolados do coletivo, dotados de uma forma invariável e intercambiável (Terressac, 1992: 263). Ao contrário dessa abordagem, o que se verifica no interior de uma fábrica, se olhada microscopicamente, é que os gestos são adaptáveis e reinventados pelos indivíduos.

A reinvenção da maneira de fazer uma atividade laboral ocorre tanto em função das características pessoais do indivíduo (ritmo, movimento, raciocínio, disciplina) quanto dos imprevistos surgidos em dada tarefa e a cada momento diferente. Devido a esses contrastes individuais e ao processo de trabalho que as prescrições oficiais não conseguem contemplar¹³ é que, na prática, o indivíduo reformula as normas de como fazer sua atividade no trabalho.

Desse modo, as próprias deficiências deixadas pelas normas oficiais convidam os indivíduos a subverterem as normas prescritas. A conclusão de Terressac é a de que, progressivamente, o próprio trabalho exige “executantes” menos submissos às normas oficiais e mais propensos à criação de normas pertinentes a cada momento (1992: 263). Essa análise tem pleno sentido considerando-se que, dado o não funcionamento pleno das normas prescritas, a elaboração das não-prescritas é condição para o próprio prosseguimento do trabalho.

Tendo como parâmetro a existência dessa variabilidade de normas no interior do espaço produtivo, ocasionada pela diversidade de interesses e práticas individuais, Terressac também concebe o sistema social como sendo constituído por conjuntos de valores múltiplos e mutantes, portanto, de diferentes racionalidades (1992: 267).

¹³ - Cf. Sato, 1997: 10.

A identificação da existência de normas não-prescritas não significa a negação da existência de uma ordem organizacional. Antes, trata-se de afirmar que essa é construída, mantida e renovada *pelos* seus membros (Felix, 2001: 4).

Práticas aparentemente triviais e desprovidas de interesse revelam a base sobre a qual se assenta uma organização (Felix, 2001: 4). É sobre essas práticas informais dos trabalhadores que se sustentam a própria existência da organização fabril, o sentido das relações sociais vividas na fábrica e, acima de tudo, o espaço para a subjetividade do trabalhador no ambiente de trabalho.

Na acepção de Clot (1999), o indivíduo no trabalho não se reduz a um intermediário entre uma organização prescritiva e um conjunto de constrangimentos biológicos, mas, antes, a atividade do trabalho convoca o indivíduo por inteiro¹⁴. A atividade é realizada graças a constantes negociações de normas, por parte dos indivíduos que, ao exercer uma tarefa dotada de instruções prévias, elaboram diversas outras normas para personalizar sua operacionalização. Trata-se, de acordo com o autor, de um processo intenso de subjetivação, no qual, constantemente, o trabalhador realiza uma atividade sobre si mesmo, visando a se desprender dos conflitos que os critérios oficiais acarretam na prática.

Quem trabalha não cessa de decifrar, por trás da aparência lisa da prescrição, a globalidade da experiência social que é soldada por esse compromisso. É em resposta a essa atividade híbrida, cuja tarefa prescrita é apenas uma superfície tangível, que os sujeitos do trabalho convocam sua própria experiência advinda da produção e da vida [...] [A] forma técnica da tarefa, por meio da qual o trabalho é realizado, é subjetivada pela dramaturgia vital onde se integram aqueles que trabalham, antes de qualquer assimilação especificamente cognitiva (Clot, 1995: 213).

¹⁴ - V. também Schwartz, 1992: 46.

Seguindo nessa mesma esteira de pensamento, Dejours salienta que o trabalho é o medidor, por excelência, da relação entre sujeito e sociedade, operando as condutas humanas e efetuando o jogo material e simbólico dos conflitos concretos entre subjetividades singulares e relações de dominação (2000a: 329).

No trabalho, as práticas sociais constituem-se pela composição de experiências singulares dos indivíduos e não somente pelo sofrimento ocasionado por sua cadência e sua intensidade. O trabalho coloca-se, assim, como uma atividade social relevante, na qual se inscreve a subjetividade do trabalhador. (Clot, 1999; 1995)

A reinvenção cotidiana e singular, pelos trabalhadores, do modo de fazer cada atividade propicia experiências de enriquecimento por meio das tarefas realizadas e, com isso, também desenvolve condições, a princípio individuais, de melhora para essa realização. Conseqüentemente, burlar as normas formais consiste em prática política que, embora, intencionalmente, não disponha desse caráter, pode colocar-se como germe para uma futura organização política entre os trabalhadores.

No plano coletivo [...] a infração constatada de ontem pode se tornar a regra de amanhã e fornecer a ocasião para a evolução das [...] normas organizacionais explícitas (Girin e Grosjean, 1996: 8).

A reapropriação pelo indivíduo do jeito de fazer sua tarefa é uma estratégia para evitar a vivência do sofrimento – seja porque a cadência dos movimentos pode provocar afecções ósteo-musculares seja em função da própria monotonia da tarefa – e experimentar o prazer no ato de trabalhar. Porém, não se trata de um prazer buscado enquanto objetivo, mas alcançado secundariamente. Conforme Dejours, a experiência do prazer no trabalho é obtida por meio da transformação do sofrimento em prazer. É a busca de uma identidade singularizada que, numa transgressão defensiva, leva o indivíduo a elaborar normas práticas sobre seu modo de trabalhar, evitando o sofrimento (2000a: 330).

Nesses termos, o trabalho é apresentado não como relação de dominação, na qual somente a alienação é gerada, mas é também relação de subversão (Dejours, 2000a: 331), que pode ser percebida na criação de novas normas pelos trabalhadores, para fazer suas tarefas de maneira menos agressiva ao seu corpo, aos seus valores e à sua subjetividade.

Parafraseando Dejours, uma organização não funciona mediante uma lógica implacável; é necessário que haja o consentimento das pessoas que atuam nela para realizar ajustamentos entre as normas prescritas e as práticas. Para isso, conta-se com:

inventividade, iniciativa, habilidade, engenhosidade, em resumo toda a inteligência humana no singular e no coletivo, sem a qual nenhuma produção poderia sair (2000a: 333).

Girin e Grosjean também consideram que a realização efetiva de uma atividade nunca se acomoda a uma reverência total às normas prescritas. Estas são interpretadas, ajustadas ou até ignoradas e violadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho. Assim, os autores asseguram que, de acordo com numerosas observações empíricas, *“a regra, no sentido da regularidade observada, é a transgressão das normas”* (1996: 65).

1.4 Tipologia de transgressão às normas

Tendo como fito uma melhor compreensão dos vários gêneros de transgressões às normas do trabalho, Dejours constrói uma tipologia que as classifica em quatro: inevitável, defensiva, para-si e de má-fé.

A *transgressão inevitável* é concebida como aquela cometida em ambiente de trabalho nos quais os próprios regulamentos contêm contradições e lacunas e o indivíduo, para poder trabalhar, vê-se compelido a infringir as normas existentes e a construir novas.

No segundo gênero de transgressão está a *transgressão defensiva*, em que as normas são violadas como forma de autoproteção em relação aos males psicofísicos que ameaçam os indivíduos no trabalho, como já citado antes.

A terceira transgressão é a *transgressão para-si*, que consiste na infração às normas oficiais para realizar suas convicções e prazeres, sem intenção de causar dano a alguém.

Finalmente, a quarta e última é a *transgressão de má-fé*, cujo traço é a trapaça. É aquela que os indivíduos cometem com a intenção de, efetivamente, prejudicar alguém (1996: 108-110).

Conforme Dejours, as pesquisas empíricas desenvolvidas em ambientes de trabalho constataam principalmente o primeiro tipo, pois as “*transgressões [...] ordinárias no trabalho têm, geralmente, uma visão [...] estratégica: a eficácia*” (1996: 116).

Não obstante a observação de Dejours sobre a *transgressão inevitável*, esta pesquisa voltará o olhar para todos os tipos que se revelarem na prática, sem, portanto, privilegiar nenhuma *a priori*.

1.5 Alguns casos empíricos de transgressão

Na tentativa de mostrar concretamente a tipologia apontada acima, com fatos retirados de situações reais de trabalho, não restritos somente à apresentação de elaborações teóricas, trazem-se, a seguir, algumas práticas de transgressão muito ilustrativas, extraídas das pesquisas de Poirot-Delpech (1996), Faïta & Duc (1996) e Monjardet (1996).

Essas pesquisas abrangeram três categorias de trabalhadores e situações de trabalho bastante diversificadas, uma de agentes de controle aéreo, outra de trabalhadores da construção civil e a última, de policiais. Essa variedade de sujeitos e ambientes de trabalho confirma o argumento de Schwartz, já citado, de que as gestões singulares no trabalho fazem-se presentes em “*toda* forma de atividade [e] em *qualquer* circunstância” (1996a: 151).

A transgressão inevitável das normas, tida como condição para o indivíduo poder trabalhar e a organização funcionar, é citada por Poirot-Delpech em sua pesquisa a respeito do controle do tráfego aéreo. A autora destacou que a violação das normas que prescreviam o espaçamento entre os aeroplanos era freqüentemente cometida pelos controladores. Para garantir a fluidez dos aeroplanos, eles tinham de diminuir o espaçamento prescrito, porém conciliando fluidez com segurança do tráfego (1996: 42).

Poirot-Delpech destaca que a transgressão dessas normas é tão necessária que, quando os controladores precisam se mobilizar para reivindicar direitos trabalhistas, basta que as sigam rigorosamente, praticando a chamada operação padrão, para que ocorram com isso fortes conseqüências para o refluxo do tráfego (1996: 42).

Assim, a categoria dos controladores produz suas próprias normas, gerindo seu tempo, a técnica e suas relações com seres e máquinas. Todavia, Poirot-Delpech

constata que essa situação de desvio das normas não lhes gera culpabilidade, do ponto de vista subjetivo, uma vez que não a vivenciam como transgressão, pois seu quadro de referência regulamentar é aquele imposto pelo grupo e não pela administração. As normas estabelecidas pelos controladores são tão decisivas que aqueles que se recusam a segui-las são obrigados a se inserirem em outra equipe, já que cada grupo dispõe de normas diferentes (1996: 47-7).

Quando cometida coletivamente, como no caso desses controladores aéreos, a transgressão às normas não tem um caráter arbitrário. Ela pode ser regrada e regulada de maneira formal, mas não menos real, devido à coesão do coletivo que constrói e traduz um sentido para sua profissão (Poirot-Delpech, 1996: 50).

Os trabalhadores também recorrem à transgressão inevitável em outra circunstância, não exatamente para lograr as já prescritas, mas para torná-las mais precisas, uma vez que as normas prescritas são incompletas em vista de as próprias condições de trabalho serem imprecisas e, notadamente, pouco reguladas por uma tecnologia rigorosa.

Essa imprecisão das normas prescritas foi detectada por Faïta e Duc no setor da construção civil¹⁵. O fato de a organização não prescrever as normas a serem seguidas pelos trabalhadores no canteiro de obras deixava-lhes aberta a incumbência de fazê-las na prática, conforme o *savoir-faire* de cada trabalhador e equipe (1996: 53).

Por dizer respeito a trabalhadores que atuam em equipe, a criação de normas – e sua interpretação para a realização do trabalho – necessita de comunicação entre os indivíduos, sendo crucial o papel da linguagem¹⁶ em suas relações sociais. A função da

¹⁵ - Cf. também a respeito do trabalho na construção civil, a obra de Duc (2002).

¹⁶ - Sobre a análise do discurso de práticas informais, ver o artigo de Felix, 2001. Sobre a linguagem enquanto signo entre os trabalhadores, conferir Géraud, 2002. Acerca de alguns pontos problemáticos na relação entre linguagem e trabalho, especialmente os impasses metodológicos, conferir ainda Schwartz, 2003: 137.

linguagem assenta-se na necessidade da construção dos sentidos dessas ações e de sua objetivação por outrem. Destarte, no canteiro de obras, a linguagem é praticada como um vetor de regulação tanto do processo quanto das relações de trabalho, permitindo controlar o contexto do trabalho, suas condições de realização, as cooperações entre os indivíduos e os saberes individuais e coletivo (Faïta e Duc, 1996: 61-2).

Apesar de, nas organizações, haver um organograma, preciso ou não, fixando as maneiras de proceder uma tarefa, os trabalhadores recriam uma linguagem da situação, interpretam as instruções oficiais e “*reconfiguram no real o desenvolvimento efetivo das operações*” (Schwartz, 1992: 224).

O trabalho é concebido, por Faïta e Duc, como resultado de uma relação dialética entre o programa impreciso da administração e a lógica de apropriação das normas buscadas, no vivido, pelos trabalhadores. Essa apropriação acaba por configurar o canteiro de obras como um espaço de trabalho que sustenta a autonomia de decisão dos trabalhadores sobre o modo de fazer seu trabalho e dominar a produção (1996: 80).

Esse caráter frouxo das normas favorece a transferência de experiências individuais para as coletivas. Dessa maneira, a coesão do grupo constrói-se, na prática, pela implantação e transmissão de normas criadas entre os próprios trabalhadores (idem, p. 81). Assim, o ambiente de trabalho propicia e delinea o tipo de relação social a ser constituído.

Entrando no campo jurídico, Monjardet faz alusão a uma terceira situação de imprecisão de normas, que leva a categoria dos policiais a recorrer à elaboração de outras, não se pautando em sua eficácia prática – como no caso dos operários da construção civil –, mas em uma *deontologia* (sistema moral) individual e coletiva (1996: 93). A reinvenção das normas, nesse caso, caracteriza-se pela autonomia dos

indivíduos de interpretar as leis segundo seus preceitos valorativos; logo, estão carregadas dos sentidos culturais e subjetivos daqueles que têm de interpretá-las.

Monjardet salienta que:

A deontologia é que fala do silêncio dos textos quando a lei é indecisa, contraditória, inaplicável. Ela não seria, então, codificada, ou mais claramente, quando ela o é (sob forma de código, decreto, regulamento) deixa ainda aberto o lugar para uma regra informal, uma metadeontologia (1996: 93).

As brechas das normas autorizam os indivíduos a delinear-las conforme seus valores morais. Assim, apesar de o trabalho policial ser um dos mais constituídos por normas, é também, paradoxalmente, o que mais requer o uso de uma deontologia, apelando a valores que vão além das normas objetivas prescritas (Monjardet, 1996: 93).

1.6 Uma crítica à transgressão da ordem social?

Thuderoz (1996), em abordagem que tem certa nuance quando comparada àquela apresentada por Poirot-Delpech (1996), Faïta & Duc (1996), Monjardet (1996) e Dejours (1996), considera que é mister ir além da idéia de conceber o jogo social como mero mecanismo de transgressão de normas. Para esse autor, as transgressões não são mecanismos episódicos, que delimitam a relação tempo-espço e funcionam como reveladores de crise, mas são inerentes ao mundo social, compõem sua própria estruturação.

Logo, a transgressão às normas, em vez de ser uma rachadura na harmonia do tecido social, apresenta-se como *“um modo permanente de regulação social, uma maneira costumeira para a regra funcionar”* (Thuderoz, 1996: 123).

Nessa perspectiva, os indivíduos não estariam transgredindo as normas, mas renegociando continuamente a própria ordem social, levando à configuração de múltiplos arranjos circunscritos em locais e relações sociais diversas (idem, p. 124). O autor concebe, assim, que a capacidade dos indivíduos de produzirem julgamentos e comportamentos adequados, de acordo com cada situação, é o princípio das próprias interações sociais (idem, p. 125). As relações sociais constituem-se, portanto, não somente por atitudes que aderem às normas formais, mas também por aquelas que improvisam novas normas.

Então, o mundo social no trabalho configura-se tanto por transgressão quanto por negociação: o indivíduo transgride quando executa sua atividade de maneira diferente da prescrita; porém, na medida em que esse ato surte um efeito profícuo para a organização e para o indivíduo, torna-se uma negociação.

Mas, afinal, transgredir as normas para negociar o quê? Thuderoz traz a lume uma discussão filosófica acerca do tema, apresentando a relação entre sujeito e objeto no jogo dessas relações sociais.

Toda transgressão e negociação apóia-se em objetos, cristalizando-se neles ou em seu nome. Por conseguinte, jogar com normas sociais significa jogar com objetos. Todavia, não se trata somente de objetos físicos (ex.: um cartão de ponto): envolvem-se aí também objetos conceituais (ex.: um horário de trabalho). Thuderoz recorre aos objetos por considerá-los funcionais, no sentido de suportarem e materializarem “os princípios éticos, os valores e as representações” (idem, p. 127).

Dessa conjunção sentido-objeto avulta a análise de que o sentido conferido ao objeto depende das posições sociais ocupadas pelos indivíduos e da natureza de suas interações sociais (idem). Ou, ainda, os objetos têm sentidos diferentes para cada

indivíduo, notadamente por serem definidos pela esfera subjetiva concernente às percepções individuais e às datações históricas.

Conforme se pode depreender da fala de Thuderoz, a recusa de decisões impostas, por parte dos trabalhadores, remete à rejeição de objetos:

A relação com as coisas é uma relação de confronto e ela está no princípio do confronto entre os homens. Assim, contestar uma medida, tomada pela direção de uma empresa, significa contestar, além da aplicação da regra, uma má-afeição aos objetos, como a recusa da perda de feriados em momentos indesejados (idem, p. 128).

No ambiente de trabalho, a ordem social também é composta pela negociação por intermédio de objetos materiais, abstratos ou sociais; trata-se, assim, de uma ordem negociada. Em decorrência disso, objetos, normas, acordos e valores têm uma validade temporânea, sendo, permanentemente, convocados e negociados pelos indivíduos, nos diferentes locais e contextos sociais, não podendo, portanto, ser transferidos (idem, p. 135).

A negociação permanente das normas deve-se à configuração heterogênea da sociedade, constituída por experiências em que vigem diferentes lógicas geridas pelos indivíduos. À luz do pensamento de Dubet, a experiência social é constituída da articulação de três lógicas de ação: de integração, estratégica e de subjetivação. Na lógica da integração, estão as pertencas sociais do indivíduo; na estratégica, está a tentativa de realização dos seus interesses e na da subjetivação, o indivíduo coloca-se como um sujeito crítico (Dubet, 1994: 113). Ao mesmo tempo que essas lógicas se complementam, elas se opõem, situando-se sempre em tensão nas relações de umas com as outras.

Muito embora, permanentemente, as experiências sociais estejam manifestando a tensão existente entre as diferentes lógicas, isso não implica, de forma alguma, uma

existência social dilacerada. Dubet ressalta que muitas tensões são rotinizadas. Aí cabe ao sociólogo dispor de sensibilidade metodológica para descobrir conflitos que se escondem atrás de aparentes harmonias. O primeiro passo para possibilitar esse olhar é conceber cada realidade de acordo com a singularidade que ela apresenta na situação analisada.

Na vida, a automatização expõe [...] tanto grupos sociais da empresa a se interrogarem sobre suas relações quanto a vida subjetiva de cada trabalhador a uma “recuperação” constante de si [...] A técnica não é um monólogo. É preciso saber olhar “através” dos gestos dos condutores dirigidos para a máquina e para o produto: sempre se descobrirão sujeitos sociais e singulares que se atravessam entre eles (Clot, 1995: 34).

1.7 Para além da noção de transgredir

Essa característica de singularidade da negociação das normas torna premente que as pesquisas acerca do tema tenham seu enfoque voltado para as miudezas transcorridas no espaço e no tempo do trabalho, sem se prenderem a grandes formulações e generalizações. Reside aí a importância de recorrer a uma abordagem microsociológica da vida cotidiana, que será apresentada no capítulo metodológico.

A apreensão do real é sempre alcançada pelo singular. A ciência só pode chegar ao universal partindo do singular. Para Marx, “*a história social do homem nunca é senão a história de seu desenvolvimento individual*” (1846: 533). Entretanto, a base da subjetividade dos indivíduos não se encontra isolada em cada um deles, mas no mundo social, regido por diversas formas e lógicas de funcionamento (Sève, 1989: 156). Destarte, para compreender a subjetividade no trabalho não basta tomar os

indivíduos isoladamente: há que buscar suas conexões com o mundo exterior para compreender o seu sentido social.

Na interpretação de Schwartz, o trabalho humano é *de per si* coletivo; analisar as atitudes de um indivíduo que trabalha já é analisar o coletivo presente nele. “Jamais se trabalha sozinho [...] os outros estão lá por intermédio da preparação do trabalho, da prescrição, da avaliação” (2003: 187).

O fato de os indivíduos, em um ambiente social de trabalho, tomarem a iniciativa de reformular suas próprias normas acena para o que Sato denomina *controle*, que consiste em um processo permanente de procura de formas de adaptação ao meio. Aqui parece despontar uma certa nuance na dimensão de controle se comparada com aquela apresentada por Reynaud, uma vez que, para Sato, o controle não se refere ao sistema de regulação de controle, mas ao de regulação autônoma, ou ainda, ao controle exercido pelos ditos “controlados”. Porém se nos ativermos às aspas que Reynaud acrescentou à palavra “controladores”, podemos inferir que, na verdade, assim como Sato, ele está fazendo uma crítica à idéia unilateral do controle.

A existência de certo controle por parte dos indivíduos acena para sua liberdade de julgamento e, mais precisamente, para a possibilidade de as pessoas gerirem seus próprios mundos, sua subjetividade (Sato, 1997: 4).

É mister destacar que o controle dos indivíduos sobre as normas do seu trabalho não consiste em um controle efetivo, com formas reconhecidas e explícitas pela organização do trabalho. Ele tem, antes, um sentido de micromanobras, possibilitando uma futura construção de valores e práticas, coletivas e individuais. Esse controle apresenta-se, portanto, como uma subcultura dentro da organização do trabalho, atuando oficiosamente e astutamente (Sato, 1997: 8), embora funcione como parte do motor da própria organização.

Assim, a negociação apresentada aqui, a respeito da reinvenção das normas no trabalho, assenta-se principalmente na esfera do valor simbólico, pois se refere, muitas vezes, a *tecnologias mudas*¹⁷, a maneiras de gerir o trabalho que nem sempre são visíveis ou relevadas pela organização. São mudanças freqüentemente configuradas em objetos abstratos, não dados a ver, mas vividos pelos indivíduos e referidos aos seus valores e à sua subjetividade.

É muito comum o trabalhador afirmar que possui um jeito próprio de fazer o seu trabalho (Sato, 1997: 121) e, indagado acerca de qual seria esse jeito, nem sempre consegue expressá-lo claramente; quando tenta, tropeça nas palavras¹⁸, tamanha é a abstração do jeito de fazer uma atividade (ritmo, movimento, agilidade); porém, para quem olha de fora, trata-se apenas de gestos corporais iguais em todos os indivíduos.

Apesar de Schwartz (2003) reconhecer as práticas lingüísticas como um dos elementos essenciais de regulação da atividade individual e coletiva, uma vez que elas servem de correia de transmissão de experiências, ele também admite as dificuldades e a necessidade de sua explicitação.

A linguagem tem um grande papel na atividade, mas a atividade ultrapassa [...] o que as palavras podem dizer dela [...] Querer colocar as competências inteiramente em palavras é uma ilusão, mas não tentar fazê-lo seria interditar seu conhecimento (p. 131 e 132).

¹⁷ - Fazendo referência às influências que têm as operações miúdas dos indivíduos no interior de uma organização, Certeau toma de empréstimo o termo “tecnologias mudas” de Foucault, porém alterando seu sentido. Em vez de considerá-lo uma extensão da própria violência da tecnologia disciplinar sobre os indivíduos, concebe-o como revelador de formas ocultas, assumidas pelas práticas criativas e estratégicas dos indivíduos (1994: 41).

¹⁸ - Antes da realização das entrevistas desta pesquisa, uma medida tomada foi contatar os operários, por telefone, para apresentar o objetivo da investigação, especialmente esclarecendo que ela busca analisar as maneiras próprias do trabalhador fazer seu trabalho, a reinvenção de normas. Como, freqüentemente, em trabalho de campo, os operários têm se queixado de nunca terem pensado em determinado assunto abordado na entrevista, acredita-se que essa precaução possibilitou-lhes reflexão sobre o seu cotidiano fabril trabalhando nele, resultando em depoimentos mais fecundos.

Discorrendo sobre as escolhas e os gestos pessoais na atividade de condutores de trem, Schwartz explana que a gestão singular dos indivíduos é determinada pelas singularidades da situação vivida, tais como: condições climáticas, particularidades do percurso, mudanças, força, prazos, seu estado físico e psíquico. São negociações de caráter não padronizado pelos regulamentos, que dependem tanto do *savoir-faire* do trabalhador quanto daquelas experiências acumuladas de acordo com os lugares, as tradições, a história e a profissão (1992: 223).

As maneiras diferentes de fazer sua atividade não se restringem ao jeito, mas avançam também sobre outras tecnologias, como a criação de engenhocas ou adaptações físicas às máquinas, feitas pelos trabalhadores (Sato, 1997: 121), para amenizar inconveniências físicas, psíquicas ou valorativas do trabalho.

A dimensão simbólica é sempre a base das mudanças no modo de fazer cada tarefa (idem, p. 39). São os significados e os valores dos indivíduos ou da coletividade que orientam essas mudanças, sejam elas *tecnologias mudas* ou concretas. O que, mais uma vez, vem reforçar uma abordagem dirigida às percepções singulares de cada indivíduo, para poder compreender os significados de suas negociações laborais.

Schwartz destaca que “*o meio humano não é um meio ‘ecológico’, mas, antes, um meio ‘histórico’, saturado de símbolos, valores, instituições, sentidos*” (1992: 227). Valendo-se desses símbolos é que os indivíduos selecionam e dão substância aos acontecimentos, recentrando “*em torno de si suas próprias normas de vida*” (idem, p. 226).

Na medida em que os indivíduos reinventam suas próprias normas no trabalho, buscam povoar o mundo objetivo e social com os sentidos do seu mundo subjetivo, recusando, dessa forma, no seu vivido, a supremacia da racionalidade instrumental (Sato, 1997: 162). Assim, para além da transgressão de normas, com esse ato, os

indivíduos acabam interferindo no próprio funcionamento dos processos sociais, alterando a clássica noção de que na sociedade vigora a díade controladores-controlados.

Considerando que essa negociação de normas implica a busca de resolução de problemas vivenciados pelos trabalhadores, sua própria presença no trabalho já revela que ele constitui uma esfera problemática. Dada a presença da reinvenção das normas, o trabalho manifesta-se como lugar de confronto entre duas temporalidades: a dos valores mercantis da produtividade e a dos valores simbólicos e subjetivos (Schwartz, 2000a: 715; Rosa, 2000: 6). Logo, os estudos sobre o trabalho precisam levar em conta a realidade conflitante das duas dimensões.

1.8 Gestão de si no trabalho

Ao modificar sua atividade, ainda que de maneira parcial, o indivíduo recria o próprio trabalho prescrito, re-normalizando-o e re-centralizando-o por meio de microescolhas e microdecisões, tornando-o conforme aos seus valores. Com isso, demonstra sua insubordinação à regra formal, ao padrão, ao homogêneo (Schwartz, 2003: 185; Rosa, 2000: 3 e 6): ele se coloca, portanto, como sujeito do seu trabalho e de sua própria história.

Na acepção de Schwartz, analisar a atividade é olhar para os indivíduos e ver neles os “herdeiros da história e os agentes das (micro)re-normalizações dessa história” (2000a: 719). O autor constrói suas reflexões acerca do recentramento do indivíduo no mundo das normas, inspirando-se nas idéias do médico e filósofo Canguilhem.

Tomando pesquisas de biólogos como referência, Canguilhem argumenta que o “meio não impõe nenhum movimento a um organismo se este já de início se coloca

no meio segundo algumas orientações próprias” (1947: 128). O indivíduo se impõe ao meio legitimando os seus valores, tanto que o autor considera ser da vontade do ser humano criar suas próprias normas (p. 129).

Recentramento é um objetivo permanentemente buscado pelos indivíduos para “fazer valer suas próprias normas, ligadas aos projetos-heranças circulando entre o microscópico dos atos e o social global” (Schwartz, 2000a: 294). Recentramento é deslocamento de centro, realização de escolhas, articulação de sentidos e retrabalho dos modos de fazer uma atividade. Recentrar normas em torno de si é, portanto, redesenhar as normas prescritas conforme os seus valores; é descentralizar as normas impostas pela administração e centralizá-las de acordo com aquelas propostas pelos próprios indivíduos.

Na visão de Schwartz, ainda que de forma infinitesimal, sempre houve esse recentramento, esse reajustamento das normas em torno dos indivíduos, tanto individual quanto coletivamente (idem).

Schwartz figura o indivíduo como sujeito de si próprio: “*Os atos de trabalho não encontram o trabalhador como uma massa mole em que se inscreveria passivamente a memória dos atos a reproduzir*” (1992: 53). Entendendo que, por maiores que sejam as limitações materiais e sociais com as quais se defrontem os indivíduos, sempre desenvolverão suas escolhas. Dessa forma, mesmo vivenciando as mais adversas limitações, abrir-se-ão espaços para uma “*gestão diferenciada de si mesmo*” (idem, p. 47), na qual o indivíduo, recriando seus próprios usos de si, negociará os maus usos de si¹⁹ imputados externamente.

O trabalho sendo *uso de si* é lugar de tensão, “*um espaço de possíveis sempre a negociar*” (Schwartz, 1992: 53). Do ponto de vista do autor, compartilhado com

Zarifian, no trabalho, há *uso*, não execução, o indivíduo sendo convocado para além da sua força de trabalho. Assim, o trabalho não pode ser caracterizado como mera execução porque “o meio é infiel”; o ambiente técnico, humano e cultural do trabalho solicita, constantemente, do trabalhador o seu agir infiel, jamais padronizado, sempre de acordo com as situações específicas (idem, 2003: 185).

Tendo o consumidor como recorte empírico de análise, Certeau considera que ele faz usos dos produtos de forma tática, diferenciada daquela divulgada pelos meios midiáticos, pois entre o indivíduo (que se serve dos produtos) e os produtos (constituídos pela ordem de uso imposta) existe uma distância “do uso que faz deles”; por isso, deve-se “analisar o *uso* por si mesmo”, e não pelos modelos impostos (1994: 95). Esse uso é feito de forma tática:

Tem que utilizar, vigilante, as falhas que as conjunturas particulares vão abrindo na vigilância do poder proprietário. Aí vai caçar. Cria ali surpresas. Consegue estar onde ninguém espera. É astúcia [...] Em suma, a tática é a arte do fraco (idem, p. 101).

Com o intento de resolver as demandas das situações de trabalho, o indivíduo é convocado a agir, não executando fielmente, mas infielmente, recorrendo ao uso de si, “as suas próprias capacidades, suas próprias fontes e suas próprias escolhas” (Schwartz, 2003: 186). As insuficiências das normas antecedentes, ou os “buracos de normas” (idem) é que provocam a infidelidade e a transgressão do indivíduo no trabalho.

Estabelecendo um paralelo entre a dualidade referida por Zarifian, operação-acontecimento, e a de Schwartz, execução-uso, percebe-se que ambos os autores se encontram na mesma linha de análise. No ambiente de trabalho, *o trabalhador não*

¹⁹ - O autor menciona os seguintes casos de maus usos de si: exploração, desemprego e humilhação (Schwartz, 1992: 43).

executa simplesmente uma operação previsível, aplicando exatamente as instruções recebidas externamente da empresa, como queria o taylorismo, mas também *faz usos singularizados de acontecimentos* contingentes, reelaborando as orientações recebidas a partir das especificidades de cada situação, de seu estado atual e de suas limitações, comodidades, valores e escolhas pessoais.

Schwartz subdivide o *uso* em uma segunda díade, *uso de si por si* e *uso de si pelos outros*. Este resulta do fato de, em toda atividade de trabalho, haver normas de diversos gêneros: científicas, técnicas organizacionais, gestionárias, hierárquica; todas elas são elaboradas por outros; o trabalhador é coagido a segui-las. Já o *uso de si por si mesmo* se caracteriza pela existência dos “buracos de normas”, pois embora (ou talvez por isso mesmo) haja uma variedade de tipos de normas há, correntemente, circunstâncias em que as instruções e conselhos são insuficientes para geri-las adequadamente, daí a necessidade do indivíduo fazer escolhas pessoalmente (2003: 191).

Essa noção dialética dos usos de si apresenta certa semelhança com a idéia marxiana de que “as circunstâncias fazem os homens assim como os homens fazem as circunstâncias” (Marx, 1977: 56). O indivíduo é requisitado em seu trabalho não somente para executar mas também para arbitrar; ou seja, ele tanto é resultado das situações de trabalho quanto é produtor delas.

Exercer uma atividade implica a articulação permanente dos dois *usos de si*. Não há como realizar qualquer tarefa sem conciliar essas duas esferas, salienta Schwartz (2003: 191). Tal situação de dupla coerção sobre o indivíduo traz benefício para o meio, assegura o autor, pois possibilita retirar o meio do anonimato, buscando nele fazer valer os valores e normas do indivíduo, “suas próprias referências a um sistema pessoal de valores” (idem). Contudo, o autor toma o cuidado de alertar que

essa tentativa de desfazer o caráter anônimo do meio implica riscos para o indivíduo, uma vez que é possível a ocorrência do sofrimento.

O sofrimento de ter de articular as pressões do *uso de si por si* e do *uso de si pelos outros* traz para o indivíduo uma experiência dramática, na medida em que vive esse drama constantemente e em que o *uso de si pelos outros* às vezes se sobrepõe ao *uso de si por si mesmo*; donde o uso, pelo autor, de um terceiro termo, a saber *usos dramáticos de si*. Nesse caso, o indivíduo é submetido a uma atividade mais determinada, mais prescrita, na qual não vigora o equilíbrio, mas sobremaneira a vontade alheia; daí a vivência da angústia, do drama no trabalho (idem).

Indo nessa mesma linha analítica, Crozier e Friedberg (1977) questionam o determinismo de teorias sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações:

Certamente, o modelo oficial prescritivo não é desprovido de influência. Ele determina sim, em larga medida, o contexto da ação e, portanto, os recursos dos atores. Certamente, pode-se dizer que os atores jamais são totalmente livres e que, de certa maneira, eles são “recuperados” pelo sistema oficial. Porém, isso só é válido se se reconhece que o sistema, ao mesmo tempo e em contrapartida, é também influenciado e mesmo corrompido pelas pressões e manipulações dos atores (p. 37).

Portanto, agregando as reflexões desses três autores, percebe-se que o *uso* no trabalho consiste tanto no que *é feito de si*, quanto no que *o si mesmo faz de si próprio* (Schwartz, 1992: 54). Em outras palavras, mesmo o indivíduo tendo os seus modos de *ser* e *estar* definidos por outrem, ainda assim dispõe da liberdade e da capacidade de julgamento e interpretação das normas, daí o *uso de si para si mesmo* permitir a *gestão de si*.

É a capacidade de *gestão de si* que faz com que os trabalhadores só considerem legitimamente normais aquelas condições de trabalho estabelecidas por eles mesmos, ainda que parcialmente, referidas aos seus próprios valores (Canguilhem, 1947: 134).

À medida que, pelo uso do fazer por si mesmo, o modo de fazer sua atividade laboral esteja referida aos valores culturais do indivíduo, este experimenta o seu próprio ser (Schwartz, 1992: 63). Escolher uma ou outra opção implica, automaticamente, escolher a si mesmo, uma vez que escolhendo se escolhem modos de vida, de relações, de projetos (idem, 2003: 187 e 189). Trata-se, pois, não meramente de um modo de fazer o trabalho, mas de um modo de ser, de gerir a si mesmo.

Essa incessante *gestão de si* mostra que a história não cessa de se construir nos

fragmentos de toda configuração industrial: é por isso que toda atividade é sempre, em parte, gestão singular de uma situação padronizada na teoria. Esse é o eixo do “trabalho real” [...] [oposto] ao “trabalho prescrito”, é o eixo do engendramento da experiência, do saber-fazer, das cooperações criadas, das composições e recomposições coletivas, “dos projetos-heranças”, ligando dialeticamente ideais políticos em confrontação à balança social e lutas minúsculas fixadas no patrimônio contraditório da empresa (1992: 224).

A *gestão de si* revela a atitude astuciosa e antidisciplinar dos indivíduos, no seu cotidiano de trabalho. Todavia, como já foi aludido, essa antidisciplina não alcança uma grande envergadura, não reside em práticas organizadas sob formas politicamente reconhecidas pelas estruturas de poder, mas, antes, em “operações quase microbianas”²⁰, muito embora interfiram no funcionamento das organizações.

Vindo ao encontro da idéia da *gestão de si*, ao tratar de sua teoria das práticas cotidianas, Certeau é avaliado primorosamente por Giard como aquele que

²⁰ - Cf. Certeau, 1994: 41.

prende sua atenção à liberdade interior dos não-conformistas, mesmo reduzidos ao silêncio, que modificam ou desviam a verdade imposta [...]. [Ele crê] na *liberdade gazeteira das práticas* [...]. [Percebe] as microdiferenças onde tantos outros só vêem obediência e uniformização [...] [Concentra sua] atenção nos minúsculos espaços de jogo que táticas silenciosas e sutis “insinuam” (Giard, 1994: 19).

Na visão de Certeau, as práticas cotidianas são constituídas de ordens exercidas por uma arte: cumprida e burlada, simultaneamente. Nesses termos, em uma organização, as pessoas estão apenas “*supostamente entregues à passividade e à disciplina*”, pois ter o estatuto de dominado não significa ser passivo e dócil, já que “*o cotidiano se inventa com mil maneiras de ‘caça não autorizada’*” (1994: 20, 37 e 38).

Crozier e Friedberg (1977) também observam que mesmo em circunstâncias de dependência e coerção extremas (como em hospitais psiquiátricos e inclusive em campos de concentração), os indivíduos não se adaptam de maneira passiva, mas ativa, revertendo as coações em seu favor; o indivíduo sempre mantém um mínimo de liberdade, que utiliza para enfrentar o sistema organizacional (p. 36-37). Nas palavras dos autores:

É preciso afirmar com força que a conduta humana não é assimilada em nenhuma circunstância como produto mecânico de obediência ou de pressão dos dados estruturais. Ela é sempre a expressão e a prática de uma liberdade, por mínima que seja. Ela traduz uma escolha por meio da qual o ator apanha oportunidades que se oferecem a ele no quadro de coerções [...] Portanto, ela jamais é previsível, pois não é determinada mas, ao contrário, sempre contingente (idem, p. 39).

Assim, seguindo esse raciocínio, embora as organizações disponham de normas coercitivas, os indivíduos que lhes estão submetidos criam resistências e negociam essa subjugação. As normas prescritas pela organização são usadas pelos trabalhadores como um jogo no qual buscam defesas de si.

Confiante na capacidade e inteligência do outro e na não existência do *a priori* nas atitudes alheias, Certeau sempre percebe, na vida social, um “movimento browniano”^[21] nas performances operacionais dos indivíduos. Estas são constituídas tanto por combates quanto por prazeres (1994: 47) miúdos que, embora não se revelem facilmente a olhos vistos, estão presentes em cada atividade humana.

A cultura articula conflitos e volta e meia legítima, desloca ou controla a razão do mais forte [...] As [...] engenhosidades do fraco para tirar partido do forte, vão desembocar então em uma politização das práticas cotidianas (idem, p. 45)

Certeau toma os indivíduos como aqueles que usam de inúmeras e infinitesimais maneiras de reformularem as leis de acordo com suas próprias normas. Tendo a “cultura popular” como foco de análise, o autor defende que as práticas cotidianas dos indivíduos “colocam em jogo uma *ratio* [razão] ‘popular’, *uma maneira de pensar investida em uma maneira de agir*” (idem, p. 42, grifo nosso). Encontramos nesse final de frase exatamente a tese que analisamos: as maneiras de ser dos trabalhadores geridas e reveladas nas maneiras singulares de fazer sua atividade fabril; é a subjetividade tomando “forma”, sendo expressa nas atitudes escolhidas para o exercício de uma tarefa.

²¹ - Na biologia, movimento browniano significa um “movimento errático, em ziguezague, observado ao ultramicroscópico em certas soluções e suspensões coloidais” (Ferreira, 2004).

Logo, compete ao pesquisador desvendar “os procedimentos, as bases, os efeitos e as possibilidades” contidas nas micro-resistências das “atividades de formiga” que os indivíduos constroem dia a dia (idem, p. 40).

Partilhando essa teoria das práticas cotidianas de Certeau, considera-se aqui que, no ambiente de trabalho, os indivíduos agem engenhosamente reinventando suas normas, deslocando para si próprios a razão dos poderios estabelecidos nos regulamentos, gerindo, assim, o seu cotidiano e a si mesmos com seus próprios significados.

1.9 Singularidades das situações de pesquisa e a ergologia

Para tentar ter acesso às práticas cotidianas dos indivíduos, é indispensável dispor de certas precauções teórico-metodológicas, não bastando tão-somente remeter-lhes indagações acerca do seu cotidiano. Os conceitos são extremamente relevantes para orientar uma investigação e impedi-la de perder-se em objetivos insuficientemente delineados. Todavia, para tomar contato com a configuração real da situação pesquisada, é essencial dispor dos conceitos apenas como ferramentais temporários, frágeis e ultrapassáveis.

Se se vem à oficina armado de códigos lingüísticos pré-elaborados, de conceitos protocolares codificados pelo ensino universitário, prescrição de testes quantitativos não específicos, apenas se terá do “*ambiente de labuta*” um conhecimento externo, que só muito parcialmente corresponde àquele que os atores têm (Schwartz, 1988: 213).

É necessário estar atento às condições singulares de cada situação de trabalho para compreendê-la melhor, uma vez que, por mais apurados que sejam os conceitos disponíveis, eles “não antecipam tudo, é preciso sempre esse olhar [atento] à atividade”

(idem, 2003: 129). Conferir aos conceitos o estatuto de verdade é fazer-nos cegos para as variabilidades dos ambientes analisados. Há que se recorrer à calma do olhar para conseguir enxergar no outro o que ele realmente é e não o que os conceitos de que dispomos “querem” provar.

Um grande testemunho de que a vida social transpõe os conceitos é a presença do trabalho não-prescrito no ambiente de trabalho. Logo, para compreender as reais práticas sociais, é insuficiente conhecer apenas as instruções dadas ao trabalhador, o trabalho prescrito, o campo teórico da atividade.

Dotado da “missão” de analisar os indivíduos no contexto sociocultural ao qual pertence, Schwartz faz uso da abordagem clínica, que consiste em jamais deixar de considerar “os protagonistas da re-singularização de toda situação de trabalho” (2000a: 290).

A valorização que Schwartz faz do trabalho de campo é uma constante em suas investigações sobre essa questão, demonstrando, assim, uma grande afinidade com áreas como a sociologia.

Para compreender o trabalho, os saberes disciplinares são necessários, mas é com aqueles que trabalham que se validará o conjunto do que se pode dizer da situação em que eles vivem (2003: 19).

Integrante e um dos fundadores da abordagem ergológica, em seus escritos, Schwartz sempre tece discussões sobre as implicações metodológicas da pesquisa científica. Uma de suas grandes primazias e empenho consiste em confrontar conceitos a experiências.

O prefixo “ergo” de ergologia deriva do grego *érgon*, que significa “ação, realização, efeito, trabalho”; portanto, ergologia é o estudo do trabalho, ou mais genericamente, estudo da atividade. A ergologia assenta-se em uma posição de

desconforto intelectual em função de, continuamente, a atividade ser “recriada mediante *debates de valores*” (2003: 200), enfatiza Schwartz.

Nesses debates de valores não há o perito e o investigado, não há aquele que sabe e outro que não sabe; o que há são seres humanos portadores de valores iguais. Ambos exercem “um retrabalho permanente de valores para viver – e todos nós somos iguais diante desse trabalho” (idem). Em outros termos, tanto o conceito quanto a experiência social têm igual valor e só são válidos quando se unem para formar os sentidos da realidade.

A abordagem ergológica requer do ergólogo que ele coloque,

permanentemente, em debate e em confrontação: as experiências de vida e de trabalho e os conceitos sempre imperfeitos, sempre provisórios, em relação às experiências, mas indispensáveis para tentar construir algo em conjunto a partir desses debates (idem).

Com a postura dos filósofos dos tempos antigos, fazendo frente à divisão dos saberes, o autor propõe o compartilhamento, a cooperação interdisciplinar entre várias áreas como a Ergonomia, a Linguística, a Economia, a História, a Sociologia, a Psicologia, a Filosofia e a Engenharia. Dispondo de diversas situações concretas de trabalho, fornecidas por diferentes olhares científicos, a ergologia é capaz de construir análises bastante refinadas da realidade do mundo do trabalho. De acordo com Schwartz (2000a), nem a ergologia e nem a atividade pertence a nenhuma área específica (p. 683); talvez por essa condição é que ela esteja apta à produção de conhecimentos transdisciplinares²².

²² - Nessa compreensão, a ergologia não é uma profissão, pois não pertence a nenhuma área particular; também não é resultado de saberes particulares. A ergologia é uma “profissionalidade”, que pode complementar todos os tipos de profissões. Assim, podem haver: “ergônomos ergólogos, sociólogos, juristas, tecnólogos... ergólogos, gestores, quadros, engenheiros, responsáveis por projeto... ergólogos, militantes sindicalistas, responsáveis por desenvolvimento local, gestores de saúde pública... ergólogos, acrescentando as suas

Zelosamente dedicado a apontar as diferentes facetas do social, Schwartz construiu a subdivisão do *uso* em *uso de si por si* e *uso de si pelos outros*, conforme discutido acima, dessa forma apresentando as contradições e a dialética das situações de trabalho. Com essas categorias, o autor procura mostrar que, embora o indivíduo faça escolhas e arbitre sobre as normas às quais está submetido, é preciso ter em conta que vivemos em um meio pleno de coerções de terceiros e que, em absoluto, fazemos sempre o que queremos (2003: 191).

Esse alerta teórico-metodológico para não perder as duas dimensões socioanalíticas, a coação social e as escolhas individuais, é trazido por Schwartz no momento em que ele critica uma tendência das Ciências Sociais, de considerar somente o *uso de si pelos outros*, ou, em outras palavras, de reduzir o indivíduo aos papéis criados pela sociedade.

1.10 A experiência na sociologia

Trazendo aportes sociohistóricos e crítica a essa vertente sociológica, mencionada por Schwartz, Dubet apresenta a Sociologia da experiência como um novo campo do conhecimento. Na obra intitulada justamente “Sociologia da experiência”, a tese central desse autor é a dispersão do modelo clássico que vincula ator a sistema. Ele argumenta que o ator é o próprio sistema (1994: 21), uma vez que é ele quem o constrói por meio de suas experiências.

Deixou-se de reconhecer a unidade funcional e cultural das sociedades nacionais e industriais, que propiciaram o surgimento da Sociologia clássica e os seus estudos sobre os papéis sociais ligados a sistemas integrados (idem, p. 14). Essa

competências iniciais o aprendizado-desaprendizado de uma profissionalidade ergológica” (Schwartz, 2000: 727).

reconfiguração da esfera sociocultural reverte em mudanças do próprio olhar das ciências da sociedade, que têm de repensar suas linhas de análises para melhor se adequarem ao novo mundo social.

Situado nessa corrente analítica de defesa de pertencimento a múltiplos e diversos papéis e grupos sociais, Schutz (1979) considera que o indivíduo não se molda a um papel social, mas sim se envolve em diversas situações sociais tendo de assumir, portanto, posturas diferentes fazendo valer “uma parte de sua personalidade [...] seus desejos, ansiedade e paixões pessoais” (p. 307).

Para Dubet, o desmantelamento da homogeneidade do ator com o sistema social acarretou o desmembramento da própria Sociologia (clássica), que não mais se atém a uma teoria da ação segundo papéis sociais pautados em uma racionalidade previsível, mas enfoca as experiências dos indivíduos e envolve as várias teorias da ação, de onde emerge a Sociologia da experiência.

Num conjunto social que já não pode ser definido pela sua homogeneidade cultural e funcional, pelos seus conflitos fulcrais e por movimentos sociais igualmente fulcrais, os actores e as instituições deixaram de ser redutíveis a uma lógica única, a um papel e a uma programação cultural das condutas. A subjetividade dos indivíduos e a objectividade do sistema separaram-se: os movimentos sociais deixaram de ser sustentados pelas “leis da História” e por “contradições fulcrais”, as organizações surgem como construções e não como organismos funcionais, as condutas mais banais são interpretadas como estratégias e não como realizações de papéis (idem, p. 15).

O autor destaca que o testemunho de a sociedade já não consistir “um sistema organizado em torno de um centro” é o fato de os indivíduos serem impelidos a gerirem “várias lógicas de acção” (idem, p. 259). Percebe-se aqui certa convergência entre as abordagens de Dubet, Schwartz e Certeau, uma vez que os três concebem o

próprio indivíduo como centro de seus atos, como aquele que interpreta, age estrategicamente e recria, no vivido, ainda que de maneira miúda, as suas próprias normas.

Fazendo menção à concepção estratégica da ação de Crozier e Friedberg (1977), enuncia Dubet:

O actor é orientado pelos seus interesses, pela percepção que tem deles e pelas normas da organização. É uma estratégia que se situa no espaço de jogo que ele não escolhe mas que pode modificar ao jogar [...] O jogo é possível porque o sistema jamais é total, ele reserva zonas de incerteza que são o campo da estratégia [...] Esta concepção estratégica da acção inscreve-se na articulação de duas perspectivas: as estratégias são racionais e as estruturas são culturais [...] A integração social não se realiza nem pelas normas sociais nem pelos contratos celebrados entre indivíduos racionais, mas pelo jogo misto do seu encontro (1994: 86-7).

Nesse novo contexto, o autor sugere que a sociologia deva não mais tratar de papéis, mas de *experiência social*, entendendo-a como as atitudes individuais e coletivas geridas por princípios heterogêneos e “pela actividade dos indivíduos que devem construir o sentido das suas práticas no próprio seio desta heterogeneidade” (idem).

Dubet enumera a existência de três características dessa noção: a *heterogeneidade dos princípios* culturais e sociais constituída pelas condutas, a *distância subjetiva* mantida pelos indivíduos com referência ao sistema²³ e, na análise sociológica, a substituição da noção de *alienação* pela de *experiência* (idem, p. 15-17).

²³ - Após citar a fala de um ajustador, na tese de Schwartz, que diz: “Jamais um operário permanece diante da sua máquina pensando: eu faço o que me pedem”, Canguilhem afirma: “Essa é uma maneira, para o trabalhador, de dizer o que ele entende por denunciar a alienação que provoca a identificação do labor com um comportamento estritamente racionalizado. Fazer, tomando distância do que é prescrito para fazer, é, ao pé da letra, fazer uso de si, tomar-se por sujeito micro-participante irredutível às operações produtivas”

Portanto, a partir da perspectiva desse autor, percebe-se que a experiência é construída pela combinação de lógicas diferentes, às vezes conflitantes, porque nelas interagem as subjetividades²⁴ dos indivíduos, tornando-os não inteiramente subservientes aos papéis criados pelos sistemas.

Baseando-se em Thompson, para construir a noção de experiência, cujo traço principal está em considerar que os indivíduos não se reduzem ao que o sistema faz deles, Dubet considera que em uma “perspectiva sociológica, a subjectividade é entendida como uma actividade social gerada pela perda da adesão à ordem do mundo, ao *logos*” (1994: 101). Portanto, a “subjectividade dos indivíduos e a objectividade do sistema” são separadas (idem, p. 15), pois não existe “socialização total”, de modo que a subjectividade do indivíduo jamais se molda simplesmente à objectividade do sistema, as suas exigências (idem, p. 96).

Dessa feita, Dubet relaciona a experiência dos membros sociais à noção de sujeito, uma vez que o distanciamento que tomam dos papéis sociais indica que eles não concebem os valores dos outros como inteiramente seus.

Na medida em que a distância crítica e a reflexividade dos actores participam plenamente na sua experiência social, importa analisar sociologicamente este processo que define a autonomia dos actores, que faz deles sujeitos. Esta subjectivação remete para um mecanismo social porque implica que os actores se não reduzam aos seus papéis e aos seus interesses e também que eles possam identificar-se com uma definição cultural em termos de

(Canguilhem, 1988: 21). Nesse passo, os procedimentos teóricos tanto de Canguilhem e Schwartz quanto de Dubet têm em comum o compartilhar do reconhecimento da capacidade crítica do indivíduo em relação aos sistemas dos quais faz parte.

²⁴ - Dubet observa que a Sociologia da experiência social tem como objeto a subjectividade dos actores. Precisando essa abordagem, o autor alinhava: “A sociologia da experiência tem em vista definir a experiência como uma combinação de lógicas de acção, lógicas que ligam o actor a cada uma das dimensões de um sistema. O actor é obrigado a articular lógicas de acção diferentes, e é a dinâmica gerada por esta actividade que constitui a subjectividade do actor e a sua reflectividade” (1994: 107).

obstáculos a um desempenho concebido hoje em termos de “autenticidade” (1994: 17).

Essa noção da experiência mostra-se bastante compatível com as reflexões dos autores trazidas nesta pesquisa. A recusa de modelos como o taylorista, cujo princípio é o de que o indivíduo apenas executa um papel pronto a partir de instruções prévias e externas, a defesa da existência de estratégias inteligentes de gestão de si, de subordinação do meio as suas próprias normas e a tomada do indivíduo enquanto sujeito de sua história, dialogam bem de perto com a noção de experiência conduzida por Dubet.

1.11 A (inter)subjetividade para a ergologia e para a fenomenologia

Uma das teses filosóficas de Schwartz é a de que em algum grau o “trabalho é sempre uma experiência” (2000b: 1), derivando daí a importância de analisar ao mesmo tempo essas duas dimensões, trabalho e experiência. Localizando onde, concretamente, a experiência marca os indivíduos, o autor aponta o corpo, acentuando que “nós trabalhamos nosso corpo [...], permanentemente, por meio de nossa experiência de vida – e, portanto, de nossas paixões, nossos desejos [...]” (2003: 194).

Nos escritos desse autor, verifica-se o mesmo procedimento da fenomenologia, de não tratar o fenômeno apartado do ser. Quando se refere à esfera a que pertencem os “usos de si”, nas maneiras de cada um fazer uma atividade, no lugar de “subjetividade”, que considera onipresente e evasiva, ele utiliza o termo “corpo-si”. Este é o lugar concreto, em que efetivamente se situam muitas das escolhas feitas pelos indivíduos no seu trabalho (idem, p. 192-3).

O “corpo-si” é constituído pela relação entre o ser biológico, cultural e psíquico, ou, ainda, pelo corpo, valores e desejos/escolhas dos indivíduos.

A atividade mergulha suas raízes no mais obscuro do corpo, no nós. Por outro lado, ela tem a ver com o que há de mais cultural, mais histórico, mais moral [...] [Há] um nível do si que é o corpo inserido na vida [...] [Ao] mesmo tempo o “si” [...] [está] desde o seu nascimento no universo da *cultura*, que [...] está atravessado e saturado de valores, de histórias, de conflitos, de normas antagônicas [...] [E] o “si” também é a história *psíquica* [...] [por meio da qual o indivíduo deve] afrontar seu desejo [...] [contra] todo tipo de normas, de normas e de leis [...] que ele não criou (Schwartz, 2003: 197).

Essas três esferas do “corpo-si” articulam-se, permanentemente, em cada ato de trabalho, que deve, portanto, ser considerado em todas as suas dimensões. Onde a semelhança de abordagem com a fenomenologia: analisar o indivíduo em sua totalidade.

Schutz também assegura que para conhecer o outro é preciso apreendê-lo a partir do corpo: “O conhecimento da mente do outro indivíduo só é possível através de eventos que ocorrem ou são produzidos pelo seu corpo” (1979: 160). Por conseguinte, tanto para esse autor quanto para Schwartz, é o corpo que comporta e apresenta sistemas relativos às experiências individuais, experiências que revelam fatores não apenas vinculados ao indivíduo em si, mas a sistemas de valores coletivos; portanto, intersubjetivos.

Observando esse caráter intersubjetivo da subjetividade, Chauí a define como

uma estrutura de experiências significativas e significantes que não começam nem terminam na consciência de si de um sujeito, uma teia de sentidos tecida na relação intercorporal e no diálogo com o outro [...] A subjetividade é um nó de ações corporais e simbólicas originalmente intercorporais e intersubjetivas, das quais a consciência de si enquanto sujeito é um aspecto e não uma definição (1997: 19).

Do mesmo modo que a ergologia, a fenomenologia coloca-se em favor de uma ciência social que detenha o seu contexto vivo em suas formulações teóricas, para

adequar os conceitos ao “objeto” de pesquisa (Smart, 1978: 179). Em outras palavras, ambas as abordagens buscam evitar a dissociação entre o conhecimento e o sujeito que o produz (cientista e leigo), daí resultando seu rigor científico.²⁵

Diversamente das Ciências Naturais, cujo rigor consiste em recorrer a uma linguagem desprovida de ambigüidades, como é a matemática, para a análise dos fenômenos naturais e físicos que não falam por si, o rigor das Ciências Sociais consiste em deixar falar os fenômenos investigados e permitir que aflorem suas ambigüidades²⁶, que são próprias da esfera social dotada de diversidade sociocultural. Portanto, sendo os fenômenos sociais inexatos e nuançados, o rigor das Ciências Sociais só pode provir da ausência de exatidão (Dartigues, 1973: 38), do contrário estar-se-ia cometendo arbitrariedade com o próprio sentido desses fenômenos.

Em consonância com essa mesma interpretação Foracchi acentua:

Deve-se [...] ter em mente que a investigação científica jamais se fecha sobre si mesma, como num circuito, tornando-se definitiva mas opaca. Os resultados que procura obter autenticam-se mais pelos horizontes que descortinam do que pelas “verdades” que contêm (1965: 6).

²⁵ - Nota-se aqui um diálogo com a perspectiva weberiana que, ao contrário da durkheimiana, sustenta a validade do saber empírico embasado em categorias subjetivas, advindas tanto dos indivíduos investigados quanto do próprio pesquisador: “A validade *objetiva* de todo o saber empírico baseia-se única e exclusivamente na ordenação da realidade dada segundo categorias que são *subjetivas* no sentido específico de representarem o *pressuposto* do nosso conhecimento e de se ligarem ao pressuposto de que é *valiosa* aquela verdade que só o conhecimento empírico nos pode proporcionar” (Weber, 1989: 125-126). Vale ressaltar ainda que não existe apenas uma sociologia fenomenológica. A mais conhecida é a fenomenologia do mundo social de Schutz, cuja base de pensamento foi formada pelas noções de sentidos subjetivos da ação, retiradas de Weber, e de intersubjetividade, extraída de Husserl. Contudo, outras abordagens, como a sociologia reflexiva, a etnometodologia e a sociologia existencial coexistem com a abordagem schutziana (Smart, 1978: 101-2; Wagner, 1979: 3 e 10). Como o objetivo desta pesquisa não é o de apontar as semelhanças e diferenças entre as diversas perspectivas fenomenológicas e os clássicos da sociologia (Durkheim, Marx e Weber), interessa-nos tão somente o aspecto da intersubjetividade tratado pela fenomenologia. Restringimo-nos, então, a apenas mencionar que, em diversos momentos, quando a fenomenologia é tratada, aparecem características semelhantes, especialmente, à abordagem weberiana, porém também à marxiana (Sobre esta última ver Smart, 1978 e Pacci, 1963).

²⁶ - O caráter ambíguo dos fenômenos sociais autoriza o cientista social a forjar seus próprios recursos metodológicos, uma vez que, se não o fizer, incorre no risco de estar modificando suas próprias configurações (Cf. Foracchi, 1965: 11).

Essa constatação não implica afirmar que as ciências da sociedade sejam desprovidas de objetividade²⁷ científica. Trata-se, antes, de reconhecer que a sua objetividade, o seu rigor é diferente daquele das ciências que estudam a natureza muda, bem porque no mundo social os sujeitos investigados falam, e falam de sentidos que trazem em si significados simbólicos e subjetivos. Assim,

as ciências sociais intervêm no domínio da autenticidade pessoal e da interpretação; trata-se menos de uma objetividade realista como equivalente de uma verdade histórica, e mais de uma objetividade como interpretação das experiências sociais relativas ao contexto social e à pesquisa (Valastro, 2000: 3).

A existência de ambigüidades nos fenômenos sociais leva a fenomenologia a tratar os indivíduos, que os constroem, não como objetos²⁸, como o faz a sociologia convencional, mas como sujeitos, dotados da capacidade de comunicar o senso que atribuem ao próprio fenômeno vivido. Ao contrário do que ocorre nas Ciências Naturais, o cientista social não se relaciona com coisas²⁹; por isso, não pode nomear de “objeto” o que *ipso facto* interage enquanto sujeito do conhecimento, a saber, os indivíduos concretos, consistindo no que há de “visível” e comunicável em qualquer fenômeno social.

Conforme Smart, na acepção fenomenológica,

fatos relacionados com a sociedade e os fenômenos sociais
são constituídos intersubjetivamente por indivíduos

²⁷ - Abordando o tema objetividade, Dartigues pontua que a ciência não apenas fala *deste* mundo: o próprio cientista fala *neste* mundo, sendo ele não somente cientista, mas também membro do mundo cotidiano. O autor nota ainda que a ciência não surge quando consolida os seus resultados; ela passa antes pelas operações que a compõem, portanto, pela atividade intelectual e percepção sensível do cientista (1973: 78-9).

²⁸ - Na vertente fenomenológica, o social não é objeto; é, antes, vivência dotada de sentidos, cabendo ao sociólogo “descrever” sua essência (Lyotard, 1967: 89).

²⁹ - Bem por não se relacionar com coisas é que durante a realização de pesquisa empírica, na situação de entrevista, o cientista social vive com o pesquisado “uma *relação social* que exerce efeitos [...] sobre os resultados obtidos” (Bourdieu, 1987: 694), sendo que ambos, pesquisador e pesquisado, exercem poder entre si ao atribuírem sentidos à própria entrevista.

empenhados numa situação significativa. Por isso, conceitos como “Estado”, “cooperativa” ou “sociedade” podem ser interpretados como termos significativos, constituídos intersubjetivamente [...] [e] representam os produtos das agregações de indivíduos para atingir seus fins ou metas específicos (1978: 111).^[30]

Para precisar mais ainda, conceitos como sociedade, um fato “objetivamente válido”, é “subjetivamente constituído” (idem, p.164) pelas atividades intersubjetivas dos indivíduos. O mundo social, da vida cotidiana, do senso comum, existencial, não possui caráter privado, garante Schutz, pois não existe na mente dos indivíduos, trata-se de uma realidade cujo caráter é intersubjetivo (1979: 159).

A relevância da intersubjetividade na fenomenologia evidencia o seu despojamento de um caráter solipsista e mônade, ou, ainda, não se prende aos elementos ligados puramente ao *eu* dos indivíduos (Benoist e Karsenti, 2001: 25-6); ao contrário, está presa às características compartilhadas socialmente entre eles. Dessa feita, a própria *sociabilidade* é uma extensão da intersubjetividade; constitui-se a partir dela e coloca-se como uma forma de intersubjetividade última, derivando de configurações mais básicas da consciência (idem, p. 24, 25 e 6).

Apoiando-se nas abordagens ergológica e fenomenológica, a perspectiva analítica à qual a presente pesquisa recorre consiste num *estudo com lupa*, cujo olhar é necessário para analisar os subterrâneos da *gestão de si* que os indivíduos elaboram a partir da intersubjetividade construída no cotidiano fabril, por intermédio das maneiras singulares de fazer sua atividade.

³⁰ - Smart apresenta a postura de Helmut Wagner que, citando Weber acerca da constituição subjetiva pelos indivíduos das esferas “Estado” e “cooperativa”, aponta a necessidade de não restringir a abordagem fenomenológica às discussões apenas micro-sociológicas. Essa referência a Weber diz respeito à passagem de “Economia e Sociedade”, onde ele menciona que determinadas formações sociais, como “Estado” e “cooperativa”, são desenvolvidas a partir de ações de indivíduos (2000: 8-9 e 25).

Para Schwartz, é por meio do estudo com lupa que são reveladas as “micro-escolhas do uso de si” nos atos de trabalho, evidenciando como o “‘si’ se utiliza dele mesmo e, por consequência, se forma como indivíduo em função de laços, antagonismos, potencialidades de vida que as relações sociais engendram em sua própria história” (1992: 59).

Seguindo a orientação das óticas ergológica e fenomenológica, não se deve tomar como dado a primeira impressão que se tem sobre a maneira de os operários fazerem sua tarefa, dispondo sua realização rotineira, dissociada da intersubjetividade e maneiras de ser de cada trabalhador como um *a priori*. Para ultrapassar as aparências que mais facilmente se mostram nos fenômenos, coloca-se a necessidade de recorrer não apenas a procedimentos racionalmente validados pela ciência convencional, mas também pela intuição.

A propósito do uso da intuição em pesquisa, Queiroz (1983) observa que, embora se acredite que os meios mecânicos, como o gravador, afastem a subjetividade do pesquisador durante a coleta de dados, no momento em que ele se volta para analisá-los, suas emoções afloram e, portanto, sua subjetividade, sendo, além de tudo, cruciais para um melhor aproveitamento das informações empíricas.

Para tentar atingir a “essência” dos fenômenos é condição *sine qua non* ir além das aparências das relações, notadamente das descrições psicofísicas pessoais, supostamente desconectadas das reais experiências interindividuais. Dirigindo o olhar especificamente para o problema proposto nesta pesquisa, ao analisar os atos dos indivíduos realizando sua tarefa, é preciso deixar de lado a idéia preconcebida de que as operações dos trabalhadores são mecânicas e robotizadas, para poder encontrar as maneiras reais como produzem objetos e a si mesmos. Para tanto, há que se buscar, nas experiências, não “verdades” pressupostas, mas sim as interpretações advindas

daqueles que vivenciam a situação analisada, dessa forma resgatando os sentidos do sujeito social da vida cotidiana.

Cap. 2 Construindo o campo: técnicas e métodos em busca do vivido

Introdução

Nos parágrafos anteriores, fez-se uma incursão bibliográfica tratando, especificamente, de pontos que explicitam a abordagem teórica da pesquisa, cujo objetivo foi apontar a relação existente entre as reflexões analíticas e o tema proposto pela investigação, a saber, as maneiras singulares de os trabalhadores fazerem suas atividades. A seguir, discorrer-se-á acerca dos procedimentos de pesquisa de campo, dos métodos e técnicas empregados para a localização dos pesquisados, a coleta de informações empíricas, sua caracterização e seu tratamento analítico.

Na condição de socióloga e também compartilhando a postura metodológica dos autores trazidos aqui, conferimos extrema relevância ao trabalho de campo, uma vez que ele é a forma que, por excelência, traz a lume as experiências reais dos trabalhadores e que, portanto, corrobora ou refuta os argumentos teóricos e as hipóteses da pesquisa.

Com o intuito de investigar com maior precisão as maneiras de ser do trabalhador, no seu jeito de fazer a atividade fabril, por meio da re-configuração que imprime às normas do trabalho que lhe são prescritas, o sujeito empírico selecionado para esta pesquisa são trabalhadores vinculados ao chão de fábrica.

A escolha por operários de chão de fábrica ocorreu justamente porque sua forte relação com as máquinas é intermediada por instruções elaboradas prévia e independentemente das especificidades do operário em questão.

Sendo intensamente submetidos a ordens externas sobre as maneiras de fazer sua atividade, os operários de chão de fábrica constituem, então, uma categoria de trabalhadores muito mais ativa na negociação de normas do trabalho; por isso,

representam um sujeito empírico bastante rico no fornecimento de informações sobre o tema proposto. Apesar de haver conflitos entre as normas prescritas e as não-prescritas ou, ainda, embora os modos singulares de fazer as atividades se coloquem em qualquer esfera de trabalho (seja ela industrial, de serviços), como alega Schwartz (1996a: 151), considera-se aqui que é nas tarefas de chão de fábrica que a relação entre os dois campos de normas é submetida a maiores conflitos.

2.1 Razão do trabalho de campo

Dubet assinala que, para poder ter acesso ao patrimônio cultural da experiência social, é preciso buscar seus códigos cognitivos coletivos que se encontram precisamente nas palavras dos atores individuais (1994: 103). Assim, acentua para a relevância de recorrer ao trabalho de campo para coletar os testemunhos dos trabalhadores.

Na perspectiva do referido autor, uma vez que as diversas perspectivas de análise já não consideram que as significações da vida social estejam assentadas no sistema, é premente dirigir o olhar para o trabalho, a atividade dos próprios atores, pois é nele que suas experiências são construídas.

Há que voltar [...] à subjectividade do actor, à actividade do indivíduo envolvido em todas [as] lógicas e confrontado com a dispersão delas. Resulta desta representação a imagem de uma identidade social dissociada no seu cerne e construída como um *trabalho*, como um relacionamento de princípios heterogêneos: como uma *actividade*. É este trabalho que constitui o objecto de uma sociologia da experiência (idem, p. 183).

O “trabalho porta testemunho da experiência”, salienta Schwartz, e “a experiência de trabalho, como toda experiência humana, é vivida sempre no singular”.

Mais adiante, ele acrescenta ainda que “a experiência das forças produtivas é o protótipo de toda experiência” (1988: 30, 61 e 241).³¹

Para ter acesso às experiências dos indivíduos, buscaram-se testemunhos reais, nos quais foram investigadas as práticas sociais a respeito de *normas prescritas* e *normas praticadas*. Em vista disso, o trabalho de campo foi realizado com trabalhadores.

Conforme já aludido, o universo recortado abrange operários pertencentes ao chão de fábrica, que possuem vínculos, diretos ou indiretos, com a produção fabril. Seus testemunhos foram coletados entre março e julho de 2005, na região metropolitana da cidade de São Paulo. Eles dispõem de diferentes qualificações e ocupações, e atuam em empresas de pequeno, médio ou grande porte³², do setor industrial metalúrgico abrangendo diferentes sub-setores. Pertencem a sexos, faixas etárias, estados civis distintos e seus tempos de serviço também são diversificados.

Tal variedade de perfis, de ocupações e de sub-setores não busca fazer simples comparações e generalizar os resultados observados, mas ter acesso a informações singulares, já que o objetivo proposto é analisar as micro-negociações realizadas pelos próprios trabalhadores acerca das normas que lhes são impostas.

De acordo com Michelat, na pesquisa de cunho qualitativo:

É, sobretudo, importante escolher indivíduos os mais diversos possíveis [...] [É] o indivíduo que é considerado como representante pelo fato de ser ele quem detém uma

³¹ - Apresentando e situando a abordagem da tese de Schwartz, Canguilhem destaca que ela consiste na “defesa e promoção da experiência operária”; trata-se de “não abordar o trabalho somente pela via do tecnicismo e dos modelos racionais” (1988: 21).

³² - O porte das cinco fábricas estudadas refere-se à quantidade de funcionários que possuem: a) pequeno: 30 e 100, b) médio: 2.000 e c) grande: 10.000 e 14.000. De acordo com o SEBRAE, uma empresa pequena possui de 20 a 99 funcionários, uma média de 100 a 499 e uma grande acima de 499. Nossa classificação não coincide com esta divisão, pois o que nos importa aqui é estabelecer um parâmetro entre as empresas do universo pesquisado, uma vez que os dados fornecidos pelos entrevistados são aproximativos, formando três grupos numericamente distantes.

imagem [...] da cultura [...] à qual pertence. Tenta-se apreender o sistema, presente [...] em todos os indivíduos da amostra, utilizando as particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladoras da cultura tal como é vivida (1982: 199).

Partilhando da perspectiva de Michelat e procurando atingir esse objetivo estratégico, buscamos indivíduos representativos dessa diversidade de perfis, tentando, assim, obter, dos sujeitos investigados, a expressão significativa das diversas experiências reais relativas às maneiras operárias de fazer e ser, não nos interessando expressar apenas um ponto de vista probabilístico.

2.2 A fala e o vivido

Partindo do foco da pesquisa que reside em perscrutar e compreender o ponto de vista do trabalhador, especificamente sobre sua capacidade de intervir e atitude de readequar as instruções sobre a operacionalização de sua atividade, recorreu-se a testemunhos tecidos pelo próprio trabalhador.

Nesse passo, é a fala do trabalhador, suas experiências reveladas pelas elaborações lingüísticas cujas imagens resgatam sua memória, que interessa ao cerne da análise. Portanto, trata-se do vivido, porém um vivido refletido, não restrito ao campo da descrição, mas que atinge também os valores por via de avaliações críticas ou conformistas do seu cotidiano de labuta.

Os discursos de dirigentes, sejam do corpo administrativo ou político fabril e sindical, não ocupam papel relevante nos objetivos em curso; ainda que interfiram nas normas fabris, entretanto não representam o vivido e o praticado, mas antes o organizacional, logo o prescritivo, o esperado.

Importante destacar, porém, que o prescrito não está ausente da análise; é tomado simplesmente com o fito de servir de referência para o vivido. Ou, ainda, as normas prescritas nas atividades fabris são relevantes na medida em que servem de ponto de partida para a compreensão das normas realmente praticadas pelos trabalhadores.

Assim sendo, o prescrito *ipsis litteris* só é mostrado em anexo³³ nos Programas de Operação Padrão, sem, entretanto, ser dissecado, tarefa cabível a uma pesquisa de cunho fundamentalmente ergonômico e não sociológico.

O objetivo aqui consiste em penetrar no mundo vivido dos trabalhadores, expressado por eles, aqueles que efetivamente experienciam a prescrição e as contingências do meio fabril.

2.3 Abordagem qualitativa

Haja vista que, como é apresentado nesta sondagem, o par temático *trabalho-subjetividade* conserva um caráter pouco mensurável, o objetivo de apreendê-lo em seus pormenores, exige que se recorra a um método de pesquisa de cunho qualitativo.

Schutz destaca que:

A única fonte direta de informação subjetiva é o próprio indivíduo observado. A aplicação de um quadro de referência objetivo, levando em conta o ponto de vista subjetivo, leva à análise sociológica da informação subjetiva reunida e à *interpretação subjetiva* dos fenômenos sociais (1979: 316).

³³ - Veja anexo 2.

Em outros termos, os construtos das Ciências Sociais devem ser de segundo grau, “construtos dos construtos feitos pelos atores no cenário social” (idem, p. 268). Portanto, o autor conclui que:

a exploração dos princípios gerais segundo os quais o homem organiza suas experiências na vida diária, e especialmente as do mundo social, é a primeira tarefa da metodologia das Ciências Sociais (idem).

Seguindo nessa esteira de busca das interpretações dos próprios sujeitos que vivenciam a situação investigada, é que os testemunhos reais dos operários são tomados como essenciais para conferir sustentação aos argumentos da pesquisa.

No que tange ao montante de entrevistas efetuadas, ainda que este seja um tema *de per se* pertencente ao quesito quantitativo, não foi determinada *a priori* uma quantidade exata ou aproximada, visto que a projeção de mensurações relativas à esfera da subjetividade no trabalho apresenta controvérsia em sua legitimidade analítica.

Pesquisas que utilizam o método *rede social*, incorporado aqui e que será tratado adiante, detêm livre arbítrio sobre esse critério. Assim, nesta pesquisa, buscou-se empregar o recurso da saturação das próprias informações, ou seja, a suspensão das entrevistas por ocasião da apresentação de informações fornecidas pelos próprios entrevistados, marcadas por certa recorrência.

No entanto, quando na prática se tentou empregar a técnica de saturação das informações de campo, foi possível perceber que o que efetivamente satura é a limitação dos instrumentos empregados pelo próprio pesquisador, uma vez que nenhuma experiência do sujeito de pesquisa é igual a outra, podendo, portanto, ser “explorada” de inúmeros ângulos, especialmente na pesquisa qualitativa desprendida

da aplicação rígida de teorias (ex. a reformulação *in situ* do formulário de questões).

Interrompeu-se, porém o campo (com vinte e uma entrevistas) quando se julgou já ter acessado experiências suficientemente diversas do ponto de vista qualitativo cuja abrangência permitia atingir o escopo da pesquisa, a saber, a compreensão da re-normalização na atividade operária.

A respeito do caráter de saturação da análise da experiência, Michelat evoca que, em tese, a análise é infinita, sendo

sempre possível modificar o esquema obtido, prosseguir a interpretação descobrindo novas sobre-interpretações [...] Entretanto, é necessário parar quando se considera que o estado atual do modelo obtido atinge uma certa estabilidade [...] [A] experiência mostra que, em geral, acima de trinta ou quarenta entrevistas, as entrevistas suplementares não trazem informação suficiente que justifique o aumento do *corpus* [discursos das pessoas interrogadas] (1982: 209-210).

No fornecimento de achados acerca de suas práticas cotidianas, as informações obtidas a partir das falas dos pesquisados são muito mais elucidativas do que os dados estatísticos de uma população amostral representativa. Pais destaca que, em pesquisa

qualitativa, os critérios de selecção são critérios de compreensão, de pertinência e não de representação estatística [...] [Portanto,] as estratégias de selecção não se orientam para a constituição de amostras estatísticas, mas de amostras estratégicas que permitam atingir uma *saturação* informativa [...] Neste sentido, a amostra do estudo [qualitativo] pode considerar-se *intencional* (2001: 110).

O autor conclui, ainda, que a relevância do estudo qualitativo “não reside na pretensão de representação de uma população com o objetivo da generalização de resultados”, mas no aprofundamento do “nível de conhecimento da realidade cuja singularidade é, por si, significativa” (idem).

Tecendo comentários acerca de entrevistas não-diretivas, Michelat destaca que, por meio delas, é possível buscar as manifestações dos “sistemas de valores, de normas, de representações, de símbolos próprios a uma cultura ou a uma subcultura [...] [e de] conteúdo sócio-afetivo” (1982: 192 e 194). Por conseguinte, a fala do pesquisado ocupa lugar privilegiado, por ser uma das formas de externar suas experiências, seus significados, suas representações e suas simbologias.

Justificando a escolha do método qualitativo para construir sua teoria das práticas cotidianas, Certeau argumenta que

a estatística [...] se contenta em classificar, calcular e tabular as unidades “léxicas”, de que se compõem essas trajetórias, mas às quais não se reduzem, e em fazê-lo em função de categorias e taxinomias que lhe são próprias. Ela consegue captar o material dessas práticas, e não a sua *forma*; ela baliza os elementos utilizados e não o “fraseado” devido à bricolagem, à inventividade “artesanal”, à discursividade que combinam esses elementos [...] a enquête estatística só encontra o homogêneo. Ela reproduz o sistema ao qual pertence e deixa de fora do seu campo a proliferação das histórias e operações heterogêneas que compõem os *patchworks*^[34] do cotidiano (1994: 45-6).

Na pesquisa qualitativa, o sujeito, por ser expressão da cultura a que pertence, é representativo em sua singularidade (Michelat, 1982: 199). Logo, ao inverso da sondagem quantitativa que, para a tabulação dos dados, busca elementos análogos entre os indivíduos, na investigação qualitativa, é imprescindível escolher pessoas diferentes entre si para poder conhecer seus universos simbólicos.³⁵

³⁴ - O termo *patchworks* significa retalhos costurados, “tecido feito com retalhos retangulares de tecidos de cores ou estampados diferentes, cosidos entre si, ou do tecido com estampado que repete o motivo acima” (Ferreira, 2004).

³⁵ - Faz-se necessário ponderar que as reflexões trazidas aqui, em favor da pesquisa de cunho qualitativo, não significam, de forma alguma, uma desqualificação da pesquisa quantitativa; muito pelo contrário, considera-se que a última é extremamente relevante quando o objetivo é mostrar comportamentos gerais de uma população.

A fim de discernir as relações entre subjetividade, técnicas e tecnologias produtivas, é necessário o afastamento do olhar panorâmico e macro-sociológico e o mergulho na intimidade dos atos de trabalho cotidiano dos trabalhadores. Por isso, é micro-sociológico o enfoque desta investigação ou, ainda, concentra-se nos sujeitos e não nas instituições ou sistemas sociais³⁶.

2.4 Instrumentais para a realização das entrevistas

Tendo em vista o êxito obtido, na pesquisa de campo do mestrado, com os instrumentais utilizados para efetuar as entrevistas e as estratégias de localização dos entrevistados e, mais ainda, que ambas as investigações, a de mestrado e a de doutorado, têm em comum os temas “trabalho e subjetividade”, foram empregadas as mesmas técnicas.

A coleta de informações de campo foi efetuada com a técnica de observação direta³⁷, no estabelecimento de contato imediato com os sujeitos da pesquisa mediante entrevistas gravadas em aparelho de áudio. Esse contato direto possibilita maior sensibilização do pesquisador para interpretar sinais não verbais emitidos pelo pesquisado, tais como gestos corporais, além de facilitar a elaboração de novas perguntas.

Empregou-se formulário³⁸ contendo indagações pertinentes à pesquisa e classificadas em blocos temáticos e cronológicos³⁹ que, embora formulado

³⁶ - É nessa mesma vertente teórico-metodológica que se localiza Schutz (Cf. Wagner, 1979: 50).

³⁷ - Questionários, formulários “e entrevistas são considerados como técnicas de observação direta pelo fato de estabelecerem um contato efetivo com as pessoas implicadas no problema investigado” (Thiollent, 1982: 32).

³⁸ - Ver o formulário no Anexo 1.

³⁹ - Cf. em Thiollent duas outras formas de estruturar um questionário: correspondente às hipóteses e arbitrária (idem).

previamente, esteve aberto para a inclusão de novos questionamentos conforme especificidades da trajetória de vida narrada pelo pesquisado. O formulário foi, então, desarrumado na situação de entrevista, pelo calor da hora, acolhendo reformulações e acréscimos *in situ* de indagações, para que fossem mais bem apreendidas as experiências operárias de re-normalização.

A primeira situação de desarranjo do formulário foi de caos extremo, fato ocorrido junto ao primeiro sujeito de pesquisa. A entrevista foi truncada, com respostas curtas, desprovidas de imagens claras sobre a re-normalização operária. Ante esse fato, nossa primeira atitude foi desqualificar o formulário de questões. Entretanto, antes de descartá-lo, optamos por fazer um teste com o ex-operário Alex⁴⁰, cujo perfil de pessoa expressiva já era conhecido na pesquisa anterior do mestrado. Nesse caso, o resultado foi muito bom, pois foram obtidas imagens fidedignas para ilustrar o objetivo da pesquisa. Nas entrevistas posteriores, os resultados também seguiram nesse mesmo passo, de modo que o formulário continuou sendo manejado de acordo com a maleabilidade exigida pelas demandas circunstanciais.

Portanto, trata-se de entrevistas semi-diretivas e/ou semi-abertas. Esse caráter da entrevista torna a coleta de informações ao mesmo tempo dirigida para o objetivo da pesquisa e aberta para fatos singulares de cada entrevistado. Tal procedimento, além de dinamizar muito os resultados do trabalho de campo, avivando os caminhos teóricos tomados pela pesquisa, pode, inclusive, trazer-lhe novas pistas analíticas.

Adicionalmente às entrevistas gravadas, foram utilizadas mais duas técnicas complementares: o diário de campo e a ficha do informante. Conforme Queiroz, o fato de a ficha do informante trazer os dados pessoais do entrevistado, informações “objetivas” que independem de opiniões, subsidia indagações acerca de comparações

⁴⁰ - Por motivos de discrição e de preservação do anonimato dos entrevistados, optou-se por conferir-lhes nomes fictícios. Do mesmo modo, as designações das fábricas onde trabalham não serão reveladas.

que possam ser feitas sobre os pesquisados envolvendo seus perfis; logo, propicia possíveis achados coletivos (1983: 52-54). Já o diário de campo consta de anotações do pesquisador a respeito das condições psicofísicas em que a entrevista foi registrada, características dos entrevistados, relação entre pesquisador e pesquisado, observações sobre as técnicas usadas e outros apontamentos de interesse (idem).

O diário de campo não se restringe a meros registros descritivos, uma vez que, no momento da análise das informações de campo, o seu aproveitamento dá corpo e substância para a análise crítica, que talvez não fosse possível sem esses registros descritivos. Nessa mesma vereda, Queiroz nota que:

sob uma aparente descrição singela do caderno de campo, a crítica [...] existe implícita; a segunda, a terceira leituras do caderno de campo, juntamente com a análise do material, fazem então com que ela aflore, suscitando um aprofundamento das reflexões (idem, p. 55).

Foi exatamente nessa linha de interpretação aludida por Queiroz que construímos nosso diário de campo e a ficha do informante. Esses instrumentos auxiliaram-nos permanentemente, tanto na elaboração parcial deste capítulo metodológico quanto na análise das falas dos entrevistados, trazendo-lhes detalhes não audíveis porque, sendo visíveis somente em situação de campo, são porém cegos ao gravador.

2.5 Estratégias de acesso aos sujeitos da pesquisa

Dispondo de tais técnicas, os entrevistados não foram procurados em fábricas, na tentativa de afastar uma possível identificação entre a pesquisadora e a empresa em que eles trabalham, buscando esquivar contenções em suas falas por receio de retaliações dos seus empregadores. Do mesmo modo, não foram procurados em

instituições formais, como sindicatos e igrejas, para evitar, na medida do possível, uma visão enviesada⁴¹ do perfil dos investigados.

Por tratar-se de investigação sobre a prática de normas “clandestinas”, foi necessário realizar a pesquisa de campo fora das dependências da fábrica, sendo os domicílios dos operários o ambiente mais conveniente⁴². Conquanto o acesso aos lares seja uma missão árdua (Both, 1976), manifestam-se como o local mais adequado para a efetuação das entrevistas, por ser um espaço isento das coações e vigilância fabris, ideológico-militantes ou religiosas, que poderiam induzir diretamente certas opiniões dos pesquisados.

Considera-se primordial a observação direta do cotidiano familiar dos trabalhadores e a “espontaneidade” da narração de suas experiências de vida. As experiências narradas são sempre aquelas que o sujeito que as vivenciou considera significativas. Schutz sublinha que o significado dessa experiência é predicado, pretérito, retrospectivo, acabado, jamais se trata de um acontecendo, nunca está no gerúndio (1979: 63 e 67). Sobressai aí a importância da memória para o relato das experiências dos sujeitos sociais, que implica o reconstruir de suas vivências, de acordo com os significados que o próprio narrador lhes atribui e dispõe no presente.

Na perspectiva de Bourdieu, investigar pessoas conhecidas garante uma comunicação “não-violenta” devida à não objetivação das razões subjetivas do pesquisado e da imediata compreensão dos seus sinais não verbais (1987: 697).

⁴¹ - Cf. Thiollent a respeito de fontes de viés na situação de entrevista (idem, p. 37).

⁴² - A única exceção de entrevista conduzida fora do domicílio do entrevistado ocorreu em condições pouco comuns, de forma improvisada, ocupou três ambientes diferentes: primeiro um restaurante, porém logo abandonado dado o barulho dos clientes e dos carros na rua; o segundo foi dentro do veículo do entrevistado estacionado na rua, em uma região central da cidade de Santo André; porém, a noite chegou e ficamos expostos aos riscos da violência urbana. Então, fomos até o estacionamento fechado e descoberto de um supermercado perto dali e, ainda dentro do veículo, concluímos a entrevista em um terceiro momento. A princípio esse depoimento deveria ser usado somente como teste para o formulário de questões; no entanto, suas informações foram preciosas o bastante para passar a compor o corpus empírico da pesquisa.

Destarte, existe a necessidade da escolha de um método de pesquisa que favoreça o contato direto e uma relação mais informal com os pesquisados do que aquela que se instaura dentro de uma fábrica. Salvo duas pessoas (Alex e Sérgio), não entrevistamos conhecidos diretos; a grande maioria foi indicada por alguém com quem mantínhamos contato.

Com o fito de constituir essa relação informal e destituída de laços institucionais foi que elegemos o método *rede social*, definido como um "conjunto de relações que ligam pessoas, posições sociais [...], grupos e organizações" (Johnson, 1997: 190). Conforme Both (1976), uma das precursoras desse conceito antropológico, na Inglaterra, a utilização de rede na pesquisa social tem sido feita tanto como um tipo de organização social quanto como um método, e é precisamente nesse último sentido que foi empregado nesta pesquisa.

Tomando como pressuposto que o indivíduo não é um ser isolado, mas, antes, sociável, mantendo relações formais com instituições e informais com pessoas próximas, Both concebe como rede “todas ou algumas unidades sociais (indivíduos ou grupos) com os quais um indivíduo particular ou um grupo está em contato” (idem, p. 299). Nesse particular, a autora observa que os indivíduos e os grupos não subsistem sem suas redes de relações externas. Reside aí a pertinência das redes para o estudo sociológico, pois, embora aqui o sujeito seja o foco da investigação, ele é considerado com todos os vínculos sociais que estabelece no interior da sociedade.

Logo, para chegar até os entrevistados, foi constituída a montagem de canais de informações. Em vez de recorrer ao expediente “agências de contatos” (maternidades, escolas, associações, igrejas, partidos), como fez Both, utilizou-se o de “agentes de contatos”, ou seja, pessoas físicas, e não jurídicas ou instituições. Com esse procedimento, construíram-se contatos do modo mais informal possível, desprovidos de influências imediatas de instituições, salvo da própria família dos entrevistados.

Basicamente, o emprego do método *rede social* consistiu em montar redes de informantes cujas indicações eram providas de amigos, colegas de faculdade e de trabalho, parentes, conhecidos, tecendo assim malhas que possibilitassem o acesso aos sujeitos da pesquisa. Com o emprego desse método, pouco a pouco, foram-se abrindo leques de informantes, subsidiando e dando concretude para a pesquisa de campo.

A composição da *rede social* de relações se fez por intermédio de indicações advindas dos próprios entrevistados, iniciando com um trabalhador já contatado em nossa pesquisa de mestrado, o Alex, uma vez que ele se havia posto à disposição para auxílios futuros. Alex foi para essa pesquisa o que Both classifica de *core person*, pois, a partir dele, constituiu-se a principal e mais densa rede de informantes, cujo montante chegou a treze operários, mais da metade do universo pesquisado.

Idealmente, a *rede social* deve contar com apenas um *core person*, ou ainda a pessoa informante a partir da qual a rede foi montada (Both, 1976: 301). Não obstante, sabendo que a realidade é dinâmica e negligencia a rigidez das teorias, na prática, comumente, as redes e suas malhas se esgarçam e para o pesquisador prosseguir em campo ele tem de buscar novos *core persons*.

Nesse passo, dada a “infidelidade do meio”, para empregar um termo de Canguilhem, tivemos de montar outra rede a fim de ter acesso a maior diversidade de experiência de informantes, pois, embora os componentes da primeira rede tenham fornecido informações bastante densas, eram todos pertencentes a duas grandes montadoras, todos atuando somente na pré-montagem. Assim, mediante indicação de uma amiga pesquisadora, foi possível montar uma segunda pequena rede de dois integrantes diretos da linha de montagem. Diversificando ainda mais o perfil dos informantes, uma terceira rede foi construída, com cinco operários vinculados a metalúrgicas de pequeno e de médio porte. Houve ainda no início do campo uma tentativa de montagem de rede, cuja composição restringiu-se a apenas uma malha, ou

seja, um único operário, que, entretanto, não indicou outros para que uma rede pudesse ser constituída.

2.6 Condições relacionais e ambientais da pesquisa de campo

Várias são as razões que levam uma rede a romper-se; por vezes, esse resultado decorre dos próprios métodos empregados, como foi o caso aplicado nas três redes mencionadas acima, pois é preciso tecer outra rede, se os próprios sujeitos da pesquisa não conhecem pessoas com o novo perfil desejado. Entretanto, há casos em que esse rompimento independe do próprio pesquisador: a rede simplesmente se quebra porque seus últimos integrantes, por motivos diversos, não fornecem indicações de outros informantes.

Nessa situação de quebra da constituição da rede pelo próprio informante pode-se citar o caso da única malha rompida nesta pesquisa. Trata-se de um operário que embora curse o ensino superior, Administração, escolheu-o sem qualquer interesse pela área, simplesmente pelo fato de a aquisição de um diploma universitário ser uma necessidade do mercado. Ademais, ele afirmou não gostar de estudar e que sua frequência ao curso se devia à proximidade da faculdade em relação a sua casa. Esse desestímulo acadêmico provavelmente justifique seu desinteresse em contribuir para que fosse construída uma rede, a partir de suas indicações, para o desenvolvimento desta investigação, já que ele, mesmo mantendo uma rede considerável de amizades operárias, tanto em fábricas quanto na faculdade, não conseguiu persuadir ninguém a prosseguir a malha.

Se a razão desse operário para a quebra da rede foi o desinteresse pela pesquisa, detectou-se o oposto por parte especialmente dos componentes da primeira rede. Nesta, a razão para que as pessoas aceitassem participar do trabalho foi

essencialmente o respeito pelo papel desempenhado pela pesquisa na sociedade. A maioria dos seus integrantes manifestou admiração pelas letras e desejo de frequentar a pós-graduação.

Ao lado da admiração pela pesquisa, havia também uma segunda razão para concederem entrevistas: o orgulho por poder ser entrevistado, por poder expressar seu ponto de vista e por ele fazer valer seu lugar na sociedade. Portanto, a entrevista era usada como um instrumento transmissor de opiniões, uma forma de externar as vozes de uma categoria que tem interpretações acerca de sua própria experiência. Esse motivo fez-se presente tanto na primeira quanto na terceira redes de entrevistados.

Uma terceira razão para que alguns aceitassem participar do trabalho de campo foi a consideração por nosso conhecido em comum. Isso ocorreu na segunda rede social, cujo *core person* foi um amigo nosso, tio do primeiro entrevistado dela. Nesse caso não se configurou, pelo menos explicitamente, a admiração pela pesquisa e quase nenhum orgulho, com exceção de um entrevistado, em ser porta-voz da experiência operária. Esse operário, que demonstrou orgulho por fazer parte da pesquisa, Leomar, é o mais velho entre os pesquisados; ao contrário do que se poderia esperar, ele não evidenciou qualquer timidez diante da situação. No entanto, foi um dos poucos que fez questão de enfatizar a sua falta de hábito em lidar com uma situação de entrevista, o que, ao final, acabou por se anunciar como modéstia; afinal, seus 39 anos de experiência já bastavam para tornar sua fala indispensável.

Não obstante, não se pode deixar de mencionar que nem sempre o fato de ser conhecido de um conhecido nosso nos garante o aceite da entrevista. Houve inclusive um caso notável desse gênero de recusa. O operário em questão é cunhado do irmão do nosso amigo. Ao ser contatado por telefone, ele respondeu-nos prontamente: “Eu gosto do que faço [no meu trabalho], mas só enquanto trabalho; depois, não gosto nem de ouvir falar de máquina”. Afirmação um tanto ambígua: gostar de fazer enquanto faz,

mas não gostar de falar a respeito. Há que se indagar a que gênero de gostar ele se refere. É como se o seu gostar tivesse um espaço determinado para atuar e fora dele configuraria a transmutação de lugar e também de sentido do mesmo objeto.

Ao final da conversa, sensibilizado e demonstrando-se solidário com a situação, o operário acima amenizou: “Ficamos assim, então: se você precisar eu posso fazer [a entrevista], só pra te ajudar”. Certamente preferi não recorrer novamente a ele, primeiro por uma questão ética de respeito a sua vontade e depois porque já é sabido que uma conversa forçada não surte efeitos pertinentes do ponto de vista das informações concedidas. A generosidade revelada no segundo momento dessa fala anuncia a última razão do aceite de entrevista, também constatado em outros operários.

Concordar em participar da pesquisa de campo em função da solidariedade, pelo sentimento de ajudar o outro, no caso a pesquisadora, se fez presente em alguns integrantes da primeira rede. Configurou-se, desse modo, uma quarta razão para a participação. O mais interessante é que se tratou de uma sensibilização espontânea, decidida pelo próprio operário, sem qualquer interferência explícita da pesquisadora. A situação atual foi diferente da que ocorreu no trabalho de campo do mestrado, em que, em alguns momentos, foi necessário recorrer a esse argumento, mostrando as dificuldades para montar a rede e suas conseqüências para a efetivação da pesquisa. Certamente, a prontidão em ajudar sempre vem permeada de outros significados nem sempre tão nítidos, mas pode-se aludir ao caso da operária Jussara que não sendo, pelo menos de modo manifesto, admiradora desse tipo de trabalho, referiu-se a sua mãe, professora doutora em uma universidade federal, que a havia aconselhado a levar a entrevista a sério por tratar-se de algo muito importante para o conhecimento.

Em situação de campo, outro aspecto que merece atenção é a relação com o bairro. As casas dos operários em sua grande maioria dispõem de conforto

considerável, haja vista que são pessoas cujas rendas familiares⁴³ ocupam lugar mediano se comparadas com a renda média da população, porém elas sempre margeiam bairros em que vivem populações bastante carentes. Esse cenário de pobreza é claramente visualizado nos bairros da região da zona leste e em suas imediações, em que morros íngremes sustentam casas bastante simples e precárias, parecendo construções inacabadas, de tijolo à vista sem reboco, amontoadas e impedindo de se enxergar o horizonte. No entanto, a vista que se tem lá do alto é panorâmica; de cima dos morros é possível avistar longe e ver onde a Serra do Mar se anuncia. Assim, é possível perder-se no olhar e ver no distante a beleza que o perto teima em esconder. Os moradores do morro se orgulham dessa vista, não é uma aquisição ao alcance de todos, sobretudo daqueles que tem de se encarcerar em grades em suas próprias casas para fugirem da violência que se alastra.

Periferia e violência é um par que caminha junto. Em nossas andanças pela periferia para encontrar as casas dos operários deparamos-nos com algumas situações limites da insegurança que povoa a cidade. Três delas merecem destaque, todas transcorridas na zona leste. A primeira foi em uma grande avenida, em que passávamos em um domingo de muito sol, e do outro lado da pista, sobre a calçada, havia um homem armado, com comportamento nervoso, apontando um revólver prateado para as cabeças de dois homens deitados no chão. A segunda foi quando buscávamos um caminho alternativo para chegar até a periferia de Mauá, nos perdemos e chegamos à entrada de uma das favelas mais violentas da região. Hesitantes em prosseguir, resolvemos voltar e refazer o caminho indicado pelo operário, que gentilmente veio ao nosso encontro para nos conduzir até a sua casa; depois fomos informados de que naquela favela houve crimes bárbaros e que os estranhos que lá entram dificilmente

⁴³ - A renda familiar média dos entrevistados está na faixa de R\$ 2.501,00 à R\$ 3.000,00, sendo que a média de moradores por casa é de 3,7 pessoas. Já o salário médio do próprio operário é de R\$ 1.501,00 à R\$ 2.000,00.

retornam. Finalmente, a terceira situação ocorreu enquanto nos encontrávamos dentro da casa de uma entrevistada: de repente, ouviu-se barulho de tiros, ninguém da casa teve qualquer reação; quando íamos embora uma vizinha veio avisar sobre o recém assassinato de um homem a poucos metros dali.

Todavia e paradoxalmente, o ambiente externo de perigo da periferia contrasta com a recepção calorosa com que os entrevistados e seus familiares nos recebem. Essa hospitalidade no tratamento não se restringia às visitas de cortesia como acabava caracterizando aqueles que visitávamos acompanhados de um seu parente, como ocorreu na segunda rede social. O acolhimento cordial era generalizado, embora mais enfático nas casas mais simples, em que todos os familiares encontravam um espaço, antes, depois ou mesmo durante a entrevista, para participar de alguma forma da conversa, bem como para nos convidar para retornar as suas casas para visitá-los.

Um sinal bastante marcante da receptividade dos operários e de seus familiares esteve no compartilhamento junto à mesa, que, aliás, é um traço cultural que carregamos. Muitos foram os quitutes saborosos acompanhados de bebidas que nos ofereceram, houve até mesmo um almoço preparado para ser compartilhado conosco uma vez que o horário disponível pelo entrevistado (Inácio) era justamente intercalando essa refeição.

Feitas algumas considerações sobre as condições ambientais e relacionais no trabalho de campo vividas por pesquisadora e pesquisados, resta mencionar o encaminhamento e tratamento das informações colhidas em campo.

2.7 Transcrição e análise das informações

Concluído o trabalho de campo, fez-se necessário recorrer aos serviços de terceiros para a transcrição das entrevistas, o que se deveu tanto ao grande volume de gravação obtido, em torno de 50 horas, quanto ao programa de doutorado na França⁴⁴ que foi iniciado no mesmo período, agosto de 2005.

Embora transferindo a transcrição para uma empresa, o que não julgamos o mais indicado quando se objetiva preservar a “veracidade” dos fatos, não nos eximimos de, posteriormente, empreender pessoalmente uma revisão minuciosa para assegurar que realmente ela havia sido concretizada *ipsis verbis*.

Procedendo à revisão das transcrições, a surpresa foi a constatação do seu desserviço, ao contrário do acordado com a empresa encarregada das transcrições, estas se revelaram repletas de interferências dos próprios transcritores: resumo de idéias, longos trechos não transcritos, troca de palavras, inversão de sentidos.

A gravidade do desvirtuamento da comunicação “real” das falas dos entrevistados alcançou tal dimensão que nos levou a recusar a dar início à análise das informações contidas no material resultante, dada a sua falta de confiabilidade.

Para solucionar essa contrariedade, empenhei-me de forma pessoal, juntamente com um pesquisador de confiança, na correção rigorosa das transcrições das entrevistas. Tarefa árdua, que tomou quatro meses de trabalho intenso, mas que ao final recompensou dada a fiabilidade alcançada.

⁴⁴ - O programa de doutorado que realizei na França contou com a co-orientação do filósofo Yves Schwartz, principal referência teórica desta pesquisa, professor titular na Université de Provence, no curso de Ergologie, na cidade de Aix-en-Provence, onde permaneci envolvida com pesquisa e debates entre agosto de 2005 e julho de 2006. Mais detalhes sobre o departamento de Ergologia e sua abordagem, o único envolvido com pesquisa pluridisciplinar sobre o tema trabalho, confrontar o site www.ergologie.com.

Passada essa fase de transferência da informação oral para a escrita, entramos na fase de organização e sistematização dos depoimentos, bem como da ficha do informante e do diário.

As informações que as entrevistas portam sobre as experiências dos operários detêm riqueza insubstituível, tanto é que são muitos os trechos transcritos literalmente no transcorrer da tese. Porém, frequentemente são informações órfãs de contexto, há sempre algum pormenor importante, *a priori* subentendido, mas que só é alcançado relativamente pelas anotações que fazemos constar do diário de campo. Por isso, este sempre permeou muitas das considerações impressas nas análises em curso.

Concomitantemente à análise das informações do campo foram surgindo um arsenal considerável de temas e sub-temas, muitos dos quais, aqueles julgados mais significativos para a compreensão da re-normalização operária, foram incorporados em capítulos e, finalmente, analisados e conjugados com outras interpretações.

Pontuada, ainda que brevemente, a trajetória do campo até o tratamento das informações nele coletadas, segue-se adiante a caracterização e o perfil sócio-profissional dos sujeitos da pesquisa, retirados basicamente da ficha do informante, donde brotam informações objetivas e suscetíveis de comparações. Inicia-se, assim, a apresentação daqueles cujas falas constituirão o ponto de convergência da análise.

2.8 Sujeitos da Pesquisa

Visando estabelecer contato direto com os testemunhos das experiências e das práticas normativas dos trabalhadores, os operários de chão de fábrica foram eleitos como sujeitos da pesquisa, conforme já foi salientado no início deste capítulo.

À categoria dos operários, posteriormente tratados de operadores e atualmente de agentes de fabricação⁴⁵, cabe o papel daqueles que coercitiva ou “autonomamente” executam. Executam justamente as normas concebidas por outros, aqueles incumbidos de desenvolver planos, seqüências, durações e modos operacionais para o cumprimento de tarefas.

O encargo por excelência dado aos operários, de “executar” sua atividade, *a priori* fortemente determinada por outrem, torna-os sujeitos de extrema relevância na investigação da conjunção entre o prescrito e o praticado. É a essa categoria, mais do que a qualquer outra, que se vincula, ainda hoje, o ranço do trabalho taylorizado.

Por mais que as novas organizações do trabalho declinem o princípio taylorista da separação entre execução e concepção do trabalho e incorporem a “autonomia” dos trabalhadores como requisito para a gestão do trabalho, é sobre a categoria dos operários que a prescrição ainda detém espaço considerável. A permanência da norma prescritiva deve-se se não aos condicionantes do meio, a certas pressões que se configuram em ocasiões de controle externo de qualidade e, por vezes, até de intolerância acerca do *savoir-faire* operário, assumida por certas categorias como a dos engenheiros.

Essa discussão sobre controle externo e a intolerância dos engenheiros será retomada mais detalhadamente nos capítulos vindouros. Cabe aqui somente mostrar que o caráter ambíguo (autonomia-coerção) da categoria operária em torno do prescritivo a torna eminentemente convidativa para a análise da prática normativa no trabalho.

⁴⁵ - De acordo com Hérard, a mudança da designação de operário para operador e depois para agente de fabricação visa esconder a clássica relação de conflito entre operário e patrão, situação que se deflagra com o processo de automatização do trabalho e com a política de responsabilização do operário (2002: 142-143).

Pertencentes ao chão de fábrica do setor metalúrgico, os operários sujeitos da pesquisa atuam tanto em montadoras de veículos, ou seja, em indústrias de grande porte, quanto em fábricas de autopeças de pequeno e médio porte. Conforme os quadros a seguir, é possível notar o perfil detalhado dos entrevistados:

Perfil dos entrevistados

Quadro 1

Nome	Idade	Sexo	Est. Civ.	Profis. do/a cônjuge	N. filhos	Escolaridade	Origem dos pais
ULISSES	30	M	C	Cobradora em empresa	2	Ens. Superior - 3º ano Adm.	Ceará - z. urbana
ALEX	22	M	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 4º ano Eng. Mec.	Bahia
CELESTINO	36	M	S	Não se aplica	0	Ens. Superior - 2º ano C. Cont.	Ceará - z. urbana
ANA	22	F	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 4º ano Eng. Mec.	Não informado
SÉRGIO	35	M	C	Professora eventual	0	Ensino Médio	São Paulo - z. rural
GUILHERME	22	M	C	Dona de casa	0	Ensino Sup. Incompleto	São Paulo - z. urbana
PABLO	23	M	S	Não se aplica	0	Ensino Sup. - 3º ano Adm.	Minas Gerais - z. rural
MIRO	50	M	C	Dona de casa	2	Ensino Médio	São Paulo - z. rural
DEMerval	43	M	C	Dona de casa	1	Ensino Fundamental	São Paulo - z. rural
LEOMAR	60	M	C	Dona de casa	3	Ensino Médio	São Paulo - z. rural
FABRÍCIO	27	M	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 1º ano C. Sociais	Alagoas - z. rural/urbana
JACK	29	M	C	Gerente farmacêutica	0	Ens. Sup. - 4º ano Análise Sist.	Pernambuco/S. Paulo - z. rural
SONIA	44	F	C	Aposentado (metal.)/CET	1	Ensino Médio	Bahia/São Paulo - z. urbana
JOÃO	53	M	C	Dona de casa	2	Ensino Médio	Pernambuco/S. Paulo - z. rural
JÉSSICA	20	F	C	Metalúrgico	0	Ensino Médio - Técnico Mec.	São Paulo
EMIR	21	M	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 4º ano C. Sociais	São Paulo
JUSSARA	30	F	C	Motorista de ônibus	2	Ensino Médio	São Paulo/SP - z. urbana
INÁCIO	39	M	C	Dona de casa	4	Ens. Fundamental	Bahia
JOSI	22	F	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 4º ano Direito	São Paulo
ZÉLIO	23	M	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - Desenho Industrial	São Paulo/Pernambuco
VALÉRIA	20	F	S	Não se aplica	0	Ens. Sup. - 1º ano Turismo	Bahia/Minas Gerais - z. rural

Quadro 2

Nome	Profis. do pai	Profis. da mãe	N. irmãos	Religião	Cidade	1º emprego
ULISSES	Operador de máquina	Dona de casa	4	Católica	S. B. Campo	13 anos (flanelinha)
ALEX	Aposentado (metal.)	Desempregada	2	Católica/Esp./Evang.	Santo André	17 (Senai)
CELESTINO	Falecido	Aposentada	10	Católica	São Paulo/zona norte	20 (office boy)
ANA	Aposentado (metal.)	Acumputurista	1	Testemunha de Jeová	Santo André	17 (Senai)
SÉRGIO	Aposentado (tecelão)	Dona de casa	1	Católica	São Paulo/zona leste	14 (ajud. de confecção)
GUILHERME	Metalúrg. (aposent. ativo)	Dona de casa	Não inf.	Testemunha de Jeová	São Paulo/zona leste	17 (Senai)
PABLO	Encarregado de calderaria	Dona de casa	2	Ateu	Santo André	17 (Senai)
MIRO	Agricultor	Dona de casa	4	Católica	São Paulo/zona leste	13 anos (roça)
DEMerval	Falecido	Falecida	Não inf.	Católica	São Paulo/zona leste	7 anos (roça)
LEOMAR	Metalúrgico	Dona de casa	Não inf.	Católica/Espírita	Santo André	14 anos (oficina mecânica)
FABRÍCIO	Metalúrgico	Artesã de terço	3	Sem religião	S. B. Campo	12 anos (fábrica de rádio)
JACK	Aposentado (metal.)	Dona de casa	1	Católica	Mauá	13 anos (ajud. pedreiro)
SONIA	Falecido	Falecida	5	Católica	S. B. Campo	15 anos (fábrica de alparcatas)
JOÃO	Desconhecido	Falecida	3	Católica	Mauá	14 anos (supermercado)
JÉSSICA	Metalúrgico	Não informado	4	Sem religião	S. B. Campo	17 anos (Senai)
EMIR	Caminhoneiro	Professora Ens. Fund.	2	Ateu	S. B. Campo	17 anos (Senai)
JUSSARA	Motorista partic.	Prof. Ens. Sup. (enfermagem)	Não inf.	Católica	São Paulo/zona leste	13 anos (aux. prof. ed. infantil)
INÁCIO	Metalúrgico	Dona de casa	9	Evangélica	Mauá	10 anos (engraxate)
JOSI	Tesoureiro	Dona de casa	2	Católica	Santo André	17 anos (Senai)
ZÉLIO	Aposentado (Almoxarife)	Voluntária em enfermagem	3	Católica	Santo André	14 anos (lanchonte de escola)
VALÉRIA	Metalúrgico	Autônoma - vende salgados	4	Evangélica	S. B. Campo	17 anos (Senai)

Quadro 3

Nome	Ocupação atual	Sub-setor	Tempo de trabalho no ramo	Setor	Porte	Fábrica
ULISSES	operador de estamparia	estampagem de peça	10 anos	Estamparia	G	Montadora A
ALEX	analista de processos de produção	carroceria	4 anos e 8 meses	Pintura	G	Montadora A
CELESTINO	preparador de carroceria	carroceria	10 anos	Pintura	G	Montadora A
ANA	operadora de dinamômetro	teste de motores	4 anos	Qualidade	G	Montadora B
SÉRGIO	operador e programador de torno CNC	equipamentos de solda	14 anos	Usinagem	P	Auto peças A
GUILHERME	fresador ferramenteiro CNC	fieira de banda de rodagem	5 anos	Ferramentaria	M	Auto peças C
PABLO	montador	periféricos do motor	5 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
MIRO	torneiro mecânico (aposentado ativo)	usinagem de peças diversas	30 anos	Usinagem	P	Auto peças B
DEMERVAL	torneiro ferramenteiro	equipamentos de solda	24 anos	Usinagem	P	Auto peças A
LEOMAR	ajustador mecânico (aposentado ativo)	fieira de banda de rodagem	39 anos	Ferramentaria	M	Auto peças C
FABRÍCIO	montador	periféricos do motor	10 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
JACK	montador	periféricos do motor	11 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
SONIA	montadora	cabeçote	8 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
JOÃO	operador de célula (aposentado ativo)	usinagem de eixo	25,5 anos	Usinagem	G	Montadora B
JÉSSICA	operadora de máquina CNC	usinagem de engrenagem	2 anos	Usinagem	G	Montadora B
EMIR	operador de máquina CNC	usinagem de engrenagem	3 anos e 4 meses	Usinagem	G	Montadora B
JUSSARA	montadora	motor	8 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
INÁCIO	montador	painel	22 anos	Montagem	G	Montadora A
JOSI	montadora	motor	5 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
ZÉLIO	montador	motor	5 anos	Pré-Montagem	G	Montadora B
VALÉRIA	montadora	painel	3 anos	Montagem	G	Montadora A

A planta produtiva das montadoras está dividida em sete setores: estamparia, armação, pintura, ferramentaria, usinagem, montagem final e manutenção⁴⁶. Dentre esses setores, dois não estiveram presentes nesta pesquisa, quais sejam: o de manutenção e o de armação. O primeiro fez-se ausente por razões de escolha metodológica, uma vez que se trata de um setor em que as normas prescritas exercem menos coerção sobre o modo de os operários trabalharem. Seus instrumentos de trabalho são menos atingidos pela cadência; logo, o espaço de re-normalização coloca-se deliberadamente menos aprisionado ao prescrito. Já a armação não obteve representação pelos operários analisados em função de contingências da metodologia *rede social*, ou seja, entre as redes de informantes construídas pelos próprios operários, não houve nenhuma ocorrência nesse setor.

Os setores mais representados são os de montagem, sobretudo a pré-montagem, e de usinagem. Especialmente o setor de montagem é marcado pela coerção tempo-espaço e meta de produção, logo constituindo um ambiente fecundo na revelação das práticas normativas operárias. Essas mesmas práticas também são bastante perceptíveis no setor de usinagem, em que os operários operam máquinas, dispostas ou não em células, cujo funcionamento constantemente lhes apela para interferirem no modo de trabalhar para que possam cumprir seu trabalho.

Além dos setores de montagem, usinagem, ferramentaria e estamparia, a pesquisa está representada ainda pelo setor de qualidade, especificamente o sub-setor de testes de motores. Embora não pertencente à cadeia produtiva em si, o controle de qualidade ocupa posição importante no questionamento das normas estabelecidas.

⁴⁶ - Conforme A. Cardoso, a distribuição dos trabalhadores da montadora que pesquisou é a seguinte: “19% na armação, 9% na estamparia, 12% na ferramentaria e manutenção, 25% na montagem final, 13% na pintura e 20% na usinagem” (2007).

Doravante, segue o traçado do perfil dos sujeitos da pesquisa. Com ele desenha-se um panorama geral das características sociais, familiares e profissionais daqueles que serão a principal fonte das informações vivas da experiência operária nos capítulos vindouros.

Trata-se de operários, em sua maioria homens, refletindo a realidade do setor: 15 homens e seis mulheres⁴⁷. A idade média é de 32 anos. Quase 60% é casado, dos quais 2/3 têm filhos, em média dois. Não há nenhum caso de solteiros com filhos; embora haja manifestação de interesse, por outro lado, há recém casados sem filhos. Todos os casados, com uma exceção, moram em casa separada dos pais. Entre os solteiros somente um mora sozinho, os demais moram com sua família.

Quanto à escolaridade, os operários revelam um quadro bastante preciso: 10 (quase 50%) cursam ensino superior⁴⁸, todos pertencentes a empresas de grande porte e dispendo de idade média de 24 anos; apenas um operário concluiu o *ensino superior*, também vinculado à montadora; um operário, de empresa de médio porte, interrompeu o curso superior por razões matrimoniais; entre os sete (33%) operários que dispõem apenas do *ensino médio*: três são mulheres (duas são mães e a terceira é a mais jovem), somente dois (homens) pertencem a empresas de pequeno porte, a idade média desse grupo é de 44 anos, três são aposentados e continuam na ativa; finalmente, dois operários (homens) dispõem somente do *ensino fundamental*, um de uma pequena empresa e outro de uma grande (sendo este o que tem o maior número de filhos: 4).

⁴⁷ - Há que se notar as dificuldades em conseguir mulheres para comporem o campo desta pesquisa, especialmente acima de 30 anos de idade e com filhos. Foram três as recusas das quais duas tinham importância estratégica para a montagem de novas redes, uma em metalúrgica de pequeno porte e outra que trabalhava diretamente na linha de montagem.

⁴⁸ - Todos os operários que cursam o ensino superior o fazem em faculdades particulares, com exceção de três que são vinculados a uma fundação. Os cursos apresentam variações significativas: Engenharia Mecânica, Desenho Industrial, Análise de Sistemas, Administração, Ciências Contábeis, Direito, Turismo e Ciências Sociais.

No tocante aos *cursos profissionalizantes do Senai*, sete (33%) operários não o fizeram, dentre os quais somente um pertence a empresa de pequeno porte, dois cursam ensino superior, enquanto dois têm apenas o ensino fundamental e três contam com o ensino médio (sendo duas mulheres-mães e um tem acima de 50 anos).

A *origem dos pais* desses operários é praticamente metade de São Paulo e a outra metade oriunda do nordeste. 57 % desses pais também pertenceram à categoria operária, enquanto que entre as mães a grande maioria é de donas de casa. Somente duas dispõem de profissão reconhecida, ambas professoras, uma do ensino fundamental e outra de uma universidade federal (sendo esta a mãe de uma operária-mãe que conta somente com o ensino médio).

No que se refere à *religião* dos operários, pouco mais de 50% é Católica, 30% se distribui em Evangélica (Pentecostal), Testemunha de Jeová (Para-Pentecostal) e duplicidade ou triplicidade religiosa, misturando as duas primeiras com o Espiritismo. O que chama atenção é os 20% restantes se autotransclassificarem como ateus ou sem religião. A esse respeito não se pode deixar de notar que, entre eles, três são justamente os únicos que frequentam o curso superior em uma fundação, sendo dois em Ciências Sociais.

O *tempo médio de trabalho* no ramo fabril dos sujeitos da pesquisa gira em torno de 12 anos, porém variando entre 2 e 39 anos. Entraram para a vida ativa com idade média de 14 anos. Dentre os que começaram a trabalhar mais cedo estão justamente aqueles dois que dispõem somente do ensino fundamental, 7 e 10 anos de idade, um na roça e outro de engraxate, respectivamente. Entre os que iniciaram a vida ativa com 12 e 13 anos, 3 estão cursando o ensino superior e os outros têm ensino médio (uma é mãe e o outro tem 50 anos de idade).

Finalmente, suas *ocupações* estão distribuídas em 42% de montadores, 30% de operadores, 10% de torneiros e o restante de fresador-ferramenteiro, ajustador, preparador e analista de processo de produção. A grande maioria desses trabalhadores (76%) trabalha em montadoras na região do ABC. A ênfase nas empresas de grande porte foi uma opção teórico-metodológica, uma vez que se considera ser justamente nesse ambiente em que as normas prescritas se colocam de forma mais prementes dada especialmente a forte presença de equipamentos ultra-modernos. Já as fábricas de pequeno e de médio portes, localizadas em Santo André e na zona leste da cidade de São Paulo, são trazidas para fazer contrapontos, possibilitando tecer considerações de analogias e de diferenças na vivência operária.

Vale sublinhar que, embora os sujeitos da pesquisa sejam essencialmente operários vinculados ao chão de fábrica, fez-se presente um analista de processos de produção, ocupação classificada como engenheiro. O trabalhador em questão é o Alex, um jovem de apenas 22 anos. Embora atualmente ele atue como engenheiro, ocupava esse cargo havia apenas oito meses, ainda guarda sua identidade com as experiências de operário preparador de carroceria, ocupação na qual permaneceu durante quatro anos na mesma montadora. A princípio houve hesitação em adicionar ao conjunto o depoimento desse trabalhador por ele não pertencer ao público alvo da pesquisa. Posteriormente, decidiu-se incluí-lo, quando se constatou que a maior parte de sua narração se voltava para sua experiência operária e exigüamente para a de engenheiro. Quando fez alusão à última, recorreu a reflexões críticas que contribuem de forma *sui generis* para a compreensão das dificuldades de interlocução entre as duas categorias, quais sejam operários e engenheiros, por sua vez intrincadas na vivência e na elaboração de normas fabris.

No próximo capítulo, dar-se-á prosseguimento à caracterização dos sujeitos de pesquisa, porém não mais apontando traços gerais que constituem seus perfis

analisados panorâmica e “objetivamente”, mas sim investigando mais miudamente sua relação com o ambiente fabril, físico ou relacional, trazendo à baila aspectos próprios da experiência operária.

Parte II

ESPAÇO, TEMPO, SUBJETIVIDADE E VALORES OPERÁRIOS

Apresentação

A segunda parte da tese consiste em analisar as informações auferidas junto aos operários, trata-se do chamado estado de arte da pesquisa, em que são trazidos à luz os achados provindos das experiências vividas e narradas pelos sujeitos analisados.

O capítulo de abertura versa sobre o ambiente fabril, relações com os chefes, os companheiros, o medo do perigo e a apropriação do espaço. No segundo caracterizam-se as normas fabris, seus condicionantes e limitações no sistema produtivo. No último são concretamente retratadas as relações de re-normalização tecidas pelos operários com o tempo, os equipamentos e os seus valores.

A tese é trilhada, portanto, buscando mostrar que mediante a inoperância gestonária oficial, o cotidiano fabril é reconstruído pelos operários, que intervêm em diversas instâncias da fábrica, como no *modus operandi*, no tempo, no relacionamento e nas ferramentas e maquinários.

Cap. 3 Cenário do chão de fábrica: da subjugação à apropriação

Introdução

Gerir o trabalho é uma atividade que não se restringe à produção; ela concerne também ao clima físico e relacional e à própria subjetividade do trabalhador (R. Carvalho, 1996: 241). É esse veio interpretativo que orientou a análise das informações resultantes da pesquisa de campo, indo do visível, o ambiente, ao invisível, a subjetividade, justamente porque são esferas indivisíveis.

O meio fabril é analisado aqui tendo como referência os valores presentes nas relações dos operários, notadamente aqueles atinentes à autonomia, à sociabilidade, à pulsão de vida e morte e à apropriação.

Trazer à baila o ambiente do chão de fábrica, tanto o físico propriamente dito quanto as relações fomentadas entre os próprios trabalhadores e destes com os seus chefes, permite desenhar imagetivamente e dar vida para o cenário sobre o qual serão apresentados os testemunhos dos operários na discussão a seguir.

Portanto, o núcleo deste capítulo consiste precisamente em examinar as relações entre pessoas e destas com o espaço fabril de modo geral, sem considerar máquinas e normas que serão tratadas nos capítulos vindouros.

3.1 Relação com os chefes e com o controle fabril

Dentro da cadeia hierárquica fabril, a figura de alto escalão à qual os operários estão oficialmente “subordinados” e a que têm acesso direto e mais constante é o chefe do setor, pois o supervisor e o gerente estabelecem pouco contato com o chão de fábrica. Os engenheiros e sua respectiva relação com os operários, no relativo especificamente ao âmbito das normas operacionais, serão aludidos mais adiante, em capítulo específico sobre a re-normalização operária.

A relação dos operários com os chefes revela-se diversa da antiga imagem do algoz, contratado para vigiar e punir os operários. Sua postura dentro da fábrica ganhou uma conotação mais amena.

Essa mudança pode ser apontada por algumas razões. A primeira delas talvez se encontre na idéia do panóptico, discutida por Foucault (1979), em que a disciplina foi introjetada a tal ponto no próprio corpo dos operários que eles mesmos se policiam entre si. Quiçá, então, a razão resida na instabilidade atual presente no mercado de trabalho, levando aqueles que fazem parte dele a prezarem o seu posto como forma de tentar garantir sua continuidade nele. Uma terceira razão, apontada por alguns operários, reside na alta qualificação da mão-de-obra, especialmente das grandes montadoras, o que leva os chefes a serem, em tese, mais cordiais no trato aos operários.

[A] postura da chefia também mudou, eles mudaram o tratamento no dia a dia, hoje eles tentam ser mais amigáveis, mais comunicativos, antes era aquela coisa de [...] imposição [...] isso veio também [...] pelo tipo de pessoa que tá trabalhando na fábrica hoje, porque já é um pessoal que tem mais estudo, é mais esclarecido (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Somente um substantivo é empregado pelos operários para definir chefe: “o chefe é a linha”. Isso quer dizer que o papel dele se restringe basicamente a garantir a produção; não vem ao caso conhecer os subterfúgios usados pelos operários para que seja atingida; o funcionando da linha é o que realmente importa.

Tem *chefe* que não liga [para quem faça atividades extra-produtivas] [...] *o que ele quer é que você faça produção*, ele vê que cê já saiu da produção, sabe que cê tá fazendo aquilo, ele não liga. O que ele não quer é que cê traga chefe pra área dele, dá problema pra vim os grandões pra identificar que ele deixou de fazer alguma coisa ou de apertar alguma coisa, aí ele vem apertar a gente [...] hoje não tem muita vigilância de ficar ali direto. Ele fica ali. Deu problema, ele tá ali, não deu problema... Queira ou não queira *o chefe é a linha*. Não tem jeito. A linha vai andar e ele vai dizer pra você: “Oh, cê tem que tirar tantos carros”. *Enquanto ele sabe que a linha roda, ele corre atrás da parte administrativa e deixa nós um pouco solto e aí a gente faz a nossa parte*. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Em pesquisa realizada na Ford de Bordeaux, Hérard analisa os operários dentro de uma abordagem intitulada antropologia operária, que consiste basicamente em mostrá-los como constituídos por elementos plurais acessados diretamente de suas próprias categorias de pensamento, não podendo, portanto, serem tomados *a priori*. Um dos elementos investigados concerne à avaliação feita pelos operários sobre seus chefes, julgados como estando longe de agentes despóticos, sendo vistos como responsáveis em gerir a relação entre operários e responsáveis pela quota de produção (2002: 235-237).

A constatação acima é corroborada pelos operários por nós contatados, que concebem o chefe como sinônimo da linha, porém, por vezes, acrescida de tratamento abjeto para com os trabalhadores. O apreço pelos resultados da produção e a postura de indiferença às pessoas são narrados por Ana em circunstância aparentemente

descontraída e até diplomática, o que se justifica, conforme ela, pelo respeito ao sexo feminino:

meu chefe [fala]: “cuidado com a qualidade, com a segurança”, mas é da boca pra fora, o que ele vem te cobrar todo dia é saber quantos motores você tirou, isso ele pergunta todo dia [...] de manhã ele passou por mim e [...] falou [...]: “Ana, sua cela [de teste] tá boa?”. Eu falei: “Bom dia pra você também”. Todo mundo riu. Ele falou: “Ah, desculpa, eu não te vi hoje”. Eu falei: “Então da próxima vez que você passar por mim você cumprimenta, pergunta se tá tudo bem comigo e depois pergunta da produção”. “Não! Tá, tudo bem, desculpa, desculpa. Você tá bem?”. “Tô”. “E a produção?” [risos] (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Embora Fabrício tenha destacado o tratamento mais comunicativo dos atuais chefes em sua fábrica, Ana, pertencente a outra montadora, portanto interagindo com chefe diferente, permite uma interpretação que leva a denotar a comunicabilidade do chefe com o operário como mera formalidade, ao se revelar desinteressada pela interação com o trabalhador.

meu chefe me irrita muito [...] ele tá lá [...] faz pouco tempo [...] não sabe nada de teste [...] ele começou a perguntar [sobre teste de motor] [...] Só que cê tá falando com ele e ele sai andando, larga cê falando. Isso é [...] motivo d’eu fechar a cela e xingar [...] só não xingo pra ele. Outro dia fiquei nervosa, eu tava falando com ele assim... E eles andam com radinho falando com os outros chefes, o tempo inteiro [...] de problema. Aí ele falando comigo e saiu andando. Eu olhei pra cara do meu... [colega] e falei: “Não acredito!”. Ele falou assim: “É normal né, dele.” Falei: “Então, ele é louco [...] porque é uma [...] falta de educação”. A pessoa pode tá falando uma besteira, mas pelo amor de Deus, deixa terminar de falar. Era uma coisa que ele me perguntou ainda, nem terminei de responder, ele saiu andando. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

O enredo desse testemunho é um convite para interpretar o interesse que os chefes têm em estabelecer trocas com os operários como uma suposta prática de comunicação esvaziada *de per si*, ou seja, ela pode colocar-se simplesmente como um meio para estabelecer certa proximidade com o operário visando outro fim, qual seja a produção.

Um dos motivos da aproximação dos chefes, assinaladas por Fabrício, concerne em legitimar a idéia de “trabalhador colaborador”. Eles aproximar-se-iam, então, dos operários para fazê-los crer que não são somente força de trabalho, mas também “colaboradores” da fábrica.

Em sua obra sob a forma de diário, M. Durand, um antigo operário da Peugeot de Sochaux, onde trabalhou na cadeia produtiva durante vinte anos (décadas de 1970 e 1980), descreve o seu ponto de vista sobre essa tentativa de aproximação.

Chefe companheiro [...] uma nova estratégia refinada [...] Grande sorriso [...] sabem escutar as reclamações [...] eles tratam os operários de “você” na maior naturalidade [...] A bendita hierarquia se torna frouxa no novo sistema produtivo. Não há mais O.S., nem chefe, nem varredor. Nós somos todos agentes. Não é mais preciso considerar o chefe como um superior hierárquico, mas como [...] um companheiro [...] [Porém, ele golpeia por trás]. Com seu formulário siga-qualidade. Ele estuda calmamente seus pontos fracos em seu escritório e golpeia no momento em que lhe parece oportuno. É assim que os operários são demitidos. (M. Durand, 1990: 208-209)

A idéia de “trabalhador colaborador”, citada por Fabrício, coaduna com as estratégias refinadas mencionadas por M. Durand: afrouxamento da hierarquia, escuta dos chefes e tratamento amigável, que acompanharam o processo de reestruturação produtiva.

A partir de meados dos anos de 1980, deu-se início à reestruturação produtiva nas indústrias brasileiras que passaram a adotar técnicas japonesas de gestão e organização do trabalho. A partir de então, passou-se a exigir do trabalhador certas características como: participação, iniciativa, criatividade, capacidade de abstração e trabalho em equipe (Martins, H., 2001: 62-63). Entretanto, tal idéia é avaliada por H. Martins e por outros críticos, com a qual estamos de acordo, como *discurso da reestruturação produtiva*, uma vez que esse perfil de trabalhador não é levado em conta pela *formação* técnica, mas muito mais pelos *princípios* educacionais humanistas (idem, p. 63). Também criticando o sentido de “participação” operária, Fabrício prossegue seu testemunho, fazendo, antes, referência ao processo de reestruturação na fábrica em que trabalha.

De acordo com Fabrício, o papel de “colaborador”, atribuído pela empresa ao operário, vem vinculado ao trabalho em grupo. Ele abriu sua fala a esse respeito explicando o contexto histórico da fábrica no qual surgiu a gestão com “participação” operária.

Isso foi com a reestruturação produtiva que [...] começou em 95, quando eles começaram a mudar o sistema de trabalho [...] a implantar trabalho em célula, um operador ao invés de operar só aquela máquina, já operava 2, 3 máquinas [...] o trabalho em grupo começou mais com o pessoal da montagem e na parte de usinagem [...] foi quando teve essas demissões na fábrica [...] então, [...] tinha 3 máquinas e 3 operadores, aí passou a ter as 3 máquinas e 1 operador só [...] nessa divisão de tarefas da linha de montagem do trabalho nosso, dentro do grupo, nós podemos organizar do jeito que a gente quiser, mexer as pessoas, trocar [...] uma folga, é discutido dentro do grupo [...] a gente senta e discute e entrega a escala pra ele [chefe] e fala: “Essa semana vai folgar fulano de tal [...]” Férias também. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Com a introdução do trabalho em grupo, os operários passaram a atuar como “colaboradores” e, especificamente, a distribuição das tarefas e alocações de dias de trabalho e repouso entre os integrantes ficou sob responsabilidade do próprio grupo. Depois de tal mudança, o operário adquiriu incumbência de participar da gestão, portanto da manutenção da produtividade. Mas, seria mesmo “participação”? Quais sentidos os próprios trabalhadores conferem a essa dita “colaboração”?

[Com] o trabalho em grupo o chefe não tem mais aquela tarefa de tá vigiando o trabalhador, o próprio trabalhador tá vigiando um ao outro ali. E [no] grupo ficou faltando uma pessoa e a gente teve que ralar pra cobrir a sua vaga, então ele se isenta daquele papel de punir a pessoa, o próprio grupo vai pra cima do cara. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Fabrício tece críticas ácidas à idéia de “participação” dos operários no trabalho em grupo, considerando-a mera transferência de responsabilidade da chefia aos operários para aliviar seu próprio trabalho. Adicionalmente, é criada uma situação delicada na relação entre os trabalhadores, que são premidos a vigiarem-se reciprocamente para poder garantir o funcionamento do trabalho em equipe, alimentando, portanto, situações de disputas e perseguições entre camaradas e, conseqüentemente, aliviando a carga de conflito potencial na relação com os chefes.

Permeando a gestão do trabalho em grupo, encontra-se uma outra faculdade além da de “participação”, a saber, a “autonomia”, ambas bandeiras da reestruturação produtiva. Antes de mostrar a avaliação de Fabrício sobre a questão da “autonomia”, tema um tanto controverso, vale fazer um breve passeio por algumas noções teóricas a seu respeito para melhor situá-lo conceitualmente.

Embora as novas formas de organização do trabalho afirmem a necessidade de “mobilizar a inteligência, a iniciativa e a responsabilidade dos trabalhadores”, Duraffourg destaca que essa postura não tem de forma alguma relação com

generosidade ou reivindicação humanista (1985: 119). De fato o que ocorre é que certas dimensões do trabalho, como a vigilância do funcionamento de maquinários, apresentam dificuldades para serem automatizadas. Assim, a concessão de certa “autonomia” aos operários derivam de condicionantes advindos das próprias limitações do sistema que, funcionando somente por meio de operações repetitivas, não é capaz de antecipar incidentes e acidentes graves, havendo, então, a necessidade da intervenção humana.

O termo “autonomia” não é empregado isoladamente por Schwartz, que ao utilizar a expressão “usos de si por si e pelos outros” explicita também o oposto daquele, ou seja, a heteronomia. Em “toda situação de trabalho [...] se negociam [...] normas hetero-e auto-determinadas [...] usos de si pelos outros e usos de si por si” (2000a: 294). Os “dramas de si” vivenciados pelos trabalhadores residem justamente na gestão do descompasso entre heteronomia e autonomia. Nessa perspectiva, e da qual compartilhamos, vivendo em sociedade os indivíduos não dispõem de espaço exclusivo para a autogestão de suas próprias normas, que são geridas *pari passu* com aquelas advindas exteriormente.

Diante desse contexto conflituoso de constituição de normas, avulta o papel do sujeito. Conforme R. Carvalho, o trabalhador de uma fábrica indaga-se a respeito de si próprio, sobre quem é em sua atividade profissional e, diante das exigências das novas organizações do trabalho, sua subjetividade se divide em três: “O ‘eu’ é solicitado, o ‘si’ responde e o ‘mim’ interroga [...]”. Trata-se, portanto, “da existência de uma subjetividade instrumental (prescrita) e uma subjetividade ativa que seriam os dois reversos de uma mesma moeda” (1996: 53-54). Em outros termos, mesmo o indivíduo sendo solicitado, ele ainda é capaz de fazer auto-reflexão, buscando compreender sua

inserção em uma sociedade ao mesmo tempo coercitiva e constituída por brechas normativas.

Justamente fazendo essa auto-reflexão é que Fabrício endereça críticas à dita “autonomia” existente na fábrica, ao julgá-la pró-forma e questionável dada a maneira como é concedida aos operários.

[No] regime de trabalho em grupo, [...] *a chefia fala: “Você, hoje tem autonomia no trabalho.”* O pessoal: “Obá, a gente tem autonomia!” *Mas na verdade, eles não vêem que não é uma autonomia, é uma semi autonomia, você tem uma certa autonomia sobre o processo de trabalho, mas os meios, você não tem como modificar os meios de produção, algumas regras da empresa.* Então eu acho que não é autonomia. E dentro da lógica [...] [deles], eles seguem uma lógica de querer dizer que você faz parte, que é uma grande família, eles vendem essa idéia [...] *quando a produção tá baixa, eles deixam você mais à vontade, quer fazer um negócio aqui, vamos fazer uma modificação ali, agora na hora que a produção aumenta, aí não tem conversa.* (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Tendo como parâmetro sua própria experiência na fábrica, Fabrício re-substantiva a palavra “autonomia”, considera-a “semi-autonomia”, por ser parcial, permitida apenas em certos aspectos, especialmente, aqueles ligados à gestão do trabalho, nos quais a interferência operária converge com os objetivos fabris, que inexoravelmente carecem de sua participação. Assim, a intervenção operária é restrita a certas instâncias e obstruída em outras, por exemplo, algumas normas e dispositivos que os operários são coibidos de mudar (como veremos no item 5.6).

Delineia-se aí a configuração de desencontros entre as considerações fabril e operária a respeito do espaço de autonomia normativa facultado ao trabalhador, o que acarreta conflitos na dimensão subjetiva dos operários. Em termos de psiquismo humano, a constituição das normas pelos indivíduos significa: “a reivindicação e o uso

da liberdade como poder de revisão e de instituição” das mesmas, todavia o não alcance dessa reivindicação pode levar à loucura (Canguilhem, 2003: 217). Certamente essa possibilidade emerge, mas antes se delineia uma série de subterfúgios desenvolvidos pelos indivíduos para evitar o desequilíbrio. Pode-se dizer que um destes reside na própria crítica que o indivíduo faz à idéia de liberdade conferida pela fábrica, além dos vínculos de sociabilidade estabelecidos para amenizarem eventuais contrariedades.

Se feita uma ponte entre a idéia de “autonomia” e a de “liberdade no trabalho” operário, chega-se à conclusão, perante os testemunhos dos operários, que ambos são termos demasiadamente fortes para refletirem a atividade de operários vinculados a uma organização fabril, cujo papel é a reprodução de determinados objetos por intermédio de ferramentais específicos.

No que concerne ao uso do jeito próprio do operário trabalhar, nas palavras de Fabrício “não é liberdade, você [apenas] fica mais à vontade pra trabalhar” (27 anos, montador, Montadora B – grande). Onde se entrevê a avaliação do trabalho operário ligada à *certa margem de liberdade e de autonomia*, porém sempre cerceado, em alguma dimensão, por certos limites e controles estabelecidos pela organização fabril.

Corroborando essa interpretação de controle, Rosa pondera que:

os modelos atuais sobre o trabalho e suas práticas no uso de si [...] convocam o Ser/Si, a manifestação da presença de um “sujeito”, para o retrabalho das normas ou para a atividade de renormalização. Mas isto é feito tendo em vista direcionar e controlar o [...] conhecimento e [a] experiência [do trabalhador]. (2005: 31)

Para concluir acerca do tratamento que a fábrica concede aos operários, outro caráter aduzido no testemunho de Fabrício concerne ao fato de ele implicar um sofisma em relação à realidade. Recorrendo ao espaço aberto para a dita participação operária

nas decisões da fábrica, os chefes tentam inculcar-lhes a idéia de que fazem parte de uma “grande família” empresarial e que, portanto, devem zelar por ela como se fosse a sua própria família. Ironicamente, a pseudo-democracia vigente na “participação” dos integrantes dessa “grande família” tem hora marcada para acontecer bem como para sair de cena, já que está subordinada à lógica da produção. Se, por razões mercadológicas, a demanda por produção está baixa, a “autonomia” é conferida a todos; em contrapartida, se a demanda está alta, aí a gestão que antes era participativa se transforma em monopólio dos chefes e os trabalhadores são privados de sua participação.

3.2 Relação com os colegas de trabalho e trocas econômico-simbólicas

Se a relação dos operários com os chefes passa necessariamente por formalidades e obediências à hierarquia fabril, não obstante sua tentativa de abrandamento e de “co-participação” operária, o que costura a relação entre os operários advém do compartilhamento do mesmo espaço e das mesmas situações.

Compartilhar espaço e situações comuns leva os operários a desenvolverem grupos de convivência. “O convívio cotidiano no local de trabalho traz um sentimento de apego e amizade” (M. Carvalho, 1989:121). O uso do espaço fabril mostra-se, assim, propício e favorável para o fomento da sociabilidade operária.

Quando perquirido a respeito da melhor parte do seu trabalho, prontamente Fabrício alude ao convívio e ao fortalecimento de relações estabelecidos com as pessoas que trabalham no mesmo ambiente.

A melhor parte [do trabalho] eu acho que é o convívio com as pessoas porque o trabalho em si mesmo, ele é penoso, é um trabalho pesado, mas você trabalha 8 horas

ali com aquelas pessoas, então você vai pegando um contato com [elas], você vai estreitando a relação.
(Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Na mesma esteira de Fabrício, Pablo itera a relevância dos laços de amizades constituídos no chão de fábrica como fatores que propiciam um clima de entretenimento por meio de conversas e brincadeiras. Relações dessa ordem, voltadas para a humanização da convivência, permitem aquebrantar, ainda que ligeiramente, a rotina e o cansaço operados entre trabalhador e máquinas.

Os colegas é a parte boa, o pessoal até comenta: “A gente ganha pouco, mas se diverte”. É verdade! A gente dá muita risada. Com o chefe tem que ter aquela relação, é chefe, tá lá em cima, é intocável, mas até com líderes da linha que não são nada demais [...] são pessoas que distribuem tarefas lá dentro, mas por causa de tá com uma roupa diferente, uma capinha azul, eles já são vistos como que meio da [...] chefia, mas mesmo com eles a gente tem total liberdade de tá conversando, de [fazer] brincadeira, é legal. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Discrepando dessa visão, Ulisses aponta um ambiente de relações um tanto diverso e mesmo sombrio, no âmbito da fábrica ao circunscrever seu papel ao de vendedor de mão-de-obra e não de fazedor de amizades.

Não tô lá pra ninguém gostar de mim e pra mim não gostar de ninguém. Tem que fazer o ambiente de trabalho legal! Agora, tem divergência com alguns amigos, com outros, encarregado. Encarregado pra mim nenhum presta. Então tem que fazer a sua parte e acabou. Cê não trabalha pra eles [amigos e encarregado], trabalha pra fábrica. Então tem que fazer a sua parte e ele faz a dele [...] cê tá lá pra ser profissional, tô lá pra vender o meu serviço, não tô vendendo nada mais que isso. (Ulisses, 30 anos, operador de estampa, Montadora A – grande)

Figura enigmática, Ulisses revelou-se perturbado com o tempo tomado pela entrevista durante toda sua fala, permeada por ambigüidades, entretanto a única certeza

aparente manifesta por ele foi a postura inexorável de defesa da fábrica. Esta foi deificada como uma espécie de mãe, sob os auspícios da qual alcançou segurança econômica para si e para a sua família nuclear, esposa e dois filhos. Portanto, seria um ato herético tecer críticas à própria mãe; melhor, então, admoestar seus colegas de trabalho.

Essa imagem assumida por Ulisses de desprezo, ao menos aparente, pelo convívio social é trazida aqui apenas para mostrar a heterogeneidade não da experiência efetiva do trabalhador, mas de suas narrações expressa por via da fala. Nesse âmbito, o que se pôde observar com os outros operários foi uma direção bem diversa da mostrada por Ulisses, já que a maioria deles concebe a fábrica como lugar proeminente para a criação e fortalecimento de relações sociais com seus pares.

Em pesquisa etnográfica desenvolvida em uma indústria nuclear, Trompette analisa o universo sócio-simbólico pelo qual “os sujeitos dão sentido ao trabalho e a sua relação com a empresa” (2003: 2). O autor parte do pressuposto – e verifica a veracidade dele – de que as relações na fábrica não são redutíveis à troca mercantil ou contrato de venda, mas revelam intercâmbios sociais que ultrapassam largamente a lógica econômica e, portanto, representam, notadamente uma economia simbólica (idem, p. 8-9). Avaliando a dimensão salarial, o autor menciona que:

a afiliação a uma instituição de trabalho ou em um universo profissional significa fundamentalmente o engajamento em um sistema de troca social indissociável das concepções culturais e das construções identitárias que definem as modalidades, os objetos e os produtos. A troca salarial nos fala do sujeito e de sua apreensão como fato total remetido a uma problemática de identidade que é representada pela economia simbólica dessa relação de trabalho. Assim, como instância central de socialização, o trabalho une dimensões e formas de pertencimento heterogêneas, como a filiação e o modo de existência

familiar, o espaço geográfico, a colocação social, a comunidade profissional, etc. (2003: 7)

Prosseguindo essa diversidade de pertencimento operário no ambiente fabril, vale passar, ainda que brevemente, pela questão do gênero e notar como as mulheres são tratadas. Vinculada a uma grande montadora como os operários acima, porém na qualidade de mulher em linha de montagem, Valéria traz um elemento novo se cotejada com os homens apresentados até agora. Inicialmente, a sua condição de mulher leva-a a ter de demarcar terreno e exigir tratamento respeitoso, ou seja, não a englobe em brincadeiras essencialmente masculinas, especialmente as de caráter libidinoso⁴⁹. Depois de estabelecido esse terreno e tendo sua dignidade assegurada, finalmente ela goza de certas prerrogativas, tais como o amparo e as cortesias advindas voluntariamente da gentileza dos operários.

Pelo fato da gente ser mulher, a gente tem que saber se impor, a relação de brincadeira essas coisas. Mas a partir do momento que todo mundo já sabe como a gente é, aí já tem aquela brincadeira, a gente que é mulher, é protegida, é mimada. Então você não consegue encaixar uma peça [...] já sobe três pra te ajudar, têm os senhores, os mais velhos, chegam [...] te chamam de filha, vai fazer café, traz café pra você, improvisa, faz uma brincadeira, pega as tampas das caixas faz de bandeja, vem te trazer. Você fala: “Preciso ir no banheiro não tem ninguém pra ficar.” A pessoa faz o serviço dela, o seu. Não só com a gente, mas com eles também entre os homens também tem, mas a gente que é mulher, a gente é mais protegida. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Nota-se, assim, que as amigas permeiam as relações, tanto femininas quanto masculinas, de forma decisiva no ambiente de trabalho. Reiterando as considerações de Fabrício e Pablo sobre o mérito da constituição de amigas no chão de fábrica, Inácio

⁴⁹ - Roy chama a atenção para o esquecimento da variável dicotômica do sexo enquanto atividade que ocupa espaço na indústria (2006, cap. 6).

menção a sua importância como recurso inteligente, utilizado pelo operário, para amenizar seu sofrimento na jornada de trabalho e torná-la menos longa.

Do trabalho eu acho que a melhor fase [...] pra mim é do retorno da produção, que é a convivência com os colegas. Eu acho muito interessante! Às vezes quem tá lá fora não percebe, mas por mais difícil que seja o nosso trabalho, sacrificante, os trabalhadores [...] se envolvem em técnica de trabalhar durante o dia. Cê vai lá, eles tão muito alegres, eles são muito inteligentes, embora tão ali apertando parafuso [...] A convivência desenvolve grupos entre eles. É muito interessante tá ali na produção em volta com eles, porque cada um vem dizer uma piada, cada um vem dizer uma coisa, cada um vem contar uma história. Aqui é assim, desenvolve metodologia de trabalhar pro dia passar. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

A convivência construída entre os operários proporciona o cultivo de amizades, seja forjando técnicas e inventos para assegurar a produção, seja atenuando a tensão e a fadiga que contagiam largamente o ambiente fabril. Essa configuração é possível por uma razão básica: embora contratado para apertar parafusos, o operário não se contenta e não suporta restringir-se a esse papel acanhado; logo, dada sua atitude ser fundada na capacidade criativa, inventa técnicas para cumprir seu dia de forma mais aprazível ou menos desditosa.

Uma prática com frequência presente nas fábricas é o rodízio de tarefas, por sua vez favorecido pela formação de grupos de afinidades em que os integrantes se compreendam, se aceitem e estabeleçam acordos sobre as trocas de atividades. Se não existe essa sinergia entre os operários, se eles não se dispõem a cooperar a viabilizar o rodízio, o grupo simplesmente não alcança êxito na realização de atos que, essencialmente, pressupõem a conjunção harmoniosa de movimentos.

[A] gente trabalha em rodízio [...] uma semana em cada posto [...] O serviço é dividido assim: o rapaz monta a

parte de dentro, ele coloca lá a carenagem do motor, aí ele coloca o filtro e depois eu coloco os outros suportes [...] [Mas] às vezes acontece que um atrasa, o outro adianta, então a gente vai fazendo junto. Eu começo junto com ele a parte dele, aí termina a parte dele, a gente começa a fazer a minha parte e o negócio tá funcionando legal [...] Mas aí depende muito do entrosamento das pessoas, tem gente que é mais restrita, tem gente que é mais receptível e tal, então, mais ou menos, cada um trabalha de um jeito. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

De forma similar a de Fabrício, Pablo chama a atenção para o pré-requisito da afinidade no jeito de trabalhar entre os operários, para que a situação de rodízio funcione plenamente. Se um prefere trabalhar adiantado, e o outro não, cria-se atrito no interior da equipe e o rodízio não é bem sucedido.

Pra montagem de radiador precisa [...] de duas pessoas porque é um serviço pesado. [Mas] às vezes você não vai com a cara de fulano tal. Teve uma época que [...] as duplas não eram escolhidas [entre os operários], tinha um rodízio e uma hora você ia cair com a pessoa e às vezes você não ia nem com a cara [dela]. E às vezes [...] você trabalha num ritmo, a pessoa trabalha no outro [...] [O] posto de montar o radiador é o posto 5, beleza! Mas você... sabendo que dá pra montar no posto 4, então quer dizer, cê não sabe o que vai ocorrer, cê não sabe que máquina vai quebrar, cê não sabe se vai faltar parafuso e você vai ter que ir lá pegar. Então se você quer adiantar um pouco, antes de chegar no posto 5 mesmo, ia ser legal! Aí a pessoa não, [...] só quer montar quando chegar ali, no posto 5. Aí são pessoas que trabalham num ritmo diferente, não se dá muito bem [...] É legal que faz muita amizade [...] se diverte, mas tem esse contratempo. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Em equipes em que há complementaridade de preferências por determinados postos e conseqüente acordo na repartição de tarefas, ainda que não vigore o sistema de rodízio, é possível manter a relação de afinidade entre os operários.

[Tinha] eu e o Dilton, quando ele trabalhava lá, sempre *a gente trabalhava em dois postos, às vezes era vizinho*. Eu cuidava do posto 1 e do posto 2, ele do 3 e do 4. *Só que ele tinha facilidade do posto 2 e eu do 3. Então*, puxa, eu fazia o 1 e o 3 e ele fazia o 4 e o 2. Geralmente quando a gente trabalhava lá junto a gente conseguia fazer isso aí. Então pros dois isso era benéfico, era bom pros dois [...] *a gente meio que mudou a seqüência das coisas*, mas no final tudo iria sair como deveria ser, mas [...] *entre a gente [...] ficou melhor*. (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Na distribuição das atividades submetidas ao rodízio está presente uma conjunção especial que subtrai das particularidades de cada operário elementos compatíveis com determinadas circunstâncias já previstas. Destarte, alguns quesitos, como a altura do operário, por exemplo, fazem com que eles sejam destinados a atuar em atividades do posto de trabalho que lhes sejam condizentes.

Compartilhar das mesmas atividades, distribuídas alternadamente, sobremodo aquelas malquistas por todo o grupo, fortalece os laços que unem os operários, dado o menor tempo de exposição de cada um às tarefas mais penosas. Consequentemente, ter de exercer trabalhos que violentam o corpo do operário torna-se menos sofrível à medida que podem se consolar na espera do momento seguinte.

[Quando] eu trabalhava no processo [...] como trabalhávamos num grupo de cinco pessoas, muitas vezes a gente fazia essa troca. Porque um determinado cara um pouco mais alto era melhor pra ele colocar uma determinada chapelona, então [...] a gente utilizava dos fatores positivos que a pessoa tinha pra conseguir fazer essas modificações, uma determinada chapelona por ser um ponto mais alto, era colocada por um cara mais alto. Então como cada um era determinado nesse grupo [...] e cada um ia trabalhar num determinado posto durante a semana, isso era muito legal [...] Então o serviço que era complicado todo mundo fazia [...] [Era um arranjo feito] entre a gente [...] porque essas cinco pessoas tinham certo grau de comprometimento, tinha uma certa

preocupação em fazer o serviço bem e também trabalhar bem e se sentir bem [...] não é à toa que *tenho amizades com essas pessoas devido a isso: de compartilhar da mesma situação. Por mais que você soubesse que um [...] determinado dia você ia trabalhar num lugar horrível, no outro dia você não ia tá mais lá*. Então isso partiu dos próprios funcionários, o líder, o responsável, pra eles é indiferente, porque tá se fazendo o serviço, então pra eles pouco se importam, se melhorou ou não, não tá trazendo problema pra ele, tá ótimo. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

A prática sistemática do rodízio de tarefas é exercida pelos operários tanto como um recurso para resolver o problema do absenteísmo quanto para amenizar e, por vezes, para evitar serem acometidos por doenças do trabalho, notadamente aquelas desencadeadas por movimentos repetitivos.

Delineiam-se, no chão de fábrica, situações desfavoráveis para os operários, que prejudicam sua saúde e insultam sua dignidade. A manipulação, proveniente dos controladores de velocidade da esteira é circunstância que chama a atenção a esse respeito.

Na maioria das pesquisas sobre indústria em série, controlar a aceleração da linha de montagem é objeto de observação. Esse controle, entretanto, não está restrito às mãos dos que ocupam os superiores das fábricas, mas também é razão de vigilância pelos próprios operários, como pode ser visto nos relatos dos metalúrgicos citados por Oddone, Re e Briante (1981: 137).

A fábrica mantém sua meta de produção a qualquer custo, independentemente do número de trabalhadores disponíveis. Assim, haja ou não ausência dos operários,

normalmente não é aumentado o tempo para produzir uma peça. Ela chega ao extremo de diminuir esse tempo, sobrecarregando os trabalhadores.

Teve uma sexta-feira [...] é uma média de 1 minuto e 50 cada função e nesse dia foi 40 segundos [...] a gente sente que a linha começa a dar uma mudada, você acha que não, quando você vai ver o seu serviço tá lá embaixo e você percebe: aumentaram a velocidade da linha. Aí tem dia que você tá correndo, fazendo rapidinho quando você olha, você não subiu nada, você tá ali no mesmo lugar ou então tá mais caído. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Estrategicamente, os controladores são orientados a acelerar a esteira da linha de montagem no período da tarde, quando o operário se encontra com o corpo aquecido, não percebendo de imediato a aceleração forçada do relógio da linha. Atitude que afronta corpo, mente e valores dos operários involuntariamente submetidos a essa situação.

[Digamos que de um] grupo de 500 [operários], hoje por motivos n's diferentes faltou 50 pessoas. E a linha [que] tava rodando com 500 com 1 minuto e 25 segundos [...] vai continuar rodando com 1:25 com as 450 pessoas. É aí que eu falo que é prejuízo. E se faltar um, roda com 1:25. Se faltar 2, roda com 1:25. Se faltar 50, roda com 1:25 [...] Vão identificar isso mais tarde: que o colega não veio e o serviço tá saindo. Então o chefe chega e distribui o serviço do colega pra ele [...] [e] vai distribuindo. E tem cara, inocente, ele fica calado e vai soltando. Pr'aquele que pula logo, o chefe nem solta. Pr'aqueles que se omite, vai apertando, vai apertando. E quando não falta ninguém e que tem que tirar uma produção maior, de manhã cedo a linha começa a trabalhar melhor pra ninguém perceber, mas quando o cara já esquentou o corpo eles começam a apertar. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Diante do conluio na manipulação do relógio da linha de montagem, que intensifica em demasia a cadência do trabalho e causa sobrecarga aos operários,

despojando-os do controle do seu tempo, anuncia-se apenas uma saída: sua ação conjunta.

[A] linha é mexida por um relógio, então aperta o relógio lá, aí sai de 1:25 pra 1:20... A velocidade da linha. Então você deixa de montar o carro em 1:25 passa a rodar em 1:20, então diminuiu o tempo [...] Assim eles te apertaram mais [...] *Ela [fábrica] só roda menor se a galera começa a gritar, achar ruim*: “Oh, tem coisa errada aí!” [...] Aí se ele sentir que ninguém reclamou, o chefe passa lá e: “Oh, dá mais uma apertadinha”. “Ah, mas não dá”. “Rapaz, eu não tô mandando!?” Aí ele vai lá e dá mais uma apertadinha pra 1:19, 1:18. Enquanto a comissão e o sindicato não descobre, essa altura já saiu 10, 15, 20 carros a mais do que deveria [...] Aí eles apertam e quando o cara reclama a gente fala: “Oh, o que aconteceu? A linha tinha relógio de 1:25, tô vendo aqui...” “Ah, acho que teve um problema aí, trouxe 10 [trabalhadores] não sei da onde, trouxe 5 não sei da onde”. É mentira! [...] Não trouxe ninguém [...] *Então é uma briga o dia inteiro sobre isso que eu acho que tá errado [...] fica o sentimento de exploração*. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Assim, unem-se os operários, seja por afinidades de amizade ou simplesmente para, juntos, somarem força e tentarem sanar adversidades que os atingem igualmente. Para que a reclamação dos seus direitos alce horizontes é preciso que eles não ajam isoladamente, donde aflora a relevância política dos laços de sociabilidade mantidos entre os operários.

3.3 Perigo: histórias que assombram

No espaço fabril emergem perigos que assolam e fragilizam a subjetividade dos operários, atingindo diretamente seus cotidianos e deixando marcas em seus corpos e imaginários. Trata-se de outra faceta da vivência dos operários, não mais referida aos chefes nem aos colegas, mas ao medo provocado pela periculosidade do seu entorno.

Dejours salienta que o medo está presente em todos os gêneros de ocupações profissionais, mesmo naquelas onde o perigo ocupa lugar modesto, porém a indústria está entre aquelas cujas condições de trabalho oferecem riscos e ameaçam a integridade física e psicológica do trabalhador (2000a: 63-64).

A fábrica é constituída por ambiente repleto de instrumentos e equipamentos suscetíveis a usos desatentos ou a falhas de funcionamento, cujas consequências podem levar à mutilação e, no limite, a pôr termo a vidas. Esse cenário preenhe de perigos assombra os operários, que contam histórias de desventuras ocorridas com seus colegas de trabalho.

Como alega Cru, é fato que os trabalhadores se defendem do medo desenvolvendo procedimentos específicos contra perigos que se anunciam: “Esses procedimentos espontâneos [porém muito elaborados] de luta contra os acidentes e [...] contra o sofrimento [...] são em parte inconscientes, provindos do saber-fazer coletivo, da arte da profissão, das tradições, da moral” (s/d: 2). Todavia, apesar do esforço e astúcia dos trabalhadores na evitação de acidentes, eles sempre vêm à tona.

Imputando a causa de certos acidentes ao treinamento inadequado oferecido pela fábrica, Ana cita o caso de um jovem que quase perdeu a mão quando testava o

cardan, uma peça responsável pela transmissão de rotação do motor. Segundo ela, esse fato foi desencadeado pela falta de preparo do rapaz para manipular a peça, portanto, sem conhecimento de seus limites e dos perigos que apresentava para seu corpo.

Antigamente, quando eu entrei lá, eu fiquei uma semana *pra aprender* [...] *Hoje fica um dia*, daqui uns dias *já tá ficando sozinho*; eu acho isso muito perigoso. Isso até foi discutido numa reunião [...] Porque *o menino levou oito pontos na mão lá, pegou a mão no cardan* [...] ali ele podia ter perdido a mão. Eu ponho a mão toda a hora, só que eu sei o que tô fazendo, ele [com] dois dias [de trabalho] ele não sabe. Então é aquele negócio, eles [chefes] reclamaram e eu acho que tá errado também, porque *cê precisa ser bem treinado*, é uma coisa complexa, não é simplesmente apertar um botão e manda ir embora [...] Alguma coisa [das normas] tem que ser rígidas, não tudo também [...] certas coisas que vai ter que seguir à risca [...] pra sua segurança mesmo. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Treinados ou não adequadamente, o fato é que os operários têm de cumprir sua função; todavia, em si, esse cumprimento deixa-os vulneráveis a diversas situações cuja periculosidade leva a resultados ora menos graves, como o acima citado, e ora devastadores, como os que serão expostos a partir de agora.

Há situações em o que os próprios operários são levados a desenvolver intervenções e invenções sobre as normas de segurança que os expõem a riscos constantes. Apoiando-se em pesquisa participante que realizou em uma metalúrgica, a psicóloga M. Carvalho cita o caso do uso de luvas grossas tirarem a sensibilidade dos pontadores soldarem peças pequenas. Para realizarem seu trabalho de forma bem feita, passaram, então, a cortar, nas luvas, as partes correspondentes aos dedos polegar e indicador, procedimento que contava com o “beneplácito da chefia e da CIPA. Afinal, a ‘invenção’ é vista como o ‘atendimento’ de uma ‘necessidade do trabalhador’, e por extensão, da empresa.” (1989: 138).

João, operário experiente na lida com o trabalho fabril, socorreu um jovem que, embora usasse luvas para proteger suas mãos, elas não o resguardava adequadamente por serem feitas de material impróprio para o equipamento que operava. Essa inadequação resultou em grave acidente provocado por uma broca que, também em movimento rotatório, decepou um dedo da mão direita do jovem.

[O] garoto que eu socorri, *eu vi [...] na hora que o camarada perdeu [...] o dedo direito da mão [...], arrancou [...] [com] esse nervo aqui junto*, o dedo [...] ficou dentro da luva com pedaço de nervo [...] Cê via o dedo lá dentro da luva e aquele macarrão branco assim pra fora. Por que? *Porque ele tava trabalhando com uma luva que não era pra trabalhar ali [...]* Acontece o seguinte, existe a luva de PVC, que é aquela de borracha, e tem aquela de raspa de couro, luva de soldador [...] Ele tava trabalhando com uma luva daquelas, de soldador. O que aconteceu? Quando a broca pegou, era... nessa parte da luva é uma costura simples [...] só que quando chega nos dedos, é costura dupla [...] então enquanto tava na costura simples, ela foi abrindo, só que quando chegou na costura dupla não conseguiu abrir [...] então arrancou tudo [...] E... vai lá na enfermaria, põe na ambulância e leva pro hospital [...] Perdeu [o dedo] porque [...] não levou o dedo junto. (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

Lamentável, um trabalhador jovem mutilado por displicência e inoperância da fábrica que deveria cumprir sua obrigação de zelar pela saúde e vida dos seus operários.

Histórias ainda mais aterrorizantes nos foram relatadas e serão mostradas nos próximos testemunhos dos operários. Elas desenham cenas que nossa imaginação esboça com perfeição, mas custamos aceitá-las uma vez que nossos sentimentos e valor pela vida são violentamente tomados por imagens demasiadamente bárbaras.

Já aconteceu da empilhadeira tombar em cima do peão lá. Poom! [...] *esmagou a cabeça*. [Outra história, foi o] *camarada* [que] *trabalhava numa prensa [de 40 toneladas]*, em dois. Porque é aquela história você põe a peça aqui, os botões [...] [são] bi-manual. Dois [operários] pro lado de cá e dois pro parceiro do lado de lá [...] só funciona se apertar os quatro [operários], não tem jeito. Eu não sei o que aconteceu lá, na hora que o dispositivo subiu, eles tiraram a peça e no que eles tiraram a peça ficou uma sujeirinha num dispositivo, *o cara pegou e enfiou o braço, meio corpo pra poder tirar a sujeirinha, e o dispositivo deu pane e desceu, a cabecinha dele ficou assim ôh, uma folhinha de papel* [...] Falaram isso daí, agora se foi verdade, ninguém sabe. (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

“A máquina está investida de signos do poder. Não só é propriedade privada, como tem o poder de lesar, mutilar, matar” (M. Carvalho, 1989: 165). A autora assegura que o medo do acidente fatal, sobretudo com o “esmigalhamento da cabeça na prensa” é presente por toda a fábrica, mesmo em setores onde não há prensa, colocando-se assim como valor metafórico “para expressar os medos que sentem ligados ao trabalho” (idem, p. 164).

Também infundindo pavor, outra história foi narrada por Leomar, que presenciou o esmagamento da metade superior do corpo de um colega de trabalho, quando, procedendo a operações de rotina, foi alvo fatal da quebra do pino de um estampo.

[Esse] rapaz [...] ele trocava de roupa vizinho do meu armário. *Tem uma máquina onde cozinha o pneu*, é uma que nem uma máquina de pressão [...] *tudo sob pressão*. É redonda assim, põe o pneu dentro e tem uma parte que desce, tudo hidráulico também, o pneu fica aqui [...] e ela fecha que nem uma tampa, uma tampa com um dispositivo de fazer pneu, a borracha tá na tampa. Então quando levanta aquele pneu [...] o funcionário tira ele lá de dentro, solta [...] e vai numa esteira e vai embora o pneu. Pronto. Depois o funcionário tem que passar um ar

pra tirar os resíduos pra fazer outro pneu, tirar o ar lá de dentro [...] do estampo. Que é dois estampos, o estampo debaixo e o estampo de cima. E *teve uma ocasião que o rapaz tava tirando o ar e parte de cima que é super pesada, quebrou o pino de segurança e ela desceu. Voop!* [...] Nossa! Foi feio [...] *[Ele] tava embaixo. Só dava pra ver metade do corpo dele*, aí eu vi, a outra metade não dava pra ver porque a máquina tava tampando [...] *Puxa! Mas nem viu [morrer] [...] O peso, uma temperatura de mais de 200° de caloria [...] Esse foi um dos acidentes mais terríveis que eu vi lá dentro.* (Leomar, 60 anos, ajustador mecânico, Auto peças C – média)

Desnecessário dizer que a imagem pavorosa desse acidente provoca um turbilhão desmedido de mal-estar na subjetividade de quem ouve o relato e, notadamente, na dos operários, tanto dos que viram o que sucedeu quanto dos que ouviram e ouvirão a narração dessa história, feito uma ameaça que os cerca e os chama para a morte.

Devido à longa trajetória fabril de Leomar, houve outro acidente fatal presenciado por ele. Dessa vez, com um eletricista, com quem mantinha amizade. Segundo ele, esse trabalhador tivera uma premonição sobre sua própria morte dias antes da sua trágica morte por eletrocutamento. O eletricista havia pego emprestado um livro seu, que lhe devolvera sem demora, sob a alegação de que, se morresse, não queria ficar devendo a entrega.

O eletricista também, mexendo na caixa de força, tomou uma descarga elétrica [...] Eu tinha emprestado um livro pra ele e um dia antes ele falou pra mim: “Eu vou te devolver o livro cara, porque de repente eu morro e não te devolvi o livro”. Parece que tava prevendo... aconteceu ali, foi mexer [...] deu uma descarga elétrica e... morreu. Não agüentou, não suportou. Ah! têm muitos acidentes lá que eu vi. (Leomar, 60 anos, ajustador mecânico, Auto peças C – média)

O último caso que será apresentado chama muito a atenção não apenas pela imagem chocante da morte, mas pelo tratamento recebido da fábrica pela pessoa em questão, tanto em vida quanto na morte. É o caso de um senhor acometido por enfarte no miocárdio; dias antes, ele havia reclamado ao chefe para que o trocasse de posto de trabalho, pois estava sendo submetido a excitação nervosa além do seu limite suportável. Seu pedido foi simplesmente desdenhado, e ele teve de continuar a trabalhar sob pressão excessiva. O resultado foi a morte; a morte solitária, ninguém viu o fato acontecer para poder prestar-lhe o socorro devido.

Teve um senhor que morreu lá dentro [da fábrica], ele teve um... enfarto. Ele caiu no meio das prateleiras. Aí não sei quanto tempo passou, aí deram por falta dele, foram procurar, ele tava lá caído. Aí a linha inteira parou, saiu todo mundo correndo. Aí levaram ele pra fora, ele já [...] tava todo roxo, tava morto. Aí tinha gente chorando já, todo mundo assim bobo com a situação [...] Ele tinha reclamado pro chefe mudar ele de posto de trabalho porque ele tava passando muito nervoso lá. (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande)

Muito provavelmente não foi da pessoa desse operário que sentiram falta quando de sua morte, mas da produção do operário que foi interrompida, atrapalhando o funcionamento completo da linha. É o anúncio da morte não pela vida perdida, mas pelos objetos que deixaram de ser produzidos. Não é *alguém* que morre, mas o lucro da fábrica que é interrompido. Isso ficou bastante evidente com a reação do chefe após a morte desse operário.

[Logo após a morte] o chefe [disse]: “Agora vamos todo mundo entrar, deixa os bombeiros tentar reavivar ele”. Não tem aquele negócio humano. Tanto que o chefe chegou pro líder e falou: “Você vai lá e liga a linha”. O líder falou: “Não. Se você quer você vai lá e liga”. Porque nem ele conseguia, tanto que ele faltou os outros 3 dias. Aí chamaram a Comissão de Fábrica e não deixaram ligar a linha, se não tivessem feito isso, a gente ia ter que voltar

lá, transtornados e continuar trabalhando. (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande)

Sequer um minuto de silêncio foi decretado pelo chefe do setor; seu objetivo obcecado era somente continuar a produção, independente de qualquer ocorrência ou mazela. Aliás, o fato foi omitido por ele, que tentava iludir os operários, transtornados pela situação, afirmando que o operário fora socorrido ainda com vida e que, portanto, não havia razão para interromper a sagrada produção.

“Vocês não vão avisar a família dele?” [...] *[O] gerente falou: “Não tem ninguém que mora perto dele pra avisar a família?” Uma empresa daquele porte ter uma atitude assim!* (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande) É revoltante [...] eu não tava lá, ela viu, o cara tava roxo, pô o cara com o olho aberto, sabe gente, ninguém é bobo assim. Só que aí o chefe mandou entrar [...] Chegou o resgate lá, fazendo a massagem. Aí depois o pessoal preocupado, amontoado lá na linha, aí veio a notícia: “Ele foi reanimado e foi pro hospital [...] saiu daqui vivo”. Então, você já vê que, puxa, *ôh o pensamento deles!* (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande) *Só pro pessoal trabalharem ali numa boa.* (Josi, 22 anos) A intenção dele talvez nem fosse que voltasse a trabalhar no mesmo dia, mas que: “*Não façam reboliços, por favor, vamos ficar por aqui, não levem isso a ninguém, ele foi vivo daqui [...]* A gente fica pensando: “Pô, eles fizeram isso pra que?” *Se a pessoa morre lá dentro... o custo é maior pra empresa, se ela morre lá fora... o custo é menor, então indenização [...]* *Aquilo que eu falei do valor, não sei se é só em filme que eu vejo, mas aconteceu uma tragédia: “Vamos todo mundo amanhã no velório da pessoa”.* (Zélio, 23 anos)

O chefe quis eximir a fábrica até mesmo do dever moral de comunicar à família o acontecido, atitude que sinaliza, como as falas do casal Josi e Zélio mostram, para além do acovardamento em assumir sua cumplicidade para os familiares do operário, entra nesse jogo o interesse em isentar a fábrica de onerar seus cofres assumindo a culpa pela morte. Essa postura feriu os valores do casal Josi e Zélio e dos

outros operários que presenciaram o fato, pois esperavam da fábrica um tratamento de respeito, pesar e presteza pela vida, se não do moribundo, pelo menos pelos sentimentos das pessoas mais próximas dele.

M. Carvalho constatou a tendência ao ocultamento dos acidentes de trabalho, justamente por estes provocarem processo criminal, revelando as suas causas, em geral advindas “de abandono de equipamento, normas de segurança do trabalho e de incompatibilidade geral da maquinaria com o corpo humano no trabalho” (1989: 137-138).

Operário da mesma montadora dos jovens acima, contando, entretanto, com pouco mais de um quarto de século de experiência fabril, João explica de uma forma lúcida a razão da impassibilidade da fábrica perante acidentes com operários:

Acidente acontece? Acontece [...] Isso aí é aquela história, cê tá ali pra isso [...] Cê previne, mas uma hora... aqui não acontece, mas acontece lá em cima [...] quando você se acidenta a empresa põe outro no seu lugar, ela não quer nem saber, você sai e vem outro no seu lugar e você fica lá todo torto. E aí o que você ganhou com aquilo? Nada. (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

A razão reside tão somente na descartabilidade⁵⁰ do operário; ele não é contratado na condição de pessoa, mas de força de trabalho, equivalente a qualquer outra, porque substituível. Todavia, se há essa postura da fábrica em relação à morte do operário, ver-se-á, nos dois capítulos vindouros, que, devido à condição de *viventes dotados de astúcias* para manter a fábrica funcionando com êxito, particularmente por via dos rearranjos que desenvolvem no meio fabril, não ocorre o mesmo no que diz respeito aos trabalhadores.

⁵⁰ - Sobre valores mercantis e experiência de operário descartado, ver Rosa, 2004: 232.

Refletindo sobre a morte do operário enfartado no chão de fábrica, Zélio demonstra-se demasiadamente apreensivo ao dar-se conta de que eles, operários mais jovens, poderão ter o mesmo fim, se continuarem na fábrica. Fim que, não bastasse a tragédia do seu desfecho, ainda submete o moribundo a tratamento humilhante.

Esse senhor sempre trabalhou lá, a gente novo, vinte e poucos anos, a gente olha pra ele e fala: “Nossa meu, se a gente ficar aqui sempre, sempre pegando essa máquina pesada, será que vai acontecer isso com a gente no final?” Ele é o exemplo do que foi a [fábrica] nos últimos 35 anos [...] Só que ele sempre foi do mesmo posto, sempre no mesmo lugar e ele acabou assim... morrer dentro da firma. Deve ser horrível! (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

As constantes narrações dessas histórias de acidentes e mortes, ocasionadas por perigos contíguos, que rondam o chão de fábrica, parece servir de referência aos operários, para mostrar-lhes os caminhos que não devem trilhar, ou seja: ter a cautela e, se possível, a sorte que careceu ao outro.

Na convivência operária, as histórias de perigo e morte colocam-se como ritual de iniciação daquilo que deve ser evitado,

resgata simbolicamente o aspecto negativo da identidade de metalúrgico (redução da vitalidade, “entrega assujeitada” à doença, às lesões, ao acidente com a máquina) e insinua o positivo (“é forte”, sobrevive a “cada dia”, “renasce”, “recria” a vida, para si e para os participantes da mesma condição), embora de forma incipiente na construção mítica. (M. Carvalho, 1989: 191-192).

Dispor em seus imaginários das experiências trágicas e lúgubres do outro a fim de criar atalhos para prosseguir com sanidade dentro desse ambiente que assombra, eis uma importante função social dessas histórias.

3.4 Apropriação do espaço fabril

Adicionalmente a esse cenário perturbado pelo cansaço provocado pela sobrecarga de trabalho penoso, histórias de riscos e vulnerabilidade a tragédias, outros sentimentos tomam corpo no ambiente fabril, tornando extremada a lida com esse meio. Situação que, impreterivelmente, incita os trabalhadores a buscarem maneiras próprias de gerir o ambiente fabril.

Uma das fontes da aflição constante desencadeada por esse meio advém da situação de clausura à qual os operários são submetidos, avultando neles a claustrofobia. Esse sentimento é provocado pela redução do espaço dos operários a poucos metros quadrados, dentro dos quais são obrigados a permanecer durante a longa jornada de trabalho, que se repete cotidianamente.

[Aquele] tipo de operação, aquela região, aquele local onde a gente trabalhava te enclausurava demais porque você tinha só 2 ou 3 metros pra trabalhar. Então sua vida se resumia em 8 oito horas dentro daqueles 2 metros, andando de lá pra cá, de cá pra lá, de lá pra cá. Todo aquele ambiente 3d, aquela região ali, ela te enclausurava. Saber que você ia levantar iria ficar ali 8 horas e voltar pra casa dava... te enclausurava. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Na apreciação de Alex, nota-se que a angústia advém tanto do sentimento de clausura vivida em tempo real, quanto, notadamente, da promessa de sua continuidade nos dias vindouros e de sua cadente repetição indefinidamente no tempo. Labutar com essa certeza leva os operários a recorrerem à artifícios que aliviem tais sentimentos capazes de levá-los a insanidade: “o dia inteiro ali tem que... dá pra fazer uma

brincadeirinha, *dá uma distraída, senão o cara fica louco ali dentro*” (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande).

A profundidade com que a subjetividade do operário é atingida pelo espaço físico fabril mostra que ele não é de forma algum um meio isotrópico, neutro, não se trata simplesmente de um ponto no mapa. O indivíduo concebe o espaço geográfico, arquitetônico e objetual em intersecção com o seu próprio espaço pessoal. Com efeito, como salienta Fisher o espaço fabril é representado, é um campo de valores que o imaginário transporta para a realidade (1980: 134-135).

Suas muralhas, à feição de prisão que impede o olhar de lançar-se para o horizonte distante, de perder-se nos pensamentos pelas imagens vistas, de distanciar-se da realidade laboral que o oprime, alimenta no operário sentimentos de angústia e de fobia pela clausura fabril. Esse entrecruzamento de valores que o sujeito lança sobre o espaço favorece a claustrofobia. “O espaço condiciona, portanto, suficientemente a representação do homem para que ele exprima sua loucura através dele” (idem, p. 133).

Por vezes, a clausura amoldada pela reclusão dos operários aos seus postos de trabalho é ligeiramente quebrada por atividades secundárias, como limpeza, pintura, separação de material, organização de objetos. Em geral, eles são encarregados desse gênero de trabalho, desvinculado daquele para o qual foram oficialmente contratados, em ocasiões esporádicas, como na quebra da linha, portanto, quando ocorre a interrupção circunstancial e relativamente demorada do funcionamento da produção.

Normalmente quando a linha quebra [...] costuma direcionar o pessoal pra fazer outros serviços: [...] vamos varrer ou então vamos pintar aquela parte [do setor] ali que a gente ficou de pintar e ainda não arrumou [...] vamos jogar o lixo fora [...] vamos catar as caixinhas vazias porque tem o pessoal que recolhe essas caixas [...]

Aí a gente pega e vai fazer esses serviços [...] *lá é tudo emperiquitado* [...] Então, aí eles direciona a gente pra fazer esses serviços assim, de 5S, de melhoria [...] *[que] é aquela metodologia japonesa* [...] que significa: [...] organização, higiene, limpeza, são coisas pra tá mantendo o ambiente melhor, mais bonito. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Ainda que se trate de atividades atribuídas pela fábrica, os operários fazem certo uso desse espaço voltado para a limpeza e a organização, de forma a aproximar o aspecto da fábrica ao de sua própria casa. Eliminando elementos como a poeira e a presença de objetos inúteis, é criada uma ambiência familiar e aconchegante. Assim, a fábrica ganha ares semelhantes aos pertencentes ao seu espaço privado, tornando-se, em certa medida, extensão de sua casa, um abrigo distante de perigo significativo, onde vige a proteção.

Se nessas ações se revela a presença da casa na fábrica, por outro lado, também ocorre o oposto, a presença da fábrica na casa; nesse caso, trata-se de uma “presença virtual”, se é que se poder dizer assim. O ambiente fabril envolve os operários de tal modo que é comum levarem problemas da fábrica para as suas casas, a fim de refletir mais detidamente sobre sua solução, normalmente buscando melhorias para o seu posto de trabalho, que depois são aplicadas na fábrica. Relativamente a esse ponto, Valéria declara:

Queira ou não, a gente sempre acaba trazendo [problema da fábrica para casa]. Eu passo assim pensando, aí no outro dia, a primeira coisa que eu vou fazer [na fábrica] é mudar alguma coisa ou fazer alguma coisa que eu achava que devia ser melhor, que eu devia ter feito melhor. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

A atmosfera fabril está sempre presente nas vidas privadas dos operários, mesmo em momentos nos quais suas atividades sensitivas e motoras se encontram

suspensas, como no sono e nos sonhos. Valéria prossegue seu relato, trazendo imagens desses momentos de interrupção da vigília fabril.

A gente até brinca: quando a gente sai de férias, na primeira semana a gente sonha só com a área que a gente trabalha. Na primeira semana, eu ainda tava no motor, eu dormia à noite eu sonhava com o motor passando. A gente acaba trazendo não tem como. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Essa imagem – em sonhar durante uma semana inteira só com motor passando sobre a esteira diante dos olhos – pode ser enunciada como denúncia do mal-estar provocado pela cadência do trabalho, cadência que ultrapassa o tempo de vigília e avança sobre o inconsciente operário. Em análise sobre o imaginário onírico, após mencionar o caso de sonhos dos operários que durante o dia submetem seus corpos ao ritmo da máquina, J. Martins considera que o sonho é um modo de manifestação da “consciência da alienação, porém legítimo e denunciador: por meio dele, a alienação aparece como mal-estar, o mal-estar da vida cotidiana e do mundo moderno” (1996: 42).

Pelas falas dos operários, percebeu-se que o seu envolvimento em atividades secundárias abrandava seu enclausuramento; todavia trata-se de atividades fixadas pela organização fabril e, nesses termos, não se delineia diretamente com elas um envolvimento efetivo, do ponto de vista subjetivo, de apropriação do meio. Por mais que o empenho em relação a essas tarefas traga algum nível de contrapartida aprazível, sua iniciativa pertence ao campo das normas que brotam da organização oficial.

Conviver diariamente em ambiente cuja organização formal (seja ela técnica, normativa ou, no caso em questão, espacial) é arbitrada oficialmente por instâncias de decisão situada no topo da hierarquia fabril instiga o operário a desenvolver espaços

cujos significados são atribuídos por seu próprio imaginário, de forma a torná-los mais práticos e cativos para si próprio.

Para entrar no terreno das significações sobre o espaço construídas pelos operários, torna-se inelutavelmente convidativa a idéia de penetrar em suas representações. A esse respeito, Moreira investiga como sujeitos, pertencentes aos setores alimentício e de confecção, lidam com o tempo e o espaço. A autora segue o mesmo vetor interpretativo assumido aqui, conforme se percebe em seu próprio vocabulário:

Ao recuperar as significações que os sujeitos atribuem às suas experiências nos espaços produtivos, evidencia-se que estes não são consequência passiva de processos econômicos que se desenrolam exteriormente a eles, mas que agem também na representação da realidade, contribuindo, intervindo e moldando-a ideal e materialmente (2001: 3).

O arranjo das peças pelos operários é realizado seguindo o ponto de vista da praticidade, sua disposição visa facilitar o manuseio, nesse âmbito; portanto, não vige de forma alguma o valor estético, pois o que realmente conta é propiciar um ambiente no qual os deslocamentos poupem tempo e energia. Destarte, nesse caso eles seguem a lógica da prática-funcional.

Em contrapartida, a gestão formal da fábrica parece perseguir lógica um tanto diversa, a da estética pura e simples. Particularmente sobre o *layout* referente à disposição das peças na fábrica, os operários denunciam a atitude da logística por se voltar mais para a dimensão da beleza do que para a funcionalidade, dificultando o acesso e o manuseio de peças pelos operários.

No nosso caso, é da logística mesmo *a posição das peças, tem peça que tá três postos pra baixo, tem peça que tá dois postos pra cima. Isso a gente não pode mudar. Tem*

hora que dá até raiva, você tá com o seu serviço lá embaixo, aí você tem que correr cinco postos pra cima pra pegar uma peça, descer de novo pra montar. Isso que é ruim! A gente queria ter [...] as peças mais próximas, isso que a gente tenta e não consegue. *A gente tem que adaptar, pega cinco pecinhas, leva, deixa lá em cima, acaba, a gente já tem que descer pegar mais e deixar lá em cima perto da gente. Mas é isso que a gente mais quer, mas não pode porque é da logística e eles também seguem a ordem, o plano [...] É o layout que a engenharia faz [...] [que] é tudo na base da teoria, ela não vê essa parte prática, essa parte de adaptação.* Ela vê e fala: “Não, essa caixa tem que ficar aqui porque ela tem esse tamanho e essa tem que ficar aqui porque ela tem [aquele] tamanho.” Mas não vê que são duas peças que vão no mesmo carro, então *eles não vêem pra que vai ser montado, só põe ali [...] pelo layout pra ficar bonitinho.* (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Entretanto, a dimensão estética do ambiente também se faz presente na organização informal praticada pelos operários em sua relação com o meio fabril, diferindo basicamente em um aspecto: os objetos que são alvos de suas arrumações. Assim, tornam-se tributários e símbolos de valores estéticos objetos descartáveis, candidatos a ocuparem entulhos e não os objetos produtivos, como as peças e ferramentas.

Pablo, com toda a sua sensibilidade e agudeza de espírito, reaproveita materiais advindos de embalagens descartáveis e se reapropria do espaço por meio da decoração e da coloração do ambiente fabril, tornando-o mais agradável e cativante para si.

Vem proteção nos [...] eixos dos câmbios, *umas proteções de plástico, parece* como se fosse uma *luva*, que vem no eixo central dele. E aí, o que faço? *Às vezes eu recolho* de todos os câmbios. E na beirada de cada embalagem do câmbio são 4 pontas, vem um, como se fosse um [...] cano assim, e eu pego e [...] *coloco lá [...] essas luvas porque*

são amarela assim [...] chamam a maior atenção [...] Eu acho legal! Você olha de longe assim, você vê um negócio [...] [que] chama a maior atenção no meio de tudo aquilo assim, que é tudo cor de aço mesmo, tudo meio encardido, tal, aquele negócio amarelo, sabe! [...] [É uma maneira] de ser diferente, legal! (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Uma simples embalagem amarela para qualquer passante, mas não para Pablo. É muito mais que isso. Não é somente uma cor, é um amarelo que chama. Não é só um objeto semelhante a uma luva, e sim um objeto re-significado. Um objeto capaz de, não pelas propriedades aparentes que contém, mas pelos sentimentos capazes de instigar em Pablo, atingir suas entranhas, seus recantos mais íntimos. Esse objeto-símbolo propicia ao operário um lugar de repouso, para o olhar e para os pensamentos. Nele é possível refugiar-se dos frios sentimentos aliados à cor do aço encardido dominante no espaço fabril e apaziguar-se na serenidade que conseguem produzir em seu interior, quando fita a representação desse objeto.

De acordo com a análise espacial de Fisher, a forma como os objetos estão dispostos no espaço portam uma linguagem, que emite a imagem elaborada por aquele que o decorou enquanto tal. “A disposição de objetos em torno de si representa um tipo de linguagem silenciosa, uma imagem de si oferecida ou imposta de certa maneira ao outro” (1980: 172).

Abate-se sobre o operário a necessidade subjetiva de desligar-se dos sentimentos que o espaço formal fabril lhe provoca, situação que se intensifica com mais vigor nos casos, não raros, de falta de identidade do operário com a ocupação exercida e com a área na qual atua.

[Às] vezes [...] eu não tô muito [...] o serviço que eu tô fazendo [preciso] tentar meio que me desligar do fator mecânico, de sabe, fazer só aquele aço forjado tudo, tal,

porque [...] nem da parte mecânica e nem na parte metalúrgica eu gosto tanto assim, mas aí [...] eu fico tentando ver [...] o quão bonito pode ser [...] todo aquele processo [...] tudo o que tá envolvido naquilo. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Desligar-se do fator mecânico e do aço forjado e embrenhar-se pela imaginação no processo de trabalho, esquecendo a partícula diminuta que lhe cabe, persuadindo-se a ver em seus atos repetitivos e ínfimos, diante do gigantismo da fábrica, a beleza que timidamente teima em se esconder – eis uma demonstração da capacidade criativa do trabalhador.

O mesmo sentimento de Pablo perante o gigantismo fabril foi apontado por Lautier, que cita um operário referindo-se à fábrica como um cenário teatral estendido em torno dele, sem que o possa perceber em sua totalidade. O operário conhece alguns detalhes, alguns espaços esgarçados, mas não consegue ligar os fragmentos a um todo. Desconhecendo seu meio mais amplo, ele também se indaga onde está e quem é. Para romper com esse desencontro existencial, manifesta o desejo de conhecer as pessoas e saber o que elas fazem, de, “pelo menos uma vez, acompanhar uma de minhas peças ao longo de todo o seu itinerário, antes dela chegar até mim e depois onde ela é montada e talvez mais longe, até o seu usuário” (1981: 40). Enfim, reconhece que esse contato não traria grandes mudanças, mas, ao menos, a partir dele, poderia tomar conhecimento do seu espaço de trabalho, o que lhe proporcionaria algum controle acerca de certas ordens que lhe são simplesmente jogadas sem que detenha qualquer poder de réplica a respeito.

Nesse sentido, se deslinda a identidade operária, distante dos elementos que a afirmam, constitui-se pela ausência e pela negação. O operário reprovando o que é no que faz, cria imageticamente uma identidade naquilo que não pode ser diretamente,

mas que somando atividade por atividade, desenvolvida por todos os outros operários, resulta na beleza de um processo que tem sentido. No caso de Pablo, o sentido reside em: produzir uma máquina (automóvel) com poderes mágicos capaz de encurtar a relação tempo-espço nas vidas das pessoas.

Por outro lado, na fábrica, a identidade também se configura pela afirmação. Durante sua jornada de trabalho, esses operários conquistam espaços em que podem praticar ações cujos valores são fortemente arraigados em sua cultura. A situação mais ilustrativa a esse respeito advém da transformação da fábrica nos dias em que o Brasil joga nas copas mundiais de futebol⁵¹. Nessas horas em que parcela significativa do país se volta unicamente para o fenômeno do futebol, a fábrica literalmente pára, deixa de ser uma organização produtiva e passa a representar um estádio que abriga torcedores agitados.

[Na] fábrica, em época de copa do mundo [...] se tiver jogo durante o serviço [...] Pára! Ah! Na última copa, os jogos eram de madrugada, tipo às 6:00 [horas] da manhã [...] Por incrível que parece, só se começava a trabalhar depois dos jogos [...] era geral [até a gerência], todo mundo parava [...] Parava! Era um acordo que durante o horário de jogos... imagina você colocar o pessoal pra trabalhar durante o horário de jogos, ninguém trabalha. Então a melhor coisa é [...] deixar mesmo. Porque senão não sai! Então, são esses pontos [que] eu falo pra você que a cultura pode influenciar [dentro da fábrica]. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

O espaço do trabalho é re-normalizado na medida em que é apropriado de outra forma, pelos que o ocupam e fazem dele um uso diferenciado daquele que lhe foi

⁵¹ - Sobre a importância do futebol na cultura brasileira, ver Caldas (1986).

atribuído em vez de espaço de produção de objetos vendáveis passa a comportar cenário exclusivo para a prática de valores culturais.

Certamente, não se pode perder de vista que, por trás, essa concessão feita pela fábrica tem interesse econômico; ela sabe que se os trabalhadores fossem impedidos de assistir ao jogo, a produção cairia e os riscos de acidentes aumentariam, uma vez que trabalhariam terminantemente desconcentrados e insatisfeitos. Assim, concedendo-lhes esse tempo, a fábrica assegura resultados melhores depois do jogo, inclusive podendo acelerar a velocidade da linha e intensificar o trabalho dos operários. Entretanto, por razões econômicas ou não, o fato é que nessas circunstâncias a fábrica ganha uma nova roupagem, aquela escolhida pelos valores dos seus integrantes.

Porém, o valor cultural do futebol não é prerrogativa brasileira. Em tempos de copa do mundo, mesmo os operários franceses, cuja cultura é mais conhecida pela manifestação política, reagem, interferindo na rotina diária fabril. M. Durand relata as formas assumidas por essa reação:

Deve estar quente na Espanha neste mês de junho de 1982. Em Sochaux também, está quente. Os apaixonados por futebol encontram-se estranhamente atingidos por doenças diversas: fadiga, mal-estar, gripe. Todos os sintomas do vírus do futebol. (1990: 262)

M. Durand avalia o futebol como o ópio do operário, apresentando-o como uma saída: “tendo em vista a vida que nossos patrões nos impõem, nós realmente temos necessidade de droga” (idem, p. 263).

Se, em momentos de copa do mundo, o uso que os operários brasileiros fazem da fábrica revela sua apropriação desse espaço, no caso dos franceses ocorre o oposto: o valor cultural do futebol vem como razão para se afastarem desse espaço e se

recolherem em um outro de sua própria escolha. Ao alegarem doença, são afastados da fábrica, apropriando-se, assim, do seu próprio corpo. Entretanto, a mesma razão que afasta esses dois atos de apropriação/afastamento do espaço fabril também os une; ambos buscam no futebol uma razão para impedirem o domínio do lugar sobre si próprios.

Apropriando-se do espaço de trabalho, os operários não buscam ser proprietários jurídicos dos objetos materiais desse meio, mas tentam mediante esse ato, controlá-los impedindo que eles os dominem. Trata-se de um “contra-poder” sobre o meio exercido por sujeitos que, mediante suas ações, se esforçam para apropriar-se simbolicamente dos objetos.

Na acepção de Bernoux, o ato de apropriar é uma reação à dominação e não se restringe ao ato de possuir objetos: “Possuir também é entrar em relação com o Outro” (1981: 219). Porém, o reencontro com o outro faz-se por intermédio de objetos em torno dos quais os indivíduos constroem sua identidade, por meio da qual são reconhecidos pelos outros. Apropriar-se implica a defesa de si ou, como coloca o autor, a “defesa da pessoa” (idem, p. 217-219). Logo:

Possuir é necessário para existir e suprimir a possessão é mutilar a pessoa. Possuir é, portanto, uma função indispensável: o operário semi-qualificado que se deixasse desapropriar de todo o universo material e organizacional que o cerca conheceria uma grave mutilação da sua pessoa. (idem, p. 218).

O meio de trabalho é reconfigurado pelo trabalhador; há sempre um recanto, mesmo pequeno, onde se encontram traços da identidade dos operários: a disposição das ferramentas, a limpeza, uma mensagem, uma figura, uma flor. O operário apropria-se dos espaços de trabalho para torná-los mais adaptados a si mesmo, nem sempre para

facilitar diretamente a rentabilidade produtiva, mas para o seu bem-estar e para suprir a necessidade de controlar o meio, tentando impedi-lo de o subjugar e de torná-lo anônimo.

Portanto, o espaço fabril representa o ponto de partida para os operários desenvolverem suas habilidades na prática da re-normalização. Deter certo controle do espaço é condição *sine qua non* para reinterpretarem e reinventarem as normas vigentes sobre os objetos e o tempo.

Cap. 4 Normas fabris: vivências em torno do prescrito

Introdução

Quando tratou de “participação” operária, o fito do capítulo três foi o de cotejar posturas e apreciações dos operários em relação aos espaços físico-relacionais formalmente concedidos a eles pela fábrica. Doravante, neste capítulo, o intento é o de revelar os espaços construídos pelos próprios operários além dos que lhes são formalmente facultados. Em outras palavras, serão apresentadas intervenções operárias realizadas desde há muito, desprovidas ou não do conhecimento e da conformidade dos seus superiores.

A matriz analítica enfocará os atos de re-normalização praticados pelos operários, cuja experiência no trabalho e responsabilidades sobre o adequado funcionamento da produção e do seu próprio corpo os levam a assumir o papel de reformuladores das regulações do seu meio, pela ativação de práticas individuais ou coletivas.

4.1 Lugares de re-normalização

A re-normalização operária ocupa os mais diversos espaços e perfis individuais. Ela é constatada em diferentes esferas fabris: em empresas de pequeno, médio ou de grande porte; setores de ferramentaria, de usinagem, estamparia, de pintura, de pré-montagem; de linha de montagem final ou teste de motores; em diferentes profissões: ferramenteiro, fresador, operador de produção, torneiro,

ajustador, preparador, programador, montador, analista de processo; e entre trabalhadores jovens ou adultos, mulheres ou homens.

Certamente, existem variações, se forem comparadas a pré-montagem e a linha de montagem final, onde a esteira funciona com muito mais cadência; a re-normalização faz-se presente nos dois ambientes, entretanto de maneiras diferenciadas: enquanto na pré-montagem o operário consegue trabalhar bastante “adiantado” (podendo utilizar os intervalos da forma como lhe convém), na montagem final isso só acontece em pequena proporção.

Serão expostas as experiências de trabalho narradas por operários e operárias, cujos perfis, como já mencionado acima, são largamente diversificados, ainda que todos advenham do ramo metalúrgico. A maioria (16 operários) atua em fábricas de grande porte, em montadoras; alguns estão em médias (2 operários) e pequenas (3 operários) fábricas, fabricando peças que são exportadas e também fornecidas para as montadoras.

Diante de tamanha variedade de operários e de fábricas nota-se que a re-normalização, ou seja, o refazer as normas existentes, em um ambiente de trabalho independe do lugar, pois este refazer é uma ação própria de gente, todavia recebe limitações do meio. Por essa razão traçamos os trilhos dessa pesquisa sobre essa diversidade de perfis operário, justamente para poder analisar as diferentes maneiras em que mesmo premidos por condicionantes externos, os operários conseguem desenvolver artimanhas para adequar, na medida do possível, o seu trabalho a si próprios.

Num primeiro momento quando indagados sobre as normas na fábrica, entre aquelas referidas pelos operários as de segurança são mais perceptíveis; elas são aludidas como se, praticamente, fossem sinônimos de normas fabris. Somente após

certo tempo de conversa, respondendo a perguntas com o mesmo teor, mas reformuladas diferentemente de acordo com o calor da hora, é que os operários passavam a falar propriamente de normas operacionais, sobre o seu *modus operandi*.

Pôde-se constatar que a re-normalização e a experiência atuam em uma relação bastante estreita, porém não determinante, pois, aliados à experiência do operário, outros fatores como a frequência no ensino superior e a formação pelo Senai mostraram-se favoráveis para a melhor explicitação do re-trabalho das normas. Dessa forma, não são necessariamente aqueles com mais idade e nem aqueles ligados a determinados setores e a porte fabril os que melhor rememoram em palavras seus atos de reformulação das normas.

Entretanto, a importância da experiência na re-normalização é decisiva em certas situações de trabalho, inclusive, chega a questionar a tese da maior presença desse ato na pré-montagem, se comparada à linha de montagem. O relato de Valéria menciona isso:

No meu caso eu consegui fazer mais adaptação na linha. Só que [...] com o meu material [...] [com] as peças que [...] uso, as ferramentas, eu consegui fazer essa adaptação. Agora, ali na pré-montagem, eu não tinha muito o que fazer porque vinha o motor, aí eu pegava uma peça parafusava também e dava o torque, dava o aperto. [Não] tinha o que mudar porque [...] as peças já tavam ali atrás de mim, eu só virava e pegava, não tinha que buscar peça longe, então não tinha muita coisa pra fazer; a máquina não podia trocar, tinha que ser aquela máquina porque tinha o torque certo. *Eu consegui fazer muito mais coisa na linha de montagem pra adaptar o meu trabalho do que na pré.* (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Na linha de montagem, Valéria conta com o dobro do tempo de experiência que teve na pré-montagem. Durante essa experiência nesse último setor, aproximadamente um ano, ela passou parte significativa do tempo aprendendo atividades de outros postos de trabalho, de modo que não dispôs de tempo hábil para aprimorar idéias acerca da elaboração de técnicas e de dispositivos.

Teiger e Laville, em pesquisa sobre a sobrecarga de trabalho entre as operárias da linha de montagem de aparelhos eletrônicos, constataram variabilidade significativa tanto nos modos operatórios empregados pelas operárias quanto nas ordens de operações. Detectaram 28 combinações de modos operatórios somente em um único posto de trabalho. Nenhum modo operatório foi repetido integralmente na mesma operação. Da mesma forma, em relação à sequência da montagem, nenhuma foi exercida respeitando completamente a ordem estabelecida para as operações (1972: 105 e 108).

Nesse prisma, os autores apresentam destacável variabilidade na “execução de tarefas”, confrontando assim o estereótipo da automatização da atividade:

No trabalho, coexistem ao mesmo tempo atividades extremamente automatizadas pelas operárias e outras que não o são. A tarefa, aparentemente [...] homogênea, conta, de fato, com operações que apresentam níveis de dificuldades diferentes e essas dificuldades variam igualmente de um círculo de trabalho para outro em uma mesma operação. (Teiger e Laville, 1972: 111)

Um fator que tomou bastante corpo nas falas dos operários da pesquisa que desenvolvemos foi a correlação entre o posto de trabalho e a visibilidade das normas. Quanto mais isolado é um posto de trabalho, mais livres são as normas operacionais, portanto mais invisível a prescrição, como podemos perceber nas afirmações do

fresador ferramenteiro e da operadora de dinamômetro, que trabalham sozinhos em seu posto:

[Não] é um serviço que tem manual, que tem um meio que te fala exatamente o que é, como faz, é a prática mesmo que vale ali. Então foi passado por esse senhor que trabalha comigo há vários anos. (Guilherme, 22 anos, fresador ferramenteiro CNC, Auto peças C – média)

Meu serviço é bem individual. Eu tenho a minha cela, [...] trabalho como [...] quero, tem alguns procedimentos padrões que [...] vou ter que seguir, mas lá dentro eu faço o que eu quero. Se [...] quiser parar e lavar a cela na hora em que [...] quiser eu lavo, ninguém vai ter que falar nada [...] Acho que onde eu trabalho é mais flexível com relação a isso. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Diferentemente, no trabalho em equipe, com frequência as normas mais visíveis que nele vigoram são justamente elaboradas coletivamente pelos próprios trabalhadores. Por consequência, em trabalho de equipe, especialmente na linha de montagem e mesmo na pré-montagem, há mais coletivização de idéias entre os trabalhadores do que na usinagem. Comentando se a solução para problemas encontrados no trabalho é encontrada de forma individual ou coletiva, Valéria certifica:

Geralmente são as pessoas que trabalham na função [...] ali próximo, que nem no meu caso [...] sou eu e a outra menina [...] eu tenho uma idéia [...] Aí [ela] vai e me ajuda. Ela tem a idéia de fazer alguma coisa [...] aí eu vou e ajudo ela. Porque [...] como a gente reveza, um dia eu fico, outro dia ela fica, então tem que ser que dê para as duas, que seja bom às duas. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Essa interação direta e constantemente estabelecida entre os operários favorece e facilita a transmissão do *modus operandi*. Raramente são escritas as normas às quais têm acesso para gerir o seu trabalho. Embora elas existam, a que realmente

vigora no cotidiano fabril é a falada, transmitida oralmente de um trabalhador mais antigo da casa para os aprendizes. Em que pese o fato de a grande maioria desses operários disporem de formação técnica pelo Senai (quatorze sobre vinte e um), eles consideram que esse aprendizado é genérico, como pode ser notado pelo depoimento abaixo:

[Eu] aprendi a trabalhar com uma moça [...] ela trabalha muito bem, porém eu não sei se [...] por medo [...], eu entrei ela falou: “Oh! eu vou mostrar duas vezes pra você como é que monta o motor na cela e depois o computador te explica, é mais fácil. Aí na terceira vez você monta”. Até aí tudo bem [...] Cê montar uma mangueira aqui uma mangueira ali, apertar, qualquer um faz. Aí na hora de ver o vazamento, nunca tinha visto um motor na minha vida direito, tinha visto no SENAI um tipo de motor, lá tem 10 mil tipos de motor. Eu não sabia o que era uma biela, não sabia o que era um retentor que podia vaziar, não sabia o que podia vaziar o que não podia vaziar [...] Então quando entrei lá, era muito engraçado, ela falou: “Você dá uma olhadinha em volta do motor, aí se não tiver vazando alguma coisa, tá bom”. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Muito embora o *modus operandi* seja transmitido na prática e com isso haverá uma miríade de formas diferentes de operacionalização de uma mesma atividade, por vezes os operários afirmam haver um único jeito certo de trabalhar. Contudo, à medida que sua fala se estende, fica explícito que esse jeito é aquele transmitido oralmente em tempo real por outro trabalhador e que funciona eficazmente na prática. Não se trata, portanto, do modo prescrito, padronizado, formalizado pela fábrica, já que em geral eles desconhecem o seu conteúdo. Simplesmente, é o jeito certo porque dá certo.

Quem me ensinou foi o meu líder [...] Ele fez o primeiro processo, [...] o processo dele, aí se eu quiser mudar o meu processo [...] não lógico que possa prejudicar o que eu tô montando, mas eu fui no processo dele porque eu

achei melhor. [...] por isso que eu falo, se você não seguir o processo certinho, dá errado. (Sônia, 44 anos, montadora, Montadora B – grande)

4.2 Caracterizando as normas

Para compreender melhor em que consistem as normas no interior do espaço fabril é condição *sine qua non* caracterizá-las concretamente, especificando a que se referem, para que servem e, especialmente, de que maneira elas se relacionam com os operários e os seus teorizadores.

Na fábrica, a norma-matriz realçada em todas as falas operárias e que orchestra as demais, imperando sobre todas e subjugando-as, com abrangência absoluta na fábrica, é a da produção. Quando questionados sobre as normas fabris, os operários jamais falam espontaneamente das normas relativas ao *modus operandi*; contudo, expressam prontamente que, para a fábrica, o que importa são os fins, a produção, não os meios utilizados para atingi-los. Indagados a respeito da existência do controle do chefe e da fábrica sobre o modo de operar sua atividade, os operários testemunham:

[A fábrica] não controla não. Fazendo a produção, fazendo o que tem de ser feito, tá bom. (Ulisses, 30 anos, operador de estamparia, Montadora A – grande)

[Tem] tanta coisa pra ver [...] [que o chefe] mal fica exatamente na área onde ele trabalha. Só quando aparece um problema. [...] Parou de produzir, aí ele aparece. Porque é esse o conceito: produtividade, não necessariamente qualidade. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Com o fito de compreender as solicitações subjetivas feitas aos operários pelos sistemas automatizados de produção, a obra coletiva de Clot, Rochex e Schwartz está assentada nessa vertente: mostrar que o interesse da indústria automobilística está direcionado para os resultados e não para as operações, (1990: 27). Os autores comentam:

O papel de cada um [operário] se define, não mais como dever de cumprir determinada gama de operações, mas por direito, simultaneamente dado e retomado, de fazer valer um conjunto de suas capacidades para alcançar os objetivos prescritos. Essa discordância entre a desregulamentação operatória e a codificação mais clara dos objetivos do conjunto parece-nos necessário seja levada a sério. Certamente, esse desacordo é a fonte de uma solicitação nova de regulações subjetivas. (idem, p. 124-125)

A prescrição dos objetivos, aferida pelos autores, consiste na otimização do sistema técnico por via das exigências de defeito zero, pane zero, estoque zero, porém todas “comandadas pela norma global do número de carros [a produzir] por dia” (idem, p. 103), reinando, assim, a norma da produção.

Nesse passo, Jean avalia o crescimento da prescrição dos objetivos com o declínio do sistema de organização taylorista:

Se, de modo geral, a prescrição taylorista das operações do trabalho declina, assiste-se a um aumento do poder da prescrição dos objetivos econômicos por intermédio de uma política de permanente comunicação. Objetivos econômicos, orçamentos, margens, taxas de produtividade, comparação com a concorrência são amplamente divulgados aos assalariados, em múltiplas reuniões e publicações das empresas, que acompanham sistematicamente as evoluções socioorganizacionais. (2002: 109)⁵²

⁵² - Cf. também Jean, 1997: 55.

Compartilhando dessa avaliação, Bartoli reescreve a análise ergológica ao considerar os operários “cada vez mais geridos, governados por objetivos” e menos pela maneira de trabalhar (2001: 147).

Importante sublinhar o fato de que essa prescrição da subjetividade, assumida pelas novas organizações produtivas, não necessariamente coincide com os “usos de si” tratados por Schwartz. Se as modernas organizações do trabalho recorrem a certas capacidades dos operários em seu modo de trabalhar, como autonomia, iniciativa, participação e criatividade, entre outras, é possível questionar como todos esses aspectos ligados a sua subjetividade são possibilitados aos operários, mas, depois, cobrados deles. Em síntese, o uso ergológico, a re-normalização, ou ainda o re-centramento a que nos referimos, feitos pelo sujeito em sua atividade consiste em ação praticada independentemente de qualquer solicitação advinda da organização oficial do trabalho; sendo ou não requerida oficialmente essa forma de gestão é inerente ao ser vivente, ao ser humano.

Quem se embrenhe no cotidiano fabril, percebe que vinculadas ou subordinadas à produtividade, há outras normas aludidas pelos operários, que consistem necessariamente na tríade segurança, assiduidade e qualidade.

O cumprimento do horário e o não absenteísmo são exigidos como condição indispensável para o alcance da meta de produção e a garantia do emprego. Já a segurança é uma mera formalidade exigida pela legislação, de certa forma tendo de ser seguida pela fábrica simplesmente para manter seu direito de exploração sobre a mão-de-obra e a continuidade de seu negócio.

Por fim, a norma de qualidade, por ora aludida pelos operários, aparece quase como um mal necessário, assumido pela fábrica somente para cumprir os programas

ISO (Organização Internacional de Normalização) e com isso assegurar a manutenção de sua clientela no mercado. Tanto isso é fato, que os produtos fabricados para exportação, cujos consumidores são considerados mais exigentes, são de melhor qualidade do que os nacionais. A fala de Ana permite vislumbrar isso:

[O] melhor motor que tem [na fábrica onde trabalho] é o motor que praticamente é só [para] exportação, vai para os EUA, [...] [é] um motor muito bom, não vaza, dá sempre potência. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Além dessa característica pró-forma, tendo em vista as propriedades do objeto produzido, há outra problemática presente na própria acepção do termo “qualidade”. Essa questão é trazida por Sato, que constata em pesquisa na indústria alimentícia a polissemia relativa ao termo “qualidade” nos diversos argumentos dos sujeitos, às vezes, inclusive, apresentando significados opostos. A autora detalha que, para alguns, qualidade significa “economia de tempo, de pessoas e de matérias-primas”, ao passo que, para outros, remete a “diminuir o ritmo de funcionamento das máquinas” (2002: 1152).

Dado o caráter pouco sólido dessas três normas – qualidade, assiduidade e segurança – faz-se necessário retornar à primeira entre todas, a da produção, que efetivamente ocupa lugar de destaque no chão de fábrica. Sua força é tão marcante na fábrica que ela chega mesmo a inviabilizar e neutralizar as outras que foram aludidas. Essa afirmativa pode ser observada na fala de Jussara, ao avaliar as normas fabris:

Perfeitas [*as normas*] não são. Elas até têm um padrão, [...] só que [...] é *ineficiente*. Aquelas normas de segurança [...] eles colocam que não pode fazer isso, não pode fazer aquilo, mas não funcionam porque depende, tem normas de segurança [que] funciona quando se tem

um padrão de montagem, quando se tem uma meta. Eles fazem aquela norma, aquela meta quando cê tá numa produção x, *quando tá em alvoroço, alta velocidade [...]* *aqueles padrões [de segurança] não funcionam* (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

É possível notar, pelo testemunho acima a fragilidade presente na padronização de normas: a padronização normativa foi planejada para uma meta produtiva específica, que é alterada e sofre constantes variações, em virtude da demanda do mercado, inviabilizando o cumprimento das próprias normas antecedentes.

No entanto, visando o efetivo cumprimento da produção, por intermédio dos engenheiros, a fábrica elabora normas para cronometrar o tempo despendido pelo “trabalhador médio” para realizar cada atividade. Esse gênero de normas é intitulado “norma do tic-tac”, como aparece no testemunho de Zélio:

[Todo] o lado você tem um tempo, no começo ficou um cara com um relóginho [...] aí cronometrou com a pessoa montando [...] só que o tempo vai passando, as peças vão mudando, vão acrescentando peças, [e] [...] não tem esse trabalho novamente, então você vai acumulando trabalho para a pessoa que tá lá e a pessoa ela sempre dá uma forma de fazer. Então quando eu falo que ela nos dá regras, ela dá essa regra, tic tac que a gente fala: você tem um tempo para fazer uma peça, ela coloca mais uma porcentagem de fadiga [...] Só que no final das contas, [...] vão mudando os processos [...] [e] ela não dá depois esse: “Ah, mudou a peça, vamos cronometrar de novo, vamos ver quanto que dá agora?” [...] [porque] isso aqui não é mais o tempo de antigamente, mudou. (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

O cronômetro, um instrumento de precisão para mensurar o tempo, informando inclusive os décimos de segundos, é o símbolo do domínio sobre o trabalho dos operários montadores. Assim, é por meio da “norma do tic-tac” que a fábrica mantém o trabalhador sob controle para garantir a meta de produção.

Primordial enfatizar, conforme é possível inferir da fala de Zélio, a fábrica se preocupa em cronometrar o tempo de trabalho somente quando é necessário reduzir esse tempo; já quando há acúmulo de tarefas e, por consequência, aumento do tempo, automaticamente o próprio trabalhador tem de adequar seus movimentos para o relógio acelerado.

A “norma do tic-tac” coloca-se, então, no chão de fábrica, como um recurso utilizado pela engenharia somente para normatizar e, conseqüentemente, poder zelar pela produção. É esta que importa, por isso àquela não é concedida tanta cautela, uma vez que os resultados são alcançados em virtude das adaptações próprias dos operários, como fica patente nas palavras de Zélio. Dada essa “norma do tic-tac” configurar-se simplesmente como um meio normativo para atingir a produção, era de esperar que a normatização impusesse procedimentos rigorosos a serem seguidos pela operacionalização das tarefas, ou seja, o *modus operandi*.

4.3 Plano de Operação Padrão *versus* produtividade

Na indústria metalúrgica, o *modus operandi* é materializado no Plano de Operação Padrão (POP), que prescreve a maneira de fazer, a duração e a seqüência dos procedimentos em cada operação. Trata-se de um documento impresso, presente em cada posto de trabalho, em versões diferentes conforme as especificidades das tarefas determinadas.

De acordo com os operários, esse plano é encontrado somente nos postos de trabalho relativos à montagem de veículos; ele é desconhecido em outras funções, mesmo localizadas dentro das montadoras, como operação de máquina e usinagem.

Na linha de montagem tem [...] [o] POP – Plano de Operação Padrão, o jeito que você tem que montar: o parafuso tal. Tudo com a folhinha... Cada posto de trabalho tem tipo de um livrinho e você vê lá como é que monta. Mas [...] imagina você [...] sem ter conhecimento do serviço de montagem, [...] com a linha rodando, acelerada, você vai parar pra olhar lá no livrinho? [...] Não dá [tempo] porque se você para pra ler, aí o serviço passa e atrasa, a linha pára. Se ela pára, o chefe já vem em cima “Oh por que é que parou? Não pode parar.” Então [...] você sabe que é aquele torque [aperto], que é aquele parafuso, que é aquela ferramenta, mas é um conhecimento que você adquire no dia a dia. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Apesar de ocupar espaço obrigatório em cada posto de trabalho, em geral, o operário considera o POP ineficaz, pois o processo total de montagem não lhe é apresentado quando chega à fábrica pela primeira vez e sua aprendizagem se restringe a olhar um outro operário montar uma única peça em uma única vez, sendo que a próxima peça será ele sozinho quem a montará sobre a esteira em pleno funcionamento. Dessa forma, efetivamente não há tempo para ler o POP, nem antes, nem durante e nem depois do processo de montagem.

Os operários ainda acrescentam que: a produção não sairia mesmo se eles tivessem tempo de lê-lo e segui-lo, porque o POP não racionaliza adequadamente os intervalos de tempo e os procedimentos de cada operação. Por consequência, a grande maioria das informações nele contidas é pró-forma, já que, são submetidas à norma maior da fábrica, a produção, que, conforme já assinalado, deve sair não importando o meio utilizado no processo operacional.

[Se] você [...] seguiu aquilo lá [o POP], do jeito que tá... primeiro que não ia dar produção, não ia sair o motor do jeito que eles querem, porque é muito complexo e segundo que você ia ficar nervoso porque você sabendo que você pode fazer o negócio de um jeito que vai funcionar melhor e você não poder, além da pressão que

já tem no dia a dia normal, acho que ia gerar uma insatisfação, uma certa revolta. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Coincidentemente e para nosso júbilo, Jack, um jovem montador bastante ativo e ávido pelo aprendizado, tanto no trabalho quanto nos estudos e na vida, tinha um POP⁵³ e cedeu-nos uma cópia dele, quando estivemos uma segunda vez em sua casa para entrevistar seu pai. Certamente, antes, ele tomou o cuidado de retirar as páginas orientadas pela fábrica como sendo de cunho sigiloso; porém, o documento continua sendo preciso para ajudar-nos a interpretar o que era prescrito e o re-normalizado na fábrica.

A fábrica cedera a cópia de um POP aos montadores, para que eles o reexaminassem e sugerissem alterações. Do nosso ponto de vista, essa é uma forma de fazer o trabalhador empenhar-se no trabalho mesmo estando em casa e, sobretudo, de tentar mostrar-lhe que o quer como coadjuvante dos objetivos da empresa. Porém, trata-se de parceria que visa atingir somente as metas de uma das partes, a da fábrica; se também contribui para o emprego, isso é mera consequência.

Quanto ao POP na posse de Jack, ele explica:

Esse é um POP [...] Por exemplo, aqui é o posto 1 de trabalho [...] o cara vai lá apertar o suporte, vai gastar 1 minuto; colocar o óleo, 1 minuto e 2 segundos; colocar o parafuso [...] olha só a sequência que eles colocaram: apertar [...] dois suportes [...] [ou seja,] dois parafusos. Aí, colocar o óleo [...] ele vai colocar uma mangueirinha para colocar o óleo. Colocar os parafusos [...] aqui na frente, no câmbio [...] vai 16 parafusos [...] pegar o gancho e acoplar [...] pegar a talha, pegar o câmbio, levar até o motor, acoplar e apertar os parafusos. Só que [...] Para o cara matar tudo isso daí, o que ele faz? Ele coloca a coisa para encher [de óleo], que é automático [...] Aí que ele começa... conta os parafusos, [...] enquanto isso tá

⁵³ - Ver anexo 2.

enchendo lá, ele coloca os parafusos: aperta, quando ele termina de apertar o óleo já encheu. [...] Então ele ia gastar 2 minutos e 44 [segundos], ele gastou 1 minuto e 40 [...] Isso que a gente faz. O POP tá aí, tem o que você tem que fazer. Todo mundo sabe o que tem que fazer, porque é uma rotina [...] tem que [colocar] óleo, tem que colocar parafuso, tem que apertar, tem que colocar o câmbio no motor, só que eu não preciso fazer nessa ordem. (Jack, 29 anos, montador, Montadora B – grande)

O propósito do POP é estabelecer passo a passo os procedimentos para a execução de uma tarefa, normas que talvez pudessem ser aproveitadas de alguma forma se o trabalhador dispusesse de tempo para lê-lo. No entanto, como a transmissão do conhecimento via oral entre os trabalhadores é mais produtiva, é essa a via privilegiada pela própria fábrica para o treinamento de sua mão-de-obra.

De acordo com os operários, o POP é um texto tão circunscrito, teórico e ao mesmo tempo excessivamente pormenorizado, porém alheio à variabilidade constante, que acaba não sendo útil para a operacionalização de suas atividades.

[O POP] não deixa brechas [...] pra pessoa que tá trabalhando criar o próprio jeito [...] é uma receitinha de bolo. Tá ali: você tem que quebrar o ovo, depois bater a clara, depois misturar a gema com a clara. Ninguém fala que se você bater tudo na batedeira e bater tudo de uma vez [...] Então o POP não deixa isso aberto. Acho que o POP deveria falar assim: você vai apertar o parafuso com a mão direita, se você for destro e achar que é melhor com a esquerda, faz com a esquerda, não importa se você é destro ou canhoto. (Jack, 29 anos, montador, Montadora B – grande)

Fabrizio segue na mesma linha crítica de Jack, apontando as desvantagens específicas do POP para o cotidiano do operário.

Eu acho que esse plano de operação, ele engessa a pessoa, se a pessoa for seguir, ela não tem... porque enquanto a gente tá trabalhando [...] comigo acontece

isso, eu já fico pensando num jeito do negócio funcionar melhor pra ir mais rápido pra eu ter um tempinho a mais pra tomar um fôlego, ir no banheiro, fazer alguma coisa e eu trabalho já pensando nisso e durante o trabalho eu vou fazendo o teste (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

A prescrição normativa do POP “engessa a pessoa”, frase notável. No sentido figurativo utilizado por ele, engessar significa restringir os movimentos, o raio de ação. O POP tenta imobilizar e enquadrar os operários, todavia o mal-estar que isso lhes causa fazem-nos reagir, desenvolver e controlar seu próprio raio de ação.

Contraditório é o fato de embora seja exigido que o POP exista, quando ele é seguido literalmente pelos operários, a produção simplesmente diminui, entrando em conflito ácido com as normas de montagem e de meta produtiva. A situação de inoperância da prática precisa das normas é denominada “‘greve do zelo’, que consiste em fazer estritamente aquilo que os regulamentos solicitam” (Morgan, 1996: 170).

É necessário indagar, afinal de contas, para que servem efetivamente as normas prescritas pelo POP.

[O] plano de ação, tem vários nomes. Eu li, mas são coisas que nem a ordem de apertar o parafuso: 1º, 2º, 3º. Ou então coisas o mais detalhadas possível: pega o parafuso na caixa tal, com a máquina tal, aperte o local tal, aí pegue a peça na caixa tal, a peça de número tal. Então é tudo esmiuçado, é tudo detalhado. É tipo [...]: virar, pegar a peça e voltar, eles dividem isso em 4 tópicos, é tudo bem divididinho [...] *Dá [pra seguir o POP], mas [...] a produção cai, o serviço cai. Dá pra fazer, mas fica muito complicado porque é muito teórico e fazer tudo certinho [...]* [A] gente tem que fazer do nosso jeito porque a gente sabe qual o melhor jeito de trabalhar pra sair, pra fazer fluir a produção porque se for ali [no POP], não sai, não tem jeito. [...] Então a gente, basicamente, quase ninguém lê. Lê assim, uma vez ou outra, quando chega [risos] a auditoria pra saber. Mas é cada um do seu jeito mesmo porque o plano não dá.

(Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Na fala reveladora de Valéria, podemos compreender a razão para a existência do POP: ela chama-se auditoria. Quando a fábrica recebe auditoria externa, sempre avisada previamente aos trabalhadores, o chão de fábrica se transfigura: ganha “disciplina”, a fábrica é tomada por brilho e limpeza adicional em seus objetos e pisos, até os trabalhadores são orientados a se trajarem de forma mais apresentável e o POP, finalmente, mostra a razão de sua existência, pois os operadores têm de segui-lo.

O caráter ilusório das auditorias é salientado aqui por tratar-se de um momento não somente esperado pela fábrica com data precisa, como também treinado pelos operários feito um exame vestibular. Emir retrata com clarividência o caráter de engodo assumido por esse tipo de controle de qualidade: “tem auditoria interna, que na verdade é preparação pras outras auditorias [...] de segurança, de normas [...] de ISO [...], de qualidade” (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande).

Pablo ratifica essa consideração nos seguintes termos:

Eu acho que o fato deles passarem essas instruções [POP], a metodologia do trabalho certinha, é pra você não ter problema quanto à auditoria, porque normalmente quando tem auditoria ISO 9000, ISO 14000, ISO... todas essas ISO, o pessoal [auditores] costuma vim a você e perguntar [...]: “O que que você faz?” “Ah! Eu faço isso e isso” “Onde tá escrito que você precisa fazer isso?” Aí você mostra para a pessoa. “Que torque você usa aqui?” “Ah! Eu uso o torque de 80” “Onde tá escrito que você precisa usar o torque de 80?” “Ah! Tá aqui no manual tá escrito que parafuso tal usa o torque de 80”. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

É nesse dia que os POPs, já amarelados pelo tempo de não uso, são retirados de seus esconderijos, ficando à mostra para os auditores de qualidade, que indagam aos

operários sobre os procedimentos que prescrevem, conferindo em seus atos a coincidência ou não com aquelas normas. Assim, nesse dia, pela obrigação de inspeção externa, é preciso que, diante dos auditores, o operário demonstre que conhece e segue esse manual, desnecessário em seu cotidiano de trabalho.

Afora os poucos dias de visita da auditoria de qualidade, o cotidiano fabril segue normatizado, sim, porém pelas adaptações práticas criadas pelos próprios operários.

Eles [empresa] não ficam no pé, falando pra você [...]: “Segue exatamente o que tá aí, monta isso tal e tal”. Você tem liberdade de seguir o seu caminho de [...] tá fazendo o que você quer. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Embora exigindo normatização prescrita para legitimar-se, especialmente por meio da “norma do tic-tac”, paradoxalmente, a produção só é alcançada com a ausência de normas rígidas de operacionalização. Mencione-se o fato aludido por Valéria, da queda da produção nos dias de auditoria, quando a orientação é justamente seguir as normas padrão.

4.4 Re-normalizar é transgredir?

O período em que o *modus operandi* era rigidamente prescrito pertence em tese ao velho taylorismo; entretanto, apesar de a nova organização do trabalho sustentar a concessão de “autonomia” e de “decisão” ao trabalhador, essa autonomia é condicionada. Isso quer dizer que a cada um é permitido re-normalizar sua tarefa desde que a meta de produção seja garantida no final do processo de trabalho.

Everaere condiciona a autonomia aos resultados estritos da produção, argumentado que ela se restringe aos meios empregados pelos trabalhadores, sendo-lhes vedada a participação sobre os fins:

autonomia não significa [...] necessariamente um afrouxamento das coerções, longe disso. Ela reside na capacidade de interpretar o grau de coercitividade das coerções e na capacidade (no sentido de aptidão e habilitação) em ajustar a prática aos meios para alcançar os objetivos que só podem permanecer no domínio das prerrogativas da direção. (1999: 259)

Todavia, como já aludido, há um momento mais preciso em que a re-normalização é interdita, caracterizando transgressão por parte da empresa; então, entra em cena o fantasma do taylorismo. É quando a fábrica recebe os inspetores externos de qualidade e a administração fabril faz com que os operários, ainda que a toque de caixa, tomem conhecimento do *modus operandi* prescrito no POP e o pratiquem diante dos olhos dos inspetores; por consequência, a produção cai.

Embora a análise de Dejours (1996) tipificando as transgressões às normas tenha-nos servido como instrumento analítico para o ponto de partida teórico da pesquisa, auxiliando-nos a compreendê-la conforme os objetivos (lacuna normativa, autodefesa, prazer, má-fé) do trabalhador ao transgredir, em si, a configuração e os sentidos da noção de transgressão revelados na prática não ganham contornos tão definidos.

Tomando, pois, por base as situações concretas de trabalho contatadas por nós bem como por outras pesquisas, podemos anunciar que o caráter da transgressão é extensamente maleável e ambíguo, já que ocupa lugar plástico e camaleônico, conformando-se não exatamente ao ambiente físico da fábrica, mas à temporalidade da presença ou ausência dos auditores. Não são a fábrica e seus dirigentes diretos quem

impõe ao operário constrangimentos normativos do *modus operandi*, mas figuras não ambientadas ao chão de fábrica.

A transgressão das normas é, então, convencionada à medida que a própria fábrica cria e favorece espaço para a sua prática. Assim, ela não contém elementos que realmente transgridam o prescrito cotidianamente, mas tão somente propicia a representação dos operários, ou seja, perante os auditores, eles simplesmente encenam o cumprimento das normas padrão. Entretanto, isso não significa que transgridam essas normas na ausência dos auditores, pois como não têm a mínima relevância e influência no seu cotidiano, elas são simplesmente desvalorizadas de comum acordo, pelos integrantes da fábrica, inclusive os dirigentes.

Os operários têm consciência de que as reformulações que imprimem às normas não têm o teor de resistência, seja contra as ordens estabelecidas seja contra a autoridade fabril. Isso pode ser constatado tanto no depoimento de Ana, que trabalha em uma cela individual, quanto no de Pablo, que atua na pré-montagem, ambos caracterizando a elasticidade normativa em seu trabalho.

lá cê tem uma certa flexibilidade, eles falam: cê tem que ligar tantas mangueiras em tantos lugares, agora como cê liga o problema é seu [...] Mas não tá batendo de frente com ninguém por causa disso. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

lá ninguém impõem nada: “Precisa ser desse jeito”. Então, eu acho que não é um caso de resistência, eu acho que é um caso tipo: livre arbítrio de você poder tá escolhendo a melhor maneira de você poder fazer o seu serviço, não é nada imposto. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Tendo em vista que as normas prescritas não são impostas pela fábrica, que a norma matriz é garantir a meta de produção e essa só é alcançada a contento quando o operário re-normaliza os procedimentos para gerir mudanças que, constantemente,

assolam o ambiente fabril, logo, a transgressão só se poderia caracterizar enquanto tal se fosse direcionada à infração da produção.

Portanto, para compreender o sentido de transgressão é necessário indagar o que é transgredido. Uma vez que os operários devem mais obediência aos dirigentes fabris do que aos auditores propriamente ditos e que aqueles concordam com a reformulação de normas operacionais e, mesmo, de segurança desde que a produção esperada seja atingida, significa, então, talvez, que se houver transgressão de normas seja cometida pela própria empresa em relação aos auditores e não dos operários.

O ergonomista Hubault recorre a uma frase que ilumina a descontinuidade considerada fundadora da ergonomia francesa e que ajuda a compreender a contradição posta acima. Essa descontinuidade consiste naquela que leva a ergonomia à “distinguir ‘o que se pede’ ao Homem (a tarefa) e o que ‘esta lhe pede’ ao realizá-la” (1995: 79). Ou seja, embora as normas antecedentes instruem os trabalhadores a fazerem sua *tarefa* de um jeito padronizado e pré-estabelecido, a ergonomia admite que a *atividade* em tempo real, portanto imersa em contexto variável e contingente, solicita-lhes a re-normalização. Onde surge o descompasso e o fosso separando as normas prescritas daquelas efetivamente praticadas.

Durrive trilha o mesmo caminho ao enunciar que uma dupla mensagem é endereçada aos operadores: “faça como a gente te diz” e “não faça como a gente te diz”, pois ao mesmo tempo que há procedimentos regulamentares antecipando a realidade, essas instruções são assumidas como meros conselhos pela gestão inteligente da tarefa (2006: 296).

Assim, pode-se afirmar que a reformulação de normas pelos operários tem caráter de desobediência consentida pelos dirigentes dada as solicitações das circunstâncias. Dessa feita, poder-se-ia considerar que o operário não transgred

normas, ele tão simplesmente as re-normaliza, contextualizando-as e adequando-as não somente à meta produtiva, mas aos imprevistos e aos seus limites, necessidades e anseios possíveis.

4.5 *Modus operandi* alternativo

A existência do prescrito, concretizada pelo POP, estando inteiramente vinculada à presença dos auditores, fica atestado que a fábrica simplesmente dispõe de normas para cumprir com a obrigação jurídica que as exige.

Os operários testemunham que as normas operacionais fornecidas pela fábrica servem apenas ligeiramente como orientação para suas atividades, pois são demasiadamente genéricas para serem seguidas rigidamente.

Eu acho que a maioria das informações que eles dão, novas, [...] são muito genérico, não tem nada que... seja mais específico que vá fundo ali no seu serviço adequado, (Guilherme, 22 anos, fresador ferramenteiro CNC, Auto peças C – média)

Poderia parecer radical inferir dos testemunhos desses operários que as normas operacionais fabris são pró-forma, porém se mesmo dirigindo nosso olhar para a transmissão de experiências vemos que no *modus operandi* é praticamente exclusiva a passagem oral do conhecimento, dos mais velhos aos aprendizes, podemos lançar então uma segunda interpretação para a sua existência: servir de referência e controle relativo sobre a mão-de-obra.

As normas fabris precisam existir para a fábrica assegurar, ainda que parcialmente, o controle do conhecimento dos trabalhadores. Esse conhecimento foi-

lhe subtraído pelos teorizadores e engenheiros desde o tempo de Taylor, mas não conseguiu ser completamente enquadrado nas normas. A empresa, porém mantém o registro das normas para poder ter o mínimo controle dos atos de sua mão-de-obra e saber, ainda que tangencialmente, de que forma ela atua no trabalho.

Fato consideravelmente corrente é os operários questionarem o POP expressando a inadequação das normas que apresenta, sejam de ordem operacional, de qualidade ou de segurança, e sugerirem, na prática, outras formas que os levem a melhores resultados. Conquanto tal evento esteja vinculado à produção, nem sempre ele é comunicado à direção da fábrica, sobretudo porque os operários sabem que ela não está efetivamente interessada no assunto.

Têm [...] coisas que... você vê que não é bem daquele jeito, que [se] *you follow the sequence even many times does not work*. Quanto às próprias ferramentas, tá escrito lá que você deve usar ferramenta articulada pra apertar parafuso do cilindro. Só que você vê que aquela articulada, por ser muito comprida, fica difícil. Aí você acaba vendo que uma menorzinha é muito melhor pra você apertar, ela não vibra, sabe, ela é bem mais fixa. Então [...] *you end up adapting the production process to be better, to be better for you, to be faster, to be easier*. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Diante desse quadro, entrevê-se que o operário faz o seu trabalho de um outro jeito não em razão direta de uma imposição organizacional. Na maioria das situações contatadas por nós, o prescrito não é formalizado claramente nem exigido do operário, salvo a exceção do dia de auditoria, como já referido.

Logo, se cotidianamente não há formalização do ponto de vista do operário, também não há prescrição efetiva pela fábrica; não havendo prescrição, não pode haver

transgressão. Por conseguinte, a re-normalização operária não se configura como uma transgressão, mas como um *modus operandi* alternativo, é o fazer de um outro modo.

O refazer as normas operacionais é próprio do trabalho humano, isso ocorre tão comumente que o próprio trabalho seria impraticável se quem o efetua tivesse de seguir com rigor orientações prévias.

Salerno precisa com outras palavras essa característica intrínseca de re-normalização pelo trabalho humano. Para ele, as informações recebidas pelos humanos são tratadas diferentemente do tipo “sinal-resposta”, que se verifica nas máquinas. Destaca-se a “pesquisa ativa da informação, guiada pela experiência, a antecipação do resultado que seria obtido por uma ação antes de efetuar-la, o controle do resultado real em comparação ao pretendido” (1991: 137).

Uma das variáveis, um tanto trivial, mas que interfere diretamente nas normas operacionais, são as características físicas do trabalhador. Por exemplo, o canhoto é premido à re-normalizar para cumprir sua atividade com êxito. É o caso de Emir, que deixa de seguir a norma de usar a mão direita, dada sua maior força e habilidade com a mão esquerda.

Tem uma peça que às vezes é um pouquinho mais pesada do que a outra, cê tá pegando ela com a mão direita [...] e coloca na máquina, com a mão [esquerda] cê bate o [...] dispositivo do [...] ar [comprimido] [...] Então até [...] por ser canhoto acho que eu tenho mais força com a mão esquerda, mas é a precisão também pra bater o ar lá na máquina. Então acabo usando a direita pra pegar a peça e às vezes se a peça é um pouco pesada [...] eu começo a mudar, por exemplo, pegar a peça com a mão esquerda e coloco lá, eu bato o ar, coloco no lugar e pego com a mão esquerda [...] porque começa a doer o braço. (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande)

Tendo essa imagem de readequação de normas praticada por Emir para enfrentar problemas de conjunção corpo-ambiente, é possível utilizar a comparação feita por Canguilhem entre a sua abordagem e a de Marx. Conforme seu argumento, se, para Marx, a humanidade só cria aqueles problemas que é capaz de resolver, para Canguilhem, ao contrário, “a vida multiplica, de antemão, soluções para os problemas de adaptação que poderão surgir” (2006: 227). De todo modo, o ponto comum entre as duas idéias reside em que, no final das contas, os indivíduos sempre acabam tendo condições de resolver os problemas com os quais se deparam.

Como pontua Rosa, a multiplicação de soluções é propiciada pela “pulsão de saber” dos operários que os leva à superação de dificuldades quando se dedicam às atividades de trabalho. Dessa maneira, o sujeito desafia as normas impostas pelos modelos de organização do trabalho. Esse enfrentamento nos modos de trabalhar é realizado de forma silenciosa, porém “real” e plural por resultar do “pluralismo de valores e conhecimentos”, modificando, “mesmo que [...] parcialmente, o modo de trabalhar prescrito” e criando, assim, novas normas. (Rosa, 2005: 32)

Imaginando-se em situação de trabalho em que lhe fosse interdito o uso de seu próprio jeito de realizar sua atividade, Pablo recorre a uma metáfora bastante ilustrativa do ato de trabalhar de outro modo, diferente daquele prescrito.

Eu acho que ia me prejudicar muito porque [...] *eu já não gosto muito de receber ordem [...] tá [...] obedecendo aquela linha retilínea* [...] Acho que não ia ser legal. Não ia ser bom não. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Se essa metáfora fosse transportada para a representação gráfica de um plano cartesiano disposto em dois eixos, o eixo x sendo o tempo e o eixo y, a ordenação das operações fabris, nos quais são plotados os planos das tarefas operárias, resultaria uma

linha retilínea, que mostraria a sequência tempo/ato de cada operação prescrita. Estaria pressuposta a existência de pontos fixos, previamente estabelecidos, e a invariabilidade dos elementos que compõem os pontos.

Todavia, considerando que a abstração desenhada pela estatística e pela geometria é bastante diversa da realidade social, por sua vez cravejada de interferências, logo de imprevisibilidades, é necessário recorrer à representação de linhas polimorfas e plásticas, que traduzem a multiplicidade de novas configurações que pululam no cotidiano.

Fazendo alusão às variáveis que habitam o meio, por sua vez exigindo posturas elásticas dos indivíduos, Canguilhem ressalta:

A vida não é [...], para o ser vivo, uma dedução monótona, um movimento retilíneo; ela ignora a rigidez geométrica, ela é debate ou explicação [...] com um meio em que há fugas, vazios, esquivamentos e resistências inesperadas. (Canguilhem, 2006: 149)

Na mesma direção de Pablo, Sérgio atrela à idéia de normas rígidas o aprisionamento do operário, situação avaliada por ele como impossível de suportar, dadas as limitações que provoca tanto em sua própria vida quanto para o seu relacionamento com os colegas de trabalho.

Não ia render [...] Você *trabalhar embaixo de regras que eles determinassem pra mim, eu ia ficar muito amarrado*, limitado, eu não gosto quando alguém me prende a fazer só aquilo, eu gosto de sempre tá tendo a liberdade de [...] fazer como [...] achar melhor. [...] *Com os colegas ali, seria muito monótono, sem poder dar uma idéia, sem ajudar com idéias novas*, você ia ficar muito limitado. É bom você ter uma liberdade de poder tá usando seu conhecimento e alguma idéia nova que surgir. Não ia ser legal o convívio não. (Sérgio, 35 anos, operador e programador de torno CNC, Auto peças A – pequena)

Fabrício aprofunda essa avaliação, ao apreciar, com certo zelo pelas qualidades operárias, a relevância considerável do seu papel dentro da fábrica que não se restringe, de forma alguma, somente ao trabalho braçal, mas se trata de atividade que lhe exige o uso da inteligência, na busca contínua de um outro jeito de trabalhar.

É bom pensar que você não tá... não é só o trabalho braçal em si, é um trabalho braçal, mas você tá usando também um pouco do seu raciocínio, da sua inteligência pra pensar uma forma diferente de fazer o trabalho. Pensar: “Eu não tô aqui só pra ficar apertando parafuso não.” (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Importante levar em conta os condicionantes do ambiente de trabalho, tais como os limites encontrados nas margens de manobras permitidas pelas máquinas aos operários. De acordo com eles, mesmo as máquinas e ferramentas mais modernas precisam da constante intervenção operária para torná-las adequadamente funcionais, tarefa alcançada por meio do desenvolvimento de adaptações, geralmente improvisadas, mas que passam a fazer parte do processo. Impressiona a clareza com que os operários tratam esse assunto:

A gente tem que tá [...] sempre inventando alguma coisa, porque por mais modernas que cheguem as ferramentas lá, você tem que tá improvisando alguma coisa, fazendo alguma coisa, porque tudo que precisar você não vai mandar o cara comprar, então algum dispositivo, a gente tá inventando lá pra prender a peça, fazer uma segunda operação, sempre, sempre é fundamental [...] sempre tá usando a criatividade pra [...] operação em geral [...] isso daí sempre tem... sempre vai ter [...] É... coisa de você tá bolando um dispositivo [...] uma gambiarra, que os caras falam, sempre vai ter, não tem jeito. (Sérgio, 35 anos, operador e programador de torno CNC, Auto peças A – pequena)

Quando a máquina não é automatizada, cê tem mais o seu jeito de trabalhar [...], quando ela é automatizada cê

tem que seg... é mais difícil pra você usar seu jeito, não que ele é mais ruim. Mas [...] *mesmo assim, tudo tem o seu jeitinho de adaptar, isso é com o tempo [...] Sempre tem um segredinho.* (Miro, 50 anos, torneiro mecânico, Auto peças B – pequena)

Alex, tecendo elogios a esses segredinhos operacionais ou ajustes nas normas fabris feitos pelos operários, assevera que devido às circunstâncias variáveis do ambiente, é permitida ao operário a realização de adaptações normativas: “*tem muitos fatores que mudam, então nada melhor do que permitir que o operador se adapte a isso*” (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande).

Do ponto de vista fabril, pouco importa se as operações dos trabalhadores não seguem seu plano cartesiano e tenham suas trajetórias representadas em uma linha retilínea, parabólica, elíptica ou aleatória; o que conta realmente é o ponto de chegada: o cumprimento da produção. O percurso ou os meios utilizados durante o processo produtivo não retêm a atenção dos dirigentes da fábrica, seus olhos voltam-se para o resultado, o *quantum* produzido.

O refazer das normas é requisito da maleabilidade que habita não somente o funcionamento do corpo, da mente e dos valores do trabalhador, mas também é solicitado para o bom êxito da produção e da gestão dos objetos.

4.6 Frouxidão de normas operacionais

A luz das reflexões de Canguilhem, apreende-se que as normas sociais não são tão definidas quanto as orgânicas, que delimitam de forma inteligível as fronteiras entre saúde e doença. Nesse passo, o autor lembra que, longe de dependerem de simples observação, as normas sociais precisam ser inventadas.

Se as normas sociais pudessem ser percebidas tão claramente quanto as normas orgânicas, seria loucura dos homens não se conformarem com elas. Como os homens não são loucos e como não existem sábios, segue-se que as normas sociais têm de ser inventadas, e não observadas. (2006: 221)

Dispondo dessa perspectiva como referência, a pesquisa em curso busca apontar o quanto os limites e as dinâmicas físico-sociais que compõem o ambiente fabril levam os operários à reinvenção de novas normas.

Inquirido a respeito do alcance do controle fabril sobre os imprevistos que surgem na fábrica, Alex enuncia uma frase lapidar: “a previsão supre os problemas grandes, os pequenos acabam sendo depois administrados pelo próprio processo, pela própria produção” (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande). O processo e a produção, enunciado um tanto elíptico, porém, deixando subentendida a ação operária capaz de gerir imprevistos, portanto, de re-normalização da ordem pré-estabelecida, que não detém controle total sobre a interferência de variáveis não calculadas.

Dada a presença constante de variações, é habitual e copiosamente patente nas narrações operárias o refazer de normas por meio de mudanças no jeito de trabalhar, desenvolvidas pelos operários, seja corrigindo falhas causadas pelo desgaste das máquinas, seja fazendo manutenção ou mesmo criando dispositivos. Portanto, a frouxidão das normas operacionais prescritas coexiste com o trabalho operário, presente em qualquer fábrica e em todos os postos de trabalho. Há que se relembrar, porém, que essa frouxidão só interessa quando converge com os interesses da produção, a grande norma – que não é frouxa.

A fábrica, por intermédio dos seus dirigentes, tem consciência da inviabilidade de aplicar normas rígidas sobre o trabalhador, que produzirá mais ou melhor se tiver a possibilidade de contorná-las. Também é sabido que se o trabalhador for submetido a normas apertadas, tendo restringido seu corpo e sua mente, ele padecerá, adoecerá e pode até morrer. Entretanto, sua força de trabalho e sua vida são necessárias para fazer funcionar e para gerir as imprevisibilidades fabris. Logo, as normas são afrouxadas não para impedir a morte do trabalhador, mas do negócio, que, não por acaso, é sustentado e garantido pela saúde e sanidade possíveis e pela vida do trabalhador.

A diversidade que está presente na fábrica em todos os níveis – em relação à matéria-prima, às ferramentas, ao ambiente, ao clima, aos trabalhadores e às relações de trabalho, à demanda de produção, à organização – parece ser o ponto primordial a inviabilizar a normatização nos procedimentos fabris. Todos esses elementos se articulam e entrelaçam das mais variadas formas apresentando numerosas disposições a partir de seus conjuntos e subconjuntos.

Portanto, além da variabilidade própria de cada elemento, acrescentam-se as mudanças devidas à sua combinação, em condições e momentos distintos, de modo que no final de cada situação se configura uma realidade diferenciada, cuja imprevisibilidade, mesmo sendo mínima, se reflete no objeto produzido, somente o ser humano sendo capaz de geri-la adequadamente.

Conforme Daniellou, Duraffourg e Guérin, é o ser humano que possui a habilidade de gerir as variações causadas por fatores imprevisíveis; com sua capacidade de raciocínio e inteligência apurada, somente ele consegue resolver problemas que concorrem no cotidiano de trabalho.

[A] antecipação das variações da tarefa e a compensação dos seus efeitos são uma parte intrínseca do trabalho dos operadores. Elas se opõem notadamente à rigidez das coerções do tempo e à padronização dos modos operacionais. (Daniellou, Duraffourg e Guérin, 1982: 50)

Assim, nenhum outro ser vivo, muito menos uma máquina, possui a aptidão para gerir, por antecipação, contingências que podem comprometer os resultados de uma atividade futura.

Sônia demonstra a capacidade do operário de agir antecipadamente, planejando o desempenho da própria produção, de forma a evitar as paradas da linha por falta de peças adequadas.

Eu me planejo porque eu sou no final [da linha], então [...] já sei o que vai entrar, eu já fico preparada né, pr'aquilo. Se não tem alguma peça, eu já vou lá nos que fazem a programação [...] eu falo "Oh, [...] vai faltar essa peça". Ele fala: "Poh! Então vou ter que mudar a seqüência". Senão pára a linha. (Sônia, 44 anos, montadora, Montadora B – grande)

Para sinalizar a premência do ser humano no processo produtivo, Daniellou, Duraffourg e Guérin sublinham que, por mais automatizada que seja uma instalação, sempre está presente nela um ser humano trabalhando (1982: 47). Isso ocorre justamente porque o processo de trabalho é continuamente atingido por flutuações do meio, cuja gestão é conduzida pela inteligência humana, hábil em construir representações sobre o tempo e o espaço da situação de trabalho, em curso e ainda por vir (idem, 123 e 132).

Na pesquisa de Clot, Rochex e Schwartz, um eloqüente testemunho, possibilita vislumbrar o imprescindível papel ocupado pelo operário na automação da indústria automobilística (Peugeot): "O robô faz a solda [...] mas [...] nós, nós estamos

lá, digamos para fazê-lo funcionar permanentemente. É preciso que a gente tenha o nariz em todo lugar” (1990: 108). Ou seja, ainda que grande parte das funções dos antigos operários tenha sido automatizada e substituída pela robótica, sempre é necessário que haja gente para vigiá-la e garantir o seu pleno funcionamento, pois, no processo de produção, há dimensões inatingíveis pela lógica mecânica e algorítmica dos maquinários e dos sistemas informacionais.

Também concernente ao mesmo setor industrial, Durauffourg reporta-se aos robôs de colagem de carroceria concebidos para apresentarem gestos repetitivos, independentemente de qualquer variação do meio. Todavia, os trabalhadores sabem que, por exemplo, a consistência da cola varia conforme a temperatura da fábrica, bem como a temperatura da chapa nunca é constante. Esse meio dinâmico leva os trabalhadores a adaptarem procedimentos de forma jamais idêntica, pois são movidos por raciocínios complexos, forjados por combinações de gestos concomitantes aos acontecimentos em curso (1985: 124).

A fábrica é viva: a matéria-prima sofre alterações decorrentes do meio, como da temperatura, uma peça da mesma espécie é diferente da outra, o desgaste de equipamentos e ferramentas também ocorre de maneira diferenciada. Considerando esse traço, Teiger e Laville alertam:

[As tarefas] jamais se apresentam ao executante de maneira estritamente idêntica: as ferramentas, as peças, os elementos do trabalho variam de um ciclo ao outro; o operador em si é submetido às próprias variações internas; por outro lado, seu grau de aprendizagem, seu estado de fadiga modificam os processos colocados por ele em jogo para executar seu trabalho. Ele deve, portanto, adaptar de maneira incessante suas mudanças às modificações do trabalho e isso em limites de tempo fixos. (1972: 115)

Há variantes tão amplas e distintas que só uma pessoa hábil para gerir imprevisibilidades é capaz de intervir no meio e encontrar uma solução *pari passu* à ocorrência do problema.

São vários problemas que podem acontecer [na fábrica] [...] aí que entra também a questão do planejamento. Eles [planejadores] acham que você [operário] vai pegar a peça, vai colocar lá e vai dar *start*, só que são uma infinidade de problemas que podem ocorrer ali e você vai aprendendo com o tempo [...] tem bastante dificuldade, *há sempre situações novas* [...] [O] trabalhador [...] *se adapta ali ao meio de trabalho e adapta o meio de trabalho a ele também* [...] *cada um tem um ritmo de trabalho, uma forma de trabalhar*, de repente um limpa mais, o outro limpa menos a peça; um olha uma coisa, o outro não olha. Então [...] não é exato assim né, *sempre tem as diferenças, que é próprio do homem, cada um tem as suas subjetividades*. (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande)

Antes mesmo de fazer qualquer consideração sobre a primorosa fala de Emir, cumpre chamar a atenção para a sua inserção social. Filho de professora e caminhoneiro autônomo, embora trabalhando em uma metalúrgica, o jovem operário é estudante do curso universitário de Ciências Sociais, em uma Fundação, conhecida por sua abordagem marxista. Trata-se de uma pessoa crítica, manifesta não ter nenhuma opção partidário-religiosa, posiciona-se politicamente à esquerda, porém tece críticas ácidas às organizações cuja expressão é similar. Apresenta-se como admirador da luta por justiça liderada pelo Movimento Sem Terra (MST); no entanto, julga-o com objetivos semelhantes aos dos capitalistas: ter propriedade e nesse ponto não concorda com ele.

Nada na sociedade vem para ele como um simples dado, tudo é suscetível de crítica. Esse papel é também assumido durante nossas mais de três horas de conversa, em que o tempo todo ele fazia questão de fazer falar o cientista social muito mais do

que o operário dentro dele. Se é que podemos separar essas duas dimensões de uma pessoa!

A fala de Emir é realmente merecedora de respeito. Sua avaliação dos elos entre seres humanos e o meio, mostra que a vida fabril apresenta situações inusitadas, que são geridas pela habilidade humana, que não apenas se submete a adaptações, mas também as desenvolve.

Nessa linha de interpretação, os operários são ajustados pelo meio ao mesmo tempo que o produzem, e suas formas de intervenção variam em função de suas diferentes subjetividades, das diferenças que apresentam quanto à forma de lidar com o corpo e com os valores.

Durrive, refletindo sobre a frouxidão normativa, assinala que a labilidade das normas propicia a sua eficácia e, simultaneamente, é “essa labilidade, esse jogo de normas que permite a emergência das individualidades” (2006: 301).

Além das contingências e variações do meio, entremeio e intra-meio, um elemento particular que inviabiliza, em grande medida, o êxito da padronização normativa reside na linguagem. Os sentidos que manifestam nunca são unívocos; pelo contrário, possibilitam uma miríade de interpretações que dificultam o estabelecimento de normas constantes no processo produtivo.

Boutet, lingüista empenhada em analisar a linguagem no trabalho, discute os antagonismos dessa esfera. Conforme suas considerações, embora a linguagem seja um sistema que apresenta estruturas exteriores aos sujeitos, cada um deles exprime sua experiência de forma única, conforme os sentidos que atribui às palavras que emprega.

Com relação especificamente ao ambiente de trabalho, a autora sublinha a escassez de material semiótico⁵⁴, pois as fontes coletivas lingüísticas empregadas no trabalho nem sempre servem para expressar a experiência singular de cada trabalhador (1993: 3-4). Diz ela:

que as palavras faltem ou sejam inadequadas para dizer o conteúdo do trabalho tem a ver com a distinção estabelecida entre trabalho prescrito e trabalho real. O trabalho prescrito está em relação direta com a linguagem, inclusive sob a forma escrita: regulamentos, instruções, esquemas de utilização, modos de operação. Em contrapartida, o trabalho real [...] é o lugar do saber-fazer incorporado mais que verbalizado. Ele é lugar do não dito, do secreto, do que não pode ser expresso já que ele é o lugar aonde [cada um] se conduz diferentemente do que [...] é prescrito a fazer (idem, p. 4)

A complexidade e as nuances da linguagem podem ser entrevistas na experiência relatada por Alex em sua atuação como engenheiro recém-contratado:

A linguagem verbal e a escrita pro processo produtivo nunca é clara, nunca é exata. Você pode falar [...] A mesma pessoa que lê isso [...] não vai interpretar do mesmo jeito que você intencionou, [...] que você disse. A linguagem escrita e a linguagem verbal.... nem... a visual é a melhor [...] nunca é cem por cento clara. Eu tive um problema com [...] identificação da carroceria, tem um bar code [...] é uma chapinha que vai no carro [...] cada carro tem um número. Eu falei: “Olha vai vir um determinado código nessa barra.” [...] Eles distorceram a informação de um tamanho... de um jeito que eu falei: “Eu, eu errei em passar a informação?” [...] E qual foi o meu erro? Eu peguei essa informação e passei pro líder e o líder passou pro funcionário. [...] Aí onde deu toda essa confusão. Aí a culpa foi minha por não ter sido claro [...] Eu falei: “Não, não... [...] meu erro não foi [não] ter sido claro, meu erro foi não ter falado com o peão [...] da linha [...] Aí foi onde eu mudei [...] eu falei: “Não! É lá que eu vou

⁵⁴ - “Em oposição à lingüística, que se restringe ao estudo dos signos [...] da linguagem, a semiologia tem por objeto qualquer sistema de signos (imagens, gestos, vestuários, ritos, etc)” (Ferreira, 2004).

conversar”. Aí parou depois que eu fui conversar com [...] o operador [...] eu fiquei besta [...] Só faltava aparecer uma segunda chapinha e eu falei só um código, daqui a pouco o carro ia aparecer como uma árvore de natal, cheio de identificação. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Dadas as dificuldades para controlar as distorções das informações, sejam elas transmitidas pela linguagem escrita, falada ou visual, especialmente em função do longo canal hierárquico que percorrem engenheiro-encarregado-líder-operário, Alex decidiu encurtar o caminho. Criou um atalho, indo falar diretamente com o operário, facilitando a compreensão do que dizia. Porém, frequentemente, ele encontra muitas resistências da parte do corpo dos engenheiros e dos intermediários, pois, com sua atitude, questiona o poder hierárquico, a tradição da profissão técnica e até a necessidade da manutenção de certas funções que a sustentam.

Jean chama a atenção para o fato de o engenheiro⁵⁵ estar mais habilitado para lidar com a realidade dos objetos do que para compreender a realidade dos homens, situação que dificulta a gestão das situações novas que a organização do trabalho faz emergir, envolvendo fatores tecnológicos e econômicos até ecológicos e sociais (1997: 218-217). O autor cita um antigo engenheiro da Renault, apontando para a dificuldade de os engenheiros gerirem o aspecto social, especialmente o da comunicação com os operários:

Para a maioria dos meus colegas, as questões de comando, de relação com os subordinados, de relações humanas eram consideradas como uma calamidade e todos eles sonhavam em viver exclusivamente na técnica fazendo abstração do resto, enquanto que toda técnica passava por relações com gente. (idem, p. 218)

⁵⁵ - Cf. Castejon & Jean (1998) e Jean (1997), que trata sobre a gestão de situações de trabalho contemporâneas por parte dos engenheiros.

A linguagem é o principal instrumento para o estabelecimento de relação entre as pessoas, porém é em si mesma constituída por ambigüidades que dificultam a compreensão entre as partes.

O filósofo e crítico literário russo Bakhtine analisa a linguagem dentro do universo de signos, todavia desneutalizando-a. Conforme o autor, um signo não somente faz parte da realidade: ele tanto a reflete quanto refrata uma outra realidade. Para ele, “Todo signo é submetido aos critérios de avaliação ideológica (quer dizer: verdadeiro, falso, correto, justificado, bom? etc.) [...] *Tudo o que é ideológico possui um valor semiótico*” (1977: 27). Assim, concebe a “palavra como fenômeno ideológico por excelência” (idem, p. 218).

Imbuída da dimensão ideológica, e ao mesmo tempo subjetiva daqueles que (re)transmitem os sentidos da linguagem, escrita ou falada, a comunicação revela atividade demasiadamente complexa.

Diante de toda complexidade contida no trabalho praticado – variabilidade do ambiente, da matéria, da demanda, da linguagem, do operário – o objetivo de aprisioná-lo a normas rígidas seria tão irrealizável quanto “descrever o soar de um clarinete” (Ehn, *apud* Salerno, 1991: 131).

4.7 Disputas pelo controle das normas

Na medida em que teorizadores e gestores trabalham com tipos ideais: peças normais, matéria-prima determinada e mão-de-obra padrão, mesmo acrescentando certa margem de desvios a esses elementos, jamais conseguem formalizar os procedimentos práticos dos operários. Estes, ao contrário, empregam no seu dia a dia ferramentas modificadas singularmente tanto pelo desgaste quanto por suas próprias adaptações, já que aquelas padronizadas não lhes convêm às demandas do trabalho cotidiano (Oddone, Re e Briante, 1981: 111).

Bebendo em fonte de reflexão análoga, Salerno complementa que “os projetistas trabalham com modelos de equilíbrio [...] e com modelos-padrão de matéria-prima, as condições de operação etc”. Consequentemente, a representação de que dispõem, sobre as condições de operação tende a considerá-las estáveis, enquanto a dos operadores tende a percebê-las como instáveis e incertas (1991: 139), gerando, assim, uma representação ativa em gerir contingências.

Por conhecerem essa capacidade de gerir imprevisibilidades e sua própria dificuldade para prever certas situações fortuitas é que os dirigentes tomam distância do *modus operandi* dos trabalhadores, das formas como operacionalizam suas atividades.

No entanto e paradoxalmente, isso também é razão de disputas acirradas de poder por parte dos gestores e teorizadores das normas fabris, como os engenheiros, que se sentem invadidos pelas idéias, dispositivos e engenhocas criadas pelos “peões”. A forte divisão hierárquica que separa o *status* dos engenheiros e o papel de operador

dos “peões” cria atritos e dificuldades de relacionamento entre eles quando esses ocupam o papel daqueles e, ainda pior, sendo mais bem sucedidos em seus inventos, o que, na prática, questiona a capacidade e atributos dos primeiros.

É freqüente os operários denunciarem o desprezo dos engenheiros por suas sugestões para o processo produtivo. Alex, ex-preparador de carroceria, narra como se traduz esse desdém, que chega a ser insensibilidade, em relação aos reclamos de desconforto físico pelos operários:

Tinha um posto de trabalho que eu trabalhava lá que tinha que usar umas chaves de fenda pra colocar umas buchinhas [...] pequenininhas que... ficava batendo. [...] o cara tinha que colocar 20 por carroceria, passavam trezentas carrocerias por dia, então imagina o cara fazer esse movimento [...]. Então, a gente pensou em fazer... até entrou em contato na época com os engenheiros responsáveis, porque [é] obrigação deles desenvolver, você dá idéia pra ver se eles conseguem desenvolver. E acabou não dando em nada, porque a pessoa fez pouco caso praticamente e, não [...] desenvolveu uma ferramenta em que você parasse de [...] usar o próprio punho como martelo na chave de fenda. Então, isso não foi feito [...] *Ficou muito mais barato manter o braço do operador como martelo.* (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Segundo os trabalhadores, é financeira a principal razão para situações dessa ordem, de indiferença as suas sugestões. A fábrica calcula o custo-benefício, desconsiderando as razões do trabalhador e, inevitavelmente, opta pelo que for mais lucrativo. Criticando o fato de a fábrica fazer o aspecto quantitativo prevalecer sobre os outros aspectos produtivos, Clot cita um operário que ironicamente comenta: “Na Peugeot [...] qualidade se escreve Q.U.A.N.T.I.D.A.D.E.” (1992b: 24).

Porém, essa é a razão da fábrica, resta saber qual é a dos engenheiros, que pertencendo a uma categoria bem definida no ambiente fabril, com frequência assume postura diferenciada em relação à dos dirigentes.

Os engenheiros foram identificados pelos operários como indivíduos corporativistas, que rejeitam o *savoir-faire*⁵⁶ dos operários. Há casos, inclusive, em que o engenheiro, sentindo-se ameaçado, ignora o invento do operário, arquiva sua sugestão e criação e, depois de algum tempo, registra a patente em seu próprio nome sem fazer qualquer menção ao verdadeiro criador. Esse fato pode ser testemunhado na fala reveladora de Inácio, que sugeriu importante modificação no trambulador, peça fundamental entre o câmbio e as engrenagens da transmissão, e teve sua idéia e invento furtados:

O carro tinha 4 e 5 marchas. Então eu montava [...] [o] trambulador. [...] ele tinha uma pecinha [...] chamava mancal⁵⁷ do trambulador. Conforme eu fui trabalhando, fui descobrindo que era possível com aquelas buchas montar o 4 e o 5. [...] A gente vai eliminar esse mancal 4 marchas. E vai colocar o 5 marchas pra todos eles [...] se eliminar isso aí vai eliminar o custo da empresa [...] Aí dei a idéia pra ela eliminar tanto a bucha como o mancal. [...] (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

A experiência do trabalhador, que convive dia a dia com os problemas e limites em seu trabalho, em muitos momentos propicia o desenvolvimento de

⁵⁶ - Na realidade se formos fazer valer o termo “*savoir-faire*”, o fato é que o operário não dispõe somente do saber-fazer, mas também do fazer-saber, ou seja, do “*faire-savoir*”, à medida que sempre se lança em atividades de re-normalização. É justamente desse “*faire-savoir*” que os engenheiros temem, pois, no limite, é um conhecimento prático de engenharia, visto por eles como razão para derrubá-los, destroná-los, em vez de motivo de união. A respeito de “*faire-savoir*”, ver R. Carvalho (1996: 361).

⁵⁷ - Mancal é um: “Dispositivo, em geral de ferro ou de bronze, sobre o qual se apóia um eixo girante, deslizando ou oscilante, e que lhe permite o movimento com um mínimo de atrito” (Ferreira, 2004).

mais habilidades do que a bagagem alcançada pelo engenheiro que se debruça sobre teorias e abstrações. Prosseguindo o relato sobre seu invento, orgulhosamente, Inácio compara seu talento com o do engenheiro:

[O] engenheiro, eu não sabia, ele tava fazendo mudança no trambulador. [...] E não tava dando certo [...] ele já tava trabalhando um ano e pouco nisso [...] E eu uma meia hora lá sentado pensando como é que montava isso... (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Como é de praxe entre os operários, Inácio contou apenas com a ajuda e confiança de companheiros de trabalho para poder montar a nova peça que criou e desenvolveu, fazendo tudo às escondidas dos chefes, inclusive o próprio teste no carro. Depois do teste concluído e da modificação no câmbio avaliada pelos operários como de melhor desempenho do que os modelos tradicionais, finalmente, Inácio toma coragem e decidiu comunicar o fato ao seu chefe:

[Eu] chamei o chefe e expliquei tudo [...] [Ele] chamou a engenharia. Inclusive a engenharia vinha ali [...] trouxe um monte de peça, desenho, um monte de coisa, aquela frescura toda. [...] Quando eles chegaram, o chefe apresentou a minha peça pra eles [...] O povo ficou assim: um ficava olhando pro outro, ficava sem graça porque o chefe também veio junto [...] Só que o chefe [...] era alemão então ele não entendeu muito bem [...] ou ele achava que [o invento] já era dos caras [engenheiros] [...] Anotaram tudo que eu falei e foram embora. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

A intrepidez, o orgulho e o entusiasmo em ter criado algo tão importante para a engenharia automobilística, que deixou boquiaberta uma platéia de engenheiros, dirigentes e patrões, pouco a pouco foram sendo substituídos por expectativas, depois sentimento de abandono e, por fim, a percepção de ter sido vítima de golpe.

Aí sumiu o processo deles e o meu. Ficou um tempo sumido. Aí me trocaram de setor [...] Um dia um colega me chamou, - “Olha rapaz, mudou tudo aqui agora, a peça que tão montando foi a peça que você deu idéia naquela época lá.” Eu falei: - “Não acredito” [...] Só que a idéia foi cooptado. A idéia apareceu um ano depois, diz que foi um avanço da empresa de não fabricar mais o [...] mancal nem a borracha 4 marcha porque o 5 marcha servia pra todos. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Esse fato revela com expressiva clareza a forma como as normas alteradas e os inventos que delas resultam dentro de uma fábrica são tradicionalmente atribuídos aos engenheiros, diplomados ou não⁵⁸, porém titulares de atributos da engenharia.

Conforme os operários, a grande maioria dos engenheiros jamais aceita compartilhar idéias com operários, iletrados nas artes da engenharia, e muito menos ainda admite que, em certos momentos, seja superada por aqueles que não dispõem do *status* e do título.

Às vezes os engenheiros, essas pessoas, os planejadores, eles têm, não [...] sei se *vergonha*, mas eles não querem aceitar a opinião de quem não tem [...] o estudo, o conhecimento teórico que eles têm [...] quando eles sentam pra discutir, eles têm a teoria toda ali, *mas não têm a prática*. Então eu acho que nessa questão de ter a prática e a teoria, casar os dois, acho que seria essencial. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Operários exercerem o papel, que, de direito, pertence aos engenheiros, é considerado por estes como um ato de lesa-majestade. Assim, a depender de sua vontade, conceber normas operacionais é responsabilidade tradicionalmente conferida a sua categoria, não havendo espaço para a participação operária.

⁵⁸ - Jean constatou que também na França há engenheiros sem o título formal de engenharia (1997: 20).

Imbricada nessa disputa pelo direito de fazer e refazer as normas revela-se, portanto, a questão do poder exercido pelos engenheiros e a resistência praticada pelos operários. Sato discute esse ponto nos seguintes termos:

Apesar de o corpo gerencial conceber a atividade de planejamento e concepção como procedimento de natureza estritamente técnica e conduzida unilateralmente por ele, no “chão de fábrica”, as pessoas, através do conhecimento construído na prática, o replanejam para então executá-lo, tanto com a finalidade precípua de amenizar os esforços do trabalho, como para manifestar a resistência política ao poder e controle gerenciais ou ainda, para tornar factível aquilo que foi planejado por outrem. (2002: 1148)

Buscando uma saída para resolver o impasse da dissonância entre engenheiro e “peão”, na formulação de normas, Ana sugere que o engenheiro deveria passar pela atividade operária, antes de atuar como tal.

O ideal na minha área seria um [engenheiro] que trabalhou muito tempo como peão... fez engenharia. Não tô falando no meu caso... porque eu também não ia querer trabalhar como engenheira ali não. Mas, fez engenharia, então tem um conhecimento técnico muito forte, e está atuando como engenheiro ali. Seria o ideal, porque é uma pessoa que vai poder melhorar... ele tem um conhecimento técnico e conhece [o] processo. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Portanto, para ela, a solução para a melhora do relacionamento e das condições de trabalho, ligadas aos operários e engenheiros, seria a presença de um engenheiro-operário. Para a nossa satisfação, deparamo-nos com o tipo ideal apontado por Ana. Trata-se de uma rara exceção entre os engenheiros, e conhece-la despertou-nos imediatamente a vontade de entrevistar a pessoa em questão, ainda que seu perfil destoasse do de operários definidos como corte para a pesquisa.

É preciso, antes de tudo, salientar que, sendo a sociedade marcada pela heterogeneidade dos sujeitos e experiências, jamais poderíamos sustentar que todos os engenheiros recusem a participação operária no desenvolvimento de suas técnicas e tecnologias. Por essa razão, consideramos legítima a introdução do testemunho do recém engenheiro Alex que, além, de marcar sua diferença de concepção em relação ao trabalho tradicional do engenheiro, sinaliza certa esperança de que, talvez um dia, teorizadores e “executantes” trabalharão juntos, tendo igual reconhecimento e respeito em seu papel na fábrica.

Alex trabalhava como operário na mesma fábrica havia quatro anos, ocupando a função de preparador de carroceria. Já nessa época criticava o trabalho rotineiro e robotizado de operário e, sempre questionador e sensível às condições humanas, recusava a alienação e o embrutecimento que causava sobre as pessoas. Dada essa postura questionadora, de insatisfação com o papel que ocupava na fábrica, já sendo estudante de engenharia, prestou um concurso no mesmo setor da fábrica em que trabalhava e foi aprovado para ocupar o cargo de analista de processos de produção, ou seja, tornou-se um dos engenheiros incumbidos de desenvolver melhorias na produção.

Tal promoção, que em princípio deveria representar o começo da realização de um sonho antigo, o de “engenheiro-cidadão” (Charriaux & Jean, 1997: 228), trabalhando junto com os trabalhadores para favorecer um ambiente de trabalho mais humano e de integração entre teorizadores e realizadores, resultou no aprofundamento de um pesadelo.

O que mais perturba Alex na convivência com os engenheiros são as atitudes desrespeitosas e intolerantes com que tratam os outros, especialmente os trabalhadores menos experientes:

Um dia, um rapaz, que também tinha começado na mesma época que eu a trabalhar, [...] cometeu um erro [...] [O engenheiro] com quem eu trabalho [...] foi extremamente grosso [...] tratou o cara como se fosse um lixo [...] só faltou humilhar o cara [...] Eu vi a situação, achava que não precisava de tudo aquilo, que o problema era extremamente pequeno, para ter todo aquele tipo de discussão [...] eu vi que depois o cara [que foi agredido] ficou meio chateado, [...] constrangido [...] Então [...] esse tipo de coisa eu não quero pra mim. Quando tiver que resolver o problema, vamos resolver [...] da maneira mais pacífica do mundo, sem desrespeitar ninguém, porque esse ponto dos valores, principalmente em se tratando com pessoas, é o que realmente me incomoda. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Em relação à sociabilidade na fábrica, o jovem engenheiro sente nostalgia de seu tempo de operário, quando ocorriam brincadeiras entre colegas, que mesmo trabalhando com seriedade, esprezavam o ambiente com um clima de gracejos e zombarias, tornando o trabalho e a convivência mais descontraídos. Já atualmente, freqüentando um ambiente mais formal, lastima a vigência de relações agressivas, em que ocorrem disputas por poder e hipocrisia:

As pessoas não sabem respeitar como as outras [...] são, independente do trabalho, se elas gostam ou não, se [...] é ranzinza ou não [...] Muitas vezes as pessoas que se dão bem são aquelas [...] mais amenas [...], aquelas [...] que conseguem ponderar com todo o tipo de gente [...] [Elas] não conseguem separar o perfil, a personalidade que as pessoas tem, porque ninguém é igual a ninguém, só que as pessoas não tem o direito de serem elas mesmas, de falar a verdade. Então muitas vezes as pessoas que são elas mesmas e que falam a verdade [...] já começam a ser colocadas de lado pelo grupo (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Para além das desavenças ligadas às atitudes e posturas pessoais dos engenheiros, Alex também lamenta a hierarquia existente entre eles e os trabalhadores do chão de fábrica, impedindo-o de manter contato direto com os operários para discutir com eles a busca de melhorias em seu trabalho, cujas normas e técnicas é encarregado de desenvolver. Ele critica enfaticamente o tradicionalismo do trabalho de gabinete do engenheiro que, mergulhado em teorias e abstrações, não recorre ao operário para ajustar, aprofundar, aperfeiçoar e até gerar idéias novas para modificações no processo de produção.

Muitas vezes você tem que conversar com o líder primeiro para depois [ele] conversar com o operador, você não pode encurtar esse caminho. Então eu perco muito tempo notificando o líder, notificando o responsável, em vez de ir direto [...] se o peão for responsável por cada coisa que ele faz, não irá precisar de líder, nem do supervisor. A coisa vai ser peão e diretor, peão e gerente, não vai precisar desse monte de gente no meio do caminho, que atrapalha, só atrapalha, só atrapalha. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

O jovem engenheiro-operário tenta intervir nesse hábito despótico dos engenheiros, sugerindo o diálogo direto e constante com os operários; entretanto, dada sua condição de engenheiro inexperiente, suas idéias, sobretudo as que destoam da prática habitual e centenária dos mais antigos, são simplesmente desconsideradas.

Os operários, de modo geral, denunciam o desinteresse dos chefes por suas sugestões, mesmo aquelas de caráter operacional que visam resolver problemas técnicos da fábrica. Denunciam ainda seu grande apreço pelas máquinas e o desdém pelos trabalhadores, pelo humano, que vai da humilhação à indiferença pela vida alheia.

Cap. 5 Gerir o trabalho e a si mesmo

"[Cada um tem um jeito próprio de trabalhar] porque cada um de nós tem um modo de pensar e um modo de agir [...] em todos os locais tem isso [...] o jeitinho [...] pra você se adequar ao trabalho".

(João, operador de célula, 53 anos)

5.1 "Espaço manhoso"

Manha é um substantivo recorrente no vocabulário dos operários para narrarem as práticas ardilosas que desenvolvem, conquistando espaços físicos e simbólicos nos quais transitam no interior da fábrica.

A constituição desse "espaço manhoso", dotado de astúcias, frequentemente só visível entre os operários (e por vezes nem mesmo entre eles), já que se aperfeiçoam em habilidades ilusionistas, inclusive revelando no próprio corpo marcas da verdade que querem mostrar especialmente para o engenheiro. Um exemplo ilustrativo dessas habilidades é apresentado por M. Durand (1990): no momento em que um operário estava sendo cronometrado em seu tempo de trabalho, empenhou-se em tal complexidade de movimentos, normalmente desnecessária, simulando grande esforço e produzindo suor sobre o corpo.

M. Durand deixa patente a oposição operária à cronometragem de seu trabalho:

Os cronometristas são os piores aborrecedores. Seu trabalho consiste em roubar aos poucos o tempo sobre cada operação, quer dizer, em nos fazer trabalhar mais rápido. Contra eles, de fato é preciso tapear. Se os insultar abertamente, eles te sobrecarregam nos tempos mortos, então é preciso enganá-los suavemente. A arte de se fazer cronometrar consiste em dificultar, mas dando a impressão de trabalhar rápido de modo a fazer crer que nós temos uma sobrecarga de trabalho. Nós encadeamos tantos gestos complicados e lentos para uma operação que na verdade só mereceria um gesto rápido e vivo. (1990: 99-100)

Experiência análoga é descrita por Roy, que, trabalhou como operário de usinagem, no final da primeira metade do século passado, durante seu trabalho sociológico de observação participante de onze meses em uma metalúrgica norte-americana. Ele escreve:

Quando se trata de estudo de tempo, o comportamento de vadiagem não é fácil de distinguir do “respeito à cota”, mesmo para um outro operador do seu grupo. Um dia, eu observei que Tony, operador de uma furadeira de grande velocidade, “perdia seu tempo”, e eu lhe perguntei se ele já se tinha livrado da cota. Tony era meu vizinho, mas sem as informações que ele tinha me dado, eu não saberia que ele vadiava em função do estudo do tempo e que ele estava prestes a relaxar depois de ter alcançado a cota. Para identificar o comportamento de um operário “que não faz nada”, a observação ocasional não é suficiente; é preciso ter informações suplementares. (Roy, 2006: 65)

O engenheiro foi apontado por alguns operários desta pesquisa como a “figura do mal”, cuja função consiste em lesar o operário, cronometrando seu tempo de trabalho e inventando técnicas e ferramentas para reduzir cada vez mais a necessidade do operário dentro da fábrica, portanto destruindo suas possibilidades de trabalho.

Quando indagados sobre a existência de pessoas que tenham feito algo com o objetivo de prejudicar colegas de trabalho ou a própria empresa, parte significativa

desses operários rememora casos de querelas pessoais entre os próprios trabalhadores. Inácio, porém, assumiu uma postura destacadamente diversa:

Eles [dirigentes da fábrica] exigem [...] desse *peçoal da engenharia de processo* que eles façam *normas e medidas e que desenvolvam técnicas* que eles consigam *empregar menos gente* e que saia *mais produção*. É onde eu vejo que tem a questão de prejudicar o profissional, prejudicar o trabalhador. Tipo [...] quando eu entrei lá [...] 15 anos atrás, eu tinha que montar essa peça, por exemplo, em dois minutos, então ela [fábrica] foi buscando técnica junto à engenharia lá pra que eu mais tarde desenvolvesse o dobro dessa produção em menos minuto. Tipo [...] eu tinha dois minutos pra montar 100 peças, hoje eu tenho um minuto para montar 100 peças. [...] Eu acho que isso aí é o grande prejuízo pra gente. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Essa visão crítica de Inácio deve-se ao fato de ele ser um operário engajado na causa do trabalhador, o que é compreensível a partir de sua trajetória de ativista sindical, quando atuou em cargos de representante da comissão de fábrica.

Muito embora o engenheiro de processo tenha a meta de cronometrar o tempo que o trabalhador despende para produzir/montar uma peça, freqüentemente se depara com testemunhos de operários que desenvolvem estratégias astuciosas para interferir nessa situação.

A despeito do poder da engenharia de estabelecer normas sobre o tempo dos operários, no desenvolvimento de suas atividades estes gestam outro espaço dentro desse espaço coercitivo e obedecem as suas próprias normas. Certeau analisa a constituição desse espaço, nas “maneiras de fazer” por via de ações estilizadas:

[Os] estilos de ação [como produzir] intervêm num campo que os regula num primeiro nível (por exemplo, o sistema da indústria), mas introduzem aí uma maneira de tirar

proveito dele, que obedece outras regras e constitui como um segundo nível imbricado no primeiro [...] por essa combinação, cria para si um espaço de jogo para *maneiras de utilizar* a ordem imposta do lugar [...] Sem sair do lugar onde tem que viver e que lhe impõe uma lei, ele [usuário do espaço] aí instaura *pluralidade* e criatividade [...] uma arte antiga de “fazer com”. (2004: 92-93)

Os operários mais experientes e conscientes, como é o caso de Inácio, de que é preciso tomar certas precauções para não ser completamente dominado pelo tempo da produção, constroem o que eles chamam de “espaço manhoso”. Esse espaço consiste no controle e no uso que o trabalhador faz do seu tempo de trabalho quando está sendo cronometrado.

Por mais dificultoso que seja, tem aqueles [trabalhadores] que conseguem desenvolver técnicas. Então, a empresa sempre trabalha num padrão de te apertar. Mas sempre [...] quando ela vem, a gente deixa [...] ou aquele que é bastante manhoso ou aquele que tá aprendendo, tá ali no médio porte [...] se ela pegar pelo melhor [...] o resto tá ferrado, aí ela vai escravizar mesmo. Eles desenvolvem a técnica deles e nós as nossas. Então [...] a gente também consegue criar esse espaço manhoso. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Concretamente, esse espaço manhoso, buscado para manter o controle sobre a matemática da racionalização do tempo de produção, efetiva-se por meio das técnicas de avançar ou retardar o ritmo dos movimentos, seja da máquina, medida em RPM (Rotação por Minuto) ou do próprio corpo do operário.

Então você desenvolve técnica para retardar ou avançar, *geralmente o trabalhador sempre trabalha numa técnica de avançar e aí você consegue ganhar corpo. Então, cê trabalha no outro dia mais sossegado, se avançar e ter tempo pra respirar. Cê vai lá... vai tomar café, ou corre no banco [monetário] que é ali pertinho ou corre ali no bebedouro ou você vai lá no colega encher as paciências dele e volta. Cê consegue desenvolver algumas técnicas*

pra você ganhar tempo. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

No decorrer deste capítulo serão acrescentadas considerações e testemunhos de alguns delegados operários da Fiat de Turim, cujas falas estão registradas em uma obra inspiradora para a constituição da abordagem ergológica. Originalmente intitulada *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, de Ivar Oddone, Alessandra Re e Gianni Briante. Trata-se de uma publicação relativamente antiga, datada de 1977; porém, as experiências nela narradas conservam notável correspondência com o atual cotidiano operário⁵⁹.

Avaliando a relação de seu trabalho com o tempo, um desses operários exprime-a com certo brio: “eu me considero um bom operário já que *eu consigo ganhar minutos consideráveis sobre o tempo imposto* pelo gabinete de métodos” (Oddone, Re e Briante, 1981: 66). Ele prossegue, exemplificando a destreza de seus movimentos no trabalho com a prensa:

Quando eu trabalho, eu utilizo o pé esquerdo para apoiar sobre o pedal [...] Todo o meu peso está sustentado pelo pé direito [...] O que acontece é que *eu sincronizo diferentes movimentos*. Os outros

⁵⁹ - Vale fazer alguns esclarecimentos acerca do método empregado por Oddone, Re e Briante (1981) em sua obra, mais precisamente aquele contido no capítulo três, dedicado a recuperar a experiência operária e considerado por nós o mais significativo por sua considerável afinidade com a pesquisa em curso. O método utilizado é o de histórias individuais, narradas pelos delegados operários, cujos testemunhos foram coletados durante a participação em seminários de 150 horas, propiciados pela convenção coletiva da Metalurgia, que lhes concedia esse direito. Cada delegado operário dirigia-se a um professor, seu suposto sócio a quem o delegado era incumbido de fornecer instruções sobre como ele se deveria comportar em seu próprio posto de trabalho. Salvo breves apresentações, o capítulo está escrito em primeira pessoa justamente por apresentar transcrições literais das falas de operários, todavia devidamente recortadas e concernentes a cinco temas, quais sejam: relação com a tarefa, com os camaradas, com a hierarquia, com o sindicato e com o aprendizado. Os autores justificam seu método como um recurso para fazer o próprio operário resumir, reestruturar e formalizar sua experiência informal, tornando-a transmissível, assim produzindo subsídio para que a psicologia do trabalho ultrapasse uma abordagem puramente analítica; portanto, abrindo espaço de expressão direta para o próprio sujeito da pesquisa (idem, p. 58). Eles assinalam ainda que não se trata de uma técnica que traga resultados definitivos já que, com ela, não se acessa o comportamento real dos operários, e sim sua imagem, representação feita por eles sobre seu próprio comportamento (idem, p. 57).

[operários] em geral apóiam o pé direito sobre o pedal. Mas essa maneira de proceder exige uma tensão bem maior, pois se deve esperar retirar a mão antes de apoiar, senão se corre o risco de ter o braço decepado entre as duas partes da grade de proteção. Meu método reduz todo o movimento a uma simples operação mecânica. *Quando a grade está prestes a fechar-se, minha mão também está prestes a ser retirada. Dessa forma, reduz-se o tempo de trabalho de forma considerável. E esse método, não podem roubar de mim, porque quando o cronometrista está lá, eu trabalho como todo mundo.*” (Oddone, Re e Briante, 1981: 65)

Vinculado ao método de trabalho criado por esse operário existe na mesma proporção o risco. Ele emprega movimentos precisos, jamais aconselhados a um operário leigo; para ele, no entanto, trata-se somente de uma mecânica harmonizada e incorporada pelos movimentos sincrônicos do seu corpo. Há riscos, mas são controlados pela larga experiência do operário, pelo menos, aparentemente, enquanto não haja alguma falha advinda do próprio maquinário.

Para quem olha de fora certos atos arriscados dos operários, a primeira impressão é de imprudência; todavia é preciso levar em conta que são ações repetidas infinitas vezes, que permitem ao corpo, pela prática, alcançar movimentos hábeis e vigilantes. Aferindo sua própria pesquisa na construção civil com aquela realizada por Franqui, Trinquet, especialista em segurança do trabalho, cita a diferença entre a imagem estática prescrita da segurança e a representação do risco em situação de trabalho:

A segurança prescrita é estabelecida em referência a uma imagem estática do risco, enquanto que as decisões da ação dos operadores são tomadas em referência à representação global e dinâmica que eles fazem do trabalho a realizar. (Trinquet, 1996: 232)

Em Dassault-Mérignac, um metalúrgico também expôs para Schwartz uma solução astuciosa que emprega para controlar o tempo, intervindo nesse poder concedido oficialmente somente ao cronometrista. A técnica, também verificada entre os operários que entrevistamos, consiste em sobrepor várias peças para serem furadas simultaneamente, com isso ganhando tempo, pois se fosse seguido o prescrito apenas uma delas deveria ser furada por vez. Entretanto, essa astúcia só é empregada na ausência do cronometrista; diante dele, é seguido o prescrito, portanto “sempre há escolhas a fazer” (Schwartz, 1988: 481). Tal atitude visa impedir a prescrição da sobrecarga de trabalho, deixando aos operários certa margem de manobra para configurar seu tempo conforme seu próprio uso.

Vê-se, assim, que o operário detém certo controle da situação de trabalho, apesar de, comumente, seu trabalho ser concebido como estando aprisionado por normas rígidas, sejam as de segurança, de qualidade, de operação e, mormente, aquelas referentes ao tempo necessário para cumprir cada operação, especialmente na linha de montagem onde a importância do tempo é majorada.

Poder participar da condução e controle do tempo do trabalho fortalece o trabalhador e, sobremaneira, a categoria à qual pertence, como alude Inácio: “*ganha corpo*” à medida que consegue desenvolver aquela “*técnica esperta*”. Para ele, “ganhar corpo” significa evitar a perda do trabalhador e não “*apertar*” o tempo de quem ficou na fábrica, o que só é possível por intermédio de certa “*malícia*”.

Assim, os operários controlam a sobrecarga de trabalho manipulando o próprio corpo, cuidando do avanço da máquina e da gestão de riscos, buscando o maior equilíbrio possível entre a intensidade de trabalho, a produção, a segurança e o “tempo livre”.

Por trás desses espaços de auto-proteção que são criados pelos operários, ciosos dessa relativa liberdade, esconde-se o que M. Durand chama de jogo:

Jogar, jogar sempre. Atenuar a fadiga física e nervosa ocasionada pelo trabalho, jogando. Utilizar tudo para o jogo. Reinventar a cada instante. Permanecer criativo. Não se dobrar ao ritmo da máquina. Manter sua personalidade. Colocar força no jogo. Deixar transbordar toda repressão acumulada pelo trabalho embrutecedor. Dizer não à rotina [...] (1990: 90).

5.2 Astúcia e “tempo do organismo”

Conta-nos a cosmologia da antigüidade clássica grega que a astúcia era uma virtude pertencente exclusivamente à deusa Mêtis, a primeira esposa de Zeus, rei dos deuses e dos homens. Segundo Vernant, estudioso da vida na Grécia, *mêtis* significa *uma forma inteligente de conquistar o poder*, sem jamais ser surpreendido e desorientado e “nunca abrir flanco para um ataque inesperado” (2003: 39). Temendo ser destronado por um filho seu, ainda no ventre de Mêtis, Zeus ironiza o poder que ela tem, de metamorfosear-se em gota d’água; no momento em que ela demonstra essa habilidade, é engolida por ele. Assim, tendo em seu regaço Mêtis e sua filha Atenas, Zeus concentra dentro de si toda a astúcia do mundo, encarnando “no fluxo temporal, essa presciência ardilosa [a astúcia] que permite desfazer antecipadamente os planos de qualquer um que tente surpreendê-lo ou derrotá-lo” (idem, p. 40).

Muito embora seja Hefesto, filho de Zeus com Hera, o deus da metalurgia, dada sua excepcional habilidade artesã, é a virtude da deusa Mêtis que os operários incorporam no interior da fábrica. De forma análoga à atitude de Mêtis, os operários

também empregam astúcias visando conquistar certo poder, não o poder sobre o cosmo, mas sobre o seu próprio corpo – o controle dos seus possíveis e desejos.

À feição da astúcia grega, a astúcia operária busca antever as reações advindas de planos elaborados externamente, sob cuja influência se encontram, elaborando artimanhas e combinando de antemão procedimentos, providências cujo intuito é impedir sua submissão a situações que desaprovem.

O protagonista da trama que envolve o trabalhador na fábrica é o tempo. Os operários se esforçam por tentar controlá-lo, para gerir seu cotidiano de trabalho. Entrementes, uma vez que se constata a discordância existente entre “aqueles que organizam o tempo e aqueles que o gerem” (Oddone, Re e Briante, 1981: 132), os operários têm de recorrer a estratégias, desenvolvendo habilidades semelhantes às virtudes da deusa grega.

Uma das astúcias empregadas pelos operários em seu ambiente de trabalho consiste em adaptar, na medida do possível, o ritmo da produção à pulsão do seu próprio corpo, ao tempo do seu organismo.

Eu procurava [...] fazer as coisas da maneira que não me desse problema físico, minha preocupação sempre foi essa: que eu não me desgastasse muito [...] Eu aprendi que me desesperar não resolvia. Então, *comecei a usar do tempo do meu, do meu organismo pra [...] [manter] o ritmo da produção, a batida da produção, pra conseguir ter o mínimo de problemas físicos*. Conseguir cumprir o que tinha que fazer, sem muitos problemas. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Essa fala eloquente mostra que Alex utiliza o seu tempo corporal para cumprir o ritmo da produção e não o contrário; a produção não tem o controle total do seu corpo, que é quem, de fato, assume certo papel de maestro para reger a batida da produção. A produção marca o tempo, porém o tempo em si é do trabalhador; portanto,

o tempo não é apropriado pela produção, mas é usado pelo trabalhador que sempre busca respeitar seus limites pessoais.

Efetivamente, a astúcia de tentar reger o ritmo da produção pelo tempo subjetivo do operário concretiza-se pela antecipação da produção, deixando períodos vazios entre as etapas de trabalho, utilizados de acordo com suas necessidades físicas e subjetivas. Como já foi dito, há mais margem de manobra para o uso dessa estratégia em setores como a pré-montagem e a usinagem; por sua vez, a recorrência é menos intensa na linha de montagem, onde o tempo é objeto de maior controle externo.

Os operários da pré-montagem e da usinagem conseguem acumular operações montando ou produzindo objetos em número superior ao exigido para um dado momento, ou mesmo, depois, acelerar o trabalho para cumprir a meta de produção.

Pablo, um operário da pré-montagem, um tanto inquieto, cheio de energia e curiosidade borbulhante, não suporta trabalhar de acordo com o ritmo indicado nos pedidos oficiais para a montagem de câmbio, a que se dedica. Seu lema é trabalhar adiantado, justamente para tentar assenhorear-se do tempo fabril, transformando-o em seu próprio tempo.

Acho que cada um acaba instituindo a maneira melhor pra trabalhar [...] Eu trabalho adiantado, o outro trabalha só com as etiquetas que vão sair mesmo [...] Eu costumo sempre tá pré-montando os [câmbios] que costumam sair mais, por exemplo [...] [o] GU 53 [...], se não tem câmbio nenhum pra montar, eu vou e encho o carrinho de GU 53, [...] monto uns 5 [...] quando sair a etiqueta [...] eu já tenho o câmbio montado, é só ir lá e colar a etiqueta. É nisso que eu vou me adiantando. Agora, tem [...] gente [que] deixa os carrinhos vazios [...] eu prefiro deixar todos [...] já abastecidos [...] trabalhar adiantado (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Ele chega ao ponto de adiantar a produção não apenas se baseando em estimativas que derivam de sua experiência no dia a dia, isto é, da quantidade e modelos de câmbios normalmente produzidos, mas também faz prognósticos antecipando situações ocorridas em tempo real.

Toda vez que eu posso, que eu vejo que o meu serviço tá adiantado [...] eu [...] vou dar uma olhada [...] antes mesmo da pintura pra ver o que tá saindo, [...] desço na linha aérea [...] falo [penso]: esse aqui eu já montei, já montei. Aí eu vou até a área da Ana, [...] porque é de lá que saem os motores que vão vir pra gente, aí eu vejo o que tá saindo, [...] vai sair esse; esse sou eu que monto tal, anoto no papelzinho. Aí vou pra lá, já começo a adiantar [...] os que são mais difíceis [...], já peço pro empilhador [...] a hora que sai a etiqueta, já está pronto. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Impressiona o afincado com que esse operário se empenha na previsão dos seus atos. Contudo, sua conduta torna-se facilmente compreensível se comparamos sua atitude no trabalho com o seu comportamento fora dele. Pablo é um jovem super ativo; sua energia parece inesgotável. Não suportaria esperar por determinações superiores para só então começar a sua atividade. Para atenuar a ansiedade pelo futuro próximo, ele necessita do controle antecipado desse porvir. É assim que ele vive, é assim que trabalha.

Essa postura de antecipação do porvir lembra a noção de “colonização do futuro”, introduzida por Giddens (1994). Refletindo sobre as consequências da modernidade, o autor revela uma nova relação estabelecida pelos indivíduos com a dimensão temporal, a de colonizar o futuro. Trata-se de antecipar, cognitivamente, o que poderá ocorrer; assim, pelas ações presentes, o indivíduo invade o futuro buscando planejá-lo e torná-lo previsível.

Para que, afinal, trabalhar adiantado? Quais são efetivamente os objetivos do operário quando se empenha em refazer, conforme lhe convém, o tempo previamente distribuído pela fábrica para a feitura de cada objeto?

As razões de Pablo podem ser compreendidas se levarmos em conta sua avidez de conhecimento pelo funcionamento da fábrica, pelas formas como seus colegas fazem seu trabalho em outros postos e sua fascinação pela troca de idéias. Todavia, a opção por trabalhar adiantado não satisfaz apenas caprichos pessoais. Está em jogo a luta por tornar-se um trabalhador polivalente, que saiba atuar em todas as funções da fábrica, e que também seja eficiente cumprindo a meta produtiva. Indagado sobre o porquê de trabalhar adiantado, ele enumera várias razões:

*Ajuda a não tá atrasando a linha [...] Às vezes [...] você não tá tão disposto pra trabalhar, mas [...] [como] já tá adiantado [...] *cê pode ir lá lavar o rosto pra tentar acordar [...], pode tomar café* ou às vezes você tem alguma coisa, que nem agora eu vou precisar fazer relatório de estágio [...] [pra] faculdade [de Administração]. E [...] se eu deixei adiantado fica mais fácil d'eu ir até lá em cima na sala do chefe pra [...] explicar pra ele, ou então falar com o meu supervisor ou com o líder [...] e mesmo *pra tar saindo dali, indo conhecer o serviço que os outros colegas tão fazendo, ver como [...] que funciona [...], ajudar o pessoal [que tá atrasado] também*. (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)*

Isso é fisicamente possível justamente porque esse jovem operário trabalha sobre uma bancada fixa. Sendo ele que se movimenta sobre ela, dispõe de espaço para estabelecer quão rápida ou lentamente poderá montar uma peça, segundo as limitações impostas pela meta de produção e também as pessoais.

Em sua pesquisa com operários semi-qualificados, também em uma montadora, precisamente na linha de usinagem, Bernoux observou a re-divisão do

tempo de trabalho praticada pelos operários, contrariando o regulamento. Enquanto este previa o fracionamento do trabalho hora a hora, eles o reconfiguravam sobrecarregando-se no primeiro terço da jornada, não fazendo pausa, produzindo o máximo possível; no segundo terço, o ritmo seguia normal e, no último, menos pessoas trabalhavam (1979: 77). Essa mesma re-divisão foi constatada junto aos entrevistados desta pesquisa: eles aumentam o ritmo de trabalho na primeira parte da jornada, deixando a última menos sobrecarregada, preparando seus corpos para, aos poucos, interromperem os movimentos de labuta.

No intuito de manter o controle do tempo, eles desenvolveram uma técnica cujo objetivo é a redução dos deslocamentos durante sua jornada de trabalho. Trata-se da técnica da “bolsinha”, extensamente praticada entre os operários de setores fabris onde são usadas peças leves.

Ordinariamente, o operário que utiliza vários tipos de parafusos e arruelas recorre à técnica da “bolsinha” a tiracolo, dividida internamente em várias partes, e formada por bolsos verticais, dentro dos quais depositam separadamente cada tamanho e espessura de parafusos, arruelas ou outros materiais de pvc (policloreto de vinila).

Alex menciona o uso que faz dela, justamente para transportar, junto ao seu corpo e de uma só vez, as peças plásticas necessárias para a montagem de carrocerias de carro:

Eu onde trabalhava como preparador de carroceria, além de vedar, eu tinha que colocar uma chapelona, é do tipo matérias de plástico pvc, pra proteger certas regiões da carroceria [...] *[Eu] usava uma sacolinha com todas as chapelonas que eu precisava dentro [dela] [...] Então [...] em invés d’eu ter que ir até a caixa e tinha que voltar, eu ia uma vez só, colocava tudo dentro da sacola, pegava*

todas que eu precisava e colocava na carroceria. [...] *por cada carro que [...] fazia eu ia lá*, pegava as chapelonas que [...] precisava e voltava, colocava no carro. E andava sempre com essa sacolinha [...] Não era pesado, chapelonas bem, bem leves. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Nessa mesma direção, Inácio circunscreve a experiência do montador também de carroceria, avaliado como um trabalho penoso em razão dos longos trajetos percorridos na busca dos suprimentos necessários:

you trabalha num *serviço* que ele é tanto *penoso*, [que] durante o dia a gente vai buscando [...] coisas tipo [...] se ele *monta* [...] [a] parte de parafuso da carroceria e cada parafuso fica na caixinha num canto. Então passa o pára-choque ele vai precisar do parafuso de 10, ele vai lá pega o parafuso e aplica ali, quando ele tá terminando já tem que ter o parafuso de 5. Então ele corre lá, pega um parafuso. Ah, aí não! *Tem que ser esperto*. Você vai lá, e é a *técnica* que eu falo, pega faz uma *bolsa* (às vezes a fábrica reluta muito essas questões pra não riscar o carro). [...] na bolsa cada uma tem um bolsinho [...] *Põe todo parafuso ali*. Então fica estagnado ali na posição [porque] com essa andança dá dor nas pernas, já tá em pé e andando piorou. Então *ele busca várias técnicas durante o dia pra [...] andar o menos possível*. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

A fala de Inácio demonstra a autoria e inventividade do próprio trabalhador na criação desse objeto a tiracolo, cujo uso visa reduzir o cansaço causado pelas andanças dentro da fábrica em busca de suprimentos. No decorrer do dia e com o passar dos meses, são quilômetros que deixaram de ser percorridos, bem como foram poupadas várias curvaturas da coluna vertebral e articulações diversas, quando foi diminuído o esforço de abaixar para pegar os materiais depositados em caixas no chão.

Rosa constatou situação semelhante no depoimento de um operador universal e preparador de máquina, comparando as mudanças ocorridas na disposição física da cadeia produtiva que antes era reta e depois, com a nova organização do trabalho, ganhou a forma de U. A última disposição (em células) foi avaliada positivamente pelo operador por ocupar menor espaço; em consequência, poupava seu tempo de deslocamento entre as máquinas e os postos de trabalho para discutir problemas atinentes ao trabalho com os colegas vizinhos. A autora sublinha o fato de o operador demarcar “a temporalidade das normas pela alusão às palavras ‘antes’ e ‘hoje’ [...] ele destaca as diferenças das modalidades do uso de si, em termos do dispêndio de tempo [...]” (2005: 28 e 2004: 173).

Também fica patente na fala de Inácio uma outra menção à temporalidade, referente à reflexão do seu tempo interior, vislumbrada em sua inquietude de pensamento. Enquanto trabalha, o operário reflete sobre sua atividade, pondera-a e elabora projetos mentalmente se não para sanar, ao menos para diminuir abrandar o emprego de movimentos julgados dispensáveis, ampliando, dessa forma, o tempo disponível.

O montante de “tempo livre” alcançado pela prática da técnica da “bolsinha” permite ao trabalhador usufruir de ocasiões e momentos re-significados por ele, dedicando-se ao relaxamento, ou à convivência social ou, mesmo, à introspecção e permitindo pausas para amearhar forças para prosseguir a labuta.

Na mesma linha de interpretação, Bernoux condiciona a intensificação voluntária da cadência do trabalho, efetuada no primeiro terço da jornada, ao aumento dos intervalos de tempo disponíveis, por sua vez usufruídos na apropriação individual e coletiva do espaço fabril (1979: 77).

Entrementes, não se pode passar ao largo da experiência de Celestino, também preparador de carroceria, não obstante sua experiência e opinião acerca da técnica da “bolsinha” destoar das arroladas acima.

Tem uns que não tem habilidade, eles usam mesmo essa sacolinha a tiracolo porque como é muita pecinhas minúsculas [...] lá tem três tipos de chapelona [...] pequena, média e grande. Você não vai poder levar todas na mão, aí quem não tem muita habilidade, usa a sacola. Eu mesmo, eu nunca usei sacola. E não é que eu quero dizer que eu sei, é porque [...] eu sempre trabalhei na sequência, e eu sei à medida que vão as primeiras peças, [...] eu levo uma, levo outra. Tudo bem! Você caminha mais [...] (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Marcando um contraponto com a necessidade do uso da técnica, Celestino ao menos nesse quesito de “transporte de chapelonas”, coaduna sua opção, com a sequência prescrita pela fábrica, lançando-se, portanto, em caminhadas diárias, na busca dos materiais depositados em caixas relativamente distantes. Seguir em certos aspectos a sequência prescrita também pode ser interpretado como uma maneira de optar pela melhor forma de trabalhar para si próprio, pois ele alega a recompensa do bem-estar proporcionado pelas caminhadas, por meio das quais acaba exercitando o seu corpo.

Oddone, Re e Briante apresentam análise importante sobre as astúcias operárias, cuja tônica reside em concebê-la como uma heurística⁶⁰ de controle do tempo de descanso, ausente nas normas fabris, e como uma afronta à organização do trabalho:

⁶⁰ - Fischer contrapõe a “lógica algorítmica” dos engenheiros com a “lógica heurística” dos operários; ao contrário daquela, esta não é programável e, embora de pequeno alcance, resulta de invenções contínuas, e é baseada no saber operário, em suas informações sensoriais e em seus valores (1980: 188).

Pode-se considerar as astúcias operárias como um procedimento heurístico não sistemático, visando melhorar uma sequência gestual a fim de ganhar tempo de repouso não previsto pelas normas. Mas é preciso dizer que elas são apenas a primeira etapa de uma abordagem heurística bem mais complexa, que tende a afrontar em seu conjunto o problema central da organização do trabalho. (Oddone, Re e Briante, 1981: 183)

Embora recorrendo às reflexões desses autores, que revelam em filigrana os significados das astúcias praticadas pelos operários, é preciso não perder de vista que, no contexto histórico do qual os operários sujeitos desta pesquisa fazem parte, os enfrentamentos que lançam sobre a organização do trabalho não chegam a atingir envergadura estrutural e oficial, mas aparecem na forma de intervenções de alcance apenas cotidiano, malgrado sua ocorrência persistente e decisiva.

5.3 Solidariedade em trabalhos penosos

Em setores onde são usadas peças pesadas, como na linha de montagem de câmbios e motores, a realidade se apresenta bastante distinta da desenhada por Inácio, por Alex e por Pablo. Nesse caso, a técnica da “bolsinha” é inviabilizada e o acúmulo de peças pelo operário não é possível, justamente pelo impedimento que decorre da organização espacial. Ele trabalha sobre uma bancada que está em movimento contínuo, obrigando-o a montar as peças que passam por ele apenas naquele exato momento.

Por conseguinte, a situação da linha de montagem toma feição bem mais adversa se cotejada com a pré-montagem e outros setores onde cada qual trabalha relativamente isolado. Por isso esse cenário instiga e atíça a atenção, notadamente pelo

fato de, não obstante tudo, os operários conseguirem interstícios de tempo livre enquanto a esteira está em pleno funcionamento.

Surge, em conseqüência, a indagação inevitável: O que acontece com as peças em movimento na esteira, quando o operário que deveria manuseá-las está ausente de seu posto de trabalho quando elas passam por ele?

A despeito das limitações contidas na linha de montagem, pôde-se constatar que elas não implicam, de forma alguma, a resignação e a lamentação dos operários sobre sua triste sorte de ter de trabalhar dentro de padrões, ritmo e tempo herméticos. Pelo contrário, eles são tomados por constante inquietação e pela predisposição decisiva para enfrentar e superar os obstáculos.

Essa inquietação provém do próprio fato de viver, adverte Canguilhem. Viver, muito mais que vegetar e se conservar, é “enfrentar riscos e triunfar sobre eles”, valor forte para o animal e decisivo para o ser humano (2003: 215).

Premidos pelas circunstâncias, esses trabalhadores arquitetaram solução inteligente para isso: a organização coletiva e oficiosa. O recurso utilizado coletivamente é a solidariedade, que assegura a construção de intervalos de tempo que amenizem o cansaço e a fadiga do trabalho rotineiro.

Esse tipo de organização coletiva e oficiosa constitui a chamada ECRP (Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes), tratadas por Schwartz. O autor lembra que a redução do tamanho das fábricas e sua descentralização enfraqueceram as entidades coletivas fortes que existiam, como a que estruturava o movimento operário até 1968. Diante do novo cenário, constituíram as ECRPs, que, como o próprio nome diz são entidades de cunho coletivo, cuja pertinência é apenas relativa por serem frágeis, ainda assim representando “um lugar de transição entre a política e o trabalho” (Schwartz, 2003: 156). A ECRP “aloja a eficácia coletiva no trabalho, mas também os

valores socialmente partilhados” (idem). Esses valores estão aderidos às normas que balizam o “bem-comum” estabelecido por essa coletividade no trabalho.

Roy traz uma série de imagens que podem ilustrar a ECRP. Em meados do século passado, época em que se engajou em uma metalúrgica norte-americana, os operários ganhavam por peça produzida. Todavia, ao contrário do que a empresa esperava, eles não ultrapassavam a meta máxima estabelecida pela fábrica, justamente para evitar uma consequência certa e danosa para eles: a queda no preço pago por peça. Uma das imagens dessas entidades pode ser entrevista abaixo:

A falta de respeito para com a norma informal, que impunha “livrar-se” das tarefas submetidas a cotas, não levava a penalidades pesadas como as que acompanhavam a violação da norma proibidora de ultrapassar a máxima estabelecida, mas era fácil observar que os operadores tinham um ar nervoso, ou envergonhado, quando eles não conseguiam se livrar dos trabalhos por cota (Roy, 2006: 82)

O sentido do “‘livrar-se’ dos trabalhos por cota” é que o operário cumpra a meta exigida pela fábrica em menos tempo para, depois poder usufruir o tempo excedente da forma como lhe aprouver:

“livrar-se da tarefa” queria dizer reduzir o número de interações com o mestre [...] Por outro lado, assim que o operador tivesse produzido sua cota, ele era mestre do seu tempo [...] [dispunha de] horas de liberdade [...] que ele podia passar agradavelmente em companhia dos outros operários fazendo coisas habituais (Roy, 2006: 80)

Momentos de muita beleza e emoção foram vividos por esta pesquisadora ao poder ouvir deles mesmos como os operários constroem saídas coletivas que lhes permite manter o controle sobre seu corpo e sua mente, a suportar continuar trabalhando e, no limite, vivendo. Valéria, uma das operárias da linha de montagem, expressou isso com considerável veemência.

De manhã eu preciso de 10 minutos [...] fora do horário do banheiro, o monitor [...] já vem e fica no meu lugar [...] À tarde não é tanto tempo porque eu volto 12h30 do almoço e 2h50 já paro de trabalhar [...] Agora, de manhã que são 5 horas seguidas, a gente pára pro café as 8h30, aí por volta de 10h00 eu já preciso sair porque eu já começo a ficar agoniada, eu tenho que sair, dar uma volta. [...] Todo dia eu tenho que fazer isso porque senão não agüento. Eu vou no banheiro, lavo o rosto, deito no banco, estico, respiro fundo, aí eu levanto e vou trabalhar de novo. Mas eu tenho que parar [...] Porque se eu ficar ali direto não dá, não consigo, o serviço começa a cair não dou conta da produção [...] Eu saio, fico do lado de fora, tem bastante árvore ali, saio ou então sento ali, ou então vou pro vestiário, lavo o rosto. A maioria do pessoal faz isso, que é o que dá pra fazer durante o serviço. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Interessante notar, quando se está cansado ou sonolento, lavar o rosto é um ato quase litúrgico, sempre destacado pelos operários, como se exercesse efeito de cura sobre os males psicofísicos que se abatem sobre eles no ambiente fabril. Esses trabalhadores também têm intenção de lavar a alma, com a água que lhes lava o rosto, e buscando amenizar a cadência e o sofrimento causados pela situação de trabalho.

Conforme enunciava essas imagens, era possível perceber no semblante de Valéria a aflição que a acometia ao rememorar o sofrimento causado pela cadência do trabalho. Seu rosto expressava a tragédia cotidiana vivenciada naquele ambiente. Os movimentos rotineiramente repetidos centenas de vezes deixavam-na aturdida. Para evitar a alucinação, ela recorria à ajuda do outro.

O rigor das condições de trabalho é de tal ordem que, para enfrentá-las, os trabalhadores atingem limite difícil de imaginar para quem não tem intimidade com o ambiente fabril: a parada da linha pelos próprios operários. Em cada posto de trabalho, há um botão ou uma corda: “quando não dá [para o monitor ficar no meu lugar] é que

é ruim, porque tenho que puxar a cordinha. Vou ao banheiro correndo lavo o rosto e já volto, não dá tempo de fazer mais nada [...]” (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande). Essas cordas ou botões são puxados em momentos de emergência para emitir um sinal sonoro de pedido de socorro, não somente para desobstruir a produção, mas também pela sanidade e pela vida equilibrada.

Valéria alude ao monitor encarregado de suprir a ausência do(a) operário(a), evidentemente para que a produção não seja interrompida. Isto é, aí não há uma relação efetiva de compartilhamento do infortúnio alheio; trata-se somente de um auxílio forjado destinado a cumprir as metas fabris. Porém, essa mesma prática é corrente entre os trabalhadores, que se auxiliam alternadamente no cotidiano fabril.

Enquanto o monitor faz-se presente na montadora onde Valéria trabalha, em outra montadora, onde está Fabrício, figura similar, denominada de volante, há tempos deixou de existir, o que criou a necessidade de os operários se organizarem, para suprirem as ausências daqueles que precisam afastar-se da produção, por alguns momentos.

Um ajuda o outro, quando não dá tempo de segurar até o horário do intervalo, dá uma adiantada, fala: “Dá uma olhada aí que eu vou no banheiro, rápido”. Enquanto vai no banheiro, o outro dá uma ajuda. Na verdade, *na linha de montagem deveria ter*, hoje em dia não tem mais, *o* que a gente costumava chamar de *volante*, que era *uma pessoa que ficava a mais na linha*, sobrando, sempre que alguém precisasse sair pra ir no banheiro, no médico, comprar um lanche, alguma coisa, essa pessoa cobria. *Mas* hoje em dia já não tem mais, já *cortaram*. *Então a gente tem que dar um jeitinho, tem que ir se virando.* (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

Partindo de sua experiência como montador, Fabrício afirmava a primazia da solidariedade nas relações entre os operários do setor da linha de montagem. Conforme

é possível deduzir de suas palavras, a solidariedade é condição *sine qua non* para que sejam atingidos resultados profícuos e para que os operários suportem o cansaço.

Em linha de montagem tem que rolar essa solidariedade, senão o trabalho não funciona. Não funciona porque sempre tem alguém que [...] ou tá mais cansado ou tá mais nervoso, não tá conseguindo trabalhar direito. Então a gente vai ajudando um ao outro pra não piorar mais ainda a situação. E linha é aquilo, se um for pro buraco, os outros... a gente costuma falar valeta quando o cara tá com o serviço atrasado, se um for pra valeta [...] os outros depois dele vai tudo, porque ele tem que terminar a parte dele pro outro [...] começar. Então tem que ter essa ajuda. Pro negócio funcionar, pra gente não sofrer [...] mais do que a gente já sofre normalmente, pra dar uma aliviada. (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

A solidariedade presente entre os operários é de tipo cooperativo. Dejours define cooperação por laços construídos, voluntariamente, entre agentes que objetivam realizar uma obra comum, edificada por sua interação e pelo “*contexto* subjetivo, social e material do trabalho” (1993: 41). Apesar de cultivada por iniciativa dos operários, sem qualquer obrigação proveniente de seu posto de trabalho, a cooperação advém da necessidade de melhor gerir a organização cotidiana do trabalho:

Os laços de cooperação solicitam iniciativas individuais, tendo *em vista preencher lacunas da organização do trabalho na definição e na descrição das tarefas, por um lado*; eles também têm por vocação *regular* as diferentes modalidades de ajustamento colocadas em prática pelos diferentes operadores [...], por outro lado. É para poder coordenar suas ações singulares que os agentes tentam estabelecer laços unificadores entre si. Em outros termos, esses laços tomam fundamentalmente a forma de “*regras do trabalho*”, construídas pelos agentes de um coletivo para fazer face ao que não é dado pela organização prescrita do trabalho. (Dejours, 1993: 43)

Do mesmo modo que o montador Fabrício, Celestino menciona as estratégias utilizadas para favorecer a relação de cooperação que emerge no cotidiano fabril dos

operários. Embora não esteja diretamente ligado à linha de produção, ele faz menção a esse setor, baseando-se em experiências narradas por colegas de trabalho:

Na linha [...] tem a quantidade certa pra rodar a produção, [se] *um precisa de ir no banheiro*, não tem ninguém [para cobri-lo], *não pode parar a produção*. Então [...] se tem 5 [operários] assim próximos ao posto de trabalho [dele], [...] a gente fala: “Você vai, a gente combina aqui, cada um faz a sua parte”. Aí eu faço o meu trabalho e faço metade do trabalho dele. “Vamos todos colaborar porque não pode parar a produção [...] se pára, a chefia vem em cima”. *E se não tem ninguém pra ocupar o lugar dele, a gente tem [de] fazer duplicidade: faz o serviço da gente e faz metade do dele*. Aí assim dá pra controlar. (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

A prática da duplicidade de posto de trabalho, que não é remunerada, permite ao trabalhador controlar o andamento bem sucedido da produção. As frases de Celestino citadas acima destacam certo tom de caudilho de linha, que ele assume na fábrica. Tendo sido monitor por alguns mandatos, ele preza sempre ser um trabalhador exemplar. Sua postura incansável e zelosa é tão firme, que ele jamais cochila durante o horário de descanso, como fazem alguns dos seus colegas.

Todavia, Celestino levanta uma ressalva para o exercício da duplicidade de trabalho: o limite físico. Alega não ser possível suportar esse acúmulo de função por uma hora. Nesse caso, quando a pessoa substituída sai para uma consulta médica, por exemplo, é preciso chamar o líder para providenciar um substituto em tempo integral. Já para ir ao banheiro ou ao caixa eletrônico, os próprios operários se organizam para gerir as atividades da pessoa que deixa seu posto provisoriamente vacante.

Prolongando a conversa com Celestino, pôde-se vislumbrar que a necessidade de cooperação dos operários, fortalecendo laços de solidariedade, ultrapassa o mero cumprimento do dever junto aos chefes:

a gente [operários] quando conversa [...] acha melhor ajudar o outro e não parar a produção, porque se [...] parar [...] vai ser chamado atenção do encarregado e [...] ele [...] vai chamar a comissão de fábrica. Aí cai... pronto! *Começa todo aquele atrito e dá um mal-estar mesmo nos operadores [...] pra não ter esses atrito bobo, a gente acha melhor conversar e ser solidário: faz o seu serviço e divide o serviço do outro que saiu.* (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Evitar o mal-estar do operário, eis uma razão que atinge diretamente os valores dos trabalhadores. Interromper o trabalho por qualquer razão resultante do malogro do operário no exercício de sua atividade, ainda que seja de caráter de gestão, termina por afetar o orgulho do seu *savoir-faire*. Oficialmente, a gestão do trabalho não é concedida ao operário, mas sabe-se que a produção só funciona com êxito em virtude da presença dos laços de solidariedade que a permeiam. Especialmente na linha de montagem, a solidariedade é utilizada como forma de gestão, por meio da qual os operários corrigem as disfunções acarretadas pela divisão e pela cadência do trabalho fabril.

Além do mal-estar acarretado pelo “descumprimento” do trabalho, outro valor que aparece na experiência dos operários é a prática da filantropia. Praticante da seita Testemunhas de Jeová, Ana fala sobre a necessidade de ajudar o próximo:

sempre tento fazer da melhor maneira possível pra poder ajudar os outros. Às vezes acabo me prejudicando por causa dos outros [...] perco tempo do meu serviço – sendo que eu poderia ter tirando um motor a mais pra poder adiantar o meu serviço – [...] [para] ir ajudar a outra pessoa que tá com dificuldade. Já aconteceram várias vezes. Só que depois cê dá uma agilizada e consegue recuperar o tempo perdido. *Acho que quando cê tá ajudando os outros o tempo é sempre ganho, nunca perdido.* (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Querendo patentear o vínculo de solidariedade operária, Jussara compara as formas de controle do tempo exercidas pelas duas categorias operárias, montagem e pré-montagem:

o pessoal da linha [...] tem horários pra ir no banheiro, [...] paradas específicas [...] É claro que você não vai no banheiro só na hora que a linha pára [...] Você quer ir, [...] seu serviço não tem como [...] [Você fala pra alguém do lado:] “*Dá pra você ficar aqui no meu lugar um pouquinho enquanto eu vou no banheiro?*”. Funciona assim. *Agora, na pré-montagem* não precisa disso. Na pré-montagem [...] eu tenho algum tempo, *eu tenho o tempo das peças* (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Na pré-montagem, *o operário tem o tempo das peças*. Dessa frase, pronunciada por Jussara, emana o sentido de apropriação do tempo, um tempo fabril que pertence ao operário. Sabe-se que a meta produtiva, a quantidade de objetos a serem produzidos em um tempo específico, é imposta pela fábrica; porém, conforme dito por ela mesma, a distribuição do tempo empenhado para produzir cada peça é de domínio do próprio operário da pré-montagem.

Ainda seguindo o mesmo raciocínio, na linha de montagem, em contrapartida, o tempo não pertence aos operários; porém, ainda assim, eles desenvolvem astúcias para, juntos, somando esforços, construírem uma saída. Atingidos pela mesma situação, pressionados pelo tempo, os operários se solidarizam tentando amenizar o sofrimento que é de todos.

Na parte de [teste de] motores [...] eu posso dar uma saidinha [...] que não vai prejudicar. O que a gente costuma fazer é pra não perder tempo, eu ligo o motor e deixo lá, o operador do lado [...] só olha lá pra ver se não vaza, que tem um tempo que vou ficar literalmente parada olhando, analisando os valores, aí olhar mais a temperatura [...] eu não tô medindo nada ainda. Então [...] uma pessoa que olha pra mim, tá ali do lado ele olha o

dele, olha o meu, sem problema nenhum. Então isso acontece com frequência lá. Eu falo: “Oh! Dá uma olhadinha pra mim que vou no banheiro. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

A solidariedade, portanto, é uma das armas mais eficientes, utilizada pelos operários em todos os setores de chão de fábrica, dentro ou fora da linha de montagem.

Se colocar a peça aqui em cima, tá doendo os ombros, tá tendo bursite começa a trabalhar com a peça na parte de baixo pra não doer, troca com colega, fica 10 minutos, o outro fica 20 minutos, uma hora, e assim vai. Pra toda hora dá dor nas costas, então o colega vem e fica de pé e ele fica dentro do carro agachado montando de perto, aí mais tarde o colega volta [...] Então vai fazendo isso, várias manias que vai aprendendo entre nós mesmo pra melhorar o dia, o cansaço das dor, porque queira ou não queira tem muita dor. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Somente recorrendo à ajuda mútua é que os operários conseguem amenizar o sofrimento causado pela cadência do trabalho. Mesmo aqueles que já foram acometidos por graves doenças contraídas no exercício profissional, como é o caso trágico da jovem montadora Jussara, com hérnia de disco, juridicamente intitulada “compatível”, conciliam as limitações que a fábrica imprimiu sobre o seu corpo com as trocas que pode estabelecer com suas colegas de trabalho.

Eu alterno [...] eu me adeqüei a bastantes coisas [...]: tem coisas que é pra você ficar muito tempo de pé, automaticamente eu sento pra fazer se eu [...] conseguir uma oportunidade [...] Se [...] a peça tá no alto, eu tiro as caixas do alto e ponho aqui embaixo pra montar [...] E tem coisas que eu não consigo fazer, têm peças que eu monto, aí eu peço pra alguém me ajudar. Essa moça que trabalha do meu lado, ela monta uma peça, eu falo: “Olha, Joana eu vou te ajudar a montar, mas na hora de apertar, você aperta”. Ela que vai usar a parafusadeira, a máquina em si pra mim não sentir a vibração. Eu monto o manual [...], depois [...] tem que apertar as peças tudo com a

máquina [...] A gente faz isso, a gente tenta administrar assim. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Devido à patologia de Jussara, oficialmente lhe é permitido atuar somente em certas funções restritas, que não agravem o seu quadro físico. Porém, para manter o brio e não usar o problema de saúde como razão para se eximir das atividades fabris, ela tem de recorrer a uma divisão especial de tarefas, desenvolvida e compartilhada com sua colega de trabalho. A questão da saúde no trabalho, especialmente no sentido de um valor fortemente prezado pelo operário, será retomado, em item vindouro, onde será analisado mais detidamente. Por hora, nosso olhar está dirigido com mais atenção para o tema da solidariedade laboral.

Um operário da pesquisa de Oddone, Re e Briante evoca a intervenção do operário na divisão das tarefas tendo como fito melhorar o desempenho da conjugação trabalhador-atividade, inclusive reformulando a própria divisão estabelecida oficialmente:

A gente chega a modificar até oito ou dez operações no seio do grupo para que o trabalho seja mais bem repartido e para que a gente possa aproveitar as nossas astúcias... *Acontece até mesmo de a gente modificar a repartição da carga de trabalho fixada pelo cronometrista* (Oddone, Re e Briante, 1981: 138).

Mesmo que a solidariedade seja estratégia decisiva para a sociabilidade no ambiente fabril, como em qualquer outro ambiente de convivência social, há aqueles que encontram grandes dificuldades em gerir esse tipo de vínculo pessoal. Trata-se de operários cuja personalidade é marcada pela reserva e pelo isolamento, por isso não conseguindo adaptar-se à sociabilidade solidária, sendo coagidos pelas circunstâncias a se transferirem de setor.

Porque *tudo o que a gente precisa ali tem que trabalhar com ajuda* [...] tem gente que tenta se isolar e não consegue porque são várias operações seguidas, se a operação do cara de cima deu errada, você vai ter que conversar com ele, explicar o que aconteceu. E tem muita gente que muda [de função] por causa disso, aquela pessoa fechada, emburrada, *aquele cara* mal humorado, *que não gosta de gente* que tá ali no meio de um monte de gente e que não gosta, ele *acaba mudando [ou]* acaba *se adaptando* porque senão não tem jeito. Porque se [...] acontecer algum problema, ele não pode deixar passar, ele vai ter que pedir socorro pra alguém, então tem que ter essa relação nesse ambiente. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Recorrer à ajuda dos colegas de trabalho é condição para permanecer em certos setores da fábrica. Trata-se de estabelecer trocas, estratégia, que constantemente, põe em prática formas inteligentes para o exercício da atividade de cada um, cujo fim é impedir que sejam alvos dos malefícios dos movimentos repetitivos.

As estratégias desenvolvidas pelo trabalhador são maneiras de tentar combater a cadência do trabalho e evitar a brutalidade e os prejuízos que ela causa sobre o seu corpo. Consiste em uma via de mão dupla: além de permitir que o trabalhador cumpra a meta de produção, favorece certo equilíbrio à sua saúde, podendo evitar problemas osteo-musculares e até mesmo a neurose. Canguilhem menciona o risco da loucura do indivíduo quando ocorrem impossibilidades eventuais de revisar e instituir normas (2003: 217).

É fundamental, portanto, destacar que essas atitudes astuciosas do operário para controlar o ritmo do seu trabalho, de forma que lhe sobre tempo para empregar em atividades extra-produtivas, não é de forma alguma malandragem que vise burlar a produção. Pelo contrário, trata-se de estratégia que o ser humano desenvolve para

continuar a própria produção e, indubitavelmente, defender-se do stresse e do cansaço do trabalho.

5.4 Problemas miúdos *versus* grandes intervenções

O cotidiano fabril é cravejado de problemas ditos pequenos: desgaste de ferramentas, quebra de peças, falta de manutenção, interferência da temperatura na matéria-prima, inadequação de dispositivos. Aparentemente miúdos, eles interferem no bom desempenho da produção e só são sanados graças à intervenção constante e “compromissada” dos trabalhadores. A automação e a informatização, mesmo contribuindo muito para a eficiência dos processos, ainda não são capazes de resolvê-los, por sua particularidade e diversidade.

Oddone, Re e Briante compartilham essa visão e dizem, “devido à intervenção direta e não programada [do operário] que se remediam as disfunções do sistema” (1981: 59). Os autores ainda acrescentam: o operário “se dá conta que entre [...] o modelo teórico e o modelo prático (de produção) existe uma distância, um fosso, que só é preenchido por sua intervenção” (idem).

Em seu depoimento, Pablo destaca que as condições da temperatura interferem até mesmo na produção, justamente por modificar a consistência do óleo lubrificante, utilizado para abastecer o reservatório do câmbio. Essa alteração afeta diretamente seu tempo de vazão do óleo, influenciando no tempo de montagem do câmbio.

Até na produção do dia às vezes isso [o clima] atrapalha, quando tá muito frio [...] o óleo [...] fica grosso, então ele demora pra abastecer o câmbio, assim 10 minutos às vezes pra abastecer o câmbio. E quando tá muito calor,

nessa época assim... aí flui pra caramba o óleo, enche rapidinho o câmbio, se você ficar conversando de boca aberta, derrama tudo no chão, aí tem que fazer pra limpar.
(Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Situação como essa não depende de uma execução automática, exigindo a presença de alguém, que permaneça em observação constante e possa rapidamente detectar a interferência do ambiente sobre o material manipulado para poder refletir e decidir em tempo real sobre a melhor forma de intervenção para solucionar o problema.

Quando o operário suspeita que haja algum problema com a máquina, ele também controla o seu avanço, trabalhando mais lentamente. Agindo assim, evita desperdícios da matéria prima e desgaste dos equipamentos, ademais, afasta possíveis danos a si próprio, como acidentes.

Reticente quanto às respostas de sua máquina, todas as manhãs Jéssica inicia seu trabalho, sempre com muita cautela. Paulatinamente, vai aumentando a aceleração da máquina, à medida que avalia positivamente seu desempenho e sua segurança.

Quando eu chego na máquina... de manhã [...] eu já olho tudo... porque [no] dia-a-dia a gente decora os valores [comandos numéricos computadorizados] que têm. Então eu olho, vejo o que tá certo, [...] o que eu desconfio [...] Aí eu procuro fazer a primeira peça com avanço mais baixo, fecho o avanço dela, faço ela um pouco mais devagar pra ver se não vai acontecer nada de errado.
(Jéssica, 20 anos, operadora de máquina CNC, Montadora B – grande)

Produzir a primeira peça com rotação baixa é uma atitude ponderada e inteligente em duplo sentido: impede a produção de várias peças com um mesmo defeito, que muitas vezes não podem mais ser retrabalhadas (erros incorrigíveis), assim

como minimiza as chances de uma falha na máquina atingir o operário, seja por meio de algum objeto lançado em alta velocidade ou porque possibilita que partes do corpo do trabalhador sejam tragadas pela máquina.

Enquanto trabalha, o operário exerce outra atividade tangencial, porém crucial para a fábrica, a prevenção. A todo instante, ele está extremamente envolvido, atento a possíveis eventualidades que possam ocorrer. Se for percebido algum sinal de que um acidente ou falha possa ocorrer, ele já está preparado para tomar atitudes capazes de minimizar ou até erradicar efeitos danosos.

A gente próprio vai se virando. Ou [...] trocamos uma parte dela [da ferramenta] ou a gente lubrifica, ou a gente mesmo vai dia a dia... o próprio montador-trabalhador vai fazendo isso aí. *Se é pequenos problemas nós mesmos resolvemos* (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

O operário conhece bem a máquina com a qual trabalha, seus ruídos, vibração, desempenho; por isso, é o primeiro a detectar os primeiros indícios de problemas que ela apresente. Do mesmo modo, é ele quem primeiro diagnostica e intervém, seja por seus próprios meios seja comunicando a ocorrência a um serviço mais especializado. Trata-se de um momento crucial: é a triagem, feita graças à habilidade do trabalhador comum, que poupa perdas onerosas, tanto materiais quanto humanas, e garante à produtividade da fábrica no decorrer dos anos.

A profundidade das intervenções varia conforme as condições e o espaço de cada ambiente de trabalho. Em postos onde o operário manuseia especificamente uma máquina, seja o torneiro, o ajustador, o fresador, o ferramenteiro, ou, simplesmente, o operador, as intervenções são mais diretas e intensas.

Registrado como torneiro mecânico em uma pequena fábrica, porém efetivamente atuando em atividades de torneiro ferramenteiro (prática corrente nas fábricas de todos os portes, que assim se eximem de pagar salários maiores conforme a qualificação do operário), Demerval considera-se habilitado a resolver praticamente todos os problemas que possam atingir sua máquina.

Eu resolvo: fazer a peça da máquina, *se for um fusível eu vou lá e mexo na máquina; se for engrenagem, uma chaveta, eu faço a engrenagem*. Não espero ninguém fazer por mim, eu mesmo faço, engrenagem, tudo o que for relacionado à máquina, eu já faço, eu faço manutenção. Eu sou torneiro ferramenteiro, eu faço tudo, [...] *se tiver de soldá, eu soldo também* [...] Se tem uma peça que é cara, “ah, vai vir só daqui 3 dias”, eu vou lá e faço, [...] a firma vai agradecer não vai? [...] É lucro pra ele e pra empresa também, não é pra mim que tenho que me virar e fazer outra peça. (Demerval, 43 anos, torneiro ferramenteiro, Auto peças A – pequena)

Integrando o chão de fábrica de uma grande montadora de carros, Jéssica também se empenha em intervir em máquina, quando necessário. Certamente, dada a sua ocupação bem diferenciada da de Demerval, enquanto operadora de uma máquina de comando numérico computadorizado, ela intervém de forma mais moderada, se comparada com a daquele que produz as peças necessárias. No entanto, ambas as intervenções são tão necessárias quanto determinantes para cada posto de trabalho.

Você tem que analisar o problema. Por exemplo, *às vezes é um parafuso que quebra e a peça desloca* [...] *uma ferramenta também que já tá desgastada e acaba deslocando*. Às vezes o operador não coloca a peça na posição certa e desloca. Tem que ver os vários motivos. Mas o problema da máquina [...] é mais dispositivo, ferramenta [...] *Às vezes, dá probleminha*, por exemplo, *falta de óleo, aí a gente vai lá e coloca* [...] *dá algum problema* [...] *no sensor da porta da máquina* [...], *aí dá pra resolver com umas batidinhas e não precisa chamar a manutenção*, porque se chamar a manutenção a máquina

fica parada por bastante tempo. (Jéssica, 20 anos, operadora de máquina CNC, Montadora B – grande)

A lista de problemas diagnosticados é consideravelmente volumosa: queima de fusíveis, engrenagens gastas, solda, usinagem de peças, quebra de parafusos, desgaste de ferramentas, peças mal-encaixadas, falta de óleo, mau contato. Entrementes, via de regra, os operários se auto-avaliam como solucionadores de “probleminhas”.

O uso do diminutivo para expressar a existência de problemas não deve ser interpretado como forma de reduzir a importância da intervenção, haja vista não se tratar de um trabalho isolado, mas coletivo, e que qualquer interferência repercute em cadeia para toda a fábrica. Todos os operários, cada qual atuando sobre pontos restritos, terminam por evitar a ocorrência de grandes problemas na produção; em consequência, somadas, essas intervenções atingem envergadura considerável, como veremos no caso coquelicot.

Jéssica menciona a curiosa intervenção, porém tão conhecida mesmo em ambientes domésticos, de lançar tapas leves sobre as máquinas. Trata-se de prática freqüente entre os operários para a resolução de pequenas panes. No caso, quase sempre são problemas de mau contato entre os fios, reconectados quando as máquinas são agitadas. Assim, a produção continua, sem a necessidade de ser interrompida para que a máquina passe por manutenção demorada.

Com referência propriamente ao jeito de trabalhar, é importante frisar que se trata de algo impreciso e fugidio, dado seu caráter subjetivo, sutil e dificilmente percebido pelo olhar exterior, notadamente daquele que não opera aquelas máquinas. Um jeito ilustrado por João consiste no balanceamento manual da ferramenta, por meio

de movimentos delicados e absolutamente precisos, mas que são cruciais para garantir a qualidade da peça fabricada. Segundo ele, cada máquina tem sua manha, e para lidar com esse caráter ardiloso da máquina é preciso que o trabalhador desenvolva um jeito próprio em seus movimentos corporais, para poder manejá-la adequadamente.

O sistema pra você trabalhar, [...] às vezes tem [...] peça que você tem que colocar ela e dar uma segurada puxando pra direita. Porque você coloca a peça e tem o fixador que vai prender a peça. Então você coloca ela e dá uma puxadinha pra direita, aquela puxadinha *pode ser 2 décimos, 5 décimos* [...] *O dispositivo*, na hora que vai fixar, às vezes ele tá desbalanceado, então ele fixa meio torto, aí na hora que ele vai fixando, *cê dá um tapinha nele, ele equilibra* e tah. Então isso daí cê aprende tudo; é no dia a dia [...] (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

O resultado desse pequeno ato do operário, no caso na usinagem, pode parecer insignificante e desimportante para a produção, mas, na realidade, propicia a produção de objetos desprovidos de defeitos. O procedimento evita o retrabalho e o desperdício fabril, haja vista que, por exemplo, um furo usinado com poucos milímetros fora do padrão impossibilitaria o encaixe da peça usinada dentro do diâmetro previsto. Assim, vê-se que o controle de qualidade já é tarefa exercida, pelo próprio operário que a fabrica, no processo de fabricação da peça, desonerando, portanto, os cofres fabris, porém sem acrescentar nada ao seu próprio salário.

Os sentidos apurados dos operários constituem ferramentas cruciais para a construção de diagnósticos precisos sobre o seu entorno. A audição, em especial, é o sentido mais solicitado nesse ambiente barulhento; não obstante, cada barulho tem um significado distinto para esses profissionais que aprenderam a decifrá-los com um talento assombroso.

João, já aposentado, porém ainda atuando no setor de usinagem da mesma montadora como operador de célula, dá mostras de sua acuidade e habilidade para interpretar a miríade de barulhos que brotam do chão de fábrica:

[O trabalhador] que vem [...] do Senai [...] não vai conhecer *o barulho de uma ferramenta quando quebra, o barulho de um barramento que tá sem lubrificação, uma broca que não tá afiada adequada [...] [pra] fazer um furo perfeito. Então tudo isso a pessoa vai pegando no decorrer do tempo [...] quando você conhece todo o processo, toda a malícia [...] Às vezes são 18 brocas, uma cê escuta que o barulho não tá normal, tá: “quiquiquiqui...”, aí cê fala: “Oh! Tem uma broca ruim”. Aí cê aperta o botão... olha as 18, aí cê acha a broca, tira, pronto, coloca [...] Às vezes a ferramenta não tá indo a água de refrigeração porque o cano entope, aí você põe lá e liga e nem percebe [...] aí quando cê pensa que não, olha lá, a peça tá com acabamento ruim, queimou a ferramenta, aí cê tem que fazer tudo de novo. Então tudo isso aí são manhinhas que você vai pegando [...] cê vai aprendendo com o decorrer do tempo. Pelo barulho cê vê se tá indo refrigeração, se tem ferramenta quebrada, se falta óleo de lubrificação.* (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

Conviver com a variedade, ainda que sutil, de tipos de ruídos leva o trabalhador a desenvolver uma espécie de tipologia dos barulhos emitidos pelas máquinas, como se estas se exprimissem por uma linguagem, que lhe permite decifrar exatamente a razão de cada som. É como se os ruídos falassem, contando-lhe por que vieram, e assim ele pode intervir para resolver os diversos problemas que atingem as máquinas.

O reconhecimento dessa linguagem aproxima-se, em certo sentido, da imagem tecida por Bertold Brecht em seu poema *Canto das Máquinas*, cujo segundo trecho⁶¹ enuncia:

[...] escutem quem canta para nós...
As máquinas cantam.
[...] estes são nossos cantores [...]
Eles não cantam bonito, mas cantam no trabalho
Enquanto fazem luz para vocês eles cantam
Enquanto fazem roupas, fogões e discos
Cantam.
[...]
Com sua voz que todos entendem.
As máquinas repetem seu canto.
Isto não é o vento nas árvores [...]
Não é uma canção para a estrela solitária
É o bramido selvagem da nossa labuta diária
[...] é a voz de nossas cidades
É a canção que em nós cala fundo
É a linguagem que entendemos
Em breve a língua-mãe do mundo.

Se retido o sentido de a máquina cantar um canto que todos entendem, pode-se fazer uma analogia com a situação investigada aqui. Se “todos” sabem lidar com as máquinas transcontinentais, os operários vêem as máquinas fabris em suas peculiaridades. A maioria das pessoas percebe os ruídos que emitem, mas, aos ouvidos dos que lidam com elas diretamente, esse ruído soa como canto, cuja melodia comunica sentidos.

Esquadrinhando a inteligência prática dos trabalhadores, Dejours menciona que sua dimensão psíquica esteja enraizada no corpo. Ajustes cruciais na organização

⁶¹ - Não querendo fragmentar o poema, tomando o cuidado de expor o contexto de sua primeira parte, não transcrita aqui, cabe informar que nela Brecht deixa entrever as dificuldades de comunicação lingüística entre os países separados das Américas pelo Oceano Atlântico. Na segunda parte, acima, aponta a solução para essa distância: a difusão das máquinas, que bradam o mesmo canto em qualquer parte do mundo.

do trabalho e na prevenção de acidentes são possibilitados por percepções e sensações que passam primeiramente por seu corpo.

Um barulho, uma vibração, um cheiro, um sinal visual podem chamar a atenção do sujeito, mas antes chama a atenção do corpo desse sujeito, desde que este tenha vivido previamente a experiência, em uma situação qualquer de trabalho normal. (Dejours, 2004: 282)

Trata-se de habilidade não alcançada por qualificação formal ensinada em bancos escolares, mas desenvolvida *in loco*, exclusivamente durante o ato de trabalho, justamente por ser sensibilidade decorrente da prática cotidiana, que não pode ser inteiramente transmitida se não houver experiência concreta que a faça emergir.

O tipo de barulho denuncia a natureza do problema; quando o ruído sai do normal é preciso ficar em estado de alerta para tomar atitudes rápidas, sobretudo de autodefesa física. Quando se é pouco experiente na função, os operários aconselham o estado de atenção constante e a mão já preparada para interromper o funcionamento da máquina em momentos mais críticos, como no caso de ligá-la.

Do lado do *start* tem um botãozinho vermelho, qualquer coisinha que acontece, a gente aperta ali que ela [a máquina] para. Não é um botão de emergência, é um botãozinho que ela só dá *stop* na operação. Vamos supor, pra quem vai trabalhar lá eu falo: “Quando você der o *start*, você fica já com a mão perto do botão vermelho porque se acontecer alguma coisa você aperta” [...] eu já não faço isso porque eu sei que a máquina tá boa, *eu conheço a máquina, agora pra quem tá chegando não, é melhor não arriscar, não virar as costas pra máquina* [...] Também não precisa ser seguido [as instruções] ali, à risca, se a pessoa fica [...] 3 meses na máquina não precisa ficar todo dia ali, porque ela acaba conhecendo. (Jéssica, 20 anos, operadora de máquina CNC, Montadora B – grande)

Para o operário inexperiente, o olho é o órgão quase exclusivo utilizado para decifrar a máquina; logo, com essa limitação de sentidos ele sempre deve estar de frente para ela. Só é permitido ao operário voltar as costas para a máquina quando a conhece tão bem a ponto de não precisar vê-la para compreendê-la, bastando ouvi-la e senti-la. Isso demanda experiência e convivência com as respostas da máquina em cada situação, seja relativa à matéria-prima, ao clima, ou ao desgaste.

Dispor da capacidade de lidar em tempo real com sentidos apurados é um atributo essencial que diferencia o ser humano da máquina. Enquanto esta simplesmente executa operações previamente programadas, o ser humano sendo um *homo totale* trabalha com a integralidade e simultaneidade dos seus sentidos, quais sejam: visão, audição, olfato, gosto e tato. Todos o auxiliam a raciocinar e a buscar as várias saídas possíveis para cada circunstância imprevista que surge inesperadamente no ambiente de trabalho.

Em seu belíssimo artigo intitulado “Um robô, o trabalho e os queijos”, escrito quando de sua vinda ao Brasil, em 1997, para participar de seminários do DIEESE, Duraffourg apresenta análise pertinente sobre a relevância dos sentidos do operário. Dentre outras imagens, talvez a mais sedutora das mencionadas por ele seja, justamente, da fábrica de queijos. Um engenheiro em automação narrou-lhe o seguinte fato: fora-lhe solicitado, por um produtor de queijos, um robô, para executar o controle de qualidade na fase de refinamento dos queijos. A encomenda foi realizada de modo que o mecanismo resultante tivesse a precisão e a delicadeza necessárias para a tarefa. Entretanto, mesmo funcionando perfeitamente, a clientela começou a reclamar, acusando a perda de qualidade do produto. Buscando solucionar o problema, o engenheiro visitou outras fábricas, onde constatou que os trabalhadores tateavam e

sentiam o odor de cada peça antes de decidir pela aprovação ou pela reprovação de sua qualidade (Durauffourg, 1997: 3-4).

“Lá onde só se via mão e músculo, havia sentido tátil, sentido olfativo” (Durauffourg, 1997: 4), bem como cultural⁶² e profissional, enredados na complexidade da transmissão do saber-fazer, portanto um trabalho apenas antecipável parcialmente. Nesse passo, o robô queijeiro representava somente “trabalho morto, cristalizado na repetição mecânica da pequena parte conceitualizável do trabalho humano” (idem).

Invariavelmente, o operário elabora pequenas e constantes melhorias na fábrica, o que é possibilitado, em grande medida, por sua vivência diária junto às máquinas, que lhe permite inventar e pôr em prática técnicas novas. Consequentemente, os operários também gestam o aperfeiçoamento das próprias técnicas.

Mencionando as noções de “trabalho prescrito” e “trabalho real” tratadas pelo ergônomo Daniellou, Sato salienta que não é raro o “trabalho real” acarretar tanto maior conforto aos trabalhadores quanto mais economia (de investimento e de gestos) e aperfeiçoamento do processo produtivo, contemplando assim *pari passu* os seus interesses e os do capital (2002: 1148).

Essa estreita interação entre os operários e o aperfeiçoamento de técnicas pode ser ilustrada de forma lapidar pelo caso coquelicot⁶³. Trata-se de um modelo de carro

⁶² - Talvez nunca seja demais ressaltar a importância do queijo na arte culinária francesa, aspecto cultural que confere aos franceses habilidades seculares inimitáveis por movimentos cadentes da robótica.

⁶³ - Tendo em vista a opção metodológica e compromisso ético para com os entrevistados de não revelarmos nomes de pessoas, nem de empresas e marcas, para fazer menção a um certo modelo de carro empregaremos ficticiamente o epíteto “coquelicot”. A escolha desse nome é homenagem que calorosamente prestamos a

que já ocupou uma fatia significativa do mercado automotivo nacional brasileiro, cuja montagem, paradoxalmente, em plena era da robótica, continua artesanal.

Conforme Inácio, um operário que já montou muitos carros desse modelo, a permanência do caráter artesanal em sua montagem deve-se à incapacidade da fábrica conseguir desenvolver uma tecnologia que substitua as *manhas do trabalhador*.

[A fábrica] iniciou montando “a coquelicot” [...] *a maioria das técnicas desenvolvidas [nela] foi o próprio trabalhador que inventou* [...] quando chegou a tecnologia de ponta [...] Quando veio os carros de fora, da Ásia, do Japão [...] [a fábrica] quis [...] tirar de linha a “coquelicot” [...] [mas] não saiu [...] por causa da necessidade de mercado [...] Mas desde o início [...] *tem mais [do trabalhador] na montagem desse carro do que da fábrica*, ele desenvolve muitas pequenas coisas, que termina *a empresa* sabendo disso. E ela faz vista grossa porque ela *nunca desenvolveu tecnologia pra substituir as manhas do trabalhador pra montar o carro dela* [...] lá na frente, o carro saía pronto e com qualidade [...] É uma linha esquecida. É uma área esquecida. Então acho que [...] ela viu [...] essas manhas... [e] nem cobra muito. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

A montagem da coquelicot só é possibilitada por meio de normas criadas pelos próprios operários. Aqui, curiosamente, parece não haver re-normalização já que o prescrito é ainda mais inviável nesse setor, onde imperam as técnicas desenvolvidas pelos operários. Dessa feita, o que antes fora somente gestão de problemas miúdos avolumou-se em uma grande intervenção: a montagem completa do carro.

Portanto, sua fabricação evidencia uma situação limite, que põe às claras o alcance e o poder das intervenções dos operários dentro do chão de fábrica. São

uma flor selvagem e delicada, de cor rubra, de beleza deslumbrante, encontrada sobretudo em meio aos campos de trigais das regiões mediterrâneas.

técnicas que foram sendo aperfeiçoadas pela maestria de suas operações inventivas e astutas. Paulatinamente, elas ganharam espaço, tendo como consequência a obtenção de uma tecnologia intransferível precisamente por estar assentada em normas práticas gestadas pelo corpo, pelas escolhas e pela subjetividade operárias e não somente em normas abstratas da engenharia.

5.5 Engenhoca e dispositivos: concretizando a inventividade

Prosseguindo no mesmo registro analítico, no entanto, buscando agora conferir mais concretude ao tema das intervenções operárias, é importante explorar outro gênero de improvisação e habilidade, de alcance significativo, expresso nos dispositivos e engenhocas inventados pelos operários.

Trata-se de quaisquer aparelhos e mecanismos criados pela engenhosidade dos operários, para resolver dificuldades encontradas em seu trabalho, não resolvidas pela administração, que incomodam seu bem-estar e os impedem de atingir a meta de produção.

Buscando solucionar problemas referentes à organização do trabalho ou que lhes provoquem desconforto físico ou psíquico, os operários desempenham o papel de teorizadores, engenheiros, médicos e psicoterapeutas. Trata-se, portanto, de momentos em que a criatividade aflora e concretamente se materializa em objetos.

Mesmo havendo desaprovação e criação de empecilhos por parte dos engenheiros dentro da fábrica, os operários, de forma encoberta, sempre ocupam espaço da engenharia e ainda que não sejam reconhecidos oficialmente, criam seus inventos.

Na situação analisada, não poucas vezes são outras pessoas, os engenheiros que assumem as glórias da criação das engenhocas operárias. No caso aferido, para obterem outro *status*, mais sofisticado basta que percam autoria original e simplesmente recebam um toque em seu *layout* e *design*; isso bastaria para, finalmente, deixarem de ser vistos como inventos “fáceis”.

Importante, pois, colocar acento nas condições em que as engenhocas e os dispositivos são feitos pelos operários, para tentar sentir o nível das “facilidades” encontradas. Comumente as circunstâncias em que surgem são um tanto adversas. Na maioria das vezes, para produzirem os objetos imaginados, os que os concebem não podem contar com a primorosa ajuda de operários de outros setores, como a ferramentaria, já demasiadamente atarefados com suas próprias atividades. Não sendo possível encaixar esse tipo de atividade em sua jornada de trabalho normal, os operários inventores também têm de renunciar a seu tempo de descanso, indo até a fábrica, aos domingos, fazer hora-extra não remunerada, para só então conseguir materializar os dispositivos e engenhocas.

Tem a ferramentaria lá, só que ela tá tão “sobrecarregada” entre aspas, [que] esse tipo de trabalho já não vira prioridade pra ser feito. Então a gente faz, a gente dá um jeito, às vezes uma hora extra, a gente fala “A gente precisa fazer isso aqui” [...] A gente já combina “vem domingo fazer isso aí”, a gente vem no domingo, faz entre a gente ali. (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande)

A fabricação desses dispositivos é realizada às ocultas, não por ser proibida, mas porque a empresa não lhe dá o apoio formal e financeiro. Para ter o apoio patronal, essas práticas têm de passar antes pelo crivo da morosidade burocrática: montagem de projeto por escrito pelos operários, aprovação pela engenharia e concessão de

proventos, o que os faz perder o estímulo. Outra razão para o desânimo é a forma deplorável de pagamento do invento.

[Tem] todo um processo deles terem que chamar um outro setor pra vim avaliar, tem um engenheiro pra vim... – Depois tem outro pra aprovar, outro pra liberar a verba. – É complicado [...] tinha plano de sugestões [...] antigamente [...] você tinha uma porcentagem dos lucros [...] hoje existe, mas você ganha vale pro Extra [supermercado]. [...] Então, [...] desincentivou mais. – [...] o pessoal fala: “Eu vou dar idéia pra empresa lucrar nas minhas costas?” (Zélio, 23 anos e Josi, 22 anos, montadores, Montadora B – grande)

Não podendo contar com o apoio da fábrica e nem da ferramentaria, novamente os operários fazem uso de uma arma muito eficiente: a solidariedade. Juntos e empenhados em resolver um mesmo problema, eles amealham esforços e os conhecimentos de cada um e acabam materializando a criação dos dispositivos.

A gente deu sorte lá porque tinha um rapaz que tinha experiência em soldagem, ele trabalhou com isso, ele tinha feito Senai, então ele sabia, então [...] a gente começou a fazer. (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Além desses obstáculos, eles ainda enfrentam a penúria de material. Não dispondo de materiais apropriados, têm de recorrer à criatividade e reaproveitar as sobras do que encontram em seu próprio setor e nos dos seus companheiros. Prestam, assim, louvável contribuição ao meio ambiente, reciclando e evitando o acúmulo de entulhos.

Nessas condições, portanto, variam os tipos de materiais utilizados pelos operários em suas invenções, conforme o que usam no dia a dia: aço, ferro, borracha, plástico, isopor, camurça, fita crepe, esparadrapo.

A metodologia de trabalho dele [operário] é ele mesmo que tem que se virar, então ele busca com esses dispositivos. Então, uma ferramenta, uma máquina aí até que se desenvolva [pela própria fábrica] uma técnica melhor [...], ele vai buscando, ou esparadrapo, ou isopor, borracha pra não machucar muito a mão, ele vai desenvolvendo várias coisas ali na ferramenta. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Tem essas coisinhas, essas gambiarras que a gente faz, às vezes o soquete⁶⁴ tá gasto, então a gente põe aquela camurcinha pra ele entrar mais e durar um pouco mais. (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

A bateria, tem umas maquininhas lá que são tão velhas que não tem mais a travinha que segura, você vai lá põe a fita crepe. (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande)

Na falta [...] de chapelona a gente tem que colocar fita... crepe. Porque a fita crepe dá pra substituir uma chapelona pra não ir sujeira na massa pra não prejudicar na montagem final [da carroceria do carro]. (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Diante das falas acima, é possível notar que os operários não se deixam abater pela ausência de material adequado para seguir sua tarefa com êxito; eles são incansáveis e industriais criadores de mecanismos solucionadores de problemas miúdos, porém constantes, que estão presentes no chão de fábrica.

Entrando propriamente no campo dessas invenções, será trazida a seguir uma breve mostra do arsenal desse gênero de objetos, criados pela habilidade do trabalhador. Eles são tão presentes no ambiente fabril que a conversa com um operário, o Leomar, que permanece na mesma fábrica há 39 anos, permite concluir que, se todas

⁶⁴ - Soquete é uma ferramenta utilizada para reposição e extração de porcas.

essas criações fossem pintadas em cores diferentes, a fábrica perderia sua cor cinza e ganharia traços fortemente carnavalescos, pois ela está ancorada sobre essas “pequenas” invenções. “Na oficina [...] tudo lugar que você olha tem coisa que eu fiz, que eu adaptei” (Leomar, 60 anos, ajustador mecânico, Auto peças C – média).

Muito embora o transporte de materiais pesados para dentro da fábrica seja feito pelas máquinas empilhadeiras, que desempenham função crucial estocando-os em depósitos, é o operário quem, muitas vezes, tem de retirá-los para fazer a reposição na linha de montagem, como é o caso de Zélio. No decorrer de um dia, semanas e meses, o esforço despendido é tamanho que os operários acabam por desenvolver meios para minimizar seu sofrimento, inventaram, então, uma engenhoca:

as embalagens vinham de empilhadeira, tirava do caminhão [e] ficava num pulmão fechado, [como] era chamado, que era onde ficavam estocadas as peças [em] [...] caixas fechadas. Aí acabou uma peça na linha, você ia lá trocar a caixa: tira a vazia e põe a cheia. *Vinha a caixa no chão*, [...] às vezes precisava deslocar a caixa, então *tinha que empurrar, fazer força. Aí na nossa área a gente começou a fazer uns carrinhos*, lá tem bastante tubo de aço, então a gente juntou um pessoal lá e fizemos um carrinho *de estruturinha de aço*, colocamos umas rodinhas e ficou mais fácil pra locomover essas caixas. (Zélio, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Dentre os dispositivos criados, os suportes estão entre os mais presentes no cotidiano fabril. Em geral, tem a função de apoiar ou suportar alguma ferramenta ou peça demasiadamente pesada ou desajeitada, que, se continuasse sendo segurada diretamente pelo trabalhador, lhe causaria desconforto, dor e até doenças.

Tem muita maquininha que cê usa, por exemplo essa junta [dos dedos da mão] aqui óh é maior do que essa, as vezes tá redonda, eu trabalhei muitos anos, não fui trocado [em sistema de rodízio], ninguém ia pro serviço na época, era no começo. Eu gostava e não percebi, trabalhava com

maquininha pneumática e tinha que apertar ela, é um revolver pra apertar o parafuso, [...] apertava ela 1.400 vezes por dia [...] começou a doer [os dedos] com o tempo [...] Quando eu chegava no serviço e começava a doer, então péra aí! O que eu fazia? Eu colocava a maquininha lá parada num canto, eu próprio arrumei um dispositivo [que] ficava no gatilho dela, então em vez de usar o dedo assim, eu apertava ela com a mão, botei um suporte na mesa e preendi ela [máquina pneumática]. Falava: “em vez d’eu levar ela no parafuso, vou levar o parafuso até ela”. Aí eu colocava o parafuso lá e apertava, ao contrário. Então são coisas que você vai desenvolvendo [...] a gente vai auxiliando e vai melhorando a dor da gente. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Em geral, antes o operário encontra um problema nos equipamentos e depois inventa uma solução para ele. As invenções têm, portanto, acima de tudo, caráter prático-funcional; são feitas com o intuito preciso de combate às dificuldades existentes no cotidiano fabril, por se traduzirem pelo mal-estar do corpo e dos pensamentos do operário. O trabalhador, atingido pela dor tendo de continuar seu trabalho a despeito do que sente, inventa um outro jeito para cumprir sua atividade, em que não a sinta.

Após visita à Renault-Billancourt, Schwartz observa que, deparando com certas dificuldades em seu posto de trabalho, os operários praticam a “recomposição imprevista das tarefas a partir das características biológicas singulares de cada um” (1988: 457).

O porte físico do operário, especialmente sua estatura, é fator gerador de obstáculos para o estabelecimento da altura adequada tanto de bancadas quanto de máquinas. Vários são os reclamos atinentes a esse aspecto. Um deles, citado por João, apelidado de “Chocolate”, refere-se a um colega seu, alcunhado de “Amendoim”, cuja

altura de 1,50 metro, que não alcançando os botões da máquina para operá-la, teve de requisitar cuidados especiais. Um estrado de dez centímetros eliminou o problema. Agora, ele só precisa realizar um esforço a mais, se comparados com os outros operários: tem de subir ou descer um degrau todas as vezes que tem de operar ou deixar *sua* máquina. O diferencial vantajoso dessa adaptação é que foi feita em uma máquina de uso exclusivo desse operário, logo não acarretou problemas para trabalhadores de estaturas diferentes da sua. Esse tipo de dispositivo seria inviável em um sistema de rodízio de máquinas entre operários de diferentes estaturas, já que haveria necessidade de removê-lo a cada troca de turno.

Encontram-se também situações inversas: operários demasiadamente altos realizando atividades em condições completamente desproporcionais a sua estatura, o que acaba por levá-los a contrair doenças ligadas às articulações e às vértebras.

Contudo, é preciso notar que a fábrica não apresenta apenas situações trágicas; também há circunstâncias engraçadas que, de certa forma, ironizam a respeito das condições de trabalho. É o caso contado por João, vivenciado por um operário de 1,75 metro, cujo apelido é “Porquinho”. Para operar uma máquina de usinagem, ele tinha de fazer curvatura dorsal expressiva a fim de alcançar o seu painel; intrigado e indignado com o exagero da displicência ergonômica, registrou denúncia junto aos representantes da segurança do trabalho. Chegando ao posto de trabalho em questão para averiguar o fato e tomar as providências cabíveis, depois de obterem informações dos operários do setor, esses representantes foram surpreendidos, quando constataram que, na realidade, a dita máquina era a que fora adequada a “Amendoim”, em férias naquele momento.

Embora esse caso tenha certo tom cômico, uma vez que a interpretação dada por esse trabalhador à adaptação feita para atender especificidades físicas de outro, foi

de haver falha ergonômica na máquina que fora designada, não se pode perder de vista o desrespeito de que foi vítima, uma vez que, sendo substituto, teve de trabalhar sentindo desconforto e dor durante uma jornada inteira de trabalho. O fato é que a fábrica, ao escolher operário(s) substituto(s), em geral não considera as condições de trabalho que ele(s) encontrará(ão). Já o revezamento acordado pelos próprios operários leva em conta o compartilhamento e a adequação de dispositivos entre eles: “geralmente, quando você faz isso (adaptação em posto de trabalho), é porque o camarada que tá revezando com você tem a mesma estatura” (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande).

É importante notar que essa alteração específica dos estrados para adaptar a altura do maquinário à do operário, especificamente contada por João, trata-se de construção não diretamente feita pelos próprios trabalhadores, mas pela carpintaria da fábrica, todavia seguia suas recomendações, que fora pensadas por eles.

Ainda ligado à questão da altura, é bom comentar que Jussara passou por fato da mesma natureza. Para realizar a pré-montagem de peças, ela precisava usar uma ferramenta de ar comprimido, que, segundo prescrição das normas de segurança, deve ser localizada em regiões altas da parede. Encontrando dificuldades para alcançar a ferramenta, a operária tinha de dar saltos estendendo os braços na direção dela. O freqüente incômodo doloroso que esse exercício lhe causava levou-a a reclamar pelo rebaixamento da ferramenta, que, a partir de então, foi encaixada em um novo dispositivo, uma carretilha, de onde ela passou a poder puxá-la sem esforços.

Voltando aos dispositivos efetivamente produzidos pelos operários, há também o gênero dos calços e dos encaixes, que ocupam lugar decisivo no chão de fábrica e têm como função melhorar a posição e o equilíbrio das ferramentas.

[Sobre a] colocação de um dispositivo: às vezes você tem uma mesa que coloca *os dispositivos* e [...] ele *fica plano*, *só que pra* você trabalhar plano [...] *pra medir uma peça não fica bom, aí você* vai lá *levanta* ele, *coloca um calcinho por trás* ele *fica na posição adequada*. Às vezes um... *pra colocar também uma ferramenta numa bancada, a ferramenta fica solta, um passa, bate e derruba*, outro *passa e derruba, aí você pega e faz um quadradinho* dentro daquele, naquele quadradinho você *faz o encaixe*. Aí você *coloca a ferramenta*, [que] *fica encaixadinha ali dentro*, a pessoa *bate e ela não cai*. São melhorias que você faz por si mesmo [...] Então isso daí *a gente faz! Coisinhas simples...* (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

Tarefa árdua eleger um dispositivo em meio à profusão das que foram criadas por Leomar, durante sua longa trajetória de quase 40 anos de trabalho fabril. Decidimos então, escolher um tipo de dispositivo diferente daqueles apresentados pelos outros operários. Trata-se de um reservatório, que foi criado para armazenar o óleo, que escorre da fresa, sujando o chão e tornando possíveis os acidentes.

Principalmente *nessa fresa, ela vem com um problema [...]: vazava muito óleo*. Por exemplo, *tava vazando óleo*, então eu adaptei, *eu fiz uma espécie de uma bandejinha com um bujãozinho*. Então, quer dizer que, *ao invés do óleo cair no chão, cai naquela bandejinha*, quando enche a bandejinha, eles colocam... um negócio lá pro óleo cair lá dentro e aquele óleo vai, *leva pro lugar certo pra ser reutilizado de outra forma ou jogado fora*. (Leomar, 60 anos, ajustador mecânico, Auto peças C – média)

Calço que possibilita medir melhor uma peça, encaixe para evitar a queda de uma ferramenta; reservatório para evitar o derramamento de substância: três simples gêneros de dispositivos ou três consideráveis formas de iniciativas operárias? A envergadura de tais invenções, quando repercutem em toda a fábrica, desperta atenção, admiração e interesse, além de exigir que se reflita a respeito.

O sentido prático dessas medidas consiste, tanto no caso do calço quanto do reservatório, em conter o desperdício de material; controlar a qualidade da peça e evitar acidentes de trabalho, provocados seja pela queda de alguma ferramenta/peça ou potencial ferimento dos trabalhadores atingidos, seja impedindo escorregões perigosos no óleo derramado. Medidas de profundo comprometimento com a importância do espaço em que trabalham, tanto pelo que nele produzem quanto pelas vidas nele envolvidas. São atitudes que, somadas às de centenas de outros trabalhadores, garantem o funcionamento equilibrado da fábrica, mas que se forem mensuradas a partir dos atos de um operário isolado, são avaliadas como “coisinhas simples”.

No dia a dia, o simples torna-se essencial para que o trabalho prossiga. É só a intervenção persistente e diária do trabalhador que torna isso possível, na medida em que, ao mesmo tempo, exerce sua atividade e faz projeções e previsões para o bom andamento das tarefas a executar, considerando sua saúde e a dos colegas, a qualidade do produto sob sua responsabilidade e a produtividade do conjunto.

Práticas simples, pequenas, insignificantes, infinitesimais, sim, porém ativas e contínuas; logo, determinantes não apenas no processo produtivo, mas também na vida e na subjetividade dos envolvidos. Seguindo a perspectiva de Schwartz, por mais humilde que seja, um “gesto industrioso” sempre questiona o aprisionamento e a padronização da atividade humana, mostrando que o “aparente automatismo dos usos de si” é, além de ilusório, “não vivível” e “impossível” para a própria vida (1988: 808).

Todas essas invenções constituem um rol significativo de dispositivos que são incorporados pela fábrica; são frutos das sugestões e obras dos operários, por sua vez brotadas de suas experiências no cotidiano fabril.

Antigamente você montava determinadas peças não tinha um dispositivo pra você encaixar a peça [...] na posição direitinho pra você poder usar a ferramenta adequadamente, [...] agora já tem. Agora você vai montar uma determinada peça tem lá um dispositivo que você põe ela, [...] colocada certinha, você aperta [...] direitinho sem danificar a peça, sem danificar o seu braço, entre aspas [...] (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

São coisas [dispositivos] que você vai desenvolvendo. Depois mais tarde a própria fábrica adota. Então ela vem, chega uma hora que ela vê, o pessoal da ferramentaria e engenharia, [...] aquilo ali e fica [...] analisando e vai desenvolvendo dispositivo. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Entrevê-se, portanto, que, ao longo da convivência operária na fábrica, a melhoria de qualidade de sua própria vida é engendrada e favorecida, graças a seu esforço, inventividade e compromisso.

Cabe ressaltar que, quando a fábrica investe em gastos dessa natureza, atinente ao fator humano, busca obter alguma contrapartida. Não é por compaixão ou cuidado pelos operários, mas por ser uma forma de, simultaneamente, garantir e, às vezes, acrescer a produção e a qualidade de seus produtos.

Verossímil ou não, o fato é que os operários alegam o desconhecimento da fábrica em relação a um arsenal significativo de suas invenções. Essa parece ser reação relativamente confortável da direção da fábrica, que, na visão de seus trabalhadores se exime de arcar com os custos de inventos que julgue pouco lucrativos, como já foi apontado anteriormente.

Tem certas mudanças nas máquinas, no dispositivo local, que o trabalhador [...] fez há 10 anos, e a firma não sabe. Ele próprio faz muita técnica lá dentro que a empresa nunca descobriu; ela nem sabe porque ela não tem gente

pra ficar vigiando aquilo ali. Às vezes você [...] acha que é insignificante, [mas] [...] é significativa pra empresa, e ela nunca aprendeu aquilo (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Muito embora também assinalem que esse desconhecimento dos seus inventos deriva da falta de pessoal que vigie em detalhes o que ocorre, tal vigilância não é efetivada em razão da desimportância atribuída a eles. Afinal, tornar públicas invenções construídas precariamente implicaria ter de assumir ela mesma os custos de enquadrar esses dispositivos às normas legais.

Com ou sem o apoio financeiro da fábrica, os operários seguem imaginando e criando. Os dispositivos que elaboram, embutidos nas máquinas ou nas ferramentas, acabam também por exigir e criar novas normas, pois trazem consigo a necessidade de colocar em prática formas inovadoras de exercício de seu trabalho. Tais normas dizem respeito tanto à operacionalização propriamente dita da atividade e aos procedimentos de segurança quanto à qualidade dos produtos e, mesmo, da convivência social.

As “atividades de formiga”⁶⁵ que fazem, alicerçam a estrutura de funcionamento da indústria, pois constituem adaptações cotidianas e persistentes que têm por objetivo dar suporte mais sólido das suas atividades. São muitos os problemas encontrados no dia a dia sanados pela inteligência operária, inteligência que até agora nenhuma máquina ou programa conseguiu suprir.

Longe de simplesmente executar tarefas, com os movimentos prescritos por outros, quando está trabalhando, o operário usa sua inteligência conceitual e artesanal para melhorar o ambiente que o circunda.

Não pode ficar só olhando aquilo lá [...] eu gosto de analisar as coisas [...] De pensar de uma forma melhor,

⁶⁵ - Cf. Certeau, 1994: 40.

sempre [...] se eu faço um serviço, eu sempre tô pensando numa forma pra melhorar aquilo. (Leomar, 60 anos, ajustador mecânico, Auto peças C – média)

Criando dispositivos e engenhocas, os operários acabam por dominar na prática, de forma vultosa e apreciável, os segredos da engenharia. Como M. Durand afirma: “todos nós [operários] somos mecânicos-engenheiros em potencial” (1991: 88). Brincando de construir gambiarras acabam por ser engenheiros práticos.

5.6 Dispositivos falhos

Nem todos os dispositivos urdidos pelos operários e mesmo pela fábrica são utilizados. Existe uma gama de situações que levam à não concretização de outros dispositivos, por serem considerados disfuncionais, depois de construídos ou mesmo antes, quando são idealizados.

Há certas categorias de dispositivos em que os operários não podem intervir. Por vezes, implicam processos anteriores a sua atuação ou não dispõem de meios e espaço para testar e efetivar suas idéias.

Essa situação deixa clara a incompletude das noções de autonomia e liberdade propiciada ao operário, pelas novas organizações do trabalho, pois, empregando termo usado por Fisher, trata-se de uma “liberdade intersticial” (1980: 186), em grande medida a serviço da própria produção.

Nesses casos, eles vêm-se premidos a comunicar sua sugestão aos dirigentes e, muitas vezes, além de desautorizados, também têm suas idéias menosprezadas.

Tem uma peça que eu trabalho [...] as varetas de óleo [...] do balancim, eu já pedi várias vezes pra ser adaptada [...] Ela é usinada, feita dentro da [montadora] [...] ela vem numa caixa e como [...] O contato da peça com ela, ela já começa a oxidar, então [...] ela tem que ser banhada com óleo [...] Eu fico com a luva constantemente cheia de óleo. Por que? Porque quando você vai enfiar a mão na caixa pra pegar as varetas, [...] tão nadando no óleo. Então eu pedi [...] umas peneiras [...] que deixasse já nas caixas [...] então [...] eu pedi, ninguém tomou conhecimento. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

As razões fornecidas por Jussara para a introdução da peneira para escoar o excesso de óleo eram: evitar manchas nas peças, redução do gasto de óleo e economia de luvas. Trocando em miúdos, são justificativas pautadas não somente pela busca por maior conforto, pela diminuição da necessidade de tocar peças sujas de óleo, mas também pelo objetivo de racionalização dos custos da empresa. No entanto, muito embora jamais tenha sugerido a eliminação do uso do óleo, sua idéia foi simplesmente descartada, os gestores da empresa alegaram que a ausência do óleo provocaria a oxidação das peças.

Por outro lado, também os trabalhadores assumem atitudes de desprezo com relação a alguns dispositivos desenvolvidos pela fábrica. Duas categorias dessa ordem foram mencionadas quando do nosso contato: a dos dispositivos inúteis e a dos dispositivos em desuso.

Na primeira categoria, a dos dispositivos sem utilidade, estes são desenvolvidos pela fábrica, sem a participação operária, e enviados ao setor de destino, mas, por razões diversas eles não são utilizados. Dentre os motivos para isso, foram destacados: a) a já existência de outro dispositivo feito pelos trabalhadores, o chamado “quebra-galho”, por sinal mais eficiente do que o desenvolvido pelos engenheiros, e b) a transmissão oral de experiência que, com o passar do tempo, acaba não aglutinando

os novos dispositivos implantados como parte da operacionalização da atividade. As citações que seguem exemplificam o que foi dito:

Às vezes ela [a fábrica] lança um dispositivo, e manda pra'quele setor, a gente nunca usou, a gente usava algum quebra-galho lá atrás [...] E vai pra 4, 5, 6, 10 anos. [...] E tá ali no quebra-galho. Quebra galho mesmo. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Uma pecinha [...] que tinha lá, meu Deus, eu achava assim horrível de apertar aquilo, escapava da mão. Aí teve um dia que eu fui cobrir o posto de uma [...] pessoa [...] que [...] tinha faltado. Aí veio uma outra pessoa trabalhar lá no meu posto, [...] ela foi montar essa peça e não montou lá, montou num outro lugar, eu não conhecia, tava lá o dispositivo, eu não sabia pra que servia, ela colocou lá, apertou, eu: “ah! pra isso que serve!” [...] [A pessoa que me ensinou] Não usava, eu acho que ela nem sabia... (Josi, 22 anos, montadora, Montadora B – grande)

Necessário, pois, sublinhar que, no caso citado por Josi, o dispositivo foi considerado sem utilidade, não por ser desimportante ou já substituído por outro, mas simplesmente por ser desconhecido por alguns operários, como aquele que a ensinou a trabalhar naquele posto de trabalho e ela mesma.

A segunda categoria, a de dispositivos em desuso, refere-se a invenções ultrapassadas pelo tempo. Comparados com a primeira categoria, o diferencial é que sua criação foi obra justamente dos operários e de suas necessidades e, paulatinamente, mudanças de maquinário e a própria experiência, levaram-nos a descartar o invento.

Uma ilustração desse segundo tipo está na caixinha de peças levada pelo trabalhador durante o percurso em que segue o movimento da esteira. A caixinha de peças foi uma adaptação realizada pelos operários para resolver o problema do

descompasso entre o movimento da esteira e a localização das peças na estante. Porém, com o passar do tempo eles passaram a controlar com mais precisão o seu próprio tempo de montagem de modo a fazê-lo coincidir com a velocidade da linha. Em outras palavras, os operários passaram a acompanhar e a manter cada peça da esteira paralela e próxima à peça depositada na estante. Então, o dispositivo da caixinha passou a não mais ser usado, pois a prateleira com peças estava ao alcance de suas mãos.

No caso, *eu teria que andar com aquela caixinha das peças, só que como eu mantenho o meu trabalho perto de uma das prateleiras, onde fica a maioria das peças, eu largo a caixinha de lado. Eu sinto mais liberdade*, eu não fico arrastando a caixinha, eu já viro, já pego a peça, já coloco de volta [...] a caixa é justamente pra gente manter as peças todas juntas ali, pra tipo: vai subindo o serviço você já tá levando as peças com você. Mas como a linha tá numa velocidade determinada, eu consigo manter o meu serviço ali perto, não tem necessidade d'eu ficar indo com a caixinha. [...] Mas até a caixinha foi uma adaptação que a gente fez e essa de pegar direto é adaptação da adaptação. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Diante do universo que nos foi possível acessar, resta ainda uma terceira categoria de dispositivos falhos, a dos dispositivos reprovados. Submetidos a testes iniciais, seus resultados não convenceram e repousam no vazio, sem resolver o problema que os fez surgir e incomoda o operário que, comumente, continua arquitetando alternativas ainda que no plano das idéias.

A minha máquina [...] fura, [...] no final do furo, ela cria uma rebarbinha. [...] ela sai da minha máquina e vai pra uma furadeira manual, não sou eu que opero a furadeira, [...] pra tirar essa rebarbinha dela [...] Então [...] eu pensei assim: tirar a peça e virar ela ao contrário e escarear ali logo na máquina [...] só que também não deu certo. Eles tão pensando em outra coisa, em uma ferramenta nova. (Jéssica, 20 anos, operadora de máquina CNC, Montadora B – grande)

Com base nessas categorias construídas, simplesmente como ferramental de análise, nota-se que o fato de os dispositivos caírem em desuso à medida que o tempo passa é algo inerente à própria história dos mecanismos, cuja criação resulta de demanda, que, superada, acaba por abortá-los. Em síntese, esse é um processo “natural” de término da utilidade dos mecanismos, não derivando, portanto, de fatores que exijam correção para evitá-lo.

Já no que tange aos dispositivos sem utilidade, é possível dizer que essas espécies falhas resultam de problemas de comunicação. A sugestão da peneira que não foi nem mesmo discutida com a operária, a introdução de dispositivo quando já havia um “quebra-galho” funcionando de forma mais eficiente, a manutenção de um dispositivo não acompanhado das devidas instruções de uso, todas essas situações mostram a necessidade de que sejam estabelecidas comunicação e troca de informações entre operários e gestores da fábrica, para haver algum acordo e superação das falhas.

5.7 Deixar a própria marca

A comunicação é uma das formas utilizadas pelos seres humanos para alcançar a visibilidade, não necessariamente do seu corpo, mas utilizando-o como meio de transmissão de suas escolhas, histórias e valores.

Não é incomum encontrar operários, mesmo de grandes fábricas, que fazem esforço para deixarem sua marca sobre os objetos que fabricam. Com grande talento poético, Certeau descreve as práticas criativas dos trabalhadores que, aproveitando as sobras da fábrica, fazem artes para si:

com suas máquinas e graças aos seus resíduos, pode-se desviar o tempo devido à instituição; fabricar os objetos textuais que significam uma arte e solidariedades; jogar esse jogo do intercâmbio gratuito, mesmo que castigado

pelos padrões e pelos colegas, quando não se limitam a “fechar os olhos”; inventar os traçados de convivências e gestos [...] subverter assim a lei que, na fábrica científica, coloca o trabalho a serviço da máquina e, na mesma lógica, aniquila progressivamente a exigência de criar [...] (2004: 90).

Indagado sobre possível identificação com sua função, propiciada por seu jeito de trabalhar, o montador Pablo confirma que o fato de dispor de espaço para exercer sua atividade conforme o jeito que considera melhor para si mesmo torna-o mais identificado com a sua função.

Sua identificação com seu modo de trabalhar não reside somente em elementos abstratos e invisíveis, como o controle do tempo, o ritmo do movimento, a sequência de montagem, e também não se refere à criação de mecanismos, como engenhocas e dispositivos. Não se trata de elemento funcional visando diretamente à produção. Pablo sustenta uma forma de identificação um tanto particular, porém não fora do comum. Ela é gestada da necessidade que o ser humano tem de se diferenciar das coisas, mas por intermédio das coisas; da necessidade de se afirmar como um animal sim, porém emocional. Essa necessidade pertence ao mundo sensível da arte.

Eu... acho que eu me identifico mais [...] acaba ficando mais parecido com as coisas que eu costumo fazer [...] até quando [...] eu *tou bem disposto* [...] Até mesmo *brincadeira* [...] você *acaba fazendo em cima do* [...] *câmbio* [...] então eu faço *dentro da carcaça*, porque [...] *ninguém vai ver*, vai acoplado no motor [...] *Ficava um espaço vago* assim na carcaça, *aí eu ficava escrevendo* no negócio [...] Eu escrevo um monte de coisa, tipo: *verso* que eu gosto [...] *pedaços de oração* [...] Só que eu escrevia tudo junto, com a letra tudo igual e sem separar, aí quando chegava na linha, todo mundo ficava tentando ler, aí o pessoal: “Oh, o que que você escreveu aí no cambio?” [...] “Eu não posso dizer, se eu disser perde a graça”. Aí que eles ficavam tentando ler [...] (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Escrever versos e frases bíblicas no interior do câmbio⁶⁶ foi uma forma encontrada por Pablo para expressar-se, reafirmando sua subjetividade e negando o papel de simples reprodutor de objetos-massa. A inscrição de frases nas peças torna-as singulares, não por um capricho do operário em relação ao objeto, mas em relação a si próprio. Com esse ato, o operário busca demonstrar o que é. Por pequena que seja, a singularização que as escolhas de frases possibilitam e representam alcança a posteridade, transportada na peça que os caminhões carregarão continente afora.

Arendt considera a poesia como a arte mais humana e menos mundana, que detém sua durabilidade por meio da linguagem e sua recordação pela memória viva. Todavia, embora sendo pouco mundana, para perdurar ela precisa ser escrita, tornar-se tangível em coisas para não perecer (Arendt, 1987: 183). É nesse prisma que Pablo registra seus versos em linguagem escrita, não para essa arte em si perdurar, mas para ele mesmo perdurar por meio dela.

Examinados mais detidamente, os critérios que ele utiliza para escolher as sentenças que registra nos câmbios, demonstram algo curioso: as frases de cunho religioso que escreve neles vêm questionar sua postura atéia. Diante da contradição, Pablo reage de súbito desapontado e inconformado com a observação:

Não, não! Não é isso! É só uma frase assim, tipo: tem frase que eu acho bonita, não que eu acredite tal! Mas tem frase que eu acho legal, acho bonita. Aí eu colocava [...]
(Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Como se percebe, ele justifica a escolha das frases pelo critério da estética e não da ideologia; não são, portanto, sentenças nas quais ele acredita, mas frases que

⁶⁶ - Cf. anexo 3.

admira pela beleza, o encadeamento das palavras, quaisquer que sejam os sentidos portados por elas.

Percebe-se aí um valor diferenciado conferido à escrita, sua importância desvinculada da mensagem em si; no caso a primazia é dada ao papel de comunicadora de feitos entre seres humanos. Comunicar não o sentido do que é escrito, mas o sentido que o ato da escrita pode deixar manifesto, fazendo com que o leitor pense a esse respeito. Não se trata de uma simples brincadeira de provocar a decifração de palavras, mas de deixar expostas marcas de seres racionais e emotivos que precisam de visibilidade e de singularidade, por trás das peças aparentemente idênticas.

Ver os caminhões transitarem pelas ruas e imaginá-los sua obra, sobretudo, marcados por frases que brotaram de suas mãos e de sua escolha, leva Pablo a um estado de grande satisfação.

Cada um [câmbio] tem sua marca registrada. [O caminhão vai passando e eu penso:] será que eu escrevi nesse? Eu fico imaginando [...] um dia parar na oficina e os caras tiverem desmontando um câmbio e eu pegar o câmbio lá, e o escrito ali nas frases e escrito o meu nome. Nossa! Eu montei, realmente! (Pablo, 23 anos, montador, Montadora B – grande)

Os sinais registrados no câmbio vêm testemunhar seu trabalho, parecem necessários para fazê-lo acreditar que ele mesmo o produziu. É a prova inquestionável do orgulho que sente em deixar parte de sua singularidade marcada no campo do visível.

Fisher nota que atividades desse gênero, como marcar, construir fronteiras ou colecionar objetos na fábrica, deixam traços de cada um e criam pontos de referência no espaço, de tal modo que, por meio delas, o “espaço se inscreve na personalidade do

indivíduo como um laço de identidade” (1980: 181). Marcar objetos de sua produção é um meio de afirmação de si, pois o objeto marcado por seu criador expressa o vínculo afetivo entre o sujeito e a sua obra.

As inscrições poéticas e religiosas feitas por Pablo também estão presentes nos paletes, embalagens de madeira que transportam os câmbios. Ele dá preferência àqueles advindos de fornecedoras e que a elas retornarão com suas inscrições, para atizar a reflexão dos operários a respeito.

O operário marca os objetos que fabrica como se eles fossem uma obra de arte, e, de certo modo, sente-os dessa forma, pois deposita neles suas qualidades de autor singular, uma vez que ninguém trabalha igual a outrem. Assim, ele “ganha um espaço, assina aí sua existência de autor” (Certeau, 2004: 94).

Destacando a impossibilidade de os métodos oficiais apreenderem e reproduzirem a precisão e a variabilidade dos gestos astutos dos operários, de forma lapidar, um operário, apresentado por Oddone, Re e Briante, sublinha: “mesmo que o patrão, observando os gestos do operário e a harmonia de seus movimentos, *roube* certa quantidade de suas astúcias, será impossível esgotá-las inteiramente” (1981: 65).

O caráter singular do trabalho também foi mencionado por Alex referindo-se à atividade de pintura de carro. Ele destacou tratar-se de um trabalho artesanal, que cada operário realiza de forma particular e inimitável. A ênfase dada por Alex para a singularidade dessa atividade ganha tal envergadura que ele reporta a impossibilidade de documentar sua operacionalização.

Isso [maneiras de trabalhar] seria *uma coisa que não seria documentada, não seria uma coisa que pudesse ser registrada [...] pelo menos no processo de vedação [e pintura] do carro [...] a percepção de como pode ser feito o carro, a maneira de cada operador poder fazer é muito*

sutil [...] Pintura [...] É uma massa, você normaliza, é um trabalho artesanal. Vai pintar a porta, o cara tem um jeito, ele tem uma jogada de braço pra conseguir fazer. Os pintores, eles têm uma habilidade pra poder fazer isso. Por que? Porque uma pistola, ela abre um leque, imagina a tinta saindo nessa posição, você não pode parar no meio. Se você parar aqui, aí vai ter mais tinta nessa região, vai formar uma mancha, um escorrido. O pintor vai ter [de] conhecer o perfil da porta [...] Então inconscientemente ele vai fazendo esses movimentos [...] se torna uma característica do pintor. Não é à toa que todo pintor ele tem uma assinatura, ele assina o carro [...] (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

O jeito do pintor está gravado na textura do carro que pinta, pintura tão singular que traz a marca do seu artista. Pode-se interpretar a necessidade da assinatura do pintor como um controle feito pela fábrica, para saber exatamente quem cometeu eventuais falhas. Certamente isso é fato⁶⁷. Porém, isso não retira da assinatura sua áurea artística, pois evidencia a inexeqüibilidade estética de um pintor conseguir reparar uma incorreção cometida por outro.

Todo o processo de atribuição de características subjetivas do operário aos objetos que fabrica acarreta realidade gestada por trabalhador-sujeito e não por trabalhador-massa.

A orientação teórica desta tese assenta-se na perspectiva abordada por Canguilhem, que confere à noção de sujeito a experiência do indivíduo normativo. Le Blanc, um grande especialista em Canguilhem, apresenta de forma esclarecedora a constituição do sujeito no trabalho:

O sujeito é [...] o movimento da normatividade social. O indivíduo se torna sujeito quando ele acresce, na sociedade, seu poder de viver, quando ele produz novas

⁶⁷ - Cf. Oddone, Re e Briante, 1981: 135.

possibilidades que interrogam a individualidade inicial [determinada pelos outros] [...] A variedade de normas individuais, consequência de uma normatividade essencialmente inventiva, permite a cada um se constituir como sujeito de seu meio [...] A reflexibilidade do sujeito na atividade produtiva constitui uma autêntica relação consigo mesmo. (Le Blanc, 1998: 98-100)

Cotejando as marcas pessoais superpostas aos objetos pelos operários com a acepção de Canguilhem sobre o sujeito normativo, interventor no seu meio por via dos usos que dele faz e, conseqüentemente, das normas que inventa, tem-se que os objetos que adquirimos não carregam somente matéria morta; eles portam vestígios de gente que, trabalhando, gere coisas e se gesta pelas coisas. Alex fornece uma frase primorosa a esse respeito, enunciando que fábrica e cliente, quando adquirem os objetos produzidos pelo operário: “vai ter o funcionário agregado ao carro e não só a marca do carro” (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande).

Essa característica de singularidades impressas nos objetos produzidos no chão de fábrica surpreende, sobremaneira, aos menos íntimos desse ambiente e que, normalmente, o concebem como lugar de pura reprodução em massa de produtos, feitos por operadores mecânicos. Como se pode notar pelos testemunhos trazidos aqui, essa é uma visão parcial dos fatos, uma visão que não se permite penetrar no cotidiano da fábrica para se obter vislumbres das, ao mesmo tempo, reveladoras e enigmáticas contingências e habilidades ali escondidas.

A presença dessa necessidade de deixar sua marca, sobre as coisas que são produzidas pelas próprias mãos, sinaliza um leque de sentidos tão amplo que, para ser tratado à exaustão, necessitaria de horizontes mais amplos do que os limites presentes na análise em curso.

Todavia, para o que constituí o cerne desta pesquisa, é importante destacar o fato de essa necessidade revelar a assunção de sua condição de sujeitos pelos operários. Sujeitos que, incansavelmente, zelam por escrever, pintar e montar sua própria micro-história, marcando por onde passam, mostrando que um objeto não é constituído somente por matéria-prima e operações padronizadas, mas também indica a presença de gente, de jeitos próprios de trabalhar, de re-normalização, de escolhas, de valores, de usos.

5.8 Controlar os rumos de suas intervenções

Para além das práticas funcionais e estéticas, materializadas na criação de dispositivos e nas inscrições, as práticas interventivas dos operários também concernem a uma terceira esfera, cujo teor pertence exclusivamente à espécie humana: a política, a arte de governar os homens.

Arendt apóia-se no pensamento grego para sustentar que o “*homo est naturaliter politicus, id est, socialis* (‘o homem é, por natureza, político, isto é social’)” (1987: 32). Para a autora, a condição humana é constituída por três elementos: labor (ligado a processos biológicos), trabalho (ligado ao artificialismo/artefatos da existência humana) e ação (ligado ao pluralismo entre os homens). “Todos os aspectos da condição humana têm alguma relação com a política; mas [a] pluralidade é especificamente a condição [...] de toda vida política” (idem, p. 15).

Utilizando o mesmo foco de Arendt, Morgan resgata Aristóteles para sustentar a política como constituinte da ordem social. Estudando as organizações do trabalho, ela sustenta que a realidade política constitui elemento vital da vida organizacional. A própria racionalidade é apresentada pela autora como portadora de cunho político,

porém sendo usada pela organização como “um recurso [neutro] para perseguir intenções políticas” (Morgan, 1996: 200).

A seguir serão mostradas intervenções políticas realizadas por alguns operários, ao perceberem a profundidade da penetração de determinadas ações suas e da fábrica sobre a vida coletiva dos trabalhadores.

Munidos de uma longa ou intensa trajetória de trabalho, especialmente os operários dotados de experiência político-sindical, eles sabem mensurar em detalhes as conseqüências de suas intervenções no trabalho. Essas conseqüências podem atingir tanto a realidade de um único indivíduo quanto de toda a categoria operária e, de uma forma ou outra, são alvos da reflexão dos operários acerca dos próprios procedimentos.

Uma informação digna de admiração, sobre a trajetória de dois operários vinculados à militância, reside na razão que os levou a participar de organizações de interesse dos trabalhadores, aproximando-se do meio sindical devido às amargas experiências e desavenças que tiveram com seus patrões. Como forma de vingança, passaram a atuar politicamente para ficar *vis-à-vis* com o poder do patronato.

Nos idos dos anos 1980, Inácio indignava-se com as injustiças cometidas por seu chefe, que, na falta de argumentos, xingava os operários, humilhando-os e destratando-os. Conforme seu depoimento, na época, os encarregados eram distinguidos pela marca “feitor” que traziam no peito, termo que o ofendia profundamente, pois aprendera que essa denominação era dada àqueles que espancavam e martirizavam os negros, durante o período escravista. Dessa inconformidade que tinha relação direta com as atitudes toscas de seu chefe, ele teve despertado seu interesse pelas idéias da comissão de fábrica e da CIPA (Comissão Interna de Prevenção à Acidentes) e passou a integrá-las para defender os trabalhadores contra seus algozes, amparado-se na força jurídica do seu papel de ativista.

Outro operário, o jovem Fabrício, depois de uma cirurgia de hérnia, retornou ao trabalho apresentando ao chefe as restrições que tinha para exercer certas tarefas. A reação que teve em troca foi tirânica: foi acusado pelo chefe de não querer trabalhar e estar escolhendo serviço; além disso também passou a sofrer perseguição e a ser questionado em tudo o que fazia fora da produção. O jovem, inclusive, recebeu advertência por ter solicitado dispensa de trabalho por uma jornada. Depois disso, Fabrício passou a integrar a CIPA e o grupo de jovens do sindicato dos metalúrgicos, também como forma de legitimar sua luta pelos direitos trabalhistas.

Se a razão inicial para participar desses órgãos trabalhistas foi pessoal, a desforra da chefia, depois, atuando nos encontros e discutindo questões de interesse dos trabalhadores, tomaram gosto e continuaram na militância por convicção ideológica.

É importante ressaltar uma de nossas opções metodológicas, a exclusão das entrevistas com sindicalistas desambientados do chão de fábrica. Os dois operários mencionados não são representantes que gozem do direito de afastamento da fábrica para a atuação sindical, já que não fazem parte da diretoria executiva do sindicato.

Há ainda a presença de um terceiro operário cuja postura política merece menção. Trata-se do jovem Emir. Apesar de ser sindicalizado por conveniência econômica, ele acusa o sindicato dos metalúrgicos de reformista, economicista, assistencialista e pelego: “Eu acho que o sindicato é pelego no sentido de que amortece conflito entre as classes” (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande). A postura de Emir reflete tendências socialistas; ele considera que a difusão de suas opiniões políticas o obrigue a doar-se muito para a construção de uma sociedade, cujo modelo ideal ainda não existe, mas na qual os meios de produção pertenceriam aos trabalhadores.

Dada a bagagem político-organizacional desses três trabalhadores – Inácio, Fabrício e Emir –, suas atitudes dentro da fábrica são marcadas por estratégias que visam fortalecer o lado do trabalhador, nunca o da fábrica. A partir das narrações desses operários, é possível inferir que a atitude política dos ativistas não é absolutamente distinta da postura dos outros operários não iniciados na militância; simplesmente ela é menos ingênua e mais consciente, enquanto que a atitude do operário comum parece ser mais acanhada e menos explícita.

A divisão do trabalho estabelece que o montador monte peças e o trabalhador da manutenção se encarregue do conserto das máquinas. Servindo-se dessa norma, Fabrício, que é montador, justifica sua não intervenção nas panes que ocorrem na linha de montagem. Com isso emprega seu tempo em atividades “livres” dentro da fábrica, até que a anormalidade seja resolvida pelo especialista encarregado. Ao mesmo tempo, quando percebe a tentativa de interferência dos operários mais novos e inexperientes, empenha-se em convencê-los a esperarem por providências alheias.

[Quando acontece uma pane geral na linha] [...] O pessoal novo corre, quer consertar [...] eu já tenho uma certa malandragem, já vou lá e falo: [...] “precisa chamar alguém”. Aí nesse vai chamar alguém você ganha um tempinho, né... É malandragem e o pessoal novo não tem, já quer consertar: “Não! Vamos ver, vamos abrir aqui”. Aí tem que usar da malandragem com eles também, falar: “Oh! Sabia que pra mexer aí, você tem que ter autorização dos bombeiros e tal?” [...] “É memo?” [...] “Você pode ser advertido” [...] “É!” Aí já a pessoa fica mais amena. Porque *o pessoal [novo] tem vontade de querer permanecer na fábrica, então eles querem resolver tudo, então você tem que usar de malandragenzinha aí pra eles ficarem mais calmos.* (Fabrício, 27 anos, montador, Montadora B – grande)

O que Fabrício denomina “malandragenzinha” nesse caso nada mais é do que seguir as normas estabelecidas pela própria fábrica, de respeito à divisão do trabalho.

Em outros termos, praticar a “operação padrão” ou “greve do zelo”, como os franceses denominam (Morgan, 1996: 170).

São brechas nas normas que ele acaba usando para obter momentos de relaxamento. Não sem antes tentar conduzir outros operários a cooperarem nessa cultura astuta, de uso estratégico das regras estabelecidas. Trata-se, portanto de um uso duplamente político: reapropriação do tempo e mobilização da ajuda de colegas mais desavisados.

Os operários refletem acerca das possíveis repercussões ocasionadas por suas sugestões no trabalho. No caso de poder implicar-lhes prejuízos, em qualquer nível, agem astuciosamente conservando tais sugestões somente para si mesmos. Guardá-las, entretanto, não remete a descartar a idéia e deixar de pô-la em prática; isso não ocorre, de modo algum: elas são preservadas e efetivamente utilizadas. Todavia, trata-se de um uso estratégico, cujos procedimentos são, ao mesmo tempo, praticados e ocultados, jamais deixando que sejam percebidos por seus superiores.

Nesse contexto, talvez possamos arriscar afirmar que exista transgressão operária no ato de re-normalizar, pois, de fato, o trabalhador mantém em sigilo sua própria maneira de trabalhar, escondendo inclusive possíveis objetos fabricados. É do seu interesse não torná-la pública; então, transgride para defender-se e poder propagar as necessidades pelas quais demanda. Isso ficará menos nebuloso com o exemplo que será trazido, adiante, sobre a experiência de Inácio.

Antes de expor mais longamente o testemunho dele, vale passar pela fala do Emir, que afirma ter como missão prejudicar a fábrica, não criando problemas diretamente, mas deixando de facilitar suas soluções. Essa atitude faz parte de sua postura política de luta contra o capitalismo e manifesta-se, especificamente, nas

possíveis sugestões que poderia fornecer à fábrica para melhorar a condução do trabalho:

no meu caso, *eu não tenho por que falar [sugestões] pra eles*: “Oh! Faz isso porque vai melhorar”. *A não ser que vá melhorar pra mim também*. Mas uma coisa que fique mais confortável, *mas uma coisa que vá melhorar o processo* e tal, *eu não costumo...* A gente [operários] comenta entre a gente: “[...] Aqui se os caras fizessem isso, meu e tal, seria melhor e tal”. Mas não costumo passar [...] pra mestria. (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande)

Além da postura política, assumida em virtude do ambiente crítico, que conduz Emir, o curso de ciências sociais e a convivência com seu irmão, profissional da mesma área que o influenciou a segui-lo, também está presente a politização do operário, ocasionada por experiências pessoais desagradáveis dentro do chão de fábrica, caso do Inácio.

Dada a prática habitual de os trabalhadores terem idéias e criação de dispositivos que criaram apropriados pela engenharia, que desconsidera sua autoria, estrategicamente, eles passaram a assumir posturas de defesa, tanto de seu invento quanto de sua própria existência.

Há certos tipos de dispositivos cujo uso resulta na eliminação de postos de trabalho, noutras palavras, no enxugamento da mão de obra, às vezes não necessariamente dentro da própria fábrica onde foram concebidos, mas no corpo de trabalhadores vinculados aos fornecedores externos. Esse efeito, que consideram destrutivo, alerta os operários acerca dos limites, fragilidades e riscos de os dispositivos que criam serem divulgados. Assim, os mais conscientes, antes de

exporem suas idéias, analisam, meticulosamente, a repercussão política que poderão ter.

Um trabalhador pesquisado por Oddone, Re e Briante enfatiza que as conseqüências nocivas decorrentes da divulgação e concretização das sugestões dos operários os alertaram a retê-las para si mesmos:

aproveita-se do progresso técnico para suprimir certas tarefas. O operário que se dá conta dessas modificações introduzidas pela Fiat, resguarda-se de sugerir outras que sua experiência o faz descobrir, porque ele teme por seu emprego, ele tem medo de contribuir para a sua própria perda. (Oddone, Re e Briante, 1981: 83)

Previamente à comunicação aos dirigentes fabris, sobre uma sugestão de modificação em sua atividade, Inácio, ex-representante sindical dentro da fábrica, reflete e discute, com o sindicato dos metalúrgicos, o alcance que pode ter suas conseqüências, inclusive em termos do caráter coletivo que abrange a categoria operária.

Inicialmente, como já referido, a experiência de Inácio nesse aspecto teve um preço bastante alto, e trouxe-lhe desapontamento e risco; referimo-nos ao dispositivo no mancão do trambulador. O invento foi apropriado pelos engenheiros da fábrica e adotado, sem que a autoria dele fosse mencionada e sem retribuição de qualquer natureza. Tendo tomado conhecimento do ocorrido, o sindicato contatou Inácio para explicar a gravidade política e o alcance de sua invenção sobre uma parcela da categoria dos operários:

o sindicato me chamou e falou: - “Inácio, [...] se mudar essa peça aí, lá na fábrica que produz a borracha esse segmento de borracha vai parar de fazer [...] meia dúzia de trabalhador vai perder o emprego”. Então eu não quis levar pra frente por causa disso. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Passada essa experiência dolorosa, sentindo-se cúmplice por possível desmontagem da categoria de operários, decorrida de uma sugestão e adaptação que criou, ele tornou-se mais cuidadoso e meticoloso. Desse momento em diante, suas sugestões passaram a ser mais bem conduzidas e a focalizar objetivos precisos.

E aí eu falei [pra mim mesmo]: - “Não! *As idéias que tive [...] eu próprio não desenvolvi mais nenhuma [...] Porque eu sei que as idéias só faz isso: [...] ajudava a melhoria, mas também tirava emprego. Então, preferia ficar na minha e buscar fazer o meu pra melhorar o meu dia a dia, pra desenvolver uma técnica melhor, pra mim ganhar fôlego, desenvolver minha função bem [...] e mais tranqüilo. Até hoje faço isso. Tudo o que eu puder fazer pra melhorar o meu local de trabalho e ganhar tempo pra eu fazer [trabalhar] legal e ter tempo pra ler o jornal, pra ir voar eu faço. Idéia pra ela não! Se alguém quiser dar que dê. Eu não faço não. Faço pra melhorar meu dia [...], o dela não.* (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Sua meta, então passou a ser empenhar-se bastante para, depois de trabalhar bem, ganhar tempo, tempo para ser usufruído no cultivo da cultura e do relaxamento: ler jornal e voar com a imaginação. Manter os pés no chão, estando inteirado dos fatos comunicados pela mídia, mas também, ao mesmo tempo, ter a cabeça nas nuvens para relaxar e sonhar enquanto descansa por alguns minutos do ritmo desatinado do seu trabalho. Poder voar e sonhar livremente, sem carregar a culpa de uma ação sua, concretizada em um dispositivo qualquer, que, sendo produzido e divulgado, contribua para que a vida dos trabalhadores seja ainda mais desditosa.

Melhorar o próprio dia de trabalho, jamais o da fábrica, eis o objetivo tanto de Inácio quanto de Emir. Isso pode até ser interpretado como atitude puramente individualista, porém demonstra também certa revolta contra a empresa que, desemprega impiedosamente, e, sobretudo, concerne a tomar partido da gestão de si

mesmo no trabalho. Se multiplicada pelos milhares de operários, essa ação atingiria envergadura considerável, ainda que feita de forma reduzida, em ações individuais.

Com o auxílio dos elementos expostos até aqui, percebe-se quanto é insuportável para os operários, principalmente os que desenvolveram consciência política, a percepção de não poderem controlar as interferências derivadas de suas intervenções, sobre os trabalhadores e sobre eles mesmos. Em decorrência disso, apesar de se empenharem em re-normalizar sua atividade para melhorar seu cotidiano fabril, estabelecem certos limites éticos: não viabilizar para si melhora diminuta quando esta implica ameaça à existência de sua categoria ou, simplesmente, acréscimo aos cofres fabris sem render contrapartidas, especialmente qualitativas, como a solidariedade pela manutenção do posto de trabalho de outrem.

Donde, a gestão do próprio trabalho, feita pelos operários que os direciona, na medida do possível, de forma a não negar suas próprias escolhas, enuncia a gestão de si. No mesmo tipo de pensamento, Durrive salienta que:

[as normas] formam-se ao mesmo tempo que permitem à subjetividade de se formar. E o futuro permanece aberto a todos os possíveis sob a condição de reconhecer o poder normativo do homem coletivo e individual e de renunciar a violência dos sistemas que negam essa normatividade. (2006: 325)

5.9 Técnicas do corpo

Com a âncora dos achados que os testemunhos dos operários permitiram vir à tona, desenha-se a impossibilidade de que eles consigam viver sob a regência de normas, cuja autoridade lhes seja absolutamente exterior. Essa tese é confirmada pelas técnicas do corpo desenvolvidas no cotidiano fabril, como o trabalho adiantado e a sincronização da linha de montagem ao ritmo do próprio corpo.

Foi possível reforçar a existência dessas técnicas em âmbitos que ultrapassam a produção propriamente dita, no ato de trabalho; elas avançam em direção a outros âmbitos no cotidiano fabril. Na luta por uma vida salutar, os operários aprimoram as técnicas, cujos usos sejam essencialmente relevantes para seu próprio corpo e apenas secundariamente contribuam para a produção.

Embora o emprego do termo “técnicas do corpo” tenha germinado nesta pesquisa a partir do próprio vocabulário dos operários que a informam, especialmente de Inácio, vale passar pelas reflexões de Mauss, que inclusive escreveu capítulo versando sobre o mesmo tema. Conforme esse autor, o corpo constitui o primeiro e mais natural instrumento utilizado pelo homem. Antes mesmo de ele inventar e dominar as técnicas, com instrumentos, o corpo já era usado como objeto técnico por meio de um conjunto de técnicas corporais (1974: 217-218). O autor enumera um rol de técnicas corporais, algumas das quais são tratadas neste item e ao longo da tese, tais como: atividade e movimento, sono, vigília, cuidados corporais e outras (idem, p. 221).

O aprimoramento das técnicas do corpo, efetivado pelos operários de chão de fábrica, manifesta-se em uma miríade de formas. Algumas delas apareceram durante o trabalho de campo listadas abaixo, juntamente com as falas dos trabalhadores.

Basicamente, elas podem ser reunidas em cinco grupos diferentes, quais sejam: exercício, interação, entretenimento, introspecção e terapia. Com o recurso a esses “tipos”, certamente não se pretende desenvolver teorias a respeito dos usos que os operários fazem do corpo, mesmo porque já se parte do princípio de que a realidade é inesgotável também pelo fato de, em certa medida, ser enigmática. Assim, almeja-se simplesmente tecer linhas de raciocínio que possibilitem a melhor compreensão das informações analisadas.

No primeiro grupo dos usos de técnicas do corpo estão os exercícios físicos realizados durante os interstícios de trabalho, visando a aliviar dores e desconfortos provocados por movimentos repetitivos.

Tinha umas pessoas [...] na área [de pintura] [...] que eu trabalhava que [...] adoravam fazer um alongamento [...] [nas] horas de intervalo [...] mas isso [...] porque eles queriam isso. Porque é uma área que eles tinham muitos problemas de [...] coluna [...] Então eles próprios começaram a fazer esse tipo de alongamento [...] de flexões pra conseguir fazer com que os músculos não sofressem tanto. Sofrer sofria, mas não tanto. Não é à toa que boa parte que trabalhava na área tinha problema de joelho, problema de coluna [...] Graças a Deus eu saí de lá sem ter nenhuma seqüela desses tipos de doença, de L.E.R (lesão por movimento repetitivo). (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Diante dos efeitos dolorosos provocados pela cadência do trabalho, afetando sobremaneira as regiões das articulações dos joelhos e das vértebras, os operários tomam a iniciativa de praticarem atividades físicas, proporcionando ao seu corpo relaxamento muscular e maior resistência para continuar a jornada de trabalho.

Os espaços do “não trabalho” dentro da fábrica, normalmente concebidos para o descanso, são re-significados pelos operários que os re-normalizam, mantendo-se em atividade por meio de movimentos bem distribuídos pelo corpo em vez daqueles que forçam, às vezes de forma violenta, certas partes deles.

As outras técnicas utilizadas estão desvinculadas do âmbito propriamente físico do corpo do trabalhador, concernindo, portanto, exclusivamente a sua dimensão psíquica e cultural.

A interação pertence ao segundo grupo de técnicas corporais encontradas. Nela o ato mais praticado pelos operários consiste nas conversas com os colegas. Seus

temas versam sobre os mais variados assuntos, desde os problemas do trabalho até brincadeiras que os distraem. Potencializa os espaços existentes para o cultivo de amizades, trocas de idéias ou simplesmente a prática de mexericos.

E pra aliviar um pouco, pro dia passar mais rápido [...] como as máquinas são muito perto, a gente fica conversando, tô aqui então eu converso com o outro que tá ali, ou então com a menina que trabalha perto de mim. (Jéssica, 20 anos, operadora de máquina CNC, Montadora B – grande)

Conforme a literatura, a introdução de células no ambiente fabril, mediante a disposição de máquinas em semicírculos e não mais em uma única linha, veio com o intuito de a organização do trabalho interferir, prejudicando a capacidade político-organizativa dos operários, coibindo-os espacialmente à medida que desfaz sua aglomeração (Morgan, 1996: 178). Todavia, a prática do rodízio de tarefas, exercida dentro das células, levou os operários a desenvolverem uma outra prática paralela: o rodízio para papear:

A comunicação nossa lá, nós temos [...] liberdade pra trabalhar [...] às vezes eu tô trabalhando aqui, eu paro [...] eu vou troco uma idéia com o camarada lá pra poder sair [...] um pouco [...] daquele ambiente. Às vezes você não tá legal, então você tá trabalhando [...] vai aqui, vai ali e tal, o próprio colega dá seqüência no seu serviço. Então você tem aquele ambiente [...] rotativo entre amigos [...] converso com um ali, depois vou pra lá, converso com outro e o serviço sai normalmente, não precisa ficar: “Tem que trabalhar! Tem que trabalhar! Eu não posso sair da máquina!”. Não! Você sai normal [...] Aí depois você volta e [o] outro vai lá papear e faz aquele rodízio também pra papear. Da mesma forma que rodízio pra trabalho, faz o rodízio pra conversar: “Oh! Fulano faz a minha aí que eu vou dar um rolê lá em cima”. O sujeito fica trabalhando ali normal, o cara vai lá [...] na enfermaria [...] no departamento pessoal [...] fazer o seguro do carro [...] trocar uma idéia com o fulano pra ver se o Corinthians contratou algum cara lá. Você vai papeia ali,

volta, o outro vai. Então, cê fica aquela rotina normal de conversa aqui, conversa lá. Mas só que [...] tem que ser com qualidade e produtividade, não pode deixar cair. (João, 53 anos, operador de célula, Montadora B – grande)

Um operário da pesquisa de Oddone, Re e Briante utiliza de um recurso legítimo para manter suas amizades e inteirar-se dos fatos que ocorrem na fábrica. Quando lhe falta uma ferramenta, necessária para exercer seu trabalho de montagem, ele faz questão de ir pessoalmente procurá-la: “isso me permite ver os camaradas que trabalham em outras equipes, falar com uns e com outros, manter-me um pouco a par do que se passa por toda a fábrica. Quando eu encontro o que procuro, retorno ao meu lugar” (Oddone, Re e Briante, 1981: 108).

A prática de rodízio com os colegas, efetivada pelo controle do tempo e resultando na sobra de alguns minutos para desfrutar na convivência com os seus pares, pode significar pouco do ponto de vista quantitativo, porém, simbolicamente, alcança dimensão considerável, como nota Dejours.

Simbolicamente, o grupo de trabalhadores venceu o ritmo, as velocidades e os tempos impostos [...] todos aproveitam, participando também dessa brincadeira simbólica de grande valor significativo, tanto em relação à vitória sobre a hierarquia como em relação à solidariedade que une os trabalhadores neste instante (2000a: 74).

Com certa frequência, a prática de conversas durante o trabalho assume também significado quantitativo. Salerno retrata um fato caricatural em que a conversa de operárias é erroneamente interpretada pelo analista fabril.

Numa empresa de montagem eletrônica [...] havia uma bancada com três operárias em cada lado, e o prescrito era que cada operária realizasse uma parte da inserção de componentes e passasse a placa para a colega ao lado. Um analista notou que havia muita conversa com as operárias que estavam do outro lado da mesa, além de mistura das

placas entre os postos. Ao invés de verificar porquê, colocou um anteparo na mesa para impossibilitar a conversa, para que o método prescrito fosse seguido. A produtividade caiu, pois a “conversa” que se queria eliminar era a coordenação de uma redivisão do trabalho com vistas a diminuir os tempos de transporte e de preparação das placas para inserção (Salerno, 1991: 135-136).

Outra prática advinda das técnicas do corpo no chão da fábrica ocorre por intermédio do chiste mesclado com as brincadeiras. Os risos e as gargalhadas produzidos pelos gracejos feitos entre os trabalhadores alimentam a descontração das relações e quebram a austeridade do ambiente.

Eu [...] dou risada o dia inteiro. Como a gente tem sala separada, às vezes um entra na sala do outro faz uma piadinha, zoa pra poder descontrair, sabe? Com quem cê tem mais amizade assim, dá pra brincar um pouco. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Saudoso dos tempos em que era operário, havia menos de um ano, Alex rememora o ambiente descontraído por situações hilárias, ausentes, atualmente, entre seus colegas engenheiros:

o clima de trabalho [...] era outro: a brincadeira, o ambiente era muito mais favorável pra criação de uma amizade, criação de certo comprometimento [...] O clima era mais engraçado, você trabalhava e o pessoal [...] tem muitas brincadeiras comuns, por exemplo, tá passando um cara, aí um grita só pra ver aquele cara olhar pra trás e ficar como um idiota procurando quem gritou. Mas o clima em si era muito bom [...] um clima agradável. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

A brincadeira tem lugar e tempo. Esse lugar até pode ser no trabalho, porém não em qualquer posto e nem a qualquer momento. Postos que possuem alguma peculiaridade, como máquinas novas em experimentação e chefes mais controladores,

são mais vigiados; por isso, são ambientes mais formais, onde a brincadeira é reprimida.

Paradoxalmente, Dejours constatou a prática de brincadeiras em um meio rigidamente controlado e composto por equipamentos ultra-modernos, mas onde elas ocupavam lugar às escondidas. O ambiente em questão era a sala de controle de uma petroquímica em que os operadores supervisionavam os procedimentos executados pelo “piloto automático”. Dado o grau terrível de monotonia, os operários elegeram uma brincadeira que pudesse ser jogada coletivamente: palavras cruzadas. Aparentemente uma façanha perigosa porque passível de acidentes; revelou-se, porém, fundamental para a sua prevenção em função da calma que introjeta nos operários, da liberdade que lhes permite ir e vir para observar seu trabalho enquanto jogam, bem como do silêncio que vige durante as partidas, possibilitando-lhes perceber qualquer barulho anormal nos equipamentos (Dejours, 2004: 283-285).

Essa conjunção entre o ato de trabalhar e o ato de arriscar-se só é possível em função de uma habilidade, cujo domínio o ser humano detém de forma apreciável. Trata-se de gestão aludida por Trinquet nos seguintes termos: “a gestão da segurança pelos operadores faz parte integral da gestão do seu trabalho. Para os operadores, não há separação artificial, entre a produção a realizar e a segurança” (1996: 229).

Dessa feita, percebe-se que há entre os operários normas implícitas que indicam de quais brincadeiras podem participar. No caso aludido por Dejours, o compromisso de zelar pelo bom funcionamento do trabalho é tão prioritário que eles chegam mesmo a surpreender na escolha da brincadeira: deixam de jogar baralho, jogo preferido pelos operários franceses, para jogarem uma modalidade originariamente norte-americana, palavras cruzadas sobre um tabuleiro (Dejours, 2004: 285). Nesse

caso, o valor cultural é sobreposto pelo valor profissional; troca-se a identidade da nação pela do trabalho.

Prosseguindo, na terceira técnica do corpo, verificada entre os operários da pesquisa, o controle externo é mais ameno, uma vez que sua prática ocorre individualmente, logo, sem pressupor brincadeira ou reunião de pessoas. Essa técnica é o entretenimento, por sua vez possibilitado pela música, pelo canto e pelo assobio.

O gênero musical está dividido aqui em música e canto, por encerrar aspectos diversos, tanto em sua definição quanto na recepção fabril. A música refere-se à composição e execução musical externa, portanto apenas ouvida pelo operário, normalmente por meio de um aparelho portátil, o walkman. Por outro lado, o canto e o assobio consistem em sons melódicos produzidos pela própria voz do trabalhador. A música ouvida no walkman é interdita na fábrica porque o uso do fone auricular atrapalha a utilização do protetor auricular pelo operário; a prática do canto, ao contrário, não encontra impedimentos.

Eu ouvia música [rock, mpb, rádio-notícias]. É comum, sabia, é comum mesmo [...] não ouvia walkman o dia inteiro, tinha os meus horários que eu gostava de ouvir [...] Então [...] direcionava [...] um pouquinho da minha revolta, minha raiva pra música [...] [ouvindo] música [eu] permitia [...] que a minha mente se desligasse um pouco do que eu tava fazendo pra conseguir... fazia as minhas obrigações normais, mas eu tirava o enfoque, direcionava o enfoque pra música e não pro trabalho em si [...] Eu usava [...] um protetor auricular de concha maior, então eu colocava o fone de ouvido pra dentro e colocava o de concha na cabeça [...] Me protegia do som do barulho da área, mas estava com o walkman no ouvido [...] colocava o macacão [...] e só ficava dois fiozinhos do fone. Aí ninguém [...] sabia que eu tava ouvindo música. (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Como já tivemos ocasião de mostrar na dissertação de mestrado (Silva, 2003), quando operário, Alex enfrentava grandes dificuldades devido a sua aversão ao andamento provocado pela função que exercia. Uma das medidas que usou para mitigar sua revolta era justamente refugiar-se na música, que lhe permitia a criação de um entorno imaginário, distinto daquele, concreto, no qual ele não conseguia interferir plenamente. Essa atividade constitui uma forma *sui generis* de re-centramento, em que o meio desenvolvido para abafar o entorno é provido de caráter virtual, porém não menos eficiente.

Ao mesmo tempo que é proibido o uso de walkman durante a jornada de trabalho, esse recurso é utilizado justamente para amenizar o barulho produzido pela fábrica, que, paradoxalmente, interdita e incita esse uso.

Dependendo da tolerância dos chefes, há uma outra forma de os operários ouvirem música em certos setores fabris. Pelo rádio, ao alcance da audição de todos. Nesse caso, eles praticam o canto acompanhado pela música.

Pra aliviar a tensão, quando eu tô muito tenso [...] então pra evitar... eu às vezes eu canto. Tem um rádio lá que põe e começa cantar [...] consegue trabalhar e [...] fica cantando lá à vontade. (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

O canto, técnica corporal que recorre às cordas vocais, é prática corrente entre os operários desacompanhado do rádio. A emissão de melodias que brotam do exercício vocal serve de válvula de escape para eles fazerem adormecer o estresse e manter a estabilidade do seu organismo.

Eu canto enquanto eu trabalho, o dia inteiro. E não sou só eu, tem muita gente que canta. Eu dou muita risada onde eu trabalho, porque tem um pessoal que é muito

engraçado [...] Antes [...] colocavam rádio. Proibiram! [...] *Se você ficar diretamente naquilo, você fica estressado*, realmente [...] vai ficando... *meio nervoso* [...] E não adianta [...] é uma máquina, vai ter que saber lidar com ela. [...] Eu canto mais [...] quando tô sozinha dentro da cela [...] mas tem gente que canta o dia inteiro do meu lado [...] o relacionamento tem toda essa parte de preconceito [por ser mulher num ambiente masculino] [...] mas ao mesmo tempo tem a parte de descontração, também, tem sempre um contando piada, você dá risada, porque se não tiver isso não aguenta. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Intercalado ao canto, aflorou um “tipo” singular, cujo uso é complementemente diferenciado. Trata-se do canto político, um canto que não visa afrouxar as rédeas do ambiente e do corpo retesado, mas serve de comunicação secreta entre os operários para despistar o controle da chefia.

[O] meu chefe é [...] novo lá, o pessoal chama ele de zero zero [...] é engenheiro civil e não sabe nada de mecânica [...] [E] quando alguém tá fazendo alguma coisa errada, porque é assim, *os peão* [...] *se ajuda* [...] [Lá] tiraram a internet, então tem um intranet em alguns computadores. Você não deve ficar mexendo [na intranet] na hora do serviço, só porque eles não querem, porque todo mundo mexe na empresa inteira. Aí se tá... algum [...] *cara mexendo na hora do serviço*, aí [...] ele [*chefe*] *entra*, o pessoal deu um toquinho pro cara parar, faz alguma coisa pro cara se tocar e parar [...] eles [...] *cantam a música do* [filme do] *007. É engraçado! Mas é, porque ninguém vai entender*. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

O penúltimo grupo das técnicas do corpo concerne à introspecção. Essa prática é um recurso ao qual o operário recorre buscando a reserva e o insulamento, não cabendo, portanto, o compartilhamento com os colegas. O coletivo revela-se insuficiente para suprir suas necessidades interiores, são necessários momentos de solidão.

Na introspecção estão presentes basicamente dois elementos: o primeiro dele revela um aspecto cultural um tanto sintomático da sociedade brasileira: a crença religiosa. A respeito da religiosidade brasileira, Pierucci e Prandi (1996) apresentam o panorama da dimensão sagrada dessa sociedade, analisando a conversão religiosa como via encontrada pelos indivíduos para suprirem tudo aquilo que o mundo profano não é capaz de prover, bem como superar situações de infortúnio, entre elas insegurança, desemprego e morte.

Buscando proteção dos perigos aos quais estão susceptíveis na fábrica, bem como praticando a fé na tentativa de alcançar sossego em seu interior, os operários recorrem à reza. A reza silenciosa surge no ambiente fabril como apaziguadora dos desencontros, angústias e perturbações, que o compartilhamento coletivo não consegue amenizar.

Quando eu tô num lugar... no posto de trabalho sozinho, eu prefiro ficar orando, fico orando silenciosamente, aí vai passando aquele stress, aquelas coisas. (Celestino, 36 anos, preparador de carroceria, Montadora A – grande)

A gente vê bastante [...] gente que faz o sinal da cruz antes de começar a trabalhar, gente orando. (Valéria, 20 anos, montadora da linha, Montadora A – grande)

Surpreendentemente, o segundo elemento presente no grupo da introspecção é a leitura. A prática da leitura sobre a bancada é algo um tanto comum no meio operário, notadamente nas grandes montadoras. Tanto os de nível superior quanto os que apenas completaram o ensino fundamental, trabalhadores debruçam-se sobre textos, especialmente jornais.

Notória nessa prática é a sua realização *pari passu* ao próprio ato de trabalhar, situação possibilitada pela acentuada cadência do trabalho, que acarreta certa

“automatização” vigilante dos movimentos do operário, portanto, possibilitando-lhe exercer outra atividade paralela.

Por meio da estratégia de ler não livros, mas jornais, mais fáceis de manusear e acompanhar suas frases com sentenças e raciocínios curtos, Inácio desenvolve técnica de marcação de texto para não se perder na leitura enquanto trabalha.

A gente quer ler um jornal, a gente põe o jornal na bancada, tem muita informação, vem muito jornal da empresa, do sindicato. Então ninguém quer ler jornal quando vai pra casa ou no ônibus, quer dormir no ônibus. Então o que ele faz? Lê durante o dia, uns quer ler na hora do almoço, uns quer ler outros não querem então deixa lá. Pega a caneta, vou ler até aqui e risca, tá adiantado [no trabalho] e volta, lê aquele pedaço e vai lá e depois volta e vou ler mais 10 linhas, vai lá adiante corre [no trabalho] e lê de novo. Na hora do almoço, ele corre pra dormir. Então têm essas manhas que a gente vai desenvolvendo, os caras fica cada vez mais prático pra ganhar esse corpo. Aquele que não consegue, esse sofre, não tem tempo pra nada, vive correndo o coitado. Mas tem uns que conseguem desenvolver algumas técnicas e torna o seu dia mais [...] tranqüilo. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Emir também pratica a leitura de jornais e revistas. Seu intuito é desviar os pensamentos daquilo que está fazendo em seu trabalho, tentando com isso obstruir a possibilidade de ser acometido pela neurose.

[Eu] consigo [ler enquanto trabalho]; não levo livro porque [...] fica mais complicado, [...] mais visível e é uma coisa que [...] já exige um comprometimento maior [...] do que você tar lendo um jornalzinho do sindicato que têm trechos assim, então você lê um trecho e tal, é mais tranqüilo. Agora, um livro eu acho que fica mais pesado, então eu leio mais o jornalzinho, uma revista. E às vezes [...] eu escrevo também, o que eu tô pensando em alguma coisa, fico escrevendo lá. Mas não é muito bom assim com relação à chefia, eles não gostam muito.

Então eu procuro sempre [...] por aí [...] você se distrai com outra coisa, senão você fica doido, por isso que a gente brinca [...] pra distrair mesmo. (Emir, 21 anos, operador de máquina CNC, Montadora B – grande)

O recurso à leitura, enquanto trabalha normalmente e também nos intervalos, é utilizado pelo operário como outra forma de extravasar o estresse do trabalho repetitivo e monótono.

Quando eu trabalhava como preparador de carroceria eu ficava teimando comigo: [...] “eu não vou ficar burro, eu não vou ficar ignorante, não [vou] ficar um cara alienado, eu não vou ficar um cara que não sabe tocar a própria vida”. Então [...] muitas vezes [...] *o trabalho repetitivo para mim me estressava*, o trabalho em si a mesma rotina. *Então eu procurava adiantar meu serviço, sentava na minha cadeira e lia* [...] Eu [também] tinha *os meus intervalos* [...] e nos horários de banheiro [...], geralmente era às 9 horas da manhã e às 2 da tarde, *eu aproveitava* [...] justamente *pra* aliviar um pouco desse *estresse mental, de procurar fazer com que o meu cérebro produzisse* mais, *não só movimentos*, mas... e não só *pensamentos vagos*. Porque isso acontece muito, você tá trabalhando, fazendo o mesmo tipo de processo [...], como diz o meu pai “cabeça vazia morada do diabo”, passa um monte de coisa e muitas vezes não é coisas que têm nexos são coisas que... são pensamentos vazios [...] (Alex, 22 anos, analista de processos de produção/ex-preparador de carroceria, Montadora A – grande)

Do mesmo modo que na música, ressurge com a prática da leitura um subterfúgio para extravasar a realidade da fábrica e ganhar um outro mundo desenhado pelas letras. Portanto, afastar-se do cotidiano fabril, pela via da imaginação permitida pelos devaneios na leitura, é uma das condições psicofísicas para o operário suportar continuar a viver nesse ambiente.

Assim, a idéia de uma bancada fabril como local para apoiar somente ferramentas e peças mostrou-se estereotipada quando foram ouvidos os operários. A

bancada também é lugar para apoiar a cultura da leitura, ancora as notícias da cidade e da categoria contidas nos jornais e revistas, permitindo-lhes interagirem com os acontecimentos, ao mesmo tempo quebrando, ainda que ligeiramente, a rotina e a monotonia do trabalho fabril.

Finalmente, o derradeiro “grupo” das técnicas do corpo reside em um ato coletivo de desatino, quando, muito embora as outras técnicas já tenham sido utilizadas, não foram alcançados os resultados pretendidos. Destarte, todos os operários de um prédio da fábrica, de súbito e concomitantemente, porém sem qualquer organização prévia, bradam por socorro. Um socorro que embora soado em voz muito forte, é incognocivelmente pronunciado. Esse socorro é o grito coletivo. Última técnica do corpo constatada entre eles, também último recurso praticado para evitar a perda de controle do corpo.

A definição de grito consiste em “vozes inarticuladas emitidas por quem sente dor, alegria, espanto” (Ferreira, 2004). Esses sentimentos envolvem os operários durante seu cotidiano embrutecedor de trabalho; todavia, eles sabem que não podem praticar o grito isoladamente, pois seriam tachados de loucos, enquanto coletivamente ele ganha outros sentidos: de brincadeira, desabafo ou mesmo desvario, contudo aceitáveis.

Jack narrou uma situação de grito coletivo, vivida por ele juntamente com seus colegas de trabalho:

é uma fuga de escape pra todo mundo lá, na hora que um... [...] é legal na hora que acontece porque é assim, um grita com outro daqui, aí o outro grita já de lá “Ah eh, aieh!”. Nem sabe o que é, aí todo mundo começa “Aieh! Aieh! gritar, aí [...] já começam a buzinar, quando você pensa que não o prédio inteiro tá a maior festa, gritando. Aí pronto! Calma! Todo mundo sossegado, volta a

trabalhar, *descarregou todo mundo, saiu o estresse. Pronto! Ninguém nem sabe o que aconteceu. Que nem a gente que fica lá atrás, a gente de vez em quando escuta “Ah eh aieh, bibi” aí a gente estica o pescoço lá, vê o que tá acontecendo e pronto, nem sabe o que aconteceu lá, mas beleza.* (Jack, 29 anos, montador, Montadora B – grande)

Do diário de M. Durand apreende-se que embora em algumas circunstâncias os operários cantem harmonicamente o coro a capela, como o hino nacional francês, há outras em que, frequentemente, se contentam com sons menos elaborados, transpirando em dobro dada a atividade extra na qual se empenham. Assim, eles exercem uma técnica do corpo que recorre à cacofonia, análoga ao grito coletivo. Trata-se da recorrência a uma espécie de mugido coletivo praticado pelos operários para imitarem gritos de animais diversos (1990: 46).

Gritos ou mugidos coletivos, sua função é a de extravasar a tensão acumulada, provocada pelo trabalho na fábrica. Os operários lançam-se a essas técnicas apoiando-se nelas como uma forma terapêutica de cura da iminência da neurose.

As técnicas do corpo visam ir além da conquista do bem-estar físico; é também forma utilizada pelos operários para coibir o adoecimento e o enlouquecimento.

Se você não consegue desenvolver uma técnica do teu corpo, vai ser uma coisa que não é tua, eu acho que quando não há uma doença física, há uma doença mental porque você não consegue desenvolver, você tá oprimido, tá fazendo o que o outro quer, não o que tu quer. Então, fica difícil. Quando não adoece de um canto adoece de outro [...] quando cê fica preso cê vai trabalhar forçado, vai adoecer. Então, o médico vai te afastar [...] não é bom [...] você ir por esse caminho. Acho que as empresas até dá essa liberdade por causa disso mesmo [...] Tudo que trabalha no pensamento da técnica, não no pensamento

da prática, acho que não vai muito longe. (Inácio, 39 anos, montador da linha, Montadora A – grande)

Portanto, o valor da defesa da saúde dos operários consiste em algo que, efetivamente, os une, tornando suas falas unissonantes e sincrônicas. Não importa se um se coloque como defensor do capital e o outro dos direitos humanos; o valor da saúde sela a união dessa categoria, frequentemente exposta a condições desfavoráveis e insalubres de trabalho.

Essa postura pode ser prontamente compreendida, se tomarmos de empréstimo as concepções de valor e de vida desenvolvidas por Canguilhem, de acordo com Le Blanc:

O sujeito coloca nas normas os valores imanentes à vida. Não se opera separação entre a vida e o valor, pois a vida é valor. Entretanto, enquanto a vida é posição inconsciente de valor, o sujeito ético coloca conscientemente seus valores [...] O modo de ser ético constitutivo da forma-sujeito é uma resposta às possibilidades negativas que a vida pode afirmar: dor, doença, morte. (Le Blanc, 1998: 102)

Seguindo essa linha de pensamento, a vida constitui um valor *de per si*, uma vez que todos os seres vivos, ao se empenharem em viver, prezam pelo valor da vida. Vida e valor somam uma única dimensão, na qual não é possível estabelecer fronteiras. A diferença, porém, entre um vivente qualquer e o vivente humano é que este assume conscientemente o valor vida, ou, melhor dizendo, concebe-a eticamente por meio de normas sociais.

Portanto, o empenho contundente dos operários em intervir em seu ambiente de trabalho, re-normalizando-o para deixá-lo em consonância com suas necessidades e escolhas, advém do esforço “imemorial” dos seres vivos, cujo sentido de vida consiste em modificar o seu meio a fim de torná-lo o melhor possível para o seu corpo.

Canguilhem questiona a tese filosófica de que o valor seja algo restrito àquele que fala, ou, ainda, ao ser humano. Para o autor, o fato de o ser vivo, pertencente a qualquer espécie, reagir a uma doença ou a uma disfunção orgânica qualquer significa que ele assume inconscientemente posição de valor pela vida. De acordo com sua visão, “a vida é, de fato, uma atividade normativa”, uma vez que sempre institui normas; desse modo, “não existe absolutamente vida sem normas” (2006: 86 e 175). Certamente, Canguilhem não nega a existência de normas exclusivas dos seres humanos; o que ele ressalta é que a existência germinal das normas vitais já pertencia aos seres vivos antes mesmos dos seres humanos existirem.

Os matizes básicos de sua análise concernem ao vínculo da normatividade do ser humano com sua capacidade espontânea de interferir no meio e organizá-lo conforme seus valores de defesa da vida. Explicando o sentido da medicina, ele distingue o normal do patológico a fim de mostrar o valor da vida, constatado na relação normativa do ser humano com o meio:

O homem é sã, na medida em que é normativo em relação às flutuações de seu meio [...] Ao contrário, o estado patológico expressa a redução das normas de vida toleradas pelo ser vivo [...] As constantes patológicas têm valor repulsivo e estritamente conservador [...] É a vida em si mesma, e não a apreciação médica, que faz do normal biológico um conceito de valor, e não um conceito de realidade estatística [...] [Portanto, a] medicina encontra seu sentido [...] no esforço espontâneo do ser vivo para dominar o meio e organizá-lo segundo seus valores de ser vivo. (Canguilhem, 2006: 176)

Se os operários elaboram subterfúgios para salvaguardarem suas vidas utilizando técnicas corporais é porque são compelidos por uma força que antecede a sua própria constituição humana. Antes de agirem eticamente pelo valor à vida, o que os move advém de uma razão herdada dos seus ancestrais muito remotos, bem anteriores aos primatas.

As práticas astuciosas, como as desenvolvidas nas técnicas do corpo, são caracterizadas por Certeau como pertencentes à “arqueologia multimilenar”, remontando a tempos imemoriais:

Talvez respondam a uma arte imemorial, que não apenas atravessou as instituições de ordens sócio-políticas sucessivas, mas remonta bem mais acima que nossas histórias e liga com estranhas solidariedades o que fica aquém das fronteiras da humanidade. Essas práticas apresentam com efeito curiosas analogias, e como imemoriais inteligências, com as simulações, os golpes e manobras que certos peixes ou certas plantas executam com prodigiosa virtuosidade. Os procedimentos desta arte se encontram nas divisões estratégicas das instituições históricas, mas também no corte instaurado pela própria instituição da consciência. Garantem continuidades formais e a permanência de uma memória sem linguagem, do fundo dos mares até as ruas de nossas megalópoles. (2004: 104)

“Práticas astuciosas” pelos “usos de si” encontradas nas “técnicas do corpo” são heranças que os humanos trazem de seus ancestrais milenares. Entrementes, os valores sociais que aqueles portam imprimem certas diferenças em suas práticas que os tornam únicos nesse reino gerido por viventes, onde está presente a coerção do meio.

5.10 Batalha entre o corpo e os valores

Muito embora a marca de reformular as normas que regem o seu meio ambiente seja inerente ao ser vivo, no caso aqui investigado é notadamente atribuível ao ser humano que constrói com habilidade seus próprios instrumentos de trabalho. Entretanto, é também preciso levar em linha de conta a existência de circunstâncias nas quais o indivíduo é resolutamente tolhido da capacidade de re-normalizar ou, ainda, de recorrer a essas práticas astuciosas sobre as quais vimos falando.

No ambiente de trabalho, a saúde ganha um significado diferenciado, daquele da lógica médica, da ausência de doença. Para explicar a relação saúde-trabalho, Clot recorre a figuras de linguagem, uma das quais, apesar de muito ilustrativa, não encontra correspondente na língua portuguesa. A palavra é “*désœuvré*” e significa “aquele que foi despojado de sua obra”. Tendo como esteio a perspectiva de Canguilhem, Clot deixa claro que, quando os fatos ocorrem independentemente dos sujeitos que os vivem, estes são destituídos, despojados de sua obra (2005: 11). Anuncia-se assim, a:

“anemia” ordinária do trabalho, que mina a saúde de muitos assalariados e os expõem tanto à doença do corpo quanto à do espírito. Pois, o homem não pode, sem danos profundos, somente viver em um contexto. Ele tem de poder criar um contexto para viver. Privado dessa possibilidade, ele é amputado da história coletiva da qual ele poderia fazer parte. (idem)

Circunstâncias adversas estão presentes em certas situações de trabalho fabril, comumente acarretando doença e invalidez para o corpo do trabalhador. Sua exposição a substâncias tóxicas, cujos efeitos colaterais às vezes são pouco conhecidos ou, pelo menos, não divulgados dentro da fábrica, deixa clara a sombria realidade à qual muitos operários e operárias estão expostos.

A operadora de dinamômetro, Ana, trabalha no teste de motores e está constantemente exposta aos danos provocados por uma substância chamada etilenoglicol. Trata-se de um produto químico largamente empregado pelas indústrias, cujos efeitos colaterais são apontados como sendo extremamente danosos à saúde humana e que, porém, continua sendo usado sem precauções adequadas, pondo em risco a saúde e a vida daqueles que o manipulam.

As raríssimas informações que os operários possuem a respeito dessa substância foram conseguidas por eles mesmos, que, preocupados com sua saúde, se organizaram durante expediente de trabalho para obtê-las.

Para situar brevemente do que se trata, o etilenoglicol é um fluido muito tóxico que, se ingerido, é venenoso. Basicamente, os sintomas de envenenamento são semelhantes à intoxicação por álcool, ele atinge o sistema nervoso central, provocando o aumento de acidez e o desenvolvimento de cristais no sangue (acidose metabólica). Dependendo da quantidade ingerida e o tempo de exposição a essa substância “podem ocorrer falência renal, insuficiência cardíaca congestiva, lesão cardíaca e morte”⁶⁸.

De acordo com o IMETRO (Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo), o etilenoglicol, utilizado para o controle do sistema de arrefecimento do motor de automóvel, ou ainda para evitar o superaquecimento ou o congelamento da água, tem as mesmas funções e propriedades do propilenoglicol, que não é tóxico⁶⁹.

Ana explica as propriedades e os danos causados pelo Etilenoglicol, presente nos motores de carro em que realiza testes. Inconformada com seus efeitos lesivos, considera que, embora no caso dos motores, a substância esteja diluída, o que teoricamente, ameniza seus efeitos, como a exposição dos operários é diária, passa a haver intoxicação cumulativa, o que é temido por ela.

Etilenoglicol é um produto que vai em muitos motores, principalmente pra exportação [...] A temperatura de fusão dele é maior que da emulsão, se o motor fundir [...] ele agüenta [...] Eu não posso mexer com etilenoglicol, sou mulher [...] Só que não tá provado ainda, tá sendo

⁶⁸ - Cf. a enciclopédia do site: <http://www.agendasaude.com.br/> Acessado: 5/03/07

⁶⁹ - Cf. <http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/aditivos.asp> Acessado: 5/03/07

estudada [...] Além disso ele é um produto *químico* que [...] *tem um teor alcoólico alto, e pessoas se ingere pode morrer. Isso que eu não me conformo!* [...] *O manual que o fabricante [...] fala: “Mulheres em idade fértil, pode perder a fertilidade”* [...] Tem muita mulher lá que mexeu com isso já [...] Nossa! A hora em que eu vi o relatório fiquei horrorizada: “Meu Deus!” Porque tá lá assim em termo de funções [...] renais, sistema nervoso central, pode atingir. Eu falei: “Por isso que é todo mundo louco lá”. Porque é uma coisa muito forte, e a pessoa que trabalha com o etilenoglicol... porque [como] ele sai aquela fumaça [...] aquele vapor, o pessoal falou: [...] “Se fizer assim ô [lamber os lábios], você sente o doce [...] [dele] na boca” (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Assustados com as consequências do fluido constatadas na internet, algumas das quais já percebidas em seus corpos, seja com o doce que deixa na boca, o amarelo nas mãos, as disfunções renais e a ameaça à fertilidade feminina, os operários procuram os chefes e responsáveis pela segurança do trabalho para providenciarem uma solução a respeito.

Os peão foi atrás, eles começaram a desconfiar, porque os homens começaram a ficar com a mão tudo amarela mexendo com etilenoglicol: “Por que isso acontece?” Aí começaram a *pesquisar na internet*, aí *viram que pode dar câncer, pode dar problema de disfunção renal. Têm algumas pessoas que [estão com] problema de rim*, foi acumulando. *O pessoal foi pra cima do chefe e agora tem uma engenheira química estudando o produto* [...] nunca ninguém foi atrás, a gente mesmo que trabalha que ficou fazendo uma pesquisa [...] Aí começou a bater de frente com os gerentes [...]: “Ô! E aí! Não vai fazer nada com relação a isso?” [...] Então [...] eles fizeram o teste ni mim, pra ver o quanto eu tô exposta [...] [e] pediram pras mulheres não trabalharem com o etilenoglicol. (Ana, 22 anos, operadora de dinamômetro, Montadora B – grande)

Todavia, embora o mercado disponibilize um produto similar e não nocivo à saúde (o propilenoglicol), essa fábrica não se propôs a substituir o produto, e sequer se

pronunciou definitivamente a respeito. Além disso, exime-se do monitoramento constante da função renal e dos níveis de etilenoglicol presentes no sangue dos operários sujeitos à substância.

A dramaticidade da situação traça um quadro sombrio em que operários e operárias vivem a iminência de um desastre. Embora não se resignem e pressionem os responsáveis, têm de permanecer à espera de uma solução que, na realidade, pelo menos em curto prazo, independe deles. Até que ocorra uma providência externa, eles estão reféns de sua própria sorte, impotentes diante da situação que não podem re-normalizar e, o mais sinistro, correndo riscos de certa forma acordada, ainda que indesejada.

Perfilado e a reboque desse mesmo gênero de drama, está o sofrimento psicofísico dos operários literalmente atormentados por suas condições de trabalho, particularmente aquelas advindas de ambiente rudimentar e precário ergonomicamente.

Dentre os operários entrevistados no trabalho de campo, o caso mais ilustrativo, dado o fato de sua experiência ser carregada de consternação, amargura, dor e humilhação, é aquele vivido pela jovem-mãe Jussara.

Antes de mergulhar nessa história desoladora, vale retomar a noção de “maus usos de si” desenvolvida por Schwartz (1992: 43). Todas as experiências arroladas aqui, derivadas de doenças provocadas por contaminação tóxica, por movimentos repetitivos, equipamentos inadequados, tratamentos humilhantes, em relação aos quais o operário não dispõe de meios de evitação e de re-normalização e, por isso, acaba sendo forçado a submeter-se, são situações que expressam os “maus usos de si”

provocados ou cometidos pelos outros ou ainda forçados pela convivência com os outros.

Na flor da idade, aos 27 anos, a jovem Jussara foi vitimada por doença de trabalho no chão de fábrica de uma grande montadora, dada as condições precárias às quais teve de submeter-se. Ela começou a trabalhar lá em 1997, com 22 anos de idade, trabalhando diariamente sem talha para erguer peças muito pesadas. Cinco anos depois descobriu que já havia contraído uma doença.

Eu fazia movimentos muito pesados, porque no começo eu levantava 14 quilos do chão [...] praticamente [...] até a bancada e em ritmo acelerado porque eu trabalho numa linha de motores, então você tem uma [...] meta diária. [...] são 13, 14 quilos de 3 em 3 minutos [...] 80 motores, 120 motores [...] [por turno] eu nunca trabalhei com talha. [...] você monta, põe a peça no carrinho, você tira a peça de dentro da caixa, a sua posição pra poder tirar a peça é inadequada, a peça tá numa embalagem inadequada, você levanta os 13 quilos acima do seu ombro, isso tudo você faz diariamente [...] eu sempre dobrei os joelhos, você acostuma, só que às vezes nem dobrando o joelho todo o dia você consegue, tem uma hora que a sua coluna não agüenta, coluna, braço, punho, tudo vai. Eu tenho problema no ombro e na coluna, hoje em dia. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Clinicamente, a patologia que acometeu Jussara é considerada grave e de difícil intervenção cirúrgica. Assolada por desalento profundo, ela relata seu flagelo, mencionando as terríveis e insuportáveis dores que sente nas partes em que o seu corpo foi arruinado pela displicência e desumanidade das condições do seu trabalho.

O dia inteiro também eu sinto o meu braço [direito] doer, meu braço doer [...] A minha coluna, quando ela começa a doer, a minha perna esquerda repuxa [...] total [...] tenho hérnia de disco [...] em dois pontos da coluna L4 e

L5 [...] e tenho *tendinite no ombro direito*. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Diante desse cenário de dor e constatada a patologia, teve início um processo burocrático moroso de perícia. Somente depois de dois anos, a fábrica assumiu oficialmente sua responsabilidade. Durante esse longo período de espera, o quadro agravou-se e tornou-se crônico.

O ponto culminante, que exigiu reconhecimento da responsabilidade por parte da fábrica ocorreu quando certo dia, enquanto trabalhava, Jussara sofreu uma crise muito intensa na coluna, que a deixou curvada tamanha era a dor. Nessa posição, ela caminhou lentamente até o ambulatório da fábrica, onde chegou depois de muito custo e sofrimento. Ela só queria um remédio para amenizar sua dor e poder voltar ao trabalho; todavia recebeu tratamento de extrema brutalidade por parte de um médico, ao que tudo indica, comprometido com as divisas da fábrica e não com a ética médica.

Teve *um dia* que eu não tava agüentando de dor nas costas [...] *eu entrei no ambulatório morrendo de dor* [...] tava andando devagar até [...] *[O médico] tirou radiografia da minha coluna: “Ah! Não tem nada”*. Ele [...] prescreveu a medicação e falou: “Você compra tanto na farmácia”, e *não me deu nada [de medicamento]*, só que ao mesmo tempo ele *me [...] mandou voltar a trabalhar*. Mas ele me indicou fisioterapia. [...] Quando a fisioterapeuta [da fábrica] viu minha fisionomia [...] *eu falei pra ela: “Eu não tô mentindo, eu tô morrendo de dor nas costa, eu não tô agüentando [...] só queria remédio só”*. Aí ela falou: “Já te falaram que você tem desvio na coluna, o médico falou alguma coisa pra você?” Eu falei: “Não” [...] Ela me pôs na parede, marcou meu ombro, eu tenho um ombro mais alto que o outro por desvio de coluna. Ela falou: “Olha! Se eu fosse você, eu ia procurar um outro médico” [...] Eu consegui fazer a avaliação [com ela] e de imediato [...] *eu fui pra um aparelho de fisioterapia* e fiquei [...] mais ou menos [...] quase umas duas horas sem trabalhar, *foi o que amenizou a minha dor*

naquele dia. Depois eu cheguei em casa, eu tomei o remédio que ele mandou e fui procurar [outro] médico. Aí eu comecei a fazer o tratamento [...] como tava, toda hora eu tinha dor, ele me dava remédio, não tava melhorando, ele mandou eu fazer um exame médico específico porque tava ficando crônico né, a minha dor [...] ele mandou [...] fazer ressonância [...] Aí [...] na ressonância deu que eu tenho hérnia de disco. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

O retrato desolador dessa experiência revela o quanto a doença do trabalho é tratada com desprezo por um médico de fábrica, cuja postura omite a existência da patologia e, sobretudo, age feito um algoz, que ignora e prolonga o sofrimento do outro, aviltando e descumprindo seu compromisso ético em minimizar a dor alheia.

Refletindo sobre as precauções que tomou durante todo o seu tempo de trabalho fabril, Jussara chama a atenção para a ironia do seu destino, pois sempre usou os EPIs (equipamentos de proteção individual), como óculos de proteção, luvas, protetor auricular, uniforme, inclusive em ambientes desnecessários, como banheiro e escritório. Entretanto, a proteção essencial de que precisava – a talha para içar as peças pesadas do chão até a bancada – estava ausente em seu posto. A fábrica também foi muito negligente quando alocou uma mulher num posto que exigia muita força física.

Parcialmente invalidada pela doença do trabalho, Jussara teve seu título de trabalhadora alterado juridicamente para “compatível”, o que consiste, teoricamente, na restrição de desempenho de certas tarefas cujos movimentos ultrapassam suas limitações físicas.

Eu sou compatível, doença profissional [...] Eu trabalho num serviço mais leve porque [...] eu tenho restrição a peso e a determinadas ferramentas e a trabalhar com os braços acima do ombro. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Não obstante essas restrições, a realidade dos deveres a ela atribuídos dentro da fábrica é bem diversa dos direitos assegurados em lei. Solicitada por seu chefe, indiferente ao seu estado, Jussara acaba preenchendo funções de postos vacantes, cujas tarefas lhe exigem exercer movimentos que lhe estão interditados. Nem mesmo o rodízio de tarefas sana esse problema, uma vez que a maioria das trabalhadoras do seu setor já foi atingida por doença do trabalho.

Eu saí [daquele posto] porque constatou o problema, mas [...] *a partir do momento que você trabalha naquele posto, você sabe trabalhar, faltou um funcionário?* “Dá pra você ficar lá uma hora, um dia?”, [o chefe pede]. *Você fica.* [...] A pessoa fazer revezamento de serviço [...]: eu, você e outra pessoa, só que você olha ali, eu não posso carregar peso, você não pode a outra pessoa também não pode. Então quem reveza, aonde? Não existe isso. A empresa implantou trabalho em grupo, tem um grupo de trabalho, *no grupo que eu trabalho, quase todos os elementos do grupo têm doença profissional*, não têm restrições [...] *você não fica fixo naquilo [...]* *Pra você não negar serviço, você fica. E sempre com aquela alegação:* “É só hoje. É só um pouquinho”. E assim você vai ficando. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

O atributo do rótulo de “compatível” revela-se tão somente como uma máscara utilizada pela fábrica para ludibriar o controle de certificação. Pois, a despeito da legislação trabalhista, efetivamente, as circunstâncias fabris obrigam os operários a trabalharem sem quaisquer restrições de tarefas.

[A] pessoa que tem doença profissional dentro de uma empresa [...] tem limitações [...] se você for olhar no meu prontuário na empresa: [...] eu não posso levantar peso acima de 5 quilos, eu não posso trabalhar com máquinas vibratórias, eu não posso trabalhar com os braços acima do ombro; e é o que eu [faço] o dia inteiro [...] *Se você falar sempre:* “Não vou ficar [nesse posto de trabalho], não dá”, *você é tachado como vagabundo*, você não quer trabalhar [...] Então, *[o termo compatível é] fachada,*

seguindo normas [...] dentro da empresa que eu trabalho e dentro de qualquer empresa também, [isso] só deve funcionar pra certificações, ISO qualquer coisa, boa qualidade, deve funcionar. Respeito ao ser humano, não existe, numa linha de montagem, numa fábrica, não existe! (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Atrelado ao título de compatível, vem o pejorativo de “vagabundo”. Nesse momento, entra em cena um segundo gênero de sofrimento, desmedido, não mais afetando o corpo físico, mas atingindo diretamente a *psique* do operário. Em situações como essa é corrente o trabalhador descuidar de sua saúde física, exercendo tarefas que lhe estão interditas, para poder zelar por sua saúde psicológica, prezando seu título de trabalhador.

Nunca fui de reclamar. Eu *nunca usei a minha doença pra mim não fazer serviço [...] não é do meu feitio, não é da minha índole fazer esse tipo de coisa [...] uma pessoa que tem uma atividade, ela de repente [...] ter a sua atividade praticamente zerada, acho que causa um constrangimento pra você mesmo*. Não tô me importando pra o que os outros falam, se os outros vão me chamar de vagabunda, mas você não se sente bem. Eu geralmente... *eu não me sinto bem porque [...] na minha rotina diária, eu sempre fui uma pessoa que sempre fiz tudo os meus serviços, eu nunca [tive] faxineira, eu nunca precisei de ninguém pra carregar as minhas filhas no colo, fazer isso, fazer aquilo e eu ultimamente eu ando restrita*. Então pra mim [...] já não é bom, agora, ainda vou ficar [...] pôr na minha cabeça, me caracterizar uma pessoa incapaz? [...] *tem pessoa que usa esse tipo de coisa [a doença] pra não fazer nada*, porque ela tem capacidade de fazer uma coisa ou outra, devagar, com limitações [...] Dentro da empresa tem um monte de gente que faz isso, prejudica os outros porque *aí [...] você fica tachado como vagabundo, como aconteceu comigo*. Então, [...] *Tem gente que não faz jus ao problema que tem e generaliza todo mundo que fazem isso*. (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

De vítima do trabalho, o operário passa a delinqüente, cujo delito consiste em não querer trabalhar, portanto descumprir o contrato de trabalho assumido junto à fábrica. Porém, por trás dessa atitude às avessas esconde-se um álibi: a ideologia fabril que mascara sua culpa. M. Carvalho analisa esse ponto de forma lúcida:

A doença é vergonhosa, sobretudo porque ela se manifesta pelos sinais do corpo [...] o trabalhador doente [...] é a denúncia constante do sistema opressor e imoral. Se ele é categorizado como “delinqüente”, a chefia e o sistema estão “a salvo” do julgamento, a opressão fica “escondida”. E o “delinqüente” deve ser punido; a punição máxima na fábrica, a demissão. (M. Carvalho, 1989: 147)

Um trabalhador doente fisicamente vive situação ainda pior em seus valores, como o orgulho: impossibilitado de trabalhar bem, ele desafia sua saúde para desempenhar-se como se estivesse em plena condição. Tudo isso para assegurar um trabalho “bem feito” e evitar ser chamado de ocioso.

Deflagra-se aí uma árdua batalha de valores, em que diversas vezes o valor “saúde” perde espaço para o valor “orgulho”. O corpo do operário acaba se submetendo ao valor “orgulho” de ser trabalhador para impedir a desonra do viver coletivo fabril. Destarte, a situação sugere dois impasses: os limites físicos que o trabalhador apresenta afrontam a moral do bom profissional, ao mesmo tempo, essa mesma moral combate suas limitações. Onde aflora o mal-estar e o suplício no trabalho.

Aventando a discussão do “cuidado de si”, M. Carvalho tece comentário um tanto sinistro acerca dessa ambigüidade de valores saúde-doença no trabalho. Conforme a autora, quando se entrega à doença originada no trabalho, o trabalhador o faz porque essa foi a única maneira que encontrou para “cuidar de si, cuidando de sua doença” (1989: 158).

É inevitável passar pelo crivo da perspectiva foucaultiana ao tratar do “cuidado de si”⁷⁰. O pensamento de Foucault é considerado como desconcertante pelos significativos deslocamentos epistemológicos que assumiu em sua trajetória filosófica. Conhecido como aquele que anunciou a “morte do sujeito” ao vinculá-lo à docilização dos corpos pelo poder disciplinar das instituições, no final da vida, dedicou-se à hermenêutica de si. O autor transitou da prática coercitiva para a prática da constituição de si do sujeito, fazendo emergir a importância do “cuidado de si”, um cuidado efetivado como prática de liberdade, porém ética. Esse “cuidado de si” consiste no trabalho de si sobre si mesmo para elaborar um modo de ser. Embora esse modo de ser seja alcançado pela prática da liberdade, esta se encontra ontologicamente assentada na ética, ou ainda em valores coletivos (1994: 709). Justificando essa mudança, o autor argumenta:

eu diria que se agora eu me interesse de fato pela maneira como o sujeito se constitui de forma *ativa* pelas práticas de si, entretanto, essas práticas não são algo que o indivíduo invente por ele mesmo. Elas são esquemas que ele encontra em sua cultura e que lhe são *propostos, sugeridos, impostos* por sua cultura, sua sociedade e seu grupo social. (idem, p. 719, *grifo nosso*)

Tendo a sociedade grega clássica como referência, Foucault aduz ainda que “o cuidado de si” coincide com o cuidado do outro, porém o cuidado de si tem primazia ética, uma vez que a relação consigo mesmo tem prioridade ontológica (1994: 715). Não obstante, vivendo em uma sociedade extremamente complexa, na qual

⁷⁰ - Ver a análise de Rosa sobre a concepção de norma em Foucault, confrontada com a do seu orientador Canguilhem. A autora avalia serem incompatíveis as duas abordagens por considerar a foucaultiana assentada na idéia de média, logo excluída do “tempo criador” do sujeito (2004: 124-131). A propósito dessa diferenciação, alguns ergólogos brasileiros, como Athayde e Brito (2003), preferem empregar o termo (re)normalizar, em vez de (re)normalizar, justamente para diferenciar da abordagem de Foucault (1999), que trata do poder normalizador das instituições de homogeneizar os indivíduos. Porém, do ponto de vista etimológico, tanto português quanto francês, o sentido dos dois termos são análogos, por isso não fizemos distinção no emprego dos mesmos.

valores e subjetividades se entrelaçam e se desacordam, no caso de Jussara, o que se verifica é inversão ontológica desse cuidado.

Mesmo tendo limitações físicas e sofrendo consternações morais, Jussara não se resigna. Sendo mãe de duas meninas pequenas, uma de 5 e outra de 4 anos de idade, ela teve de reaprender a lidar com seu cotidiano, tanto fabril quanto doméstico e familiar. Assim, desenvolveu técnicas de organização do meio e intervenções condizentes com a nova configuração do seu corpo.

Por causa do braço, da dor, *você vai aprendendo a mexer com as suas limitações, mas não só no serviço, em casa também* eu aprendi, tive que me adequar também [...] os meus varalinhos são baixos [...] *Eu não faço várias coisas de serviço de casa [...] que eu fazia antigamente* porque eu sinto o meu braço doer muito [...] *eu não pego criança de colo [...] peso, eu não pego* porque eu não agüento [...] deixei de ser sedentária também, eu faço ginástica, eu faço hidroginástica, mas em tudo que eu faço eu tenho limitações [...] *É complicado, mas você tem que aprender a lidar com o seu problema*, cada um tem um problema, você tem que aprender, *eu aprendi a lidar com a minha [doença]* (Jussara, 30 anos, montadora, Montadora B – grande)

Com a vida cercada por restrições, tanto de ordem profissional quanto familiar, além de ser depreciada e considerada ociosa no trabalho, ela também teve de renunciar a importantes práticas que ajudam a selar os laços maternos, como dar colo a suas filhas. Certamente, a patologia laboral limitou sua vida privada e pública; no entanto, ela não aceita o título de inválida, e por isso pratica exercícios físicos, readequou seu espaço doméstico, re-normalizou sua relação com as filhas, estabeleceu, na medida do possível, trocas de tarefas em seu trabalho fabril, enfim reinventou sua vida por completo para poder continuar.

Apesar de poder provocar desalento em quem toma conhecimento dela, essa história de vida deixa uma grande lição ao enunciar que *mesmo sendo complicado é*

preciso que cada um aprenda a lidar com o seu problema. Incentivando a lutar com e pela vida, essa mensagem recorda muito a lida no campo, belissimamente retratada em duas canções por dois admiráveis cantores, compositores-poetas brasileiros, um violonista e outro violeiro:

Meu pai chegou aqui
Num fim de dia
Há muito tempo [...]
Com minha mãe
[...] semeou o milho
E semeou os filhos
E semeou o amor
De sol a sol
O braço do trabalho
Foi como um laço [...]
Não era fácil a lida
Mas valia
Porque um homem
Precisa lutar [...]
Eu me enterrei
De alma na viola
Onde plantei tristezas
E colhi canções

(Renato Teixeira. “Sina de violeiro”)

Penso que cumprir a vida seja simplesmente
Compreender a marcha, e ir tocando em frente
Como um velho boiadeiro levando a boiada,
Eu vou tocando os dias pela longa estrada eu vou,
De estrada eu sou
Todo mundo ama um dia todo mundo chora,
Um dia a gente chega, no outro vai embora
Cada um de nós compõe a sua história,
E cada ser em si, carrega o dom de ser capaz, e ser feliz.

(Renato Teixeira e Almir Sater. “Tocando em Frente”)

Compor a sua própria história, apesar das adversidades às quais se é submetido, carregar consigo o mérito de construir um mundo cotidiano, em que seja possível para alguém efetivamente intervir no meio para torná-lo o mais condizente possível aos seus limites e aos seus valores. Eis o sentido das trajetórias de vida que se pôde apreender dos testemunhos dos operários e das operárias aqui apresentadas, trajetórias que revelam situações de júbilo, de sofrimento, de aprendizagem, de criatividade, de desventura, enfim, dramas. Dramas dos quais eles e elas fazem usos

mediante escolhas operacionais e valorativas advindas de si e dos outros. Assim, eles constituem seu meio ao mesmo tempo que constituem a si mesmos, reinventando o seu trabalho e o seu próprio corpo físico, psíquico e social.

Parafraseando Clot: “Na vida, a automatização tanto expõe os grupos sociais à reelaboração dos sentidos de suas trocas, quanto expõe a vida subjetiva de cada trabalhador a uma ‘recuperação’ constante de si. Nada eclipsa o sujeito” (1992a: 59).

Por mais que a automatização de movimentos, de operações e de maquinários lance em torno dos indivíduos uma realidade fabril cujo funcionamento lhes pareça fugidio e distante, a gestão singular de si que faz aflorar, que desencadeia é *de per si* convidativa e persuasiva para a transformação do indivíduo em sujeito, compositor de sua própria história cotidiana.

À guisa de conclusão

Nas linhas insuficientes e no estreito espaço-tempo disponível para a montagem dessa pesquisa, pôde-se pinçar somente parcela restrita da “real” riqueza das experiências operárias. Mesmo sabendo que a grandeza das experiências pertence somente à realidade, ainda que diminutamente, buscou-se trazer a lume achados instigantes que nos foram tornados acessíveis, de forma privilegiada.

Quando transportada para palavras escritas, a beleza da experiência vivida não consegue manter sua aura cintilante. Entretanto, o importante é que tenha sido registrada, tornando possível a reflexão pública a seu respeito e, eventualmente, sendo potencializadora de mudanças.

Ao final das reflexões que a investigação permitiu e que, todavia, continuarão a orientar nosso trabalho, resta unir os fios e explicar algumas considerações finais, cuja tônica será voltada para a retomada das análises feitas no curso do trabalho, buscando mostrar que, se a sociedade moderna normaliza, os indivíduos a re-normalizam.

Com sua alta densidade demográfica e complexidade sócio-político-econômica, a sociedade moderna busca normalizar os indivíduos, coibindo sua possibilidade de ação e esperando deles determinado tipo de comportamento, “impondo inúmeras e variadas regras, todas elas tendentes a ‘normalizar’ os seus membros, a fazê-los ‘comportarem-se’, a abolir a ação espontânea ou a reação inusitada” (Arendt, 1987: 50). Não obstante essa *tendência* da sociedade, os sujeitos se insurgem contra a padronização de comportamento, ainda que de forma sub-reptícia, com micro-negociações e micro-decisões cotidianas.

Numerosas pesquisas realizadas nas mais diversas áreas do conhecimento – história, psicologia, sociologia, antropologia, engenharia, filosofia, ergologia – constataam o caráter insurgente dos indivíduos em seu dia-a-dia. Essas constatações não são restritas ao plano teórico, mas efetivamente verificadas na prática por meio da escuta, da observação e da participação junto aos sujeitos alvos de normas sociais, notadamente no trabalho.

De forma elucidativa, Sato resume a realidade da gestão normativa oficial no trabalho e sua repercussão para a saúde do trabalhador:

A depender da forma como o processo de trabalho é organizado, o cotidiano no local de trabalho é configurado por contextos nos quais os modos de se trabalhar, de se relacionar, de lidar com o tempo, com o espaço e com os equipamentos são sabidamente danosos à saúde (2002: 1147).

Visando defenderem-se dos danos causados pela abstração e desenraizamento da prática, que a organização do trabalho apresenta, sejam eles diretamente vinculados à saúde ou à cultura dos operários, estes não somente questionam em ato essa organização como criam no dia-a-dia formas que, ao mesmo tempo, garantam a produção e zelem por seus valores.

Ao longo dos testemunhos dos operários, ficou patente em suas ações, mesmo miúdas, sua persistência inconformista em re-normalizar e gerir, jamais em executar. Gerir por intermédio do refazer de normas implica necessariamente a gestão de si mesmo. À medida que o operário toma iniciativas e elabora adaptações no ambiente fabril, ele está fazendo escolhas; ainda que limitadas ou, às vezes, mesmo condicionadas, não deixam de ser escolhas.

Escolhas não são traduzidas em ações mecânicas e previsíveis, mas realizadas por seres reflexivos, que colocam em questão não apenas fatores econômicos, mas também sociais e afetivos, portanto, pondo em jogo elementos que constituem sua subjetividade e seus valores.

Pudemos vislumbrar parte da interferência da subjetividade do operário sobre a forma que atua, ao confrontarmos as escolhas do modo de trabalhar com os traços pessoais do trabalhador. Por exemplo, Inácio, cuja trajetória de ativista sindical o tornou mais precavido quanto a comunicar à empresa sugestões que pudessem ser nocivas a sua categoria, assumindo, portanto, uma atitude política que visa proteger a coletividade. Outro caso ilustrativo é o de Pablo que, dada sua personalidade super ativa, adianta a produção indo até os setores que o antecedem, criando dessa forma novos intervalos de tempo de não-trabalho produtivo.

Entrevê-se, assim, que cada história, prenhe de valores, decepções, paixões, constitui e diferencia a forma como cada operário desenha e exerce a sua atividade, a despeito dos padrões formalmente estabelecidos.

Sob a égide da singularidade, o *modus operandi* prescrito passa a ser alternativamente diversificado e variável. É próprio do ser humano não suportar o homogêneo, a mesmice, a reprodução. Sua máxima é a inventividade, o re-normalizar, o refazer perene conforme as contingências do meio e de si próprio.

Esse refazer é possibilitado em função de o *meio* ser proponente de uma gama significativa de soluções para problemas, porém é ao *ser vivo* que cabe a escolha entre as alternativas disponíveis que, certamente, será diversificada por ancorar-se em

possibilidades, necessidades e desejos, logo, em valores diferenciados (Canguilhem, 2003: 181-2).

A prática reinventiva operária envolve a recusa por seu distanciamento da elaboração das normas fabris. Em seu ato de trabalho, o operário sempre busca conformar o meio a si mesmo, re-centrando-o entorno de suas escolhas *possíveis*.

Uma das formas visíveis do re-centramento é a manipulação e apropriação dos objetos, adequando-os as suas necessidades funcionais e estéticas, seja uma engenhoca ou a inscrição de um verso sobre uma peça. A reinvenção operária de sua atividade não significa apenas mudanças práticas, pontuais e objetivas que imprimem sobre os objetos e instrumentos de sua lida diária. Reinventando suas formas de trabalhar, o operário reinventa a si mesmo.

Com sua perspicácia sagaz, Alex proferiu uma frase grandiloquente que sela essa idéia: quando se adquire um automóvel, não é apenas esse objeto que se obtém; o trabalhador também está agregado nele.

Trabalhando, o operário de certa forma injeta um pouco de si no objeto que fabrica. A situação mais emblemática para concretizar essa assertiva, é a forte imagem resgatada por Pablo. Desejoso de fazer parte, fisicamente, do câmbio que monta e de fazer sua história transcender os muros da fábrica, ele desenha em partes escondidas da peça frases que admira e que permanecerão como marcas perenes de sua singularidade.

Trabalhar requer o confronto contínuo dos operários com as normas alheias, indigestas às suas práticas, seus valores e sua subjetividade. Trabalhar, ainda, remete a gerir situações fortuitas por intermédio da re-criação de ferramentas, de técnicas, do

espaço, do tempo e de si mesmos. Trabalhar, portanto, implica produzir objetos físicos ou conceituais, mas ao mesmo tempo inventar formas de trabalhar, modos de vida, jeitos de ser.

Referências Bibliográficas

- Alain Wisner, *aux origines de l'ergonomie. "L'homme vaut plus que tout l'or du monde"*. Realização: Marcel Rodriguez e Marc Holfeltz. Co-produção: CRDP da academia de Paris/Métis Films/Universidade de Provença, França, DVD, 2006.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- ATHAYDE, Milton & BRITO, Jussara. "Trabalho, educação e saúde: o ponto de vista enigmático da atividade". *Revista Educação, Saúde e Trabalho*. 1(2), 2003, p. 63-89.
- AUGUSTO, Maria Helena O. "Tempo, indivíduo e vida social" *Ciência e Cultura: temas e tendências*. *Tempo*. Ano 54, n. 2, out.-dez. 2002, p. 30-33.
- AUTECHAUD, Gérald. "Potentiel humain et travail posté: contradictions observées dans la Pétrochimie" In: *Étude des formes d'intelligence et de culture mises en œuvre pour les travailleurs dans l'exercice de leur activité professionnelle*. Aix-en-Provence, Université de Provence, dezembro 1985, p. 5-19.
- BACHET, Daniel. "Les conditions économiques de la nouvelle division du travail" In: BOLLIER, Guillaume & DURAND, Claude (org.). *La nouvelle division du travail*. Paris: Atelier, 1999, p. 111-122.
- BAKHTINE, Mikhail. *Le marxisme et la philosophie du langage – Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris: Minuit, 1977.
- BARTOLI, Marc. "Le travail, sa gestion, sa 'gouvernance'". APST (Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail) e APRIT (Association pour la Promotion des Recherches Interdisciplinaires sur le Travail). *Travail et Civilisation – penser l'ouverture des espaces, des métiers, des pratiques*. Actes des III Rencontres. Marseille. Université de Provence. 21-23 junho 2001, p. 142-147.
- BENOIST, Jocelyn & KARSENTI, Bruno. *Phénoménologie et sociologie*. França: PUF, 2001.
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. (trad. Floriano de Souza Fernandes) Rio de Janeiro: Vozes, 1973.
- BERNARD, D. "Rapports de production, individualité et subjectivité" *Société française*. n. 7, maio/julho, 1983, p. 30-34.
- BERNARDES, R. "A centralidade de uma categoria analítica". *São Paulo em perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, (8)1, jan. 1994.
- BERNOUX, Philippe. "De la résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail". *Sociologie du travail*. L'enjeu de la rationalisation du travail. Paris, n. 1, jan.-mar., 1979, n. es'pecial, p. 76-90.
- BERNOUX, Philippe. *Un travail à soi*. Editions Privat, 1981.

- BERTOCCHI, Jean-Louis. "Du corps au travail, des dramatiques en jeu". *La Pensée*. n° 312, out.-dez., Paris, 1991, p. 51-62.
- BOLLIER, Guillaume & DURAND, Claude (org.). *La nouvelle division du travail*. Paris: Atelier, 1999.
- BORZEIX, Anni. "La negociation ordinaire". *Connexions*. Paris, n. 50, 1987.
- BOTH, Elizabeth. *Família e rede social: papéis, normas e relacionamentos externos em famílias urbanas comuns*. (trad. Mário Guerreiro). Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.
- BOUTET, Josyane. "Activité de langage et activité de travail". *Futur Antérieur*. n. 16. Paradigmes du travail, Paris: L'Harmattan, 1997.
- BRECHT, Bertold. *Poemas – 1913-1956*. São Paulo: Brasiliense, 1987, p. 78-79.
- CALDAS, Waldenyr. "O futebol no país do futebol". *Lua nova: cultura e política*. São Paulo, vol. 3, n. 2, out./dez., 1986, p. 24-30.
- CANGUILHEM, Georges. *O normal e o patológico*. 6. ed. revista. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006 [1966].
- _____. *La connaissance de la vie*. Paris: Vrin, 2003
- _____. "Apresentação" In: SCHWARTZ, Yves. *Expérience et connaissance du travail*. Messidor: Éditions Sociales, 1988.
- _____. "Milieux et normes de l'homme au travail". *Cahiers Internationaux de Sociologie*. Paris: Seuil. vol. 3, 1947.
- CARDOSO, Ana C. M. *Tempos de trabalho e de não trabalho: vivências cotidianas de trabalhadores da Volkswagen*. Tese (Doutorado em Sociologia), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007 (no prelo).
- CARVALHO, Maria do C. R. G. de. *Trabalho e a sombra: investigação de aspectos perspectivos e simbólicos do trabalho com máquinas na linha de montagem*. Tese (Doutorado em Psicologia), São Paulo: USP, 1989.
- CARVALHO, Ricardo A. A. de. *Les nouvelles technologies de gestion et la mobilisation de la subjectivité dans une industrie automobile au Brésil*. Tese (Doutorado em Sociologia). Université de Paris VII – Denis Diderot, 1996.
- CASTEJON, C. & JEAN, R. "Travail et encadrement: quel usage de soi pour quel usage des autres?". *Performance Humaines & Techniques*. n. fora de série, set., 1998, p 28-31.
- CASTEL, Robert. "L'engagement du sociologue". *Sociologie du Travail*. Paris, vol. 42, abr., 2000, p. 281-287.
- CASTRO, Nadya A. "Reestruturação produtiva, novas institucionalidades e negociação da flexibilidade". *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol. 11, n. 1, 1997, p. 3-8.

- CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano – artes de fazer*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994 e 2004.
- CHABAUD, C. & TERSSAC, G. de. “Du marbre à l’écran: rigidité des prescriptions et régulations de l’allure du travail”. *Sociologie du Travail*. n. 3, 1987, p. 305-322.
- CHARIAUX, Jean & JEAN, Rémy. “Ingénieur: une professionnalité interpellée” In: SCHWARTZ, Yves. *Reconnaissances du travail*, 1997, p. 211- 229
- CHAUÍ, Marilena. “Comentários”. *Revista Subjetividades Contemporâneas*. São Paulo: Sedes Sapientiae, ano 1, nº 1, 1997, p. 18-25.
- CLOT, Yves. “Re-crée le travail”. *Les Cahiers de l’IFOREP*. n. 113, mar. 2005, p. 10-13.
- _____. “Le psychisme entre activité et subjectivité”. *Modèles pour le psychisme*. Disponível em: <<http://psydoc-fr.broca.inserm.fr/EPS/Modelespsychisme/Clot.html>> Acesso em: 26 mar. 2004.
- _____, FAÏTA, Daniel, FERNANDEZ, Gabriel & SCHELLER, Livia. “Entretiens en autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l’activité”. *Education Permanente*. Clinique de l’activité et pouvoir d’agir, n. 146, 2001-1, p. 17-25.
- _____. *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF, 1999.
- _____. *Le travail sans l’homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: Découverte, 1995.
- _____. “Renouveau de l’industrialisme et activité philosophique”. *Future Antérieure*. n. 10, Paradigmes du travail, Paris: Harmattan, 1992/2, p. 20-29.
- _____. “La vigilance peut-elle être automatisé?”. *Performances Humaines & Techniques*. n. fora de série, set. 1992a, p. 56-59.
- _____. *Le travail entre activité et subjectivité*. Université de Provence, Aix-Marseille I. Tese (Doutorado em Filosofia), 1992b.
- _____; ROCHEX, Jean-Yves & SCHWARTZ, Yves. *Caprices des flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*. Vigneux: Editions Matrice, 1990.
- COUSIN, O. “Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d’appels”. *Sociologie du Travail*. n. 44, 2002, p. 499-520. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/socotra>.
- COUTURIER, Y. “Sens et usages de la notion d’intervention: l’éclairage du travail social et des sciences infirmières pour l’élaboration d’un concept d’intervention sociologique”. *Revue électronique de sociologie Esprit Critique*. vol. 4, n. 4, abr., 2002. Disponível em: <www.espritcritique.org> Acesso em: 5 ago. 2002.
- CROZIER, Michel & FRIEDBERG, Erhard. “L’acteur et sa stratégie” In: _____. *L’acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977, p. 35-54.
- CRU, Damien. *Langue de métier et organisation du travail*. (fotocopiado).

- CUVILLIER, Armand. *Pequeno vocabulário da língua filosófica*. (trad. Lólio L. de Oliveira e J. B. D. Penna). 3 ed. vol. 82. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.
- DANIELLOU, François; DURAFFOURG, Jacques & GUÉRIN, François. “Automatiser: quelle place pour le travail humain?”. *Le nouvelle Automatisme*. Set. 1982, p. 47-53.
- DARTIGUENAVE, Jean-Yves. & GARNIER, Jean-François (org.). *Travail social: la reconquête d’un sens*. L’Harmattan, 1998.
- DARTIGUES, André. *O que é Fenomenologia?* (trad. Maria José J. G. de Almeida) 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.
- DEJOURS, Christophe. “Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho” In: LANCMAN, Selma & SZNELWAR, Laerte I. (org.s). *Christophe Dejours - da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. 2004, p. 277-299.
- _____. *A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez, 2000a.
- _____. “Travail, souffrance et subjectivité”. *Sociologie du Travail*. Paris. vol. 42, n. 2, abr., 2000b, p. 329-340.
- _____. *A banalização da injustiça social*. (trad. Luiz A. Monjardim) 2 ed., São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- _____. “‘Travailler’ n’est pas ‘déroger’”. *Travailler*. n. 1, 1998, p. 5-12.
- _____. “Prescription, transgression et souffrance dans le travail”. In: GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L’Harmattan, 1996.
- _____. “Coopération et construction de l’identité en situation de travail”. *Future Antérieur*. n. 16, “La marche du temps”, Paris: Harmattan, 1993/2, p. 41-52.
- DIEESE (org.). *Trabalho e abordagem pluridisciplinar: estudos Brasil, França e Argentina*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT/IE/Unicamp, 2005, p. 7-33.
- DORAY, Bernard. & SILVEIRA, Paulo (org.). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice. 1989, (Enciclopédia Aberta Psique).
- _____. “Da produção à subjetividade – referências para uma dialética das formas”. In: ____ & SILVEIRA, Paulo (org.). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice, 1989 (Enciclopédia Aberta Psique).
- DORAY, Bernard. “De la production à la subjectivité. Repérages pour une dialectique de formes” In: BERTRAND, Michèle et al. *Je sur l’individualité. Approches pratiques/Ouvertures marxistes*. Paris: Messidor/Editions Sociales, 1987, p. 115-153.
- DUBAR, Claude. “Les identités professionnelles”. In: KERGOAT, Jacques et al (org.). *Le monde du travail*. Paris: Éditions la Découverte, 1998, p. 66-74.

- DUBET, François. *Sociologia da experiência*. (trad. Fernando Tomaz) Lisboa: Instituto Piaget, 1994.
- DUC, Marcelle. *Le travail au chantier*. Toulouse: Octarès, 2002.
- DURAFFOURG, Jacques. *Un robot, le travail et des fromages. Quelques réflexions à propos du point de vue du travail*. 1997, (fotocopiado).
- _____. “Apprendre à lire le nouveau dans l’ancien” In: SCHWARTZ, Ives & FAÏTA, Daniel. *L’homme producteur, autour des mutations du travail et des savoirs*. Paris: Messidor/Editions Sociales, 1985, p. 113-134.
- _____. & GUÉRIN, François. “L’Ergonome, les travailleurs et la connaissance du travail”. *Société Française. Cahiers de l’Institut des Recherches Marxistes*. Paris, jan.-mar., 1984, p. 17-20.
- DURAND, Jean-Pierre. “Combien y a-t-il souffrance au travail?” *Sociologie du Travail*. Paris. vol. 42, 2000, p. 313-322.
- DURAND, Marcel. *Grain de sable sous le capot*. Montreuil-France: La Breche-PEC, 1990.
- DURRIVE, Louis. *L’expérience des normes - Formation, éducation et activité humaine*. Strasbourg/Fr: Université Louis Pasteur, Tese (Doutorado em Educação), 2006.
- Education Permanent*. Paris, n. 116, 1993/3.
- EVERAERE, Christophe. *Autonomie et collectifs de travail*. ANACT, 1999.
- FAÏTA, Daniel & DUC, Marcelle. “Savoir-faire d’encadrement et prescription floue – modulation des consignes opératoires sur les chantiers du bâtiment”. In: GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L’Harmattan, 1996.
- _____. & SCHWARTZ, Yves. “Temporalités, sens et valeurs”. *Performance Humaines & Techniques*. n. fora de série, set., 1995, p 69-73.
- FELIX, Catherine. “Contribution de l’analyse de conversation à l’étude des pratiques informelles em institutuion: le cas des réunions d’équipe”, 2001. *Revue électronique de sociologie Esprit Critique*. vol. 3, n. 4, abr. Disponível em: <www.critique.ovh.org> Acesso em: 8 jul. 2002.
- FERNANDEZ-ZOÏLA, A. “Phénoménologie et travail”. *Travailler*. n. 2, 1999, p. 7-12.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 3. ed. revista e atualizada do Aurélio Século XXI, O Dicionário da Língua Portuguesa, Editora Positivo, CD-ROM, 2004.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. *Espace industriel et liberté – L’autogestion clandestine*. Paris: PUF, 1980.
- FONTANA, R. C. “Trabalho e subjetividade. Nos rituais da iniciação, a constituição do ser professora”. *Cadernos Cedes*, ano XX, n. 50, abril, 2002, p. 103-119.

- FORACCHI, Marialice M. *O estudante e a transformação da sociedade brasileira*. São Paulo: Nacional, 1965.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: o nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- _____. “L’éthique du souci de soi comme pratique de la liberté” In: _____. *Dits et écrits*. (org. Daniel Defert & François Ewald). Paris: Gallimard, 1994, vol. IV, p. 708-729.
- _____. *A microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FRAENKEL, Béatrice. & JEANNERET, Yves. “L’entreprise, un monde de signes”. *Sciences Humaines*. Cahiers de l’ANVIE, N° 63, jul. 1996, p. 28-31.
- FRIEDMANN, Georges. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Edição revista e aumentada. Paris: Gallimard, 1956 e 1963.
- Future Antérieur*. n. 10, “Paradigmes du travail”, 1992/2 et n. 16, «La marche du temps», Paris: Harmattan, 1993/2.
- GALLINO, Luciano. (org.) *Dicionário de Sociologia*. São Paulo: Paulus, 2005.
- GÉRAUD, Dominique. “Le monde symbolique des travailleurs sociaux”. *Revue électronique de sociologie Esprit Critique*. vol. 4, n. 7, jul., 2002. Disponível em: <www.espritcritique.org> Acesso em: 20 jul. 2002.
- GIARD, Luce. “História de uma pesquisa” In: CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano – artes de fazer*. Rio de Janeiro, 1994: Vozes, p. 9-32.
- GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L’Harmattan, 1996.
- GUATTARI, F. “Des subjectivités , pour le meilleur et pour de pire” In: _____. *Chimères*. Paris, n. 8, maio, 1990, p. 27-44.
- GUÉRIN, François et al. *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l’ergonomie*. Lyon: ANACT, 2006.
- GIDDENS, Anthony. *Modernidade e Identidade Pessoal*. Oeiras: Celta, 1994.
- HABERMAS, Jürgen. “Vers la problématique de la rationalité”. In: _____. *Théorie de l’agir communicationnel*. Tomo I. (trad. Jean-Marc Ferry). Paris: Fayard, 1987, p. 100-118.
- HASSARD, J. “Tempo e trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações”. (trad. Arakcy M. Rodrigues). *CHANLAT, J. F. (coord.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- HEIDEGGER, Martin. “Introduction: exposé de la question du sens de l’être” In: _____. *L’être et le temps*. (trad. Rudolf Boehm & Alphonse de Waelhens). Paris: Gallimard, 1964, p. 44-58.

- HERARD, Marianne. *Figures ouvrières d'aujourd'hui. Un jeu anthropologique et politique. Enquêtes auprès des ouvriers de Ford-Aquitaine*. Université Paris 8 – Vincennes – Saint-Denis. U.F.R. 3 – Territoires Economie et Société. Tese (Doutorado em Antropologia). Paris, 2002.
- HUBAULT, F. “A quoi sert l’analyse de l’activité en ergonomie?” *Performance Humaines & Techniques*. n. fora de série, set., 1995, p 79-85.
- IRETEP. Institut de Recherches sur les Enseignements Techniques et Professionnels. *Regards nouveaux sur le travail*. Cahiers trimestriels. n. 9, jan.-mar., Ivry-sur-Seine, 1991. e n. especial, Montreuil, 1993.
- JEAN, Rémy. “Lógica de trabalho e ordem produtiva neoliberal: novas contradições e novas práticas na indústria química na França”. & “Transformações do trabalho na França: sujeição crescente aos constrangimentos do mercado” In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico: experiências sindicais, setoriais e regionais*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, 2002, p. 105-115 e 173-183.
- _____. *Le Travail et la Formation des Ingenieurs dans un Système Productif en Mutation(s): Le cas des NFI*. Tese (Doutorado em Sociologia). Université de Toulouse le Mirail, 1997.
- JEANTET, A. “L’émotion prescrit au travail”. *Travailler*. n. 9, 2002, p. 99-112.
- JOHNSON, Allan G. *Dicionário de Sociologia. Guia prático de linguagem sociológica*. (trad. Ruy Jungmann) Rio de Janeiro: Zahar, 1997
- JOUANNEAUX, Michel. “Le mythe de l’aviation automatique: débat confisqué”. In: APST/APRIT. *Travail et Civilisation: “Penser l’ouverture des espaces, des métiers, des pratiques”*. Acts des III Rencontres, Université de Provence, Marseille, 21-23 jun. 2001, p. 316-320.
- KERGOAT, J. et al. (org.). *Le monde du travail*. Paris: Éditions la Découverte, 1998.
- KOWARICK, Lucio. *A espoliação urbana*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- LANCMAN, Selma & SZNELWAR, Laerte I. (org.s). *Christophe Dejours - da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. 2004.
- LAUTIER, François. “Notes et lectures pour proposer quelques repères dans l’histoire des espaces du travail” In: _____. *L’usine et son espace*. Paris: Editions de la Villette, 1981, p. 9-51.
- LE BLANC, Guillaume. *Canguilhem et les normes*. Paris: PUF, 1998.
- LEFEBVRE, Henri. *A vida cotidiana no mundo moderno*. São Paulo: Ática, 1991.
- LINHART, Robert. *Greve na fábrica*. (trad. Miguel Arraes). 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- LOJKINE, Jean. *Le tabou de la gestion*. Paris: Atelier, 1996.

- LYOTARD, Jean-François. *A Fenomenologia*. (trad. Mary Amazonas L. de Barros) São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- MARTINS, Heloísa H. T. de S. *O processo de reestruturação produtiva e o jovem trabalhador: conhecimento e participação*. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*. São Paulo, 13 (2): 61-87, nov., 2001.
- MARTINS, José de Souza (org.). *(Des)figurações – a vida cotidiana no imaginário onírico da metrópole*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- MARX, Karl. *Cartas - Marx a Pavel Vasilievich Annenkov*. 1846. Disponível em: <www.geocities.com/espmarx/acervo.htm> Acesso em: 12 out. 2004.
- _____. *Capital – crítica da Economia Política*. São Paulo: Abril, 1983.
- _____. & ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã (Feuerbach)* (trad. José C. Bruni e Marco A. Nogueira). São Paulo: Grijalbo, 1977.
- _____. *Manuscritos Econômico-Filosóficos e outros textos escolhidos*. São Paulo: Abril, 1974 (col. Os Pensadores, XXXV).
- MAUSS, Marcel. “As técnicas corporais” In: *Sociologia e antropologia*. São Paulo: EPU e EDUSP, 1974.
- MERLEAU-PONTY, M. “Le philosophe et la sociologie”. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. vol. 101, Paris: PUF, 1996, p. 17-32.
- MICHELAT, Guy. “Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em Sociologia”, 1982. In: THIOLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquête operária*. 3. ed. São Paulo: Polis, 1982, p. 191-211.
- MISPELBLOM, Frederick. “Le hors-travail dans le travail”, 1999. In: BOLLIER, Guillaume & DURAND, Claude (org.). *La nouvelle division du travail*. Paris: Atelier, 1999, p. 237-261.
- MOREIRA, Eliana M. *Trabalho, tempo, espaço e subjetividade*. Disponível em: <www.geocities.com/CollegePark/Library/8429/15-moreira.htm> Acesso em: 05 fev. 2001.
- MONJARDET, Dominique. “Règles, procédures et transgressions dans le travail policier”, 1996. In: GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L’Harmattan, 1996.
- MONTMOLIN, M. de. *L’intelligence de la tâche. Éléments d’ergonomie cognitive*. 2 ed., Berne: Peter Lange, 1986.
- MONTREDON, R. “Opérateur de process: l’article indéfini”. In: ____ *Technologies, idéologies, pratiques*. v. 1, 1986.
- MOREL, C. “Les strategies de négociation dans l’entreprise”. *Sociologie du Travail*. n. 4, 1977.

- MORGAN, Gareth. "Interesses, conflitos e poder". In: _____. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 145-203.
- NAVILLE, Pierre. *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*. Paris: Gallimard, 1963.
- NISBET, Robert. "A sociologia como forma de arte" *Plural*. São Paulo, n. 7, 1º sem., 2000, p. 111-130.
- NOUROUDINE, Abdallah. "Risque et activités humaines. De la positivité possible du risque" In: HUBAULT, François (org.). *Travailler, une expérience quotidienne du risque?* Paris, Séminaire Paris I, 19-23 maio, 2003, p. 179-194.
- ODDONE, Ivar; RE, Alessandra et BRIANTE, Gianni. *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail?* Paris: Messidor/Editions Sociales, 1981.
- PACCI, Enzo. "Fenomenologia e Marxismo" In: _____. *Funzione delle scienze e significato dell'uomo*. Milano: Saggiatore, 1963, p. 305-482.
- PAIS, José M. *Ganchos, tachos e biscates: jovens, trabalho e futuro*. Lisboa: Âmbar, 2001.
- PIERUCCI, Antônio F. & PRANDI, Reginaldo. *A realidade social das religiões no Brasil. Religião, sociedade e política*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- POIROT-DELPECH, Sophie L. "Règles prescrites et règles auto-instituées dans le controle du trafic aérien", 1996. In: GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L'Harmattan, 1996.
- POUPART, J. "L'entretien de type qualitative: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques". Poupart et al (orgs.) *La recherche qualitative – enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaïtari Moun Editeur, 1997, p. 173-209.
- QUEIROZ, Maria Isaura P. de. *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo: CERU/FFLCH-USP, 1983 (Col. Textos, 4).
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Le conflit, la négociation et la règle*. 2 ed. Toulouse: Octarès, 1999.
- _____. "Preface". In: TERSSAC, Gilbert. *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF. 1992 (Sociologie d'aujourd'hui).
- _____. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: A. Colin, 1989.
- _____. "La régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome". *Revue Française de Sociologie*. n. 1, 1988.
- ROSA, Maria I. "Usos de si e densificação do trabalho" In: DIEESE/CESIT. *Trabalho e abordagem pluridisciplinar – Estudos Brasil, França e Argentina*. São Paulo: DIEESE, Campinas: Unicamp, 2005, p.17-33.

- _____. *Usos de si e testemunhos de trabalhadores. Com estudo crítico da sociologia industrial e da reestruturação produtiva*. São Paulo: Letras e Letras, 2004.
- _____. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Letras e Letras, 2002.
- _____. “Trabalho – nova modalidade de uso de si e educação: debates/confrontos de valores”. *Pro-posições*. Campinas, vol. 11, n. 2(30), jul., 2000, p. 51-60.
- _____. *Mudanças no trabalho e desregulamentação: negação da cidadania e dos limites do poder*. 1999 (fotocopiado).
- _____. “Do governo dos homens: ‘novas responsabilidades’ do trabalhador e acesso aos conhecimentos”. *Educação & Sociedade*. Campinas: Cedes, n.64/Especial, set., 1998, p. 130-147.
- ROY, Donald. *Un sociologue à l’usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*. Paris: La Découverte, 2006 [1952].
- SAINSAULIEU, Renaud & SEGRESTIN, Denis. “Vers une théorie sociologique de l’entreprise”. *Sociologie du travail*. n. 36, 1986, p. 335-352.
- SALERNO, Mário Sérgio. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório*. Tese (Doutorado), Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.
- SANTOS, Eloisa Helena. “O sujeito nas relações sociais e formativas”. In: FERRETTI, Celso J.; SILVA JÚNIOR, João dos Reis & SALES, Maria Rita N. (org.s). *Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola?* São Paulo: Xamã, 1999, p. 43-62.
- SATO, Leny. “Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas”. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro. v. 18, n. 5, set-out., 2002, p. 1147-1166.
- SATO, Leny. *Astúcia e ambigüidade: as condições simbólicas para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica*. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e Relações Sociais*. (org.: Helmut R. Wagner) Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SCHWARTZ, Yves. *Travail et Ergologie – entretiens sur l’activité humaine*. Toulouse: Octarès, 2003.
- _____. *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octarès, 2000a.
- _____. *Le travail comme expérience et les critères du taylorisme*. 2000b. Disponível em: <www.ergologie.com> Acesso em: 30 ago. 2004.
- _____. “Discipline epistemique, discipline ergologique”, 2000c. In: MAGGI, Bruno (org). *Manières de penser, manières d’agir en éducation et en formation*. Paris: PUF, 2000, p. 32-68.

- _____. (org.). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris: PUF, 1998.
- _____. “Trabalho e valor”. (trad. Maria das Graças de S. do Nascimento). *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*. São Paulo, vol. 8 (2): 147-158, out, 1996a.
- _____. “Pensar o trabalho e seu valor” *Idéias*. vol. 3, n. 2, jul./dez., Campinas, 1996b.
- _____. “Travail et usage de soi” & “Une science du sujet singulier est-elle possible?” In: _____. *Travail et philosophie: convocations mutuelles*. Toulouse: Octarès, 1992, p. 45-66 e 217-236.
- _____. *Expérience et connaissance du travail*. Messor: Éditions Sociales, 1988.
- _____. et al. *Je, sur l’individualité*. Paris: Messor/Éditions Sociales, 1987.
- _____. & FAÏTA, Daniel. *L’homme producteur, autour des mutations du travail et des savoirs*. Paris: Messor/Éditions Sociales, 1985.
- _____. “La connaissance de l’individualité humaine. Quelle approche épistémologique?”. *Société Française*. Paris, n. 7, 1983.
- SELF – Société d’Ergonomie de Langue Française. *Les évolutions de la prescription*. GREACT, Aix-en-Provence, setembro 2002.
- SÈVE, Lucien. “A Personalidade em Geração”, 1989. In: DORAY, Bernard. & SILVEIRA, Paulo (org.). *Elementos para uma teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice, 1989.
- SILVA, Cristiane A. Fernandes da. *Trabalho e quimeras: dilema vivido pelo jovem operário*. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- SMART, Barry. *Sociologia, fenomenologia e análise marxista: uma discussão crítica da teoria e da prática de uma ciência da sociedade*. (trad. Waltensir Dutra) Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Société Française*. Cahiers de l’Institut des Recherches Marxistes. Paris, n. 7, maio-jul, 1983.
- SOUZA, Nair H. Bicalho. “A questão da subjetividade nos estudos sobre a classe trabalhadora brasileira: uma abordagem preliminar”. *XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais – ANPOCS*. Caxambú, 1989.
- STRAUSS, Anselm. *La trame de la négociation. Sociologia qualitative et interactionnisme*. Paris: L’Harmattan, 1992.
- STREECK, Wolfgang. “Lean production in the german automobile industry: a test case of convergence theory”, 1996 In: BERGER, S. & DORE, R. (org.). *National and global capitalism*. Ithaca: Cornell University Press, 1996, p. 138-170.

- Techonologie, Ideologie, Pratiques*. n. especial “Paroles de techniciens”. vol. V, n. 4 et vol. VI, n. 1, 1986.
- TEIGER, C. & LAVILLE, A. “Nature et variaions de l’activité mentale dans des tâches répétitives: essai d’évaluation de la charge de travail”. *Le travail humain*. Tomo 35, n° I/1972, p. 99-116.
- TERSSAC, Gilbert de (org.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débat et prolongements*. Paris: La Découverte, 2003.
- _____. *Le travail: une aventure collective. Recueil de Textes*. Toulouse: Octarès, 2002.
- _____. *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF, 1992 (Sociologie d’aujourd’hui).
- _____. & CORIAT, Benjamin. “Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process”. *Sociologie du travail*. n. 4, 1984, p. 384-397.
- THIOLLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquête operária*. 3. ed. São Paulo: Polis, 1982.
- THUDEROZ, Christian. “Transgression et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l’objet et du sujet”, 1996. In: GIRIN, Jacques & GROSJEAN, Michèle (org.). *La transgression des règles au travail*. Paris/Montréal: L’Harmattan, 1996.
- TRINQUET, Pierre. *Maîtriser les risques du travail: le cas du bâtiment et de l’industrie française*. Paris: PUF, 1996.
- TRINQUET, Pierre. *Du travail en detail au detail du travail – “Evolution des systhèmes de travail dans le bâtiment”*. Monografia de Especialização em Sociologia. Université de Provence U.E.R. de Sociologie Aix-en-Provence, maio 1987.
- TROMPETTE, Pascale. *L’usine buissonnière – Une ethnographie du travail en monde industriel*. Toulouse: Octarès, 2003.
- VALASTRO, Orazio M. “La recherche qualitative entre procédures scientifiques d’objectivation et expérience subjective des individus sociaux”. *Revue électronique de sociologie Esprit Critique*. vol. 2, n. 12, dez. 2000. Disponível em: <www.espritcritique.org> Acesso em: 20 jul. 2002.
- VEIL, Claude. “Phénoménologie du travail”. *Travailler*. n. 2, 1999, p. 13-40.
- VERNANT, Jean-Pierre. *O universo, os deuses, os homens*. (trad. Rosa Freire d’Aguiar). São Paulo: Cia das Letras, 2003.
- WAGNER, Helmut R. “Introdução”, 1979 In: SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e Relações Sociais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- WEBER, Max. *Grandes cientistas sociais*. (org. Gabriel Cohn & Florestan Fernandes). São Paulo: Ática, 1989.

- _____. “Conceitos sociológicos fundamentais” In: _____. *Economia e sociedade – fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UnB. vol. I, 2000, p. 3-35.
- WISNER, Alain. “Ergonomie et analyse ergonomique du travail: un champ de l’Art de l’Ingénieur et une méthodologie générale des sciences humaines”. *Performance Humaines & Techniques*. n. fora de série, set., 1995, p 74-78.
- _____. *A inteligência no trabalho. Textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.
- _____. “Contenu des tâches et charge de travail”. *Sociologie du Travail*. n. 4, out./dez., 1974, p. 339-357.
- WOLFF, Kurt H. “Fenomenologia e Sociologia”, 1980 In: BOTTOMORE, Tom e NISBET, Robert (org.). *História da análise sociológica*. (trad. Waltensir Dutra). Rio de Janeiro: Zahar, 1980, p. 650-703.
- ZARIFIAN, Philippe. “Le travail sous l’emprise de la gestion”. *Travailler*. n. 1, 1998, p. 41-54.
- _____. *Le travail et l’événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l’époque actuelle*. Paris: Harmathan, 1995.

Anexo 1 Formulário de entrevista

Data
Nome
Município
Gênero

I – DADOS PESSOAIS

1. Idade
2. Estado civil
3. Nº de filhos
4. Religião (praticante ou não)
5. Profissão/ocupação
6. Local de nascimento (urbano/rural)

II – EDUCAÇÃO

7. Qual a escolaridade? Ainda estuda?
 - Se sim: Qual curso faz e por que? Até quando pretende estudar?
 - Se não: Qual curso fez e por que? Por que parou de estudar? Gostaria de voltar a estudar?
8. O que a escola significa?
9. Qual é a importância da escola para o trabalho?

III – FAMÍLIA

10. Local de nascimento dos pais (rural/urbana). E dos avós?
11. Os pais/filhos trabalham? Profissão (e ocupação) do pai, mãe, dos irmãos, dos avós, do/a cônjuge e dos filhos.
12. Quantas pessoas moram na casa? Quem são?
13. Quantas pessoas da casa trabalham? Quem são?
14. Qual a escolaridade dos pais/filhos/cônjuge?

IV – TRABALHO

Empregos anteriores

15. Por que começou a trabalhar? Como estava a vida econômica da família nessa época?

16. Estava estudando quando começou a trabalhar?
- Se não, por que?
 - Se sim, o trabalho influenciou no seu desempenho escolar?
17. Quantos empregos teve?
- No 1º emprego: qual era sua idade, onde foi, qual era a ocupação, quanto tempo ficou nele, por que saiu, quanto tempo para arrumar o 2º emprego.
 - No 2º emprego: qual era sua idade...

Emprego atual

18. Qual o horário e dias de trabalho? É sempre fixo?
19. O que exatamente faz na fábrica: qual a ferramenta que usa, como usa e para que ela serve?
20. A fábrica fica longe da sua casa?
21. Salário. Renda familiar.
22. Se for mulher: No setor em que trabalha têm homens? Se sim: Seu trabalho é igual ao deles? E o salário é igual?
23. Há alguma relação entre o que estuda(ou) e este trabalho?

Fábrica atual

24. O que a fábrica produz? Quantos funcionários têm?
25. Quais benefícios a fábrica oferece?
26. A fábrica oferece cursos de profissionalização? Faz ou fez algum curso (na empresa ou fora dela)? Por que?
- Se o fez: Aplica-se ao seu trabalho? Quem/o que o influenciou a fazê-lo?
27. Houve algum tipo de mudança na fábrica onde trabalha?
- Se sim, essas mudanças interferem de algum modo no seu trabalho? Como?
28. Como é a organização do trabalho: quem manda em quem? // O que pensa disso?
29. Como sabe quanto tem de produzir? // Quem controla os defeitos de peças?
- Foi sempre assim? Se não: melhorou/piorou?
30. Participa das decisões da fábrica?
31. Qual é a melhor parte desse trabalho? E a pior?
32. Gostaria de mudar alguma coisa no seu trabalho?
33. Como se sente nesse trabalho, com os colegas, os chefes, o ambiente em geral?
34. Acha esse trabalho rotineiro?
- Se sim, como isso poderia ser resolvido?

- Se não, por que?

Refletindo sobre o trabalho

35. O trabalho na fábrica tem contribuído na sua vida?

36. O que o trabalho significa na sua vida?

37. O que sente por esse trabalho? [(in)satisfação]

V – REINVENÇÃO das NORMAS no TRABALHO

38. Quando começou a trabalhar na função atual, recebeu alguma instrução para fazer a sua atividade? Quem as deu? Resuma-as.

39. Enfrenta alguma dificuldade para fazer seu trabalho? Por ex. instruções que te deram, mas que você acha melhor fazer de outro jeito?

40. Você acha que existe um único jeito certo de trabalhar em cada função? // Esse jeito funciona perfeitamente com todo trabalhador, ou não? Por que?

41. Usa algum “truque”/“macete” no seu trabalho para aliviar certos desconfortos (dores) físicos ou mentais (pensamentos rotineiros) que sua função/ferramenta provoca em você?

42. Modifica alguma coisa na maneira de trabalhar para poder cumprir a meta de produção e os prazos?

43. Seu estado de humor interfere no seu jeito de trabalhar? E a temperatura ambiente interfere?

44. Mexe na velocidade da máquina, ou no seu ritmo corporal, ou na ordem com que fabrica as peças ou ainda no modo de usar as ferramentas/máquina, para tornar o seu trabalho mais fácil, menos cansativo e menos monótono?

45. Você consegue controlar o ritmo do seu trabalho de modo a sobrar um tempinho para fazer algo diferente, como ir ao banheiro, conversar com alguém ou respirar um pouco?

46. Já criou ou pensou em criar alguma adaptação, algum dispositivo ou mesmo uma engenhoca em sua máquina/ferramenta para facilitar/melhorar o seu trabalho? // Você a/o criou sozinho ou em conjunto com alguém?

47. Como faz para resolver problemas que aparecem no seu trabalho? (Problemas ligados à máquina/ferramenta que utiliza).

48. O que faz quando ocorre algum imprevisto (pane, falta ou desgaste de ferramenta) ou um acidente na produção?

49. Como improvisa novos procedimentos para resolver esses imprevistos/acidentes? Exemplifique.

50. A solução para imprevistos/acidentes na produção é encontrada individualmente, por cada trabalhador, ou em equipe?
- Se for em equipe, há conflitos/desentendimentos entre os trabalhadores para chegar a um acordo? Há algum líder? Se sim, é sempre o mesmo?
51. A fábrica deixa em aberto para vocês usarem seus jeitos pessoais de fazerem suas atividades? Ou controla para que façam exatamente igual às instruções feitas por ela mesma?
52. Faz seu trabalho de um jeito diferente (por mínimo que seja) dos seus colegas que trabalham na mesma função? (Gestos, ordem das peças/ferramentas, movimento/ritmo/agilidade do corpo, forma de preparar e usar a máquina/ferramenta; qualidade dos objetos que fabrica/monta).
53. Quais são os motivos que levam cada trabalhador a fazer uma mesma função de um jeito diferente?
54. Em que contribui para o operário esses jeitos próprios de fazer uma mesma atividade? E para a empresa?
55. Qual a sua opinião sobre as instruções dadas pela fábrica sobre o modo de se trabalhar? Elas são perfeitas ou confusas e insuficientes?
56. Como acha que são feitas essas instruções dadas pela fábrica? Quem as faz e se baseando em que?
57. Acha que o trabalhador precisa mesmo receber instruções antes de começar a trabalhar em uma função? Por que?
58. Essas instruções devem ser seguidas rigidamente/ao pé da letra por todos os trabalhadores? Ou apenas devem servir como orientação no seu trabalho?
59. Comparada com as funções dentro do chão de fábrica, a sua função e suas condições de trabalho dificultam ou facilitam para você usar o seu jeito de trabalhar?
60. A empresa consegue prever tudo o que pode acontecer na produção, através das instruções prévias dadas ao trabalhador?
61. Seu jeito próprio de fazer sua atividade o torna mais preparado e mais satisfeito no seu trabalho? Ou mais cansado e infeliz?
62. Se você fosse proibido de usar o seu jeito de trabalhar, como seria seu relacionamento em seu trabalho, com os seus companheiros de fábrica, com os chefes e com sua família e amigos?
63. Poder usar o seu jeito de fazer seu trabalho, te traz algum bem-estar (físico, psicológico, moral/valores/crenças)? Por que?
64. Quando usa o seu jeito de trabalhar, está se defendendo (evitando sofrimentos psicofísicos e morais), está respeitando os seus limites físicos (corporal) e morais? Ou apenas cumpre sua função na produção?

65. Quando usa um jeito próprio de fazer seu trabalho, acha que esse jeito é criado por você sozinho? Ou tem influência das instruções que te deram na fábrica?
66. Há momentos em que você sofre por não ter como mudar o jeito de fazer seu trabalho por causa, por ex. da velocidade da máquina ou do modo como as peças são organizadas?
67. Cumpre, aproximadamente, quantos por cento das instruções dadas pela fábrica?
68. Fica com algum sentimento de culpa quando não cumpri todas as instruções? Ou acha isso normal?
69. Sua experiência trazida de outros empregos o tornou mais preparado para usar seu jeito próprio de fazer cada nova função? // Ou em cada nova função você começava do ponto zero para achar seu novo jeito próprio de trabalhar?
70. Em algum momento você usa o seu jeito pessoal de trabalhar por puro prazer? Ou seja, um jeito que não te alivia dor e nem cansaço, mas que você usa porque gosta?
71. Quando você inventa um jeito seu de trabalhar, acha que está exercendo alguma resistência contra o domínio que o outro tem de impor instruções a você? // Ou considera que usar um jeito próprio seja apenas uma forma de realizar seu trabalho?
72. O uso do seu jeito próprio no trabalho faz com que você se identifique mais ou menos com sua função? Ou é indiferente?
73. Usar o seu jeito no trabalho te faz sentir menos pressionado/preso e mais livre? Ou é indiferente?
74. Quando usa o seu jeito próprio de trabalhar, acha que têm o controle total do que você faz na sua função?
75. Faz algo diferente no jeito de trabalhar por seguir alguma convicção sua, seja um princípio ético/moral, ou religioso ou educacional, por ex.¹?
76. Sente-se orgulhoso por tomar iniciativa em desenvolver um jeito próprio de fazer o seu trabalho? Ou vê essa iniciativa como algo corriqueiro/normal e até sem importância?
77. Para a fábrica, é importante ou prejudicial essas iniciativas do trabalhador?
78. Os chefes sabem que os trabalhadores usam maneiras diferentes de fazer uma mesma atividade? // O que eles pensam disso?
79. Em sua opinião, a fábrica deveria discutir com os trabalhadores sobre essas maneiras diferentes de trabalhar e abrir espaço para elas nos seus regulamentos? Ou deveria simplesmente desconsiderá-las?

¹ - Exemplos: 1) Você usa uma máquina que têm dois botões para serem acionados com os pés, um à direita e outro à esquerda. Não importando a ordem de acionamento dos botões, pois isso não acarreta nenhum dano à máquina. Por trazer com você fortemente a crença de que se deve começar o dia com o pé direito, aciona justamente o da direita.

2) Você tem a opção de ligar primeiro o botão verde ou o preto e branco. Também não importa a ordem de acionamento. Por ser palmeirense escolhe o verde.

80. Conhece ou ouviu falar de alguém que tenha feito algo diferente em seu trabalho para prejudicar colegas de trabalho ou a empresa?

VI – SOCIABILIDADE

81. O que faz e o que gostaria de fazer quando não está trabalhando/estudando?

82. Com quem costuma sair e aonde normalmente vai para se divertir?

83. Participa(ou) de algum grupo organizado ou movimento social?

84. É sindicalizado? // Se sim, frequenta e participa do sindicato? Se não, por que?

85. É filiado a algum partido político? // Se sim, pode dizer qual? Se não, é simpatizante de algum partido?

86. Participa de alguma organização dentro da empresa? // Se sim, qual? Se não, por que?

87. O que mais te preocupa?

88. O que gostaria de mudar na sua vida e no mundo?

89. Qual é o seu maior sonho?

[Indique 2 colegas operários(as), jovens ou adultos, que estejam trabalhando atualmente.]

Faixa salarial

1) Até R\$ 300,00	5) 1.201,00 – 1.500,00	9) 3.001,00 – 4.000,00
2) 301,00 – 600,00	6) 1.501,00 – 2.000,00	10) Acima de 4.001,00
3) 601,00 – 900,00	7) 2.001,00 – 2.500,00	
4) 901,00 – 1.200,00	8) 2.501,00 – 3.000,00	

Anexo 2 POP – Programa Operação Padrão

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		<i>MTM - Montagem e Teste de Motores</i>				
Denominação: <i>Lista de tarefas por posto de trabalho</i>		Número: MTM.POP.104.0117		C.C: 104/4	Folha:	
POSTO 1						
BM: 457.925 / 457.931		BM: 906.918				
Apertar o suporte	1,00	Colocar óleo	2,33			
Colocar óleo	1,02	Acoplar câmbio	7,28			
Colocar parafusos	0,42					
Pegar o gancho e acoplar	4,00					
BM: 475.976		BM: 476.978				
Apertar suporte	1,00	Apertar o suporte	1,00			
Colocar óleo	1,02	Colocar óleo	1,33			
Colocar parafusos	0,42	Colocar parafuso	1,67			
Fechar o bujão	0,42	Acoplar câmbio	4,33			
Pegar o gancho e acoplar	4,00					
BM: 457.928		BM: 377.981				
Apertar suporte	1,33	Colocar suporte e parafusos	2,50			
Colocar óleo	1,88	Acoplar câmbio	3,67			
Colocar suporte e parafusos	2,00					
Acoplar câmbio	5,08					
BM: 926.910		BM: 457.931 / 457.924				
Apertar suporte	1,35	Apertar o suporte	1,33			
Colocar óleo	1,83	Colocar óleo	2,17			
Colocar parafusos	0,53	Colocar parafusos e suporte	2,00			
Colocar suporte de sustentação	0,85	Acoplar câmbio	4,38			
Acoplar câmbio	5,00					
BM: 476.971		BM: 904.962				
Apertar suporte do coxim	1,20	Colocar luvas, soltar bujão e colocar óleo, apertar os parafusos do suporte e colocar parafusos do câmbio	3,60			
Colocar parafusos e suporte	0,90	Dar torque	0,28			
Colocar óleo	1,77	Acoplar câmbio	3,18			
Acoplar câmbio	3,52					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Em caso de dúvida, não faça! Pergunte ao seu mestre. </div>		Processo: (Informações complementares)				
		MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO
		00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		MTM - Montagem e Teste de Motores			
Denominação: Lista de tarefas por posto de trabalho		Número: MTM.POP.104.0118		C.C: 104/4	Folha:

POSTO 2					
BM: 457.925 / 457.931			BM: 906.918		
Pegar bomba hidráulica	1,92		Colocar o aro e apertar	2,23	
Tubulação da bomba hidráulica	1,25		Colocar flex plate	7,60	
Tubulação do compressor	3,17				
BM: 475.976			BM: 476.978		
Pegar a bomba hidráulica e colocar tubo e conexões	2,80		Colocar a bomba hidráulica	4,43	
Preparar e montar bolacha	3,42				
BM: 457.928			BM: 377.981		
Colocar a bomba hidráulica	1,88		Tubulação do compressor	6,40	
Tubos de alta e baixa pressão	1,33				
Colocar tubo do compressor	3,83				
Colocar a 2ª parte do tubo do compressor	1,68				
Apertar suportes com torquímetro	0,83				
BM: 926.910			BM: 457.931 / 457.924		
Colocar a bomba hidráulica	2,00		Apertar suportes com torquímetro	0,83	
Colocar tubulação da bomba	4,35		Pegar bomba hidráulica e apertar	2,33	
			Colocar conexões da bomba hidráulica, tubulações de alta e baixa pressão e tubulação do compressor	4,90	
Tampa lateral	1,33				
BM: 476.971			BM: 904.962		
Colocar a bomba hidráulica	2,17		Colocar bomba hidráulica	1,67	
Tubulação da bomba / compressor	5,35		Colocar conexão da bomba hidráulica	1,00	
Torquear tubulação do compressor	1,17		Colocar tubulações da bomba hidráulica e compressor	5,83	

Em caso de dúvida,
não faça!
Pergunte ao seu
mestre.

Processo: (Informações complementares)					
MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO	
00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson	

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		<i>MTM - Montagem e Teste de Motores</i>			
Denominação: <i>Lista de tarefas por posto de trabalho</i>		Número: MTM.POP.104.0119		C.C: 104/4	Folha:

POSTO 3					
BM: 457.925 / 457.931					
Montagem do escapamento	2,00				
Colocar mangueiras e abraçadeiras	1,12				
Colocar tubos e mangueiras	1,00				
Torquear as tampas de válvulas	0,75				
BM: 475.976					
Montagem do escapamento	2,00				
Colocar mangueiras e abraçadeiras	1,12				
Colocar tubos e mangueiras	1,83				
Torquear as tampas de válvulas	0,75				
BM: 457.928					
Torquear as tampas de válvulas	0,75				
Montagem do escapamento	4,33				
Mangueira de ar	2,40				
Colocar sensor	1,35				
BM: 926.910					
Colocar mangueira de água	6,53				
BM: 476.971					
Colocar mangueiras e jibóia	1,67				
Colocar trave e tubos de latão	3,00				
Colocar cinta plástica	1,33				
Apertar tampa de válvulas	0,75				
		BM: 906.918			
		Tubulação do compressor e suporte	10,56		
		BM: 476.978			
		Colocar escapamento	2,00		
		Colocar mangueiras e abraçadeiras	1,12		
		Colocar os tubos e mangueiras	1,33		
		BM: 377.981			
		Colocar jibóia e respiro	2,00		
		Colocar bomba hidráulica	1,67		
		BM: 457.931 / 457.924			
		Colocar segunda parte do tubo do comp.	2,82		
		Apertar o tubo com torquímetro	0,75		
		Torquear as tampas de válvulas	0,75		
		Colocar tampa plástica, pegar abraçadeira e mangueira	1,67		
		Pegar trave, colocar tubos de latão e apertar	3,00		
		BM: 904.962			
		Colocar escapamento	1,10		
		Colocar chicote	4,88		
		Tampa lateral	1,28		

Em caso de dúvida, não faça!
Pergunte ao seu mestre.

Processo: (Informações complementares)					
MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO	
00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson	

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		MTM - Montagem e Teste de Motores				
Denominação: Lista de tarefas por posto de trabalho		Número: MTM.POP.104.0120		C.C: 104/4	Folha:	
POSTO 4						
BM: 457.925 / 457.931		BM: 906.918				
Colocar coxim e apertar	1,45	Colocar a bomba hidráulica		2,50		
Colocar console direito e esquerdo	1,33	Colocar abraçadeira do escape		2,50		
Colocar amortecedor + chapa de apoio	1,83	Colocar conexão da bomba hidráulica		1,33		
		Tubulação da bomba hidráulica		1,33		
		Colocar tampa plástica		1,33		
BM: 475.976		BM: 476.978				
Colocar mangueiras na bomba d'água	3,33	Tubulação de alta e baixa pressão + continuação das tubulações		4,83		
Colocar tubo de alumínio e mangueiras	3,83	Colocar lambretão		5,33		
BM: 457.928		BM: 377.981				
Colocar ventilador	2,67	Colocar bolacha		3,42		
Pegar tecalón e apertar no câmbio	2,33					
Colocar e apertar tecalón de arrefecimento no câmbio	3,20					
BM: 926.910		BM: 457.931 / 457.924				
Colocar mangueira da turbina	2,38	Colocar abraçadeiras, apertar e colocar cintas plásticas		1,33		
Colocar escapamento	3,00	Colocar o ventilador e apertar		2,87		
		Colocar o aro e apertar		1,20		
		Pegar tecalón, apertar no câmbio e colocar abraçadeiras		2,50		
BM: 476.971		BM: 904.962				
Colocar ventilador	4,65	Mangueira da turbina		2,27		
Colocar aro	1,50	Tubo do pistão do freio		2,80		
Pegar tecalón, colocar abraçadeira e pendurar	2,30					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Em caso de dúvida, não faça! Pergunte ao seu mestre. </div>		Processo: (Informações complementares)				
		MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO
		00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		MTM - Montagem e Teste de Motores	
Denominação: <i>Lista de tarefas por posto de trabalho</i>		Número: MTM.POP.104.0121	C.C: 104/4 Folha:
POSTO 5			
BM: 457.925 / 457.931		BM: 906.918	
Pegar mangueiras e abraçadeiras da bomba	3,33	Colocar chicote	4,33
Preparar e montar a bolacha	3,42	Colocar lambretão	5,33
BM: 475.976		BM: 476.978	
Colocar tubulação do compressor	8,00	Preparar bolachas	3,42
BM: 457.928		Mangueiras e abraçadeiras da bomba d'água	3,33
Colocar radiador (com ajuda)	5,83	BM: 377.981	
Colocar cilindro	1,50		
BM: 926.910		BM: 457.931 / 457.924	
Tubulação do compressor	5,77	Pegar mangueiras sanfonadas	1,53
BM: 476.971		Colocar radiador	4,42
Colocar radiador	5,70	Pegar cilindro e colocar	1,33
Colocar cilindro e apertar	2,25	Colocar tecalon no cilindro	1,50
Regular cilindro	0,62	Regular cilindro	0,62
		BM: 904.962	
		Colocar tubo flexível e apertar com torquímetro	1,83
		Colocar mangueira da bomba	0,67

Em caso de dúvida,
não faça!
Pergunte ao seu
mestre.

Processo: (Informações complementares)				
MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO
00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		<i>MTM - Montagem e Teste de Motores</i>	
Denominação: <i>Lista de tarefas por posto de trabalho</i>		Número: MTM.POP.104.0122	C.C: 104/4 Folha:
POSTO 6			
BM: 457.925 / 457.931		BM: 906.918	
Colocar cilindro	2,00	Colocar mangueiras da turbina	2,38
Colocar tubulação do cilindro	3,33	Colocar tubulação de latão	20,18
Apertar amortecedor	1,00		
		BM: 476.978	
BM: 475.976		Colocar cilindro	
Colocar cilindro	2,33	Colocar tubulação	
Colocar suporte amarelo	0,35	2,00	
		1,33	
BM: 457.928		BM: 377.981	
Apertar tecalón	10,78		
		BM: 457.931 / 457.924	
BM: 926.910		Apertar abraçadeiras do tecalón do câmbio e radiador	
Colocar cilindro	2,20	8,67	
		Apertar os parafusos com máquina Atlas	
BM: 476.971		BM: 904.962	
Soltar os bujões, passar cola, apertar o tecalón do câmbio e radiador, passar cinta plástica	8,33		

Em caso de dúvida,
não faça!
Pergunte ao seu
mestre.

Processo: (Informações complementares)				
MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO
00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson

PLANO OPERACIONAL PADRÃO		MTM - Montagem e Teste de Motores	
Denominação: Lista de tarefas por posto de trabalho		Número: MTM.POP.104.0123	C.C: 104/4 Folha:

POSTO 7			
BM: 457.925 / 457.931 BM: 475.976 BM: 457.928 BM: 926.910 BM: 476.971		BM: 906.918 Apertar parafusos internos do flex plate 11,83 BM: 476.978 BM: 377.981 BM: 457.931 / 457.924 BM: 904.962	

Em caso de dúvida,
não faça!
Pergunte ao seu
mestre.

Processo: (Informações complementares)					
MOD	DESCRIÇÃO	DATA	ELAB	APROVADO	
00	VALIDAÇÃO	30/10/03	Flávio	Edson	

Anexo 3 Inscrição em peça – caixa de câmbio

Figura 1

Figura 2

Fotos gentilmente cedidas pelo operário Jack, colega de Pablo.

Anexo 4 **A norma e a vida**

“A norma (realizável ou não) sonha que eu seja um ser perfeito, redutível a algumas características simples; trabalhando sobre uma matéria imaterial, e intercambiável (sem perda de eficácia) com outro ser perfeito, não importa qual. Ela não conhece nenhum problema, nenhuma contingência, nenhuma complexidade, nem do homem, nem da matéria. Ela conhece o homem doente e o homem em boa saúde, mas ignora a tosse que me obriga a colocar uma mão diante da boca e que me impede de levantar uma peça no momento previsto, ela ignora a dor no pé que me força a caminhar lentamente, meus pensamentos que fogem para longe, meu suor frio, minhas unhas quebradas, a satisfação de ter comido bem. Ela age da mesma maneira diante da máquina e dos materiais: para ela, só existe boas e más máquinas, mas não cabos desgastados e difíceis de acionar, eixo descentralizado, parafuso que emperra, rosca gasta. Para ela há peças que se pode levantar com a mão e outras com uma máquina, mas não materiais com forma bizarra, difíceis de manter entre as mãos, não peças desmontadas que, estocadas em pátios a céu aberto sob plena neve e que ainda gelam os dedos mesmo depois de trazidas para dentro da fábrica. Ela ignora as limalhas rebeldes que se aninham em todos os orifícios, um esmeril novo que desbasta bem e aquele já muito gasto que desbasta bem menos. Ela ignora totalmente certos encadeamentos de fenômenos: a furadeira desgastada deixa rebarba entorno do furo; não se pode fixar o tornozelo sem forçar; ao final de vinte peças o operário fatiga de tanto forçar, então vai mais lentamente; renuncia a troca de ferramenta e prefere sofrer devido sua deterioração; e assim seguir. Para a norma, não existe circunstância exterior, nem sol nem mal tempo, nem barulho, nem primavera, nem raiva, nem amor. No final das contas, ela não conhece absolutamente nada, entretanto é preciso que eu a reconheça, sem a qual ela me ameaça de uma sanção que coloca em questão a minha existência”.

(Miklos Haraszti. *Salaires aux pièces*. Paris: Seuil, 1976: 95-96, *apud* Lautier, 1981: 38)