

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL XAVIER FERRARINI**

**TRABALHO X SAÚDE MENTAL: IMPACTOS DO TOYOTISMO NA  
SAÚDE DOS TRABALHADORES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO**

**2017**

**RAFAEL XAVIER FERRARINI**

**TRABALHO X SAÚDE MENTAL: IMPACTOS DO TOYOTISMO NA  
SAÚDE DOS TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, Coordenação do Curso de Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Paes de Barros.

Co-Orientadora: Prof<sup>a</sup> Msc.<sup>a</sup> Audrey Merlim Leonardi de Aguiar

**PATO BRANCO**

**2017**



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
Câmpus Pato Branco  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
**Departamento Acadêmico de Administração**  
**Coordenação do Curso de Administração**

## TERMO DE APROVAÇÃO

### TRABALHO X SAÚDE MENTAL: IMPACTOS DO TOYOTISMO NA SAÚDE DOS TRABALHADORES

por

**Rafael Xavier Ferrarini**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 19 horas do dia 25 de outubro de 2017, na sala Mini Auditório, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Câmpus Pato Branco. O(a) aluno(a) foi arguido pela Banca de Avaliação abaixo assinados e considerou o trabalho aprovado.

<hr/> <p>Prof. Dr. Sérgio Paes de Barros <b>(Presidente/Orientador - UTFPR/Pato Branco)</b></p>	<hr/> <p>Prof. Dr. Luciano Minghini <b>(Avaliador 1 - UTFPR/Pato Branco)</b></p>
<hr/> <p>Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Giovanna Pesarico <b>(Avaliador 2 - UTFPR/Curitiba)</b></p>	<hr/> <p>Prof.<sup>a</sup> Msc.<sup>a</sup> Audrey Merlim Leonardi de Aguiar <b>(Avaliador 3 - UTFPR/Pato Branco)</b></p>
<hr/> <p>Prof. Dr. Luciano Minghini <b>(Coordenador do curso de Administração – UTFPR/Pato Branco)</b></p>	

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

Dedico este estudo à toda sociedade em geral que mantém a UTFPR em funcionamento, por me proporcionar um espaço tão rico em conhecimento e diversidade, possibilitando a minha formação como profissional e a produção de estudos que possam contribuir para a população.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pela confiança que tiveram no meu potencial e me fizeram acreditar que, desde pequeno, todos os objetivos que eu quisesse alcançar só dependia da minha vontade e dedicação.

À Mariane, minha namorada, que me deu todo o apoio que precisei nos momentos difíceis, sendo minha amiga e companheira, me incentivando e tendo muita compreensão, estando sempre ao meu lado.

Ao meu orientador, Professor Sérgio, que teve muita paciência e vontade de me repassar conhecimento, assim como de corrigir os meus erros e tentar fazer com que eu trilhasse o melhor caminho nessa jornada.

À Professora Giovanna, que nas primeiras elaborações do projeto me ajudou a enxergar o estudo de forma mais profunda, apontando os erros que necessitavam ser corrigidos e fazendo com que eu pudesse chegar a este patamar.

Aos demais Professores do curso de Administração da UTFPR, que contribuíram para a minha formação como pessoa e profissional, ao longo da graduação.

À UTFPR que me concedeu uma premiação, acreditando no potencial desta pesquisa.

Aos meus colegas de graduação, que me proporcionaram um ambiente repleto de discussões, ideias e diversidade de opiniões, auxiliando na construção de conhecimento através de conversas e debates.

*“Eu usava cocaína, álcool e maconha durante o trabalho porque me deixava mais enérgico, mais ágil, não sentia preguiça para nada. O que eu tinha que fazer eu fazia com mais rapidez e era para acabar quanto mais rápido o serviço.” (Entrevistado nº 5, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.140).*

## RESUMO

FERRARINI, Rafael Xavier. **Trabalho x Saúde Mental: Impactos do toyotismo na saúde dos trabalhadores.** 2017. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

O toyotismo surgiu no Japão na década de 1960, com uma proposta bem diferente do taylorismo-fordismo. O discurso de que era possível flexibilizar o trabalho e fazer com que os profissionais pudessem utilizar parte de sua capacidade intelectual para resolver problemas e tomar decisões, fez com que muitos trabalhadores fossem seduzidos. Essa proposta de modelo flexível se mostrou também como uma ferramenta de sedução do profissional para que sua subjetividade pudesse trabalhar em prol dos interesses da organização. Porém, estudos têm demonstrado que o recrutamento da mente do trabalhador aos interesses da empresa pode comprometer sua saúde. Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar as relações do modelo japonês de produção com a saúde dos profissionais nas organizações. Foi realizada uma análise bibliográfica, com abordagem qualitativa, de seis estudos de caso, com o intuito de relacionar as dinâmicas de trabalho propostas pelo toyotismo com a saúde dos profissionais inseridos neste modelo de produção. Os estudos de caso abordam as seguintes áreas: indústria automobilística, serviços bancários, indústria agroavícola, grande empresa de supermercados e corte de cana-de-açúcar. Chegou-se à conclusão de que elementos do modelo de gestão toyotista podem propiciar o desencadeamento de problemas de saúde nos trabalhadores, bem como o acúmulo de estresse, possibilitando o desenvolvimento de Síndrome do Burnout.

**Palavras-chave:** Toyotismo. Saúde do Trabalhador. Saúde Mental. Pós-Fordismo. Impactos do Toyotismo. Estresse.

## ABSTRACT

FERRARINI, Rafael Xavier. **Work x Mental Health: Toyotism impacts on workers health.** 2017. 84 p. Completion of Course Work (Bachelor's Degree in Administration) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

The toyotism arose in Japan in the 1960s, with a very different proposal from the taylorism-fordism. The speech that was possible make the work more flexible and enable the professionals to use part of their intellectual capacity to solve problems and make decisions, caused many workers to be seduced. This flexible model proposal has also been shown as a seduction tool of the professional so that his subjectivity could work for the interests of the organization. Therefore, studies have shown that recruitment the workers mind to the company's interests can jeopardize his health. Thus, the objective of this study is to analyze the relations of the japanese model of production with the health of the professionals of the organizations. A qualitative bibliographical analysis of six case studies was carried out with the aim of relating the dynamics of work proposed by toyotism with a health of the professionals included in this model of production. The case studies cover the following areas: two cases of automobile industry, banking services, agro-food industry, large supermarket company and sugar cane cut. It has come to the conclusion that elements of the management model, can be used as the triggering of health problems of workers, as well as the accumulation of stress, possibilities on development of burnout syndrome.

**Keywords:** Toyotism. Workers Health. Mental Health. Post-fordism. Toyotism Impacts. Stress.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
2.1	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	18
<b>3</b>	<b>O TOYOTISMO</b> .....	<b>20</b>
3.1	CONTEXTO HISTÓRICO .....	20
3.2	A RELAÇÃO SAÚDE E TRABALHO .....	27
<b>4</b>	<b>ESTRESSE E BURNOUT</b> .....	<b>30</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	31
<b>5</b>	<b>ESTRESSE NO MUNDO DO TRABALHO</b> .....	<b>34</b>
5.1	ESTRESSE EM GERENTES BANCÁRIAS.....	34
5.2	O <i>MANAGEMENT BY STRESS</i> NA MERCEDES BENZ DO BRASIL ....	39
5.3	A SUGESTÃO COMO IMPOSIÇÃO EM DUAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS.....	45
5.4	A SAÚDE DO PROFISSIONAL NA AGROINDÚSTRIA AVÍCOLA .....	49
<b>6</b>	<b>IDENTIDADE E TRABALHO</b> .....	<b>56</b>
6.1	A NEUROSE DA PRODUÇÃO DE SI.....	59
6.2	O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO MODELO FLEXÍVEL.....	62
<b>7</b>	<b>KAROSHI: O TRABALHO E A MORTE</b> .....	<b>68</b>
7.1	O TOYOTISMO NO CORTE DE CANA: A MORTE EM BUSCA DA SOBREVIVÊNCIA .....	72
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1960, a forma de superação de uma empresa ao lidar com uma grande crise, acabou por se tornar uma chave para ideias inovadoras que revolucionariam o sistema produtivo empresarial em um contexto pós-segunda guerra mundial. O novo modelo de produção substituiria o taylorismo e o fordismo em grande parte das empresas no ocidente, dando origem a uma nova concepção de organizações que surgiriam mais tarde, fundamentadas num discurso de flexibilidade e conhecimento.

Trata-se do toyotismo, que nasce como um modelo de produção desafiador, aos moldes da crise que ocorria no Japão. As complicações financeiras da Toyota acabaram resultando em uma forma de produção enxuta, prezando pela versatilidade de seus trabalhadores e abolindo o uso do estoque permanente, dando assim, origem às práticas conhecidas como *just in time*. O trabalhador, que antes exercia uma função específica e um trabalho completamente objetivo, acaba tendo que se adaptar à novas funções, passando a lidar com uma reformulação social e tecnológica dentro da indústria.

É importante ressaltar que o surgimento deste novo modelo de produção, juntamente com a inserção de novas tecnologias na indústria da Toyota, fez com que a adaptação do profissional fosse mais complexa, pela polivalência no trabalho, novas funções exercidas por máquinas programadas, exigência de um nível de aprendizado mais elevado, e uma forma de trabalho mais intensa.

“A intensificação do trabalho é uma das chaves do sucesso do *lean production*. Entre outras técnicas, a intensificação é conseguida eliminando-se os períodos de “esperar dar o tempo” no fim das atividades de trabalho e das operações das máquinas e obrigando-se os trabalhadores a continuar trabalhando alguns minutos dentro de suas pausas oficiais. O objetivo é conseguir que os trabalhadores tenham uma performance que abranja cada um dos 60 segundos que compõem o minuto” (UNTERWEGER, 1992, p. 9).

Esta forma de trabalho exige um foco muito intenso do profissional. Pagamento de horas extras em muitas indústrias que possuem o toyotismo como modelos de produção torna-se comum para que a meta diária seja alcançada. Em alguns casos, o trabalho é dividido em equipes que possuem um objetivo a ser cumprido em um determinado período. Se um dos profissionais opera em um nível mais lento, outros

componentes do grupo são sobrecarregados, gerando um desgaste maior em alguns trabalhadores.

A intensificação do trabalho dá-se por consequência da operação dessas organizações com um estoque acumulado conforme a demanda. As empresas possuem prazos de entrega e estoques com destinos já estabelecidos e cada vez mais céleres. Logo, torna-se de suma importância que a produção atinja o que foi determinado, mesmo que isso implique em uma permanência dos trabalhadores na empresa após o horário normal de expediente. A sobrecarga de trabalho resultante deste processo de produção levanta a questão de averiguar se existem conexões ou influências do trabalho na saúde dos trabalhadores.

Segundo Wood Jr (1992), levando em consideração toda a adaptação ao profissional, juntamente com a organização como um todo, a avaliação de todo o impacto que a informatização acaba gerando sobre as organizações, origina dúvidas se realmente as empresas teriam que aplicar uma política de compartilhamento de conhecimento, tornando a organização mais inteligente. Este fator acarreta em uma maior informação adquirida pelos profissionais em prol da empresa, podendo atribuir ainda mais funções e responsabilidades aos trabalhadores.

A capacidade de absorção de conhecimento que o profissional teve de adquirir foi inevitável, resultante de sua polivalência dentro da indústria, de certa forma, tornando a empresa mais “inteligente”. Posteriormente, novos modelos resultantes do impacto desta informatização nas organizações, surgiram e dariam origem às *learning organizations* (organizações que aprendem), sendo a capacidade cognitiva e de compartilhamento de informações de suma importância para o funcionamento da corporação.

Em meio a tantas transformações envolvendo organizações e seus profissionais, às adaptações e a capacidade de ser flexível dentro dessas mudanças, sendo que agora os profissionais tinham a tarefa de resolver problemas e adquirindo, de certa forma, autonomia em pequenas decisões cotidianas, percebe-se a relevância em analisar a conexão do modelo japonês de produção com a saúde destes profissionais, levando em consideração que tipos de influência a inserção deste modelo nas empresas teria no comportamento dos trabalhadores nele envolvidos.

Nesse contexto, o ambiente organizacional torna-se um fator relevante a ser discutido. Motta e Freitas (2000) abordam que a organização não pode ser considerada apenas como um ambiente onde os profissionais executam suas

funções. A subjetividade do trabalhador também está inserida neste contexto e influencia diretamente o processo de produção da empresa. A forma com que a corporação lida com esse problema é a chave para que ela tenha capacidade de domínio sobre o trabalhador, desde a pressão que pode ser exercida nos profissionais, até o ambiente que é desenhado justamente para que o trabalhador tenha produtividade máxima.

O nível de exigência das empresas toyotistas ganhou uma proporção considerável, já que a qualidade é algo indispensável nessas organizações. A capacidade que essas corporações possuem de influenciar os seus funcionários a melhorarem cada vez mais o seu desempenho, acaba por fazer com que os objetivos da empresa sejam os deles também, de certa forma, a empresa deve ser vista como superioridade e seu sucesso depende muito dos profissionais que a integram.

A responsabilidade que é repassada para cada profissional aumenta, assim como a intolerância ao erro. O trabalhador deve ser cada vez mais produtivo e errar menos, premissa engendrada pelo capitalismo desde o início do século taylorista-fordista e que se acirrou após a segunda guerra mundial, independente de existir um modelo de organização do trabalho que se apregoe o nome de “modelo flexível” (ANTUNES,1995).

Quando o profissional ingressa na organização ele já se depara com normas estabelecidas que devem determinar sua conduta ao longo de sua permanência na corporação. Em alguns casos, dentro destas circunstâncias, o indivíduo não concorda com as regras da empresa, gerando um possível descontentamento no trabalho, arriscando prejudicar o seu desempenho.

Levando em consideração problemas como este, de adaptação pessoal à empresa, as organizações acabam por buscar garantir a permanência do profissional através de diversas estratégias, como pagamento de gratificações por produtividade, programas de participação nos lucros, eventos de motivação, contratação de *coaches* para restaurar a produtividade etc. Assim, as corporações acabam aplicando políticas para reter os profissionais, com o intuito de diminuir a rotatividade na empresa e pressionando-os de forma implícita, para que tenham um maior desempenho, já que suas remunerações e promoções dependerão de suas produtividades.

Devido a esses fatores, correspondentes à intensificação e mesmo precarização do trabalho, a questão da saúde do trabalhador passou a ser cada vez mais abordada dentro das organizações, levando em conta novos problemas

apresentados pelos profissionais no ambiente interno das empresas. Síndrome do Burnout, *karoshi*, mudanças de comportamento, entre outros. Esses elementos reforçaram a importância de relacionar o modelo de acumulação flexível e todas as suas políticas de trabalho com a saúde profissional.

Será que as práticas do sistema toyotista poderiam de alguma forma, influenciar na saúde do profissional envolvido no modelo de produção? Este trabalho busca fazer uma análise das relações entre o modelo japonês de produção e a saúde do trabalhador, verificando conexões entre transtornos psicológicos e as dinâmicas de trabalho, investigando a identificação do trabalhador junto à imagem da empresa onde está empregado e identificando adoecimentos comnexo causal estabelecidos em literatura científica. Foi realizado um estudo bibliográfico, analisando dados secundários oriundos de pesquisas científicas e bancos de dados, para a obtenção dos resultados.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

- ✓ Analisar as relações do modelo japonês de produção com a saúde dos profissionais nas organizações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Verificar conexões entre transtornos psicológicos e as dinâmicas de trabalho do toyotismo;
- II. Investigar a identificação dos trabalhadores junto à imagem das empresas onde estão inseridos mediante políticas de “vestir a camisa da empresa”;
- III. Identificar adoecimentos comnexo causal, estabelecido em literatura científica, entre o modelo japonês e a saúde dos trabalhadores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Perante um sistema que enaltece o acúmulo de capital, as organizações nascem em meio a uma forte concorrência uma com as outras, já sob a pressão de conseguir resultados positivos e gerar lucratividade da forma mais rápida, eficaz e eficiente possível. E quando se fala em alto rendimento corporativo, esse sistema pode significar uma ameaça ao trabalhador a partir do momento em que exista uma exploração da mão-de-obra para conseguir tais resultados.

O toyotismo ou modelo japonês de produção é um dos mais utilizados do mundo dentro das empresas (FLEURY; FLEURY, 2006). Sua gestão de qualidade que trabalha em busca de melhorias na produtividade, através de metas e aproveitamento, acaba por transformar esse modelo em uma forma bem-sucedida de gerir recursos e lucratividade. Por mais que tenha sido elaborado em um contexto pós-guerra, por necessidade dos japoneses, que não contavam com elevados níveis de estoque, o modelo japonês tornou-se famoso pela produção e estocagem conforme a demanda, o que é chamado de *just in time* (OLIVEIRA, 2004).

Ainda que o toyotismo seja um modelo moderno, que necessite de muito estudo e aprendizagem para a sua aplicação em uma organização, e que muitas vezes tenta passar um discurso de flexibilidade organizacional em relação aos seus profissionais, ainda é possível encontrar alguns questionamentos na área da saúde do trabalhador. Conflitos entre equipes gerados por competições, adoecimentos físicos e psicológicos causados pela pressão e stress no trabalho e metas que parecem ser inalcançáveis, são problemas que acabam gerando consequências na saúde do trabalhador.

Dentro dos problemas levantados, surge a importância da análise desse modelo e os possíveis impactos que ele pode gerar na saúde do profissional, já que cada vez mais fala-se em aumento de lucratividade e otimização da produção, porém, por muitas vezes a saúde do trabalhador que está inserido nesse processo não é levada em consideração, podendo causar alta rotatividade na empresa, e até mesmo acarretar em processos judiciais trabalhistas, aposentadorias por invalidez e chamando a atenção de órgãos fiscalizadores, como o Ministério do Trabalho (BARROS, 2010).

A saúde do trabalhador passou a ser discutida a partir da Revolução Industrial, quando os trabalhadores operavam máquinas de forma contínua e trabalhavam em ambientes que ameaçavam sua segurança. Carga horária elevada, exigência na

produção, trabalho sob pressão, assombravam os trabalhadores e faziam com que os indivíduos, muitas vezes, se submetessem às atividades impostas pela organização (MINAYO-GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1997).

Com o aumento da submissão dos trabalhadores às máquinas e todos os demais problemas encontrados no contexto do modelo de produção da época, surge a preocupação com a saúde do profissional e a presença de um médico dentro da organização passa a ser realidade:

“A presença de um médico no interior das unidades fabris representava, ao mesmo tempo, um esforço em detectar os processos danosos à saúde e uma espécie de braço do empresário para recuperação do trabalhador, visando ao seu retorno à linha de produção, num momento em que a força de trabalho era fundamental à industrialização emergente. Instaurava-se assim o que seria uma das características da Medicina do Trabalho, mantida, até hoje, onde predomina na forma tradicional: sob uma visão eminentemente biológica e individual, no espaço restrito da fábrica, numa relação unívoca e unicausal, buscam-se as causas das doenças e acidentes. ” (MINAYO-GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1997, p. 22)

A ascensão de uma área que se preocupasse com os processos danosos ao trabalhador era fundamental na época. De certa forma, isso diminuiria o processo de admissão e toda a rotatividade envolvida na organização causada por adoecimentos de profissionais e acidentes de trabalho. Porém, o que chama atenção é o motivo da aplicação dessa política voltada à saúde do profissional. Em muitos casos, é perceptível que as organizações tinham a intenção de manter os trabalhadores seguros para que os mesmos voltassem o quanto antes à linha de produção, e não pela importância de bem-estar do trabalhador.

A importância de considerar o contexto o qual todos os profissionais estão inseridos é de suma importância para que seja desenvolvida uma concepção de saúde voltada ao trabalhador. A troca de informações do profissional com o ambiente passa a revelar novas interpretações de saúde do trabalhador. Segundo Minayo-Gomez e Thedim-Costa (1997), a importância da saúde do trabalhador não pode ser atribuída somente ao fator físico. Todas as práticas técnicas, sociais e humanas devem ser levadas em consideração. Essa nova perspectiva é resultado de um todo, ampliando as possibilidades de diagnóstico dos problemas de saúde apresentados pelos trabalhadores.

Abordar a saúde no trabalho em meio a um sistema capitalista é uma tarefa complexa, já que o principal objetivo de uma empresa seria obter lucratividade,

mesmo que isso implique em possíveis consequências, como a diminuição de salários dos trabalhadores e demissão em massa. Porém, as políticas trabalhistas aplicadas dentro de uma organização terão grande importância para a sua funcionalidade, imagem e identidade como instituição. A importância que o campo da gestão de pessoas ganha nesse panorama é de conciliar toda a preocupação com os trabalhadores junto ao objetivo de lucrar e gerar mais capital.

O conhecimento adquirido pela análise feita de todo o problema resultará em uma amplitude maior de compreensão na área da Administração aliada à saúde do trabalhador, podendo ter a sua aplicação em prol de uma organização, auxiliando em uma reformulação de políticas trabalhistas, melhorando o bem-estar do profissional e fazendo com que a empresa consiga adquirir o melhor do seu trabalhador, evitando alta rotatividade de funcionários e custos com processos de demissões e admissões.

## **2 METODOLOGIA**

A caracterização do método de pesquisa se dá como qualitativo, já que o problema levantado e discutido tem o objetivo abordar aspectos subjetivos e interpretativos, sendo que os resultados não podem ser replicados. Há vários fatores que podem influenciar a análise qualitativa, como os instrumentos de pesquisa, natureza dos dados, e toda a base teórica que foi utilizada com o intuito de nortear a investigação (GIL, 1996). Foram utilizadas pesquisas científicas da área da psicologia, sociologia, e da administração, esta última classificada como ciências sociais aplicadas, relacionando-as com o objeto a ser pesquisado e fazendo uso da análise bibliográfica e documental para coleta de dados.

Segundo Creswell (2010), um fator que diferencia a pesquisa de cunho qualitativo da quantitativa é a forma com que são empregadas diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, sendo esta última de grande influência para o desenvolvimento e abordagem da pesquisa científica. O emprego de teorias da área social e da saúde foi de fundamental importância para a análise da problemática levantada.

No caso deste estudo, foram analisadas diferentes pesquisas científicas na área da saúde do trabalhador, ressaltando a importância de sua abordagem para o



bem-estar no ambiente profissional, analisando temas, como: *karoshi*, *burnout*, estresse e a influência do capitalismo moderno junto ao trabalhador.

A importância de contextualizar historicamente o tema abordado ficou clara ao possibilitar um maior panorama e possibilidade de interpretação do contexto a ser analisado. Ao construir a análise, houve a necessidade de levantar aspectos socioeconômicos para abordar a problemática levantada, historicizando como ela se desenvolveu ou surgiu.

A escolha da pesquisa bibliográfica reside no fato de que ela possibilita um alcance de dados mais amplo do que a pesquisa realizada diretamente. No caso do estudo levantado, essa modalidade de pesquisa auxilia na contextualização histórica e na análise de estudos científicos já realizados, em regiões diferentes, tratando-se de uma considerável dispersão de espaço, ampliando o alcance dos resultados (GIL, 1996).

Além da pesquisa bibliográfica, o método pela análise documental foi escolhido pelo motivo de praticidade ao encontrar informações de um elevado grau de confiabilidade, tais como, relatórios oficiais, documentos públicos, não sendo necessário contato com o sujeito da pesquisa para a análise dos dados. Gil (1996) aponta que, muitas vezes as informações obtidas com os sujeitos da pesquisa podem ser prejudicadas pelas circunstâncias que envolvem o contato, podendo comprometer a validade dos dados.

O método dedutivo enquadrou-se com a pesquisa realizada, levando em conta que é feita uma análise bibliográfica e, a partir de teorias presentes em estudos científicos, os argumentos para a discussão do tema foram reforçados. Partindo da análise e discussão das pesquisas abordadas, são levantadas deduções da existência de um problema ou não, com a interpretação e manutenção dos dados para a construção da investigação.

Na concepção de Gil (1996), o trabalho interpretativo em uma pesquisa bibliográfica necessita estar diretamente relacionado com conhecimentos significativos, para que a validade do estudo científico não seja comprometida de alguma forma. Para isto, é importante que os dados a serem interpretados sejam oriundos de pesquisas empíricas e teorias comprovadas.

O autor também destaca que alguns critérios devem ser relevantes no desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica, tais como: o assunto ser do interesse do pesquisador, apresentação de relevância teórica e prática, adequação à

qualificação do pesquisador, existência de material suficiente e disponível, e disponibilidade de tempo para o desenvolvimento do estudo.

Ainda, Gil discute a importância de ser criado um problema com o intuito de ser solucionado. Para isso, é necessário o levantamento de fontes bibliográficas que auxiliem na elaboração de um referencial teórico, apoiando a construção de argumentos que possam defender a solução do problema levantado.

Primeiramente, foram realizadas buscas de dados na seguinte ordem: (I) Levantamento bibliográfico sobre as condições socioeconômicas da emergência do Modelo Japonês de produção; (II) Levantamento bibliográfico do Modelo Japonês de produção. Essa investigação auxiliou na construção de uma contextualização do toyotismo frente aos problemas que surgiam ao longo da história.

Posteriormente à sondagem histórica do modelo de produção, introduziu-se aos seguintes passos: (III) Levantamento bibliográfico sobre Saúde do Trabalhador; (IV) Levantamento bibliográfico sobre as relações de Transtornos psicológicos, como, estresse, ansiedade, Síndrome do *Burnout*, e as dinâmicas de trabalho do toyotismo. Nesta parte tornou-se importante explicar alguns aspectos de saúde do trabalhador, assim como doenças e transtornos do ambiente profissional.

Após a definição de saúde do trabalhador, foi realizada a etapa: (V) Levantamento bibliográfico sobre teorias da psicologia que analisem o comportamento de “comprometimento” e o conceito de “Identidade”. Este elemento do processo foi realizado com o intuito de buscar aspectos sociais e relacioná-los com o capitalismo moderno, utilizando de estudos da sociologia e psicologia para a contextualização do problema na sociedade moderna.

Subsequentemente, foram realizados os seguintes passos: (VI) Levantamento de artigos científicos que relatem pesquisas onde exista nexos causal entre adoecimento pelos trabalhadores e o modelo japonês; (VII) Levantamento de artigos científicos, documentos e relatos da área de Saúde do Trabalhador. A importância de relacionar as dinâmicas do toyotismo com transtornos e adoecimentos torna-se importante para intensificar a argumentação utilizada na análise do estudo.

Sucessivamente, a última etapa: (VIII) Análise de casos de adoecimentos no trabalho, obtidos pelas pesquisas assinaladas nos passos anteriores. Neste passo, foi verificada a possibilidade de relação entre o adoecimento descrito e o modelo de trabalho apresentado em cada caso. A utilização de estudos da sociologia, psicologia

e administração foram parâmetros norteadores para a obtenção de resultados que complementaram a análise e reforçaram a dedução do problema levantado.

## 2.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a obtenção dos dados contidos no estudo, foi necessário realizar um levantamento de todas as fontes relevantes de literaturas científicas e documentos a serem analisados, com o objetivo de reforçar a argumentação e defender as hipóteses levantadas, buscando uma resposta para a problemática de pesquisa.

A internet figura como um importante veículo de informações e sua utilização não pode ser deixada de lado, em virtude da quantidade de materiais que podem ser encontrados através dos mecanismos de busca, diretórios e mecanismos de metabusca (GIL, 1996).

Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados dois bancos de dados online, levando em conta a praticidade da busca e acesso às literaturas científicas, sendo eles:

- ✓ SciELO: Portal eletrônico do governo brasileiro que hospeda revistas científicas que preenchem requisitos do CNPQ.
- ✓ Google Acadêmico: Site de buscas voltado às literaturas científicas, possibilitando ao acesso de artigos, periódicos, teses, entre outros materiais bibliográficos. A inserção deste portal de buscas se dá pela existência de periódicos científicos não-indexados no SciELO.

No processo de busca dos materiais objetos de análise, foram inseridas palavras-chave associadas ao toyotismo, estresse, modelo flexível, saúde do trabalhador e saúde mental, com o intuito de associar os estudos objetos de análise com os objetivos desta pesquisa. Diante dos resultados encontrados pela busca, foram lidos resumos com o intuito de verificar a relevância da sua abordagem com o estudo presente. Logo, descartados aqueles que não atendiam a necessidade dessa pesquisa de abordar elementos do toyotismo que pudessem ser relacionados com a saúde do trabalhador.

Sobretudo, para análise foi importante considerar somente estudos científicos, para a construção da abordagem desta pesquisa. Gil (1996) aponta os periódicos

como meio mais importante para a comunicação científica, e destaca as teses e dissertações como de grande relevância, já que são constituídas de relatórios de investigações científicas originais.

O autor ainda aponta a possibilidade de se alcançar um resultado mais amplo através de uma pesquisa bibliográfica, do que aquela realizada diretamente. Na perspectiva de Gil, o cruzamento de informações no estudo a ser analisado e a análise a ser feita, possibilita uma ampliação no alcance dos resultados.

A preferência foi dada aos estudos que possuíam relatos, com o intuito de analisar a vivência e o contexto do profissional inserido no modelo flexível de gestão a partir de suas palavras, aliadas à análise já presente no material bibliográfico. Diante disso, chegou-se nos seis materiais objetos de discussão deste estudo:

- ✓ Sofrimento, prazer ou síndrome de estocolmo gerencial de gerentes bancárias? (OLETO, MELO, 2012);
- ✓ Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores: um estudo na Mercedes Benz do Brasil, São Bernardo do Campo, São Paulo (PINA, STOTZ, 2015);
- ✓ Discurso flexível, trabalho duro: O contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores (BERNARDO, 2006);
- ✓ Vivências de ser trabalhador na agroindústria avícola dos usuários da atenção à saúde mental (MACHADO, MUROFUSE, MARTINS, 2016);
- ✓ A promoção de qualidade de vida para os trabalhadores: discurso, poder e disciplina (BARROS, 2010);
- ✓ Estudo de caso sobre a decisão judicial que proibiu o pagamento de salário por produção na indústria de cana-de-açúcar do interior paulista (OLIVIA, PASQUALETO, 2017);
- ✓ Trabalho e risco no corte manual de cana-de-açúcar: A maratona perigosa nos canaviais (LAAT, 2010).

Os requisitos que o estudo deveria atender para que fosse selecionado, era: ser estudo de caso; abordar sobre elementos do toyotismo; possuir relatos de entrevista com indivíduos que faziam parte do objeto de estudo; descrição da vivência dos trabalhadores inseridos no toyotismo, relacionando os efeitos das dinâmicas do modelo flexível com a sua saúde.

### 3 O TOYOTISMO

Após abordar os objetivos do estudo e sua metodologia, neste capítulo, serão discutidas características peculiares do toyotismo<sup>1</sup>, contextualizando com aspectos da saúde e seus estudos ao longo da história.

#### 3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A inserção das tecnologias nas organizações trouxe maior flexibilidade e controle em suas linhas de produção. Porém, com a necessidade de obter lucro e atender as demandas do mercado, a capacidade produtiva deveria ser maior e isso exigiria maior rendimento por parte dos profissionais. Na perspectiva de Mattoso (1995), todas essas mudanças acabaram influenciando a hegemonia do Estado e o capitalismo de bem-estar. Para o autor, a exploração da natureza e do homem ocorreu de forma irresponsável, batendo de frente com os direitos dos trabalhadores e as conquistas democráticas.

O surgimento de problemas impostos pela reestruturação do processo produtivo fez com que a figura do homem ganhasse importância, à medida que os trabalhadores reivindicassem seus direitos, frente a um sistema que contestasse o bem-estar do profissional. A saúde do trabalhador passou a ser abordada de forma constante dentro das organizações, principalmente pela pressão que as empresas sofreram de sindicatos e órgãos do estado que fiscalizam os direitos e a segurança da classe operária.

Estudos científicos proporcionaram um melhor entendimento acerca do conceito de saúde do trabalhador, agrupando diversas áreas profissionais:

“Entende-se por saúde do trabalhador o conjunto de conhecimentos oriundos de diversas disciplinas, como Medicina Social, Saúde Pública, Saúde Coletiva, Clínica Médica, Medicina do Trabalho, Sociologia, Epidemiologia Social, Engenharia, Psicologia, entre tantas outras, que – aliado ao saber do trabalhador sobre seu ambiente de trabalho e suas vivências das situações de desgaste e reprodução – estabelece uma nova forma de compreensão das relações entre saúde e trabalho e propõe uma nova prática de atenção à saúde dos trabalhadores e intervenção nos ambientes de trabalho” (NARDI, 1997, p.219).

---

<sup>1</sup> Segundo Gorender, (1997), o Toyotismo também pode ser chamado de Modelo Japonês ou Modelo Flexível. Para Fleury e Fleury (2006), o nome Gestão por Competências também pode ser utilizado, apesar desta ser uma denominação que indicaria preocupações mais refinadas relacionadas ao desenvolvimento das competências comportamentais organizacionais.

Tratando-se de pessoas, é importante olhar para aspectos que influenciam o comportamento desses indivíduos dentro do ambiente organizacional, já que eles desempenharão funções que irão determinar o rumo da empresa. A importância de se ter um bom rendimento desses profissionais pode estar ligada ao quanto a organização pode gerar de resultados positivos. Ao longo do tempo, as empresas passaram a dar mais atenção a este fator, por questões financeiras, de segurança, e de lucratividade.

Com o surgimento dos conceitos de saúde do trabalhador, veio a preocupação em analisar os modelos de produção e os cuidados mínimos da integridade física e mental dos profissionais por parte das empresas. Essa preocupação gerou uma amplitude maior de estudos e problemas levantados acerca dos ambientes organizacionais, levando em consideração a ascensão do capitalismo e os métodos do taylorismo-fordismo. Com o surgimento do modelo toyotista e o seu discurso flexível (BERNARDO, 2006), as consequências do sistema produtivo sobre a saúde do trabalhador ficaram mais implícitas, elevando o grau de complexidade do estudo na área. A preocupação com a saúde do trabalhador passou a ser não só física, como mental, ampliando os problemas abordados e as áreas de interesse.

Segundo análises de DIEESE (1994), a utilização da mão-de-obra relaciona-se com a massa de lucro apropriada pelas empresas. É um novo problema que surge em consequência da reestruturação produtiva. A empresa necessitaria aproveitar o máximo do rendimento de seu trabalhador para que os custos sejam reduzidos. Isso implica em profissionais aproveitando o máximo de tempo disponível para desempenhar as suas atividades em um ritmo elevado. Essa forma de trabalho é típica do modelo japonês, onde, muitas vezes, são encontrados pequenos grupos, onde os trabalhadores desenvolvem várias atividades de forma intensa.

Vale ressaltar que o processo de reestruturação produtiva exigiu o estabelecimento de uma ligação mais direta entre o profissional e a organização, já que os direitos trabalhistas passaram a ser mais discutidos. A economia sofria um período de adaptação diante de novos problemas originados pelo capitalismo, que deveriam ser solucionados em meio à crise japonesa.

E nesse contexto de crise, a adaptação das empresas frente às conquistas dos trabalhadores ao longo dos anos foi considerável. Ainda, Alves (2009) aborda que as organizações passaram a oferecer altos salários e benefícios sociais aos profissionais

em troca de um consentimento operário. O trabalho braçal que antes era utilizado no taylorismo e fordismo, focando a importância do trabalhador, muitas vezes, apenas a movimentos repetitivos, passou a ser complementado com a participação do intelecto no modelo toyotista.

Toda essa reestruturação resultante da implantação da tecnologia e dos modelos adotados pelo toyotismo como o *just in time*<sup>2</sup>, por exemplo, levantam questionamentos acerca das possíveis consequências nos profissionais, quando aliados à pressão que a empresa gera no trabalhador, devido à responsabilidade que o mesmo adquire. A necessidade que a organização toyotista possui de repassar responsabilidades aos colaboradores é notória, resultando muitas vezes em problemas de saúde nos profissionais. O estresse gerado pelo trabalho torna-se comum dentro do ambiente das empresas inseridas no sistema capitalista.

Um fator importante que separa o toyotismo do taylorismo e fordismo é o fato de que no modelo de produção japonês há um controle mais subjetivo do operário. De acordo com Clarke (1991), a especialização flexível proposta pelos novos modelos de produção resultou em um trabalho intensificado. A inserção de tecnologias no processo de produção fez com que o indivíduo ligado à produção tivesse que se submeter às constantes especializações geradas pela própria flexibilidade desse modelo. Entretanto, vale ressaltar que a identificação do controle exercido pelo toyotismo é mais complexa de ser percebida comparada ao taylorismo-fordismo.

“Em lugar do trabalho desqualificado, o operário é levado à polivalência. Em vez da linha individualizada, ele integra uma equipe. No lugar da produção em massa, para desconhecidos, trabalha um elemento para satisfazer a equipe que vem depois da sua na cadeia. Em suma, o ‘toyotismo’ elimina, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra simplificado, desmotivante, embrutecedor” (GOUNET<sup>3</sup>, 1991, p. 33 *apud* ANTUNES, 1995).

A possibilidade de exercer atividades aliadas ao raciocínio, de fato reforçou um discurso motivador proposto pelo toyotismo. Os profissionais que antes sujeitavam-se a realizar o trabalho limitado ao esforço físico e repetitivo, poderiam agora estabelecer novos padrões de trabalho através de suas capacidades intelectuais. Com isso, as

---

<sup>2</sup> Segundo Shingo (1996 *apud*, ROSSETTI et al., 2008, p.1), o *just in time* é um sistema de produção conforme a demanda. A produção deve ser relacionada à necessidade de fornecimento, considerando o momento necessário, evitando o estoque acumulado. (SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996).

<sup>3</sup> GOUNET, Thomas. (1991) "Luttes Concurrentielles et Stratégie Daccumulation dans 1"industrie Automobile, **Etudes Marxistes**, Bélgica, nº 10, maio 1991.

diferenças entre o toyotismo e o taylorismo-fordismo proporcionaram uma perspectiva de mudança no contexto de reestruturação produtiva.

A abordagem de Gounet (1991 *apud* ANTUNES, 1995) mostra que uma das modalidades de intensificação do trabalho no toyotismo pode ser discutida através do sistema de luzes que era utilizado nas fábricas, onde as cores determinavam a velocidade da linha de produção. A luz verde significava que a produção estava em seu nível normal de funcionalidade; a laranja mostrava que o processo estava em intensidade máxima, e a vermelha indicava que havia algum tipo de problema que deveria ser solucionado. A Toyota repassava um discurso que o sistema de luzes era utilizado para uma maior organização na linha de produção, com o intuito de orientar todos os trabalhadores de uma forma mais prática. Porém a crítica de Gounet se fundamenta na intensificação implícita do trabalho que a Toyota criava, utilizando o sistema de luzes para aumentar a velocidade de produção.

O sistema de luzes foi apenas um dos fatores que tornaram o processo de adaptação dos trabalhadores mais complexo. Pode-se dizer que a automação das linhas de produção, trouxe também a intensificação implícita do trabalho no modelo japonês, afetando também o trabalho em geral.

“A difusão de novas tecnologias com base na microeletrônica tem se associado a mudanças no processo de trabalho, afetando não só a sua organização, como também as políticas de gestão de mão-de-obra e estrutura do emprego” (GITAHY, 1994, P. 146).

O alto nível de adaptação exigido pelo modelo toyotista resultou na construção de novos perfis profissionais que poderiam beneficiar as organizações. O certo nível de liberdade que o trabalhador adquiriu para tomar decisões a partir do aprendizado construído dentro da empresa fez com que o mesmo se tornasse uma peça importante e ganhasse certa responsabilidade sobre suas atitudes e resultados ligados a ela. Este fator pode ser considerado um divisor de águas dentro das organizações. A flexibilização não ficou somente nas atividades mecânicas desempenhadas, mas também na forma de se relacionar com os companheiros de equipe, trazendo a importância do trabalho em grupo.

Hirata e Zarifian (1991) também abordam que, com a flexibilização do modelo produtivo, vem a importância do profissional flexível. E o discurso transmitido pela certa liberdade que o trabalhador tem comparada ao modelo taylorista fordista, pode ser



um problema. O modelo japonês visa um alto nível de produção, com o mínimo de mão-de-obra possível, porém, necessita de uma operacionalização polivalente. Isso acarreta na realização de horas extras. E mesmo quando determinada atividade é realizada por um grupo específico, quando um componente do grupo falta, se torna normal os outros assumirem a responsabilidade do elemento ausente, intensificando mais ainda o trabalho realizado.

Vale ressaltar que a reestruturação do modelo produtivo de acumulação flexível não foi estruturada tão facilmente. Os sindicatos tiveram importante participação na evolução da figura dos profissionais dentro do toyotismo. Na década de 1950, sindicalistas protestaram fortemente contra a Toyota, que entrou com um processo de demissão em massa, em decorrência da grande crise que assolava o país no período pós-guerra. Os sindicatos combativos foram derrotados pela empresa, que aproveitou a sua desmoralização para dar origem a um novo sistema sindical, ligado à filosofia da organização (ANTUNES, 1995, p.32). Segundo Hirata e Zarifian (1991), progressivamente os sindicatos foram sendo absorvidos pelas empresas e se transformaram em sindicatos-empresa, na qual as organizações controlavam o corpo diretor, ao invés de serem constituídos por uma livre associação dos trabalhadores. A importância da Toyota em ter essa associação de operários ao seu lado era muito significativa, já que ela desenvolveria um maior controle sobre os trabalhadores e, mesmo os sindicatos, que normalmente bateriam de frente com a fábrica japonesa, agora estariam incorporados às suas ideologias.

Outra característica do modelo japonês em sua origem foi a criação de empregos vitalícios. Após divergências da Toyota com sindicatos, a empresa estabeleceu esse novo sistema de emprego.

"Começou em 1961. Para obter dos trabalhadores o compromisso com o aumento da qualidade e produtividade, os empresários ofereciam esta vantagem. No início, ninguém acreditava na estabilidade, que só passou a ser implantada, de fato, em 1965. No entanto, esta prática foi adotada apenas nas grandes empresas, atingindo, aproximadamente, 30% dos trabalhadores japoneses" (WATANABE, 1993, p. 10-11).

A concessão dos empregos vitalícios teve um resultado muito importante no processo de identificação entre os trabalhadores e a empresa, fomentando a apropriação da "família Toyota", "família Nissan" etc., apesar desta prática ter sido restrita à homens e ter sistematicamente excluído as mulheres do emprego vitalício

(HIRATA; ZARIFIAN, 1991). Levando em consideração o período de crise que o Japão atravessava na época, um emprego estável era a saída dos problemas socioeconômicos para muitos japoneses. Porém, a Toyota não tomou a decisão de reformular planos de carreira simplesmente como medida filantrópica. Havia uma expectativa por parte da empresa que estes profissionais trabalhassem com uma disposição e entrega maior à organização, incorporando a empresa em si, criando um novo ambiente de trabalho composto por profissionais que desenvolviam a ideia de empresa como uma família, onde o trabalho de cada um poderia ser visto como uma luta por um bem maior.

As ações desempenhadas visando o sucesso da organização passaram a ser de muita importância. A partir do momento em que a Toyota concedeu estabilidade a alguns trabalhadores, a rotatividade de funcionários da empresa diminuiu<sup>4</sup>, juntamente com os conflitos e, levando em consideração o contexto de crise no Japão, muitos profissionais passaram a trabalhar de forma mais dedicada, como forma de gratidão à Toyota. Outro fator é que não eram todos os profissionais que tinham vínculos vitalícios com as empresas. Nem todas as empresas tinham esta prática.

As reivindicações dos sindicatos trouxeram resultados positivos. A luta dos operários contra as organizações significava mais do que uma disputa por orgulho. A qualidade de vida no trabalho estava em jogo, assim como a valorização de sua imagem como ser humano, em um modelo de produção que tinha uma proposta dinâmica e polivalente. A saúde do profissional passou a ser discutida, sendo que, a partir desses levantamentos, conquistas foram alcançadas.

Entretanto, a estabilidade vitalícia no emprego não poderia ser tão boa para a Toyota quanto para os trabalhadores. Em algum momento era necessário realizar uma renovação no quadro de profissionais. Ao atingir os 55 anos, conseqüentemente, o trabalhador tinha direito à aposentadoria. Isso fazia com que o mesmo fosse transferido para empresas de porte menor, diminuindo também a sua remuneração e o prestígio do seu cargo profissional. (WATANABE, 1993a, 1993b). A estratégia da empresa era justamente amenizar os conflitos contra os sindicatos, para que pudesse superar a crise.

Apesar da reformulação de empregos ser colocada em prática, a Toyota não deixou de ser mais exigente com seus profissionais. A forma da empresa em lidar com

---

<sup>4</sup> Inclusive pela expectativa criada pelos demais funcionários de serem incluídos no programa de emprego estável.

problemas era um fator importante. É onde uma das características do toyotismo se encaixa. A palavra *kaisen*, vem do vocabulário japonês e tem o significado de melhoria contínua. A busca por essa melhoria faz com que a organização tenha o objetivo de reduzir falhas e desperdícios. É uma das filosofias do modelo japonês (ARAÚJO; RENTES, 2006, p.123-124).

Além disso, Watanabe (1993) aborda que há um alto investimento na capacitação do trabalhador dentro da Toyota. E pode-se relacionar esta preocupação com o método *kaisen*, já que para uma empresa estar em melhora contínua, é necessário que seus trabalhadores também se desenvolvam, desta forma, formando-os para que estejam adaptados às mudanças e melhorias constantes impostas pela organização. A empresa necessita de um profissional polivalente, que seja flexível nas habilidades e na gestão de seu próprio conhecimento.

A estruturação do trabalho em equipes de tamanho variável exige que não apenas os trabalhadores devem saber todas as funções da célula, mas devem rodiziar a execução das tarefas, ou seja: enquanto o *saber fazer* é complexificado, demandando mais qualificação dos operadores, a necessidade do trabalho em grupo, com rodízio entre trabalhadores, passa a demandar também um *saber ser*, os tradicionais Comportamentos, Habilidades e Atitudes necessários aos operários do modelo japonês. O pagamento variável, por entrega de resultados da célula de trabalho, por sua vez, coloca o grupo como fonte de controle sobre o trabalhador, pois se um funcionário diminui o ritmo, a produção de toda a célula será afetada e todos os integrantes desta serão afetados pelo pagamento, pois este é calculado na produção grupal. Desta maneira, o controle passa a ser mais exercido de forma horizontal, pelos próprios colegas de trabalho, do que pela tradicional função exercida pelo supervisor taylorista. O controle por resultados com remuneração por equipe, desta forma, desloca o controle, do superior do trabalhador, para os colegas. As políticas empresariais de estímulo, ao criar bonificações para equipes mais produtivas, inserem a competitividade entre os trabalhadores como a chave para a Gestão por Estresse (OLIVEIRA, 2004; BARROS, 2010).

Quando o toyotismo foi importado por outros países, principalmente ao ocidente, o modelo de produção acabou desenvolvendo-se de forma diferente. Não haviam empregos vitalícios que convencessem os trabalhadores a exercer suas atividades com maior entrega e dedicação. As empresas do ocidente passaram a

oferecer outros incentivos, como, aumento de salários, planos de carreira e cargos providos de status, trazendo o modelo japonês aos moldes do capitalismo moderno.

Ainda, Antunes (1995) trata a ocidentalização do toyotismo como um risco aos direitos sociais dos trabalhadores conquistados ao longo dos anos, pelo fato de que o modelo japonês estaria ligado à ideologia de ultra-flexibilização trabalhista, com um aumento exponencial do uso de terceirização e sub-contratação que, apesar de trazerem flexibilidade à empresa, também trazem insegurança e precarização para os trabalhadores menos qualificados.

### 3.2 A RELAÇÃO SAÚDE E TRABALHO

No subitem anterior, foi abordada a relação histórica entre o toyotismo e trabalhador através das dinâmicas do trabalho, resultando na reestruturação da Toyota no período pós-guerra. As medidas tomadas pela empresa com o objetivo de reestruturação da mesma, como, a concessão de empregos vitalícios, exigência de profissionais polivalentes e desenvolvimento de uma gestão flexível, proporcionaram mudanças no ambiente social e na saúde do trabalhador, que serão discutidas neste subitem.

De acordo com Dejours (1987), o toyotismo trouxe à tona a reivindicação dos trabalhadores pela saúde mental, compreendendo que o processo de acumulação flexível estava em um nível de crescimento elevado, intensificando o ritmo de trabalho nas condições existentes. O trabalho passou a ser flexível, mas alinhado aos interesses da empresa, moldando o profissional e passando à direcionar sua subjetividade. O ambiente, as políticas internas da organização, os profissionais e demais elementos da empresa seriam fatores determinantes para a influência na subjetividade do indivíduo.

A importância do ambiente em qual o trabalhador está inserido é de grande importância para o entendimento de seu desempenho. No taylorismo e fordismo o operário tinha um papel singular em termos de trabalho. Suas atividades se limitavam a um esforço contínuo e repetitivo, exigindo um maior esforço físico e um menor esforço mental. No toyotismo pode-se dizer que o indivíduo passou a ganhar uma maior liberdade de raciocínio para desempenhar suas atividades e resolver problemas cotidianos.

Segundo Motta e Freitas (2000), o trabalhador passou a ter mais importância no modelo de acumulação flexível, levando em consideração o tempo que ele passa dentro da empresa. A interação do indivíduo com os outros elementos da organização aumenta. Apesar de que os termos façam parte do discurso motivador por parte da Toyota, a relação do profissional com o ambiente de trabalho não se resume somente à questão financeira e status. Há uma necessidade de desenvolver socialmente.

No toyotismo, outros fatores podem afetar diretamente a saúde mental do profissional, levando a questionamentos de sua própria capacidade e gerando insegurança. A instabilidade no mercado de trabalho gerada pela rotatividade das empresas capitalistas, aliada à necessidade de sobrevivência são fatores que impactam diretamente no comportamento do trabalhador (MENDES, 2007). A forma com que o trabalho é cobrado, sempre levando o trabalhador à trabalhar no limite (BERNARDO, 2006; OLIVEIRA, 2004) e buscando o comprometimento psicológico mediante o “vestir a camisa” da empresa (BARROS, 2010; BERNARDO, 2006; OLIVEIRA, 2004) traz a longo prazo um sentimento de insatisfação e estresse.

Como aborda Heloani (2003), a evolução do capitalismo trouxe uma exigência maior por parte das empresas. Houve modificações na relação entre capital e trabalho. O processo de admissão dos funcionários das empresas toyotistas também sofreu alterações. A evolução do modelo japonês de produção, ao ser trazido ao ocidente, ganhou novas políticas de trabalho, assim como formas de vínculos empregatícios, como o contrato de trabalho por tempo determinado e a terceirização de serviços. O profissional passa a conviver com um emprego instável, mas sem deixar de ser envolvido pela intensificação do trabalho.

Se, no Japão, o emprego vitalício e a necessidade de reerguer um país que havia sido humilhado em uma derrota bélica explicam (mesmo que parcialmente) o extremo comprometimento do trabalhador japonês à empresa, no Brasil a apropriação das flexibilizações produtivas (como células enxutas e produção por demanda variável) foi acompanhada pela também flexibilização dos vínculos trabalhistas, ou seja, implanta-se o modelo japonês, mas não se toca no assunto do emprego vitalício. De qualquer forma, o lema do “comprometimento” é repetido nas empresas como se o modelo no país de origem fosse o mesmo nos países que seguiram a fórmula, como Brasil, México etc. (OLIVEIRA, 2004).

Neste contexto, de busca incessante das empresas pelo aumento da lucratividade, assim como a diminuição de custos e despesas, fez com que muitas

organizações estabelecessem condições mínimas de trabalho aos profissionais. A precarização do trabalho submete o trabalhador a um processo de gestão que influencia o emocional e cria múltiplas formas de dominação. Segundo Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010), na precarização há um processo de englobamento de várias fraquezas exploradas pela organização, como “insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação da desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade” (p.231).

Na concepção de Gaulejac (2007), o processo de manipulação das organizações sobre os indivíduos pode ser relacionado à forma com que o capitalismo impacta sobre ambos, levando as empresas a sempre produzirem mais, prezando pelo nível de qualidade elevado. As competições geradas pelas empresas são resultados do sistema de acumulação de capital. Esse modelo faz com que a exigência das empresas busque meios exploratórios de seus profissionais para conseguirem atingir seus objetivos.

No ambiente toyotista, não é incomum os profissionais recorrerem ao uso de remédios ou tranquilizantes para conseguirem sobreviver sob a pressão causada pelas empresas. Enriquez (2006) discute como a forma com que as organizações se comportam frente às competições impostas pelo mercado faz com que os trabalhadores estejam sempre em situações estressantes, sendo pressionados a ter um bom rendimento, levando-os a um estresse contínuo, com medo do fracasso.

Ainda, Ehrenberg (2010) aborda que a necessidade de ingerir medicamentos para lidar com os problemas cotidianos, fazem com que os trabalhadores tenham uma busca contínua em superar seus limites para que possam construir uma “boa imagem” e mostrar segurança enquanto desempenham suas funções. A forma com que esse processo se desenvolve progressivamente na vida dos profissionais, apenas mostra o quanto o modelo de acumulação flexível pode ser exploratório, resultados da intensificação do trabalho proposta por ele.

O processo de manipulação dos trabalhadores no toyotismo tende a fazer com que a racionalidade deles fique sujeita ao processo produtivo. Pode-se compreender como processo de racionalidade instrumental. Segundo Faria e Meneghetti<sup>5</sup> (2007 *apud* JOST, 2012, p.44), esse processo exerce controle sobre as ações sociais,

---

<sup>5</sup> FARIA, José Henrique de; MENEGETTI, Francis K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, José Henrique de (organizador). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007a. p. 45 a 67

inclusive no fator emocional, utilizando da subjetividade do trabalhador como uma parte instrumentalizada da empresa. Os processos racionais passam a ser operacionalizados.

Na compreensão de Enriquez (2006), a racionalidade instrumental engloba vários pontos da vida profissional, sujeitando o indivíduo a fazer escolhas pelo dinheiro, abdicando do bem-estar. Princípios e qualidades humanas, como o mérito, integridade e honra são afetados por escolhas que levam o sujeito a buscar o poder e o reconhecimento.

A lógica financeira permanece como figura importante nas empresas toyotistas. Ainda segundo o autor, por mais que o indivíduo tenha se aperfeiçoado ao longo dos anos para se adaptar às evoluções da organização, a partir do momento em que este trabalhador não possui mais o rendimento esperado, o mesmo é descartado.

É perceptível que, no modelo japonês, inserido no contexto do capitalismo moderno, apesar do profissional ter certa liberdade para utilizar de seu raciocínio, ele continua a ser uma peça descartável (em apropriações sem emprego estável, claro), lembrando alguns aspectos do taylorismo-fordismo. A forma com que o discurso flexível é abordado por parte das organizações toyotistas ressalta a seguinte dúvida: a gestão flexível seria uma prática também elaborada com o intuito de fomentar o aumento extremado do comprometimento dos trabalhadores? O sequestro da subjetividade no processo toyotista teria alguma ligação com problemas de saúde apresentados pelos profissionais envolvidos no sistema? O quanto o estresse poderia estar relacionado intrinsecamente com o modelo japonês de produção?

#### **4 ESTRESSE E BURNOUT**

Foi possível observar como a preocupação com a saúde do trabalhador no modelo toyotista de produção é contestada, no capítulo anterior. O estresse causado pela sobrecarga e intensificação do trabalho, resultantes da pressão contínua que o trabalhador sofre na organização para que o mesmo atinja um nível de excelência no seu rendimento, seria justificado pela importância do acúmulo de capital e da concorrência das organizações no capitalismo moderno. Neste capítulo, será discutida a relação entre a dinâmica de trabalho do toyotismo e a Síndrome de Burnout.

#### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O estresse tornou-se um dos problemas da sociedade contemporânea, gerado pelo elevado ritmo de vida. São consequências da evolução da concepção de trabalho, onde, no capitalismo moderno, preza o acúmulo de capital e interesses materiais. A forma com que o trabalhador se torna vítima dentro deste processo pode ser gradativa.

As análises de Selye<sup>6</sup> (1947, *apud* FILHO, BURD, 2010, p.117) relacionam o estresse como um conjunto de reações do corpo que são desencadeadas diante de um período de adaptação do indivíduo, frente a uma situação de diferentes exigências, seja do ambiente interno ou externo. Selye denomina essa fase de adaptação do corpo, composta por inespecíficas manifestações, como Síndrome Geral de Adaptação.

O autor ainda divide essa síndrome em três fases: reação de alarme, fase de resistência e fase de exaustão. Vale ressaltar que não é necessário que sejam cumpridas as três fases para que seja constatada a existência de estresse, podendo se manifestar antes.

A discussão trazida por Filho e Burd (2010) levantam que as reações do estresse são resultantes das fases de adaptação que o indivíduo se sujeita, assim como o esforço que ele realiza para adaptar-se a uma determinada situação ou ambiente. Os autores também destacam que se o agente estressante for muito potente ou prolongado, o indivíduo fica sujeito ao desenvolvimento de doenças ou predisposto ao desencadeamento delas.

Vale ressaltar que entendimento do conceito de estresse é necessário para compreender alguns aspectos da Síndrome do Burnout, levando em conta que alguns autores relacionam um com o outro. O toyotismo tende a trabalhar com um modelo flexível de jornada de trabalho, estabelecendo metas, cobranças e processo de tomada de decisões, possibilitando um ambiente propício para que os processos de adaptações sejam desencadeados.

Assim, Freire (2015) aponta que a Síndrome do Burnout pode ser considerada um transtorno causado pelo estresse progressivo, compreensível, no modelo japonês,

---

<sup>6</sup> SELYE, Hans. **The general adaptation syndrome and disease of adaptation**. 1. Cli. Metab. v. 6, n. 117, 1947.



pela gestão por resultados, metas, ranqueamentos e bonificações. A condição emocional do indivíduo é altamente afetada, gerando consequências em sua vida profissional, como a desmotivação, dificuldades em socializar-se, tanto no meio de trabalho quanto no meio social. Vale ressaltar que a despersonalização também é um fator que caracteriza a síndrome. O estresse desenvolvido estaria diretamente ligado ao trabalho, criado pelas condições do mesmo.

Na concepção de Dejours, Abdoucheli & Jayet (1994), para que a Síndrome do Burnout possa ser compreendida, é necessário entender que o trabalhador possui diversos fatores que influenciam no seu ritmo e modo de desempenhar suas atividades durante o trabalho. É preciso levar em consideração suas motivações e interesses, aliado ao fato de como o ambiente externo pode influenciar nas suas atitudes dentro da organização.

De acordo com Codo e Vasques-Menezes (1999), a Síndrome do Burnout pode ser discutida em três fases: exaustão emocional, despersonalização, e falta de envolvimento pessoal no trabalho. Os fatores podem se desenvolver de forma gradativa, levando em consideração o acúmulo de estresse e o esgotamento psicológico. Os estágios da síndrome acarretam em uma queda de desempenho do profissional no modelo toyotista, levando o indivíduo a ser descartado pela empresa por não conseguir manter um determinado nível ou adaptar-se aos novos problemas.

Desta forma, a Síndrome de Burnout deve ser tratada de forma diferente das demais (RODRIGUES, CAMPOS, 2010). A forma com que ela se desencadeia possui fatores semelhantes com algumas características depressivas, porém, por mais que o trabalhador tenha a síndrome ele ainda pode desenvolver suas atividades no trabalho. A peculiaridade do Burnout está relacionada com a forma emocional de como o sujeito irá se comportar frente ao ambiente organizacional.

A intensificação do trabalho leva o desenvolvimento de características básicas para o surgimento do estresse no indivíduo. Quando o trabalhador é submetido a este processo, de forma constante, o acúmulo de estresse é apenas uma consequência. Na perspectiva de Maslach e Jackson (1981), o trabalhador que tem a Síndrome de Burnout desenvolve sinais de cansaço, tendo como consequência um comportamento nervoso, irritável e pouco tolerante. Este comportamento compromete o seu rendimento pela dificuldade de se socializar com outros profissionais.

Além disso, Johnson<sup>7</sup> (1995, *apud* FILHO, BURD, 2010, p. 142) levanta que a sobrecarga de trabalho pode ocorrer através do processo de informações exacerbadas ou solicitações do profissional. O ritmo também é um fator determinante. A partir do momento em que o trabalhador lida com todas essas condições, ocorre a sobrecarga e desgaste, que também seriam consequências do trabalho intensificado.

Ainda, a forma com que algumas empresas toyotistas tratam a questão do estresse é relevante para o entendimento do Burnout. Em uma organização que utiliza gestão por metas ou venha a gerar tensão entre os trabalhadores devido ao processo de avaliação de desempenho, por exemplo, podemos ter funcionários que estejam há muito tempo em alto nível de estresse. Neste caso, o estresse do profissional teria como objetivo a elevação do ritmo de trabalho, fazendo com que o indivíduo sempre esteja “dando tudo de si”.

Outro fator que se pode relacionar com a intensificação do trabalho são as horas-extras executadas pelos trabalhadores. Algumas empresas estabelecem metas a serem alcançadas no dia. No toyotismo, a produção é realizada conforme a demanda, seguindo a filosofia *just in time*. Torna-se comum a realização de horas-extras. Entretanto, Maslach<sup>8</sup> (1982 *apud* RODRIGUES; CAMPOS, 2010) discute que as chances de um indivíduo adquirir a Síndrome do Burnout podem estar relacionadas com a carga horária de trabalho que o profissional desempenha. Quanto maior o tempo de contato direto, maior as chances de Burnout.

Na perspectiva de Antunes (1995), o modelo toyotista impôs uma das mais intensificadas jornadas de trabalho no mundo. A partir desta análise, pode-se dizer que relação contínua entre trabalho e indivíduo, impôs uma descaracterização de sua vida pessoal. O trabalho passou a fazer parte do meio social, influenciando fora do ambiente organizacional. Esta relação intensificada, faz com que o trabalhador carregue características do trabalho, como o estresse contínuo, por exemplo. O indivíduo passa a apresentar os sintomas do estresse não somente no trabalho, mas em sua vida particular também.

---

<sup>7</sup> JOHNSON, JV. et alli. **The psychosocial work environment of physicians.** The impact of demands and resources on job dissatisfaction and psychiatric “distress” in a longitudinal study of Johns Hopkins Medical School graduates. J. Occup. Environ. Med.; 37;9:1151-1159, 1995.

<sup>8</sup> Maslach, C. (1982). **Burnout: the cost of caring.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall

A partir do momento em que o indivíduo sente a obrigação de conviver com dor e sofrimento no seu ambiente profissional, pelo fato de ser extremamente dependente da renda gerada pelo seu trabalho, ele é pressionado a aceitar a situação e continuar trabalhando de forma exaustiva, sacrificando-se emocionalmente, cada vez mais (ALVES, 2006). Será que forma com que esse processo se desencadeia poderia afetar até mesmo sua identificação frente à sociedade? Os limites entre a identidade do indivíduo pessoal e profissional começam a ser discutíveis.

Ao migrar para o lado ocidental do planeta, o toyotismo sofreu algumas alterações, causadas pela adaptação aos fatores socioeconômicos e culturais existentes. Levando em consideração essa migração, é importante reforçar o grau de influência do capitalismo na adaptação do modelo japonês. A maioria das empresas visam diminuir custos, seja extraindo o máximo do trabalhador e remunerando o mínimo possível, assim como elevar a lucratividade através do aumento de ritmo na produção, expandindo a jornada de trabalho, criando banco de horas ou pagando hora-extra. A seguir, será aprofundado o tema do estresse, com a apresentação de pesquisas referentes às áreas de gestão bancária, indústria automobilística, revenda de cosméticos, corte de cana e agroindústria avícola.

## **5 ESTRESSE NO MUNDO DO TRABALHO**

No capítulo anterior, foram abordados alguns conceitos do estresse e da Síndrome do Burnout, relacionando-os com o toyotismo. Neste capítulo, serão analisados estudos de caso com o intuito de estabelecer relações entre características do modelo toyotista, sob novas configurações de trabalho, relacionando as dinâmicas do ambiente profissional com o estresse e possíveis elementos que podem tornar o ambiente organizacional propício para o desencadeamento da Síndrome do Burnout.

### **5.1 ESTRESSE EM GERENTES BANCÁRIAS**

No estudo de Oleto e Melo (2012), é possível analisar as vivências de prazer e sofrimento das gerentes do setor bancário da cidade de Belo Horizonte. A abordagem de tal estudo, implica na possibilidade de identificar traços do modelo japonês de produção não só no setor industrial, mas também no setor de serviços, assim

destacando as possíveis influências das características do modelo toyotista em outros segmentos profissionais, principalmente após a migração do mesmo ao ocidente. Os relatos das gerentes também foram um elemento forte na seleção deste estudo, por permitir fazer uma análise qualitativa mais direta ao modo de resposta das profissionais.

Para estabelecer melhor compreensão entre as características do toyotismo Industrial e o setor de serviços bancários, é necessário recapitular algumas características essenciais do modelo japonês, tais como: a produção por demanda, ou *just-in-time*; polivalência do profissional; sistema de qualidade rígido; autonomia para resolver problemas pertinentes à sua função; e a gestão por estresse. Essas características serão fundamentais para relacionar alguns traços do modelo japonês na área de serviços bancários.

O gerente, muitas vezes possui um papel fundamental de controle dentro da organização, no que diz respeito ao nível tático da empresa. Ao mesmo tempo em que cobra dos funcionários que estão subordinados a ele, o gerente é cobrado pelos indivíduos que estão acima, em uma estrutura hierárquica. No setor bancário, muitas vezes é comum a imposição de metas a serem cumpridas pelos gerentes, dentro de um determinado período. A pressão pode fazer parte do cotidiano do indivíduo.

Na perspectiva de Oletto e Melo (2012), a demonstração do sofrimento pode ocorrer através de sentimentos como indignidade, vergonha, medo e desqualificação. Logo, o indivíduo tende a estabelecer mecanismos de defesa de forma inconsciente para diminuir a consciência de seu próprio sofrimento frente ao ambiente organizacional. Esses mecanismos podem surgir como uma elevada exigência de si mesmo, almejando a permanência em seu cargo profissional ou adquirir certa estabilidade.

Os gerentes passam a conviver com possíveis incertezas, podendo influenciar no seu desempenho profissional e na sua vida pessoal.

[...] O gerente assume uma posição difícil e delicada. Ele se encontra no meio de uma longa hierarquia, tendo que lidar com as questões conflituosas, perdendo a especialidade técnica e se desiludindo na perspectiva de carreira. Vivenciam pressões e insegurança no cotidiano de trabalho e à medida que a pressão competitiva aumenta, cresce a insegurança no emprego” (BENNIS<sup>9</sup>, 2002 *apud* OLETO, MELO, 2012, p. 4)

---

<sup>9</sup> BENNIS, W. A nova Liderança. In: JÚLIO, C. A. & SILIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002.

Todos estes problemas levam o gerente a pensar em uma forma diferente de gerir todo o processo, adaptando-se aos conflitos, tecnologias e novos desafios impostos pelos seus superiores (OLETO, MELO, 2012). E neste contexto, concedendo certas autonomias para que o indivíduo solucione problemas e lide com a imposição de um sistema de trabalho que move o profissional com base no estresse, ainda, estabelecendo metas a cumprir dentro de prazos pré-definidos, pode-se identificar características específicas do modelo japonês, só que adaptado a um outro setor, um novo ambiente.

Porém, de acordo com Oletto e Melo (2012), o trabalho também desencadeia sensações de prazer. Há uma necessidade em compreender todos os sentidos existenciais do indivíduo. E o trabalho auxilia a construir uma identidade social, aliada ao desenvolvimento da identidade e subjetividade do trabalhador. Nesse contexto, Dejours, Abdoucheli & Jayet (1994) apontam o quanto o trabalho torna-se importante no sentido de fazer com que o indivíduo se sinta útil, produtivo e tenha o seu papel na sociedade. Com isso, seria possível compreender que o trabalho não se trata apenas de sofrimento. No entanto, muitas vezes os elementos de prazer do trabalho tornam-se justificativas para todos os outros fatores de sofrimento.

No estudo de Oletto e Melo (2012) foi realizada uma pesquisa com gerentes de faixa etária entre 31 a 40 anos, todas com ensino superior predominante na área de Administração. A variação de horas trabalhadas está entre 10 e 12 horas, sendo o tempo de atuação no cargo variando de 5 a 10 anos. Para a análise de dados, os relatos das gerentes se mostram como elementos importantes.

E entre todos os relatos presentes no estudo, algumas gerentes tentam descrever o banco como um ambiente muito dinâmico e estressante. Contudo, chama atenção a forma com que uma das gerentes se refere a este ambiente de trabalho, com um tom de desabafo, cansaço e exaustão:

*“No curto período que estou no banco, posso dizer que quase todos os dias saio daqui morta de cansada. É um ambiente muito estressante. As cobranças não param e vêm de todas as direções, de cima, de baixo, dos lados. Quando eu comecei aqui, eu achei que ia surtar.” (Gerente 8, OLETO, MELO, 2012, p.6)*

A forma com que as relações interpessoais ou departamentais são descritas na fala da gerente, possibilita identificar o ambiente como um lugar repleto de exigências

e cobranças contínuas, justificando o estado de estresse. Porém, na última frase é possível notar que, no início, ela passou por algumas dificuldades de adaptação em meio a esse ambiente que ela se refere como estressante, indicando possibilidades de “surto”. Com o tempo, por mais que ela se desgaste todo os dias no trabalho, o estresse e as cobranças passaram a ser algo normal do cotidiano, que o problema em si só existia no começo.

A instabilidade no emprego pode ser considerada um dos elementos que fazem o trabalhador buscar a excelência profissional, em busca de se manter no cargo e conseguir reconhecimento no trabalho. São consequências do modelo econômico capitalista, onde há competitividade no ambiente de trabalho. O problema é que a identidade profissional pode acabar entrando em conflito com a pessoal, em virtude da sobrecarga de trabalho e a exigência pelo cumprimento das metas.

*“Já teve dias em que descontei minha raiva nos meus filhos, no meu marido até nas minhas amigas. Tento me policiar pra não deixar isso acontecer, mas tem dias que não dá pra segurar. E como não posso gritar, xingar ou até mesmo bater em ninguém do banco, acabo descontando na minha família mesmo. [...] eu estava colocando a minha carreira na frente de tudo e de todos.” (Gerente 7, OLETO, MELO, 2012, p.7)*

O desenvolvimento de um comportamento nervoso, fora do comum, que não seguem os princípios normais do indivíduo, assim como o distanciamento de pessoas próximas ao trabalho seriam frutos de uma fuga, justamente por ela estar impedida de demonstrar esse descontentamento com os colegas de trabalho. A instabilidade no trabalho pode fazer com que o trabalhador se dedique cada vez mais no profissional, como justificativa para sempre se manter em um nível de excelência, deixando de lado muitos aspectos de sua vida pessoal.

É notável como a perspectiva de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) vai de encontro com o discurso da gerente. Os autores frisam que o indivíduo vive o prazer no ambiente profissional a partir do momento em que ele nota que seu trabalho é produtivo e importante para a organização a qual ele está envolvido. E como o trabalho também possui fatores que desencadeiam sensações de prazer, o indivíduo fica em meio a um dilema: entre ter sucesso na vida profissional, ou se dedicar à vida pessoal.

Da mesma forma com que o estresse pode desencadear situações de sofrimento no indivíduo, algumas pessoas também o enxergam como um elemento motivador:

*“Eu vejo que todo esse estresse é um motivacional pro meu trabalho. Saber que posso resolver os problemas que me aparecem, e são muitos, é uma motivação pra mim. Enquanto não encontro soluções pertinentes para um determinado problema, não fico satisfeita. Faço o possível e o impossível pra conseguir resolvê-los. Mas o melhor é ver que consigo resolvê-los. Isso é mais gratificante. Além disso, acabei me acostumando com esse estresse. Então, ele deixou de ser negativo e se tornou positivo pra mim. Não adianta ficar chorando; tenho que ir lá e fazer acontecer.” (Gerente 5, OLETO, MELO, 2012, p.8)*

A necessidade que o indivíduo tem por reconhecimento e por outros elementos que o trabalho pode proporcionar, faz com que a adaptação ao ambiente profissional seja necessária ou até mesmo imposta. A necessidade de ser desafiado, cobrado e pressionado a mostrar resultados pode fazer com que o trabalho seja apaixonante para alguns, como um auxílio para a construção de sua identidade e status social.

Nesse contexto, situações de sofrimento, cobranças de metas intangíveis, problemas na vida pessoal, competições acirradas no ambiente profissional, podem vir a ser tornar apenas questões de adaptação pelo trabalhador. Alguns indivíduos utilizam e precisam do estresse como ferramenta motivadora para alcançar os objetivos impostos pelo trabalho, sendo este comportamento até mesmo um diferencial em comparação às outras pessoas que não conseguem suportar tal contexto (OLETO, MELO, 2012).

Tendo em vista os aspectos observados, o estudo traz duas perspectivas por parte dos relatos das gerentes. Uma delas é o desencadeamento de elementos de estresse, que a longo prazo e de forma gradativa, traria indícios de um início de Síndrome de Burnout, com sintomas identificados como: exaustão, despersonalização, desestabilidade emocional e dificuldades na socialização, podendo levar a complicações futuras na saúde.

A outra perspectiva é a de enxergar todo o estresse, cobranças e metas como um fator motivacional e necessário para otimizar seu desempenho, onde o indivíduo vê prazer em ser submetido a situações de insegurança, medo, estresse e instabilidade. Porém, isso não isenta o profissional de futuras complicações na sua saúde.

As cobranças e pressões contínuas da chefia, para que resultados possam ser obtidos e demonstrados pelos trabalhadores, mostram-se como ferramentas de gestão propositais, com o objetivo de manter o profissional sempre ativo e dando tudo

de si, motivando-o pelo estresse e incentivando-o a buscar sempre resultados melhores, através de metas estabelecidas.

O fator motivacional mostra-se como um mecanismo de defesa para transformar algo que pode ser prejudicial. Assim, Oleto e Melo (2012) citam o estudo de Melo, Cassini & Lopes (2011), relacionando esse comportamento com a *Síndrome de Estocolmo Gerencial*, identificando sensações de prazer em situações de sofrimento no trabalho.

## 5.2 O *MANAGEMENT BY STRESS* NA MERCEDES BENZ DO BRASIL

No subitem anterior, foi discutido a presença de aspectos do toyotismo no ambiente de trabalho das gerentes bancárias, relacionando-os com elementos do estresse e até mesmo alguns fatores que podem levar ao desencadeamento da Síndrome do Burnout. Neste subitem, o ambiente a ser analisado é uma indústria automobilística, setor o qual o toyotismo marcou grande presença da década de 1960 até os dias de hoje.

A adoção do toyotismo foi grande no contexto industrial automobilístico. Seja por suas qualidades, como a adequação da produção pela demanda, o enxugamento da produção para a redução de custos, ou até mesmo o desejo de atingir um controle de qualidade cada vez mais elevado. Trata-se de um modelo de produção muito popular neste segmento, trazendo características peculiares, oriundas de suas primeiras aplicações no Japão, e posteriormente adaptadas e desenvolvidas para o ocidente.

O estudo realizado por Pina e Stotz (2015), em São Bernardo do Campo, São Paulo, traz o contexto da fábrica da Mercedes Benz do Brasil, tendo como objetivo a realização de uma análise do processo de intensificação do trabalho e saúde a partir da percepção dos seus profissionais. Por mais que o estudo não aborde especificamente sobre o modelo japonês de produção, mas sim sobre a intensificação do trabalho, há traços que podem ser diretamente associados com o toyotismo e a sua relação com a saúde do trabalhador.

A abordagem do trabalho intensificado é um aspecto importante a se levar em consideração no modelo japonês de produção, tendo em vista a ampliação de atividades que o trabalhador teve de desempenhar na organização. Porém, Laurell e



Noriega (1989) trazem uma perspectiva de que o problema não estaria na quantidade de funções desempenhadas, mas sim na real autonomia em que o trabalhador possui na tomada de decisões sobre aquela atividade.

[...] se pode suportar altos ritmos de trabalho sem maiores problemas enquanto a tarefa permite tomada de decisões, mas quando, pelo contrário, ela está esvaziada de um conteúdo significativo, torna-se estressante. (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 113-14)

A partir do momento em que a atividade exercida não possui um significado relevante para o profissional, o estresse passa a ser um problema no ambiente de trabalho. Por mais que o toyotismo tenha surgido com um discurso de flexibilidade no trabalho e de certo grau de liberdade na resolução de alguns problemas pelos trabalhadores, apresentando uma situação diferente do taylorismo-fordismo, em algumas situações as atividades exercidas pelos profissionais continuam tão penosas quanto nesses dois últimos modelos.

A percepção de que o indivíduo pode suportar altos ritmos de trabalho, desde que o trabalho que ele exerça tenha um real significado e permita a tomada de decisões, coloca o contexto do modelo toyotista frente ao taylorista-fordista, questionando o papel e a utilização da subjetividade do profissional na organização. Em alguns casos, o trabalhador estaria desempenhando atividades esvaziadas de conteúdo para si, relembrando o taylorismo-fordismo, porém tendo que atuar em mais funções e lidando com metas e o sistema de administração por estresse.

A história da Mercedes Benz do Brasil inicia com a introdução de suas atividades no país em setembro de 1956, fabricando caminhões, em São Bernardo do Campo, São Paulo. A empresa é de propriedade de um grupo alemão, sendo o mesmo um dos líderes mundiais na fabricação de ônibus e caminhões. Em 1990, a fábrica passou por uma reestruturação produtiva, tendo o seu mapa industrial segmentado em quatro unidades de produção: fabricação de eixos, a fabricação de motores, a fabricação de cabines e a montagem final.

Relacionando com a reestruturação produtiva da Mercedes Benz do Brasil, Alves (2005) aponta que o toyotismo adequou-se ao modelo técnico proposto pela produção capitalista, exigindo um novo modelo de subjetividade e trabalho, sendo a inserção das tecnologias de base microeletrônica um novo desafio proposto aos profissionais. O indivíduo deve trabalhar em conjunto com as máquinas,

acompanhando a evolução tecnológica dentro da organização. E a Mercedes também teve de se adaptar a tal realidade.

Assim, na reestruturação produtiva da Mercedes Benz do Brasil, Pina e Stotz (2015) abordam que não houve igualdade na modernização tecnológica, sendo a mesma bem mais ampla nas linhas de montagem do que na fabricação do eixo e do motor. No entanto, a linha de montagem é apontada no estudo como o “coração da fábrica”, sendo um dos locais principais da organização, interligando vários outros pontos da empresa.

Logo, a justificativa para a modernização tecnológica ter sido desigual é a função organizadora que a linha de montagem desempenha sobre os outros setores da fábrica. Todas as operações da organização convergem a ela. A mudança nesse setor

Dentre várias mudanças no contexto da organização, a instituição do sindicato dentro da fábrica foi outro fator importante na relação entre a Mercedes e os trabalhadores.

“A participação foi alçada a fator produtivo: de um lado, pela empresa, para minimizar as resistências e mobilizar o trabalhador em seu cotidiano de trabalho; de outro, pelo Sindicato, para manter o emprego e viabilizar a competitividade da fábrica” (PINA; STOTZ, 2015, pg. 829)

O sindicato possui um papel intermediário dentro de muitas fábricas, sendo também no modelo toyotista, com o intuito de defender os interesses dos trabalhadores, mas ao mesmo tempo estabelecer uma relação pacífica com a empresa, para que a mesma possa se manter ativa e competitiva no mercado, evitando possíveis greves, paralisações ou outros movimentos trabalhistas que pudessem prejudicar o andamento da organização.

A presença de um sindicato dentro da Mercedes Benz, era importante para mediar a relação entre funcionário e organização, tanto para cobrar dos trabalhadores no nível de produção, quanto para lutar pelos seus direitos e negociar de forma pacífica com a administração da fábrica. A expressão ganha-ganha é empregada em vários momentos de tentativas de negociações da empresa com o sindicato. Ou seja, as decisões que a administração toma, teriam que trazer benefícios para os dois lados.

Com a reestruturação produtiva e a presença de um sindicato, alguns acordos coletivos de trabalho foram estabelecidos, como: a participação nos lucros ou

resultados, terceirização, manufatura celular, *kaisen*, trabalho em grupo, reestruturação salarial, contrato por tempo indeterminado, redução da jornada de trabalho e criação de um banco de horas. Alguns elementos já podem ser diretamente associados com os princípios toyotistas: a adaptação ao trabalho com a tecnologia, controle de qualidade e o trabalho coletivo.

A linha de montagem na indústria trabalha com variações em sua velocidade, conforme a demanda de produção. Os operários estão sempre em um ritmo de trabalho elevado. Se a produção está rápida, é necessário cuidar de um posto de trabalho específico, mas em um ritmo muito elevado. Entretanto, se a produção está lenta, eles assumem mais de um posto de trabalho.

*“Se a linha está rodando a quatro [minutos], você só pega uma peça, se a linha está rodando a seis, você tem que cuidar de dois postos” (Relato da Pesquisa, PINA E STOTZ, 2015, p.831)*

Ou seja, a intensificação de trabalho é mantida independente do ritmo da fábrica. Os profissionais tendem a sempre estar em uma velocidade elevada de trabalho. A possibilidade de contratar profissionais terceirizados faz com que a administração da empresa possa aumentar o número de funcionários nos períodos em que a demanda se torna elevada demais para o quadro de colaboradores fixo da fábrica.

Entretanto, a terceirização ainda pode ser negociada entre sindicato e a empresa, já que a prioridade de emprego seria dos funcionários fixos, assim como a contratação de funcionários terceirizados poderia gerar uma ameaça aos benefícios desses profissionais que já estão na fábrica há mais tempo. A possibilidade de terceirizar parte da produção, acaba por se tornar um elemento de ameaça aos trabalhadores, pressionando-os para que cumpram as metas e aceitem as imposições da administração.

Porém, dentre alguns problemas existentes na organização, o absenteísmo é descrito como uma realidade na empresa. E pode ser observado como uma prática de resistência às elevadas exigências da fábrica. Com menos funcionários presentes, as jornadas adicionais de trabalho passam a ser uma realidade. O grande problema é que as metas de produção continuam existindo para serem cumpridas. A existência do absenteísmo leva a administração a realocar funcionários a outros postos de trabalho para que a meta possa ser cumprida.

*“Você é pressionado [mas] como é que eu vou fazer o mesmo número faltando a metade? Vou ter de dobrar a capacidade de produção de um homem?” (Relato da Pesquisa, PINA E STOTZ, p.834)*

É possível observar como há um desencadeamento do processo de intensificação do trabalho, já que em casos de absenteísmo os profissionais que permanecem na empresa precisam realizar suas funções e ainda as de funcionários que não foram cumprir o expediente. Porém, em momento algum os trabalhadores deixam de ser pressionados, pois como explicado anteriormente, a meta continua existindo, e ela precisa ser cumprida.

O estudo traz as metas como algo comum na Mercedes Benz do Brasil, porém, além das metas de produção da empresa, também existem as dos profissionais, se tornando uma ferramenta de gestão muito importante, contando principalmente como fator motivacional na organização.

As metas da fábrica estão ligadas à Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que pode ser considerada como uma forma de salário por tarefa aos trabalhadores. Uma vez que, se o absenteísmo é grande, é necessário dar uma justificativa plausível para que outros trabalhadores não deixem de ir cumprir o expediente. Essa bonificação faz com que o trabalhador só dependa de seu próprio esforço para ganhá-la, criando mais uma pressão em cima dele.

A existência de bonificação pela produção dos grupos também acaba gerando um alto nível de supervisão entre os companheiros: aqui percebe-se como o modelo consegue, ao pagar por trabalho em equipe, criar tanto um ambiente de colaboração, quanto de cobrança. Ninguém quer ser prejudicado pelo erro do outro. Desta forma, o alto nível de estresse oriundo pela busca incessante de atingir a meta do grupo, acaba afetando o companheirismo dentro dos grupos. *“Estão me ferrando. [Por isso] só vou produzir X. Mas aí vem o cara: olha o prontuário, hoje está em alta, amanhã está em crise.”* (Relato da Pesquisa, PINA e STOTZ, 2015, p.836).

O prontuário é uma forma da chefia registrar eventos negativos de um trabalhador, sem que o mesmo tenha a ciência. Isso faz com que o próprio profissional adote um comportamento cauteloso e pense bem antes de tentar sabotar a produção ou enganar a administração. Os registros no prontuário comprometem toda a perspectiva de construção de um plano de carreira dentro da empresa.

A promoção dentro da fábrica aparece como outro fator motivacional, gerando competição entre os próprios funcionários. Entretanto, o ambiente da Mercedes Benz do Brasil é visto por muitos como algo transitório, principalmente pela alta exigência e dedicação que o trabalhador necessita para que se destaque e seja promovido.

*“Trabalhei em diversas áreas, porque eu contestava muito. Eu queria mudanças, dizia que não, não estava certo. [...] Querem quanto mais se produza com menos pessoas, não é? E, aliás, essa é uma forma que tem de avaliação, para você construir um plano de carreira aqui dentro. É aquele que se submete a esse tipo de produção é quem tem o destaque [...] prejudicando a própria saúde. E ciente disso eu não fazia, respeitava o meu limite, não é? Fazia dentro do meu tempo.” (Relato da Pesquisa, PINA E STOTZ, 2015, p.836)*

A submissão dos trabalhadores às exigências da empresa, se dá justamente pelo benefício financeiro do cumprimento de metas e o objetivo de ser promovido, mesmo que isso custe o seu bem-estar e saúde no trabalho, ou uma relação mais hostil com seus colegas de trabalho.

Para Oliveira (2004), o *Management by Stress* (gestão por estresse) é uma lógica que utiliza o estresse como ferramenta para mobilizar o trabalhador, para que o mesmo atinja os resultados propostos pela organização. O estudo descreve que a Mercedes Benz do Brasil utiliza a Gestão por Estresse principalmente para avaliar as competências do indivíduo submetido a um elevado ritmo de trabalho. Ainda, Oliveira (2004) aborda a Gestão por Estresse como uma pressão contínua dos padrões para que a produtividade do funcionário seja aumentada.

Elementos do *Management by Stress* podem ser identificados através de metodologias adotadas pela empresa e na fala dos trabalhadores. As metas, incentivos financeiros, supervisão entre os próprios companheiros e a utilização do prontuário pela chefia. Pina e Stotz (2015) descrevem que as expressões dos trabalhadores são tomadas por elementos de tristeza, cansaço e angústia, em relação ao seu futuro, fatores estes considerados indícios de esgotamento por estresse.

Como abordado no estudo de Oletto e Melo (2012), o trabalho possui um papel importante na construção de uma identidade social, que faz o indivíduo se sentir integrado à sociedade. O insucesso dos trabalhadores no ambiente da Mercedes Benz do Brasil, pode levantar questionamentos do papel do indivíduo frente à sociedade, fazendo com que ele carregue essa marca mesmo após sair da organização.

“O trabalhador sai da empresa e a marca de pena preta segue com ele para além dos muros da fábrica, se estende aos familiares e às relações sociais (vizinhos, igreja, comércio, escola dos filhos)” (PINA & STOTZ, 2015, p.12).

O adjetivo “pena preta” está relacionado à crise americana de 2009, onde 1.600 funcionários da fábrica foram demitidos, entre esses trabalhadores, estavam os profissionais aposentados e aqueles avaliados como de baixa produtividade. Essa marca de “pena preta” pode atuar como barreira na construção de novas relações sociais ou dificultando o surgimento de novas oportunidades de trabalho. Não somente pela má reputação dentro da empresa, mas pela sua própria autoestima afetada.

Tendo em vista os aspectos observados, o estudo de Pina e Stotz (2015) traz dinâmicas de trabalho dentro de um ambiente toyotista, movido por elementos do *Management by Stress*, que mantém o trabalhador pressionado ao cumprir as metas estabelecidas, motivados por promoções e bonificações financeiras. O problema é que a atuação do estresse pode ser prejudicial a longo prazo, a partir do momento em que o indivíduo começa a ver isso como normal, submetendo-se aos interesses da organização, sendo um elemento resultante de sua subjetividade sequestrada.

### 5.3 A SUGESTÃO COMO IMPOSIÇÃO EM DUAS INDÚSTRIAS AUTOMOBILÍSTICAS

O toyotismo quebrou paradigmas ao passar um discurso mais flexível aos trabalhadores, bem diferente daquele presente no taylorismo-fordismo. Antes, o trabalhador era apenas uma, dentre várias forças braçais que realizavam movimentos repetitivos, sem a necessidade de utilizar a sua capacidade mental para resolver problemas.

No modelo japonês de produção, a possibilidade de o indivíduo ter um certo poder de decisão, por menor que seja, era relevante, tendo em vista que sua capacidade mental poderia ser explorada e alguns problemas poderiam ser resolvidos por ele, sem a necessidade de serem constantemente repassados a uma única pessoa responsável. Segundo Hirata e Zarifian (1991), esta seria, inclusive, a grande ferramenta de superioridade do Modelo Japonês: a inovação diferencial, soluções criativas de problemas cotidianos, estimuladas entre os trabalhadores pela chefia.

Levando em consideração os aspectos mencionados, o foco a seguir, será na pesquisa de Bernardo (2006), que aborda uma política de sugestões implantada pelas fábricas Assan e Tamaru<sup>10</sup>, ambas localizadas em um polo industrial, no interior de São Paulo. Tratam-se de indústrias automobilísticas que adotam aspectos do modelo toyotista de produção.

A intenção de abordar esse estudo implica na forma com que a subjetividade do profissional é tratada neste modelo adotado pelas duas organizações, com o intuito de fazer com que os trabalhadores utilizem de sua capacidade lógica e mental para que sejam feitas sugestões de melhorias no ambiente de trabalho da fábrica.

A pesquisa de Bernardo (2006) traz as sugestões individuais como “Obrigações Participativas”, sendo denominada na Tamaru como “Plano de sugestões”, e na Assan tendo duas divisões, denominadas como: “*kaisen*”, sendo parte da política de melhorias relacionadas à produção) e o “*hiarihato*” (associado às políticas de segurança).

No estudo, é relatado que os trabalhadores das duas fábricas sofrem grande pressão para elaborar as sugestões de melhorias. Entretanto, nenhum deles disse haver uma norma registrada de forma escrita, regulamentando tal dever. As sugestões parecem estar presentes de forma implícita nas relações de trabalho da Assan e Tamaru, já que se torna um fator decisivo nas avaliações, sendo conseqüentemente determinante no plano de carreira do trabalhador dentro das organizações.

Dentre os problemas descritos no estudo, a falta de tempo para elaborar as sugestões e a pressão cotidiana foram destacados pelos trabalhadores, já que é muito difícil os profissionais terem a oportunidade de deixar o seu posto de trabalho para se dedicar à tal atividade.

Entretanto, a justificativa trazida pela chefia é que se o trabalhador não fez a sugestão, ele vai ter que fazer, já que enquanto está realizando o seu trabalho, ao mesmo tempo está analisando o seu departamento, podendo fazer com que sejam implantadas melhorias no processo e na infraestrutura do ambiente profissional, melhorando suas próprias condições de trabalho.

É interessante a forma com que os trabalhadores relatam que eles devem estar “trabalhando e pensando”. Um elemento comum no modelo toyotista, que de certa

---

<sup>10</sup> Assan e Tamaru são nomes fictícios usados pela autora para resguardar o anonimato das duas empresas montadoras de automóveis de origem japonesa pesquisadas por ela na região da Grande São Paulo.

forma seduziu muitos profissionais pela liberdade de poder utilizar o seu raciocínio no trabalho.

Entretanto, a partir do momento em que há uma de sugestões a ser batida semanalmente, com o intuito de fazer os trabalhadores compreenderem que isso é para o benefício da própria organização, por consequência, benefício deles também, acaba por se tornar mais uma cobrança, dentre várias que os profissionais já estão submetidos, podendo gerar uma sobrecarga além de física, mental.

Um trabalhador da Tamaru, por exemplo, que havia sido premiado por uma sugestão, relatou que utilizava seu tempo de almoço ou quando terminava a produção para elaborar suas propostas. Seriam horários destinados a descanso, a princípio. Mas como era necessário fazer, ele precisava encontrar um tempo para elaborar essas sugestões.

Todavia, mesmo as organizações pressionando os trabalhadores a elaborar as sugestões, há uma política de incentivo na construção dessas propostas individuais. A Tamaru possui um número mínimo de sugestões a serem construídas por trabalhador e premia simbolicamente a quem apresenta as melhores propostas ou a maior parte delas. A Assan bonifica as propostas aprovadas com um valor em dinheiro, podendo variar de cinco a cem reais.

As premiações simbólicas da Tamaru são relatadas de formas variadas. Pode ser desde uma simples parabenização do chefe, ou o recebimento de um boné com o logotipo da empresa, até a concessão de um carro produzido pela montadora, para uso do premiado por uma semana.

O estudo relata que as metas seriam uma forma da chefia mostrar serviço para a direção, de tentar passar a imagem de que seus funcionários se preocupam com a empresa e querem que ela seja um lugar cada vez melhor. Isso faz com que as políticas de sugestões sejam cada vez mais exigidas e que as metas sejam cada vez maiores.

*“O pessoal que coordenava o nosso departamento queria mostrar o departamento para a diretoria da empresa. Então, começou a estipular uma série de metas, por exemplo, fazer quatro planos de sugestão por mês... Cada funcionário do departamento! E, depois, chegou uma época que era dez planos de sugestão porque eles fecharam entre eles, uma meta que seria entregue pra direção. (...). Então, se eles não conseguiam em três semanas, na quarta semana, tinha que inventar Plano de sugestão de qualquer jeito pra tentar... pra sempre atingir a meta.” (Relato de um ex-funcionário da Tamaru, BERNARDO, 2006, P.98)*



Como se não fosse o suficiente o aumento do plano de sugestões, a chefia adotou um método que consistia na exposição do número de propostas por funcionário, através de uma lousa a qual todos tinham acesso. Ou seja, todos tinham conhecimento de quem elaborava mais sugestões ou quem de quem não elaborava. Esse método acabou pressionando os outros trabalhadores a não desejarem ter seu nome atrelado a um número baixo de produtividade nas sugestões. Este tipo de visibilidade demonstrava uma forma criativa de gerar pressão, configurando um exemplo direto de Gestão por Estresse.

Diante disso, como nenhum funcionário quer ser reconhecido como “aquele que deu menos sugestões”, um representante sindical relata que acabou surgindo sugestões dos mais variados tipos, com o intuito de atingir um valor quantitativo. Ou seja, as sugestões não tinham um propósito real de melhoria, mas sim de quantidade.

*“Existem casos, lá, absurdos! O cara que fez a sugestão pra reduzir o salário em 20%. Reduzir... coisas absurdas mesmo! O trabalhador fazer a sugestão pra reduzir o gomo de linguiça [no almoço!] (...) É coisa que a gente fala e parece que é brincadeira, mas é coisa séria. (...) Eu acho que a lixa que eu tô lixando, lá, é muito grande, tô gastando muito... Não é mais o chefe que tem que se preocupar com isso, é o trabalhador! (...) Tem trabalhador que já propôs redução de funcionários... porque o pessoal conversa demais...”*  
(Dirigente Sindical na Tamaru, BERNARDO, 2006, p.98-99)

Para a agradar a chefia, levando em consideração que o tempo disponível para elaborar as sugestões é muito baixo, assim como atingir um número alto de propostas, pode-se observar que houve certo grau de sabotagem no Plano de Sugestões, a partir do momento em que coisas banais começaram a servir como propostas de melhoria.

*“A partir do momento em que estipulava metas para o Plano de Sugestão, não só eu, como todos, inventavam coisas assim absurdas, que era assim... tá vazando óleo num cantinho da máquina, colocar cola, por exemplo, pra fechar o buraco. Coisas assim! Começou a ser coisas assim banais, coisas que não precisa escrever pra ganhar Plano de Sugestão nada! Só que, a partir do momento em que estipulou metas e que tinha que fazer essas quantidades, chegou um momento em que o que importava era a quantidade e não a qualidade. (...) Chegou uma época em que quem fazia mais do que todo mundo no departamento não pela qualidade, mas sim pela quantidade, é que tinha um valor... e tinha nome citado na reunião, que era parabenizado.”*  
(Relato de um ex-funcionário da Tamaru, BERNARDO, 2006, p.99)

O Plano de Sugestões, que havia sido implantado com o intuito de fazer com que os funcionários desenvolvessem um raciocínio para elaborar propostas para a chefia e assim mostrasse serviço para a direção, já começava a falhar. Essa

ferramenta de gestão, que funcionava como elemento de pressão para que os trabalhadores pudessem produzir, colocando em risco o seu plano de carreira dentro da empresa, começava a questionar se realmente o ambiente organizacional estava melhorando a partir das sugestões.

O estudo relata que na Assan houve também uma banalização na política de sugestões, fazendo com que os processos da empresa começassem a piorar. Isso fez com que a montadora pensasse melhor e abandonasse a política de metas mínimas, substituindo assim por um número fixo mensal.

A valorização das sugestões pelo aspecto quantitativo, de certa forma, limita o trabalhador a pensar em uma proposta realmente necessária. Já que quinze sugestões banais têm mais importância do que uma significativa, pra que perder tempo pensando em um único problema? No entanto, a chefia também tentava mostrar produtividade à direção através de elementos quantitativos, o que justificava a persistência do erro.

Por fim, é possível perceber que o Plano de Sugestões, é utilizado muito mais com a finalidade de pressionar os funcionários para beneficiar a chefia, do que com a melhoria em si. Obrigar os trabalhadores a elaborar sugestões fez com que os mesmos criassem uma competição interna e montassem propostas banais, não com o objetivo de melhorias dentro do ambiente profissional, mas sim de não ficar atrás do companheiro de trabalho. Desta forma, destaca-se aspectos do toyotismo, como as metas, e na exigência de que ele pense, diferente do taylorismo-fordismo, porém de forma falha e não benéfica para a organização.

#### 5.4 A SAÚDE DO PROFISSIONAL NA AGROINDÚSTRIA AVÍCOLA

Foi possível perceber que, em sua ascensão, os elementos toyotistas se faziam presentes em um contexto mais voltado à tecnologia. Com a transição do modelo para países do ocidente, algumas características foram adaptadas, e o toyotismo foi se tornando um modelo de produção moldado pelo capitalismo, confrontando e levantando muitos questionamentos entre políticas de maximização de lucro das empresas com a saúde do trabalhador.

Este subitem abordará o estudo de Machado, Murofuse e Martins (2016), que relata as vivências dos trabalhadores em uma agroindústria avícola paranaense,

relacionando aspectos do trabalho deste setor com as repercussões em sua saúde. A análise desta pesquisa trará relações do ambiente organizacional da indústria avícola, com aspectos do modelo toyotista, por consequência, estabelecendo conexões com a saúde dos profissionais inseridos neste setor.

A região oeste do estado do Paraná abrange Municípios de pequeno e médio porte, tendo a indústria avícola como uma de suas principais forças econômicas regionais. Heck e Júnior (2012) trazem que 42,7% de todos os empregos industriais da região oeste do Paraná estão concentrados na atividade de abate de aves, suínos e outros pequenos animais.

Entre 2004 e 2011 foram registrados 909 benefícios previdenciários concedidos em um frigorífico com cerca de 1000 trabalhadores, tendo destaque para doenças osteomusculares e transtornos mentais, com 28%. Em outro frigorífico, este com cerca de 3350 trabalhadores, houve um total de 503 afastamentos por auxílio-doença. Ambos frigoríficos estão situados na região oeste do Paraná (HECK, JÚNIOR, 2012).

No estudo a ser analisado neste subitem, de Machado, Murofuse e Martins (2012), é discutido justamente a realidade de uma indústria do setor avícola, no oeste paranaense. Ao decorrer da análise, alguns relatos permitiram estabelecer ligações do modelo organizacional vigente com o toyotismo.

A empresa analisada buscava garantir a produtividade para conseguir atender as elevadas demandas do mercado. Como a indústria trabalhava também com a exportação de seus produtos, era importante que o controle de qualidade fosse muito rígido, seguindo as exigências do mercado exterior.

Apesar da indústria trabalhar com uma produção em linha, tendo os trabalhadores desempenhando movimentos repetitivos, caracterizando aspectos do modelo taylorista-fordista, a presença de alguns elementos peculiares diferencia destes últimos, que são: produção por demanda, a utilização de metas para o controle da produtividade, padrões de controle de qualidade, jornadas adicionais de trabalho, elementos da gestão por estresse e abordagem de um discurso flexível.

Na organização do trabalho, há atividades específicas que são separadas por mesas para procedimentos específicos. Cada mesa é constituída por um grupo de funcionários, que fica responsável de atingir a meta estabelecida pela empresa. É descrito no estudo que no caso de não cumprimento das metas, a diferença normalmente fica destinada para ser regularizada nos sábados, através da realização de hora-extra.

A produção em linha na empresa, conforme presente no estudo, funciona da seguinte forma: os funcionários se posicionam ao longo de uma esteira, onde as peças das aves vão passando, devidamente numeradas, indicando o trabalhador que deve recolher a mesma para o corte. Só que as peças não param de passar, ou seja, se o corte de uma for atrasado, as outras vão acumulando e deixadas no lado, fazendo com que o indivíduo tenha que cortar a que ele deixou atrasar e as que estão passando na esteira.

Além disso, trabalhadores também relatam que eram constantemente pressionados a cumprirem as metas em menos tempo. Havia um controle excessivo da chefia quanto ao tempo de utilização para os cortes. Entretanto, os trabalhadores mencionam que até mesmo as facas, um dos principais instrumentos de trabalho na linha, muitas vezes não estavam em condições boas o suficiente para realizar processo no tempo necessário.

Com o intuito de maximizar a produção e aproveitar o trabalhador em um elevado ritmo de produtividade, há relatos presentes no estudo de que até mesmo o tempo de utilização do banheiro era extremamente controlado:

*“Vou lá no banheiro com 8 minutos, nem vai lá fazer direito e já pensando em retornar, o operador ou o capitão já te dá bronca porque demorou, não podia usar relógio, como é que ia saber o tempo que gastava então, a liberdade era bem pressionada.”* (Entrevistado nº 9, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.139)

Mesmo havendo um sindicato presente, os trabalhadores abordam que os problemas não eram resolvidos, tendo em vista que, quando marcavam visitas com o Ministério do Trabalho o comportamento da empresa mudava de forma notável.

*“lá no nosso sindicato, passava pra eles o que tava acontecendo e eles marcavam visita lá pra ver, com o Ministério do Trabalho, só que daí era um porém, quando eles marcavam a visita pra ver o nosso lado, lá mudava totalmente, as linhas trabalhava bem mais devagar, as pernas vinha bem mais controladas, as facas parece que já era bem melhor.”* (Entrevistado nº 11, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.139)

O controle do tempo é discutido como algo muito drástico, como forma de aproveitar cada segundo de produtividade do trabalhador. A maximização do lucro acaba dependendo de como o tempo de produção é utilizado. Se a meta for atingida em horário de expediente normal, não é necessário que a empresa estabeleça uma

jornada de trabalho adicional, e por consequência, tenha que pagar hora-extra aos funcionários.

Com o tempo, as relações de trabalho na empresa também sofreram alterações. A terceirização se mostrou como realidade, tendo relatos de que muitos funcionários experientes foram demitidos, sendo até que alguns voltaram de forma terceirizada.

*“O serviço terceirizou, foi demitido bastante funcionário com 9 a 10 anos, uns saiu e voltou por terceirizado. O trabalho ia ser o mesmo, só ia ser terceirizado, daí os cara da empreiteira iam tá ganhando esse 300 por funcionário, mas eles iam tá repassado 180 pros funcionários.”* (Entrevistado nº 11, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.138).

Esse processo pode ser visto como uma adaptação dos modelos de produção frente aos novos contextos socioeconômicos. A terceirização exige a organização de muitas responsabilidades com os trabalhadores, agora sendo repassadas à empresa que cuida especificamente da gestão desse serviço terceirizado. Por consequência, dificulta a relação entre o trabalhador e a indústria, já que o indivíduo não é contratado diretamente dela.

Assim, em um contexto capitalista, a necessidade que o trabalhador tem de estar estabilizado financeiramente, pode fazer com que o mesmo tome atitudes que vão de encontro ao seu bem-estar profissional. O que justifica o ato de funcionários que estavam há anos na empresa, voltarem de forma terceirizada. Em virtude disso, sua perspectiva de futuro acaba mudando. De acordo com Alves (2011), o trabalhador acaba submetendo-se a ser explorado pelos interesses da organização, em virtude da insegurança, medo e instabilidade no emprego:

*“Eu era um cara forte fisicamente, estava num dos melhores momentos da vida, gostava de fazer música, eu era karateca, quase 7 anos de karate, tinha planos de entrar no campeonato paranaense de luta e estava me vendo aleijado e não admitia nunca perder a função que eu tinha no braço todo... retorna e tem que trabalhar, seja com um braço só quebrado, mesmo com dificuldade. Eu fui enfraquecendo psicologicamente, mas a gente precisava trabalhar, filhos menores, sem uma profissão, então, aguentei, mas percebi que eu já não tava mais dando conta de mim, tava desequilibrado, enfraquecido, fui pedir socorro médico e fui me tratar”.* (Entrevistado nº 12, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.140).

É relevante observar como o trabalhador relata que as atividades desempenhadas dentro da agroindústria o deixaram enfraquecidos psicologicamente

e fisicamente. É possível identificar sinais de descontentamento quanto à não-realização de seus projetos pessoais. Alves (2006) denomina de captura da subjetividade a forma com que a organização manipula situações, articulando mecanismos de coerção, não só no trabalho, mas na vida em geral do indivíduo. O trabalhador acaba ficando preso ao trabalho pelo fato de depender dele. O que pode resultar em um poder de dominação ainda maior para a empresa.

Outro fator importante é novamente a questão da estabilidade financeira, devido às condições socioeconômicas do indivíduo. Por fim, após ter desistido de seus sonhos e ter dado conta de que sua saúde já não estava bem, a procura médica parece ter sido a saída para uma realidade intensa e exaustiva.

O ritmo de trabalho na produção, condicionado às altas demandas e a necessidade de ser preciso e focado nas atividades desempenhadas, levavam alguns trabalhadores a buscar outras alternativas de otimizar a sua produtividade:

*“Eu usava cocaína, álcool e maconha durante o trabalho porque me deixava mais enérgico, mais ágil, não sentia preguiça para nada. O que eu tinha que fazer eu fazia com mais rapidez e era para acabar quanto mais rápido o serviço. Fora do trabalho eu usava para descontrair, por prazer.”* (Entrevistado nº 5, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.140).

*“Eu comprava de vez em quando uma cerveja, ou se tinha uma caipirinha na geladeira, eu chegava em casa e tomava um copinho, a noite eu chegava cansada, estressada, e tinha acontecido alguma coisa eu tomava, e eu acho que eu fui colocando na minha cabeça que aquilo me ajudava, e na verdade eu acho que me ajudava, achava que ia acalmar, e realmente acalmava mesmo, sei lá, dava uma relaxadona, você até esquecia.”* (Entrevistado nº 8, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.140)

*“Na época que eu não era registrado, levava bebida, uns tinham o hábito da maconha, parece que sentia mais disposto, mais rápido, a maioria tomava e fumava pro serviço render mais, tipo um rebite assim, pra rapaziada ficar mais leve e mais rápido, não por maldade, sem brigar com ninguém mais por causa de você se tornar mais rápido, mais ágil.”* (Entrevistado nº 9, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.140).

Na primeira fala, é possível notar que o entrevistado faz uso das substâncias entorpecentes fora do ambiente de trabalho, com o intuito de obter prazer. O problema é que, dentro do ambiente organizacional, o uso é justamente com o objetivo de melhorar sua performance. Já na terceira fala é possível observar que, com certo tempo, já havia um hábito de consumo.

No segundo relato, verifica-se que o indivíduo se utiliza de álcool como substância para relaxar e se tranquilizar, em virtude da situação que ele denomina

como estressante. Assim como na terceira fala, o hábito de utilizar o álcool como um instrumento de fuga para os problemas que ocorriam no ambiente de trabalho, tornaram-se normais, tendo em vista a longa jornada de cobranças e imposições por parte da chefia.

De acordo com Alves (2006), o toyotismo impõe uma subjetividade alucinada e precária, atingindo não só o meio profissional, mas também o social, sendo alvo do estresse, submetendo desejos à lógica do capital. Isso faz com que o indivíduo possa pensar que seja melhor ele sacrificar princípios de seu bem-estar, como na utilização de substâncias entorpecentes para aumentar sua produtividade, por exemplo.

Ou seja, as elevadas demandas, metas e condições impostas pela administração da agroindústria levaram os trabalhadores a buscar alternativas que fizessem com que eles superassem suas capacidades humanas normais através do uso de drogas, para que pudessem atingir os interesses da empresa e se manterem no emprego. O uso dessas substâncias já não ocorria por motivos de prazer, mas para sobreviver no ambiente de trabalho, já integrava uma rotina.

E diante das incertezas do modelo socioeconômico vigente e da convivência com o medo de perder o emprego, pode se estabelecer uma relação de dominação da empresa, através de instrumentos que mesclam fatores de insegurança, incerteza, competição e o desencadeamento de um processo de sequestro do tempo e da subjetividade (FRANCO, DRUCK, SELIGMANN-SILVA, 2010). Ainda que o indivíduo precise trabalhar pelo fator financeiro, o medo de ser inútil e discriminado pelos colegas de trabalho também pode entrar em cena como um elemento que o motive a se sacrificar:

*“O braço doía, mas eu ia lá, pendurar na minha linha de produção, eu nunca reclamei por medo de ser mandada embora a gente tem medo de ficar desempregado. A gente se sente muito mal; parece uma pessoa que não tem valor nenhum para o serviço e para ninguém. Muita gente tem raiva, porque é maltratado quando adoce lá dentro, mas ficam quietos por medo de ser demitido.” (Entrevistado nº 9, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.141).*

E diante do sentimento de inutilidade, gerado pelo indivíduo e pela discriminação dos colegas de trabalho, mesmo um problema de saúde como a depressão, ainda é visto com preconceito no ambiente de trabalho:

*“Na época que eu fiquei internado, a depressão pra mim era vergonhosa entendeu? As pessoas me chamavam assim, como que é de pessoa que quer ficar só na folga assim, e a gente sabendo que não é aquilo, sabendo que é uma coisa mais forte que você imagina.”* (Entrevistado nº 4, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.141).

*“Eles (patrões) falam que depois que inventou a depressão ninguém quer trabalhar mais. Esse INSS [Instituto Nacional de Seguro Social] tem que pegar e fazer consulta todo mês, podia ser só de 3 em 3 meses. Daí nisso eu pensava, meu Deus, será que ele acha que eu não tô doente. Eu sentia que eu tava passando por fingida. O patrão pegava o papel e fala vai, vai embora vai, vai, dormir. Eu saía magoada, chorando, daí na outra vez eu ia lá levava o papel, ele falava assim, tem que pedir a conta.”* (Entrevistado nº 10, MACHADO; MUROFUSE; MARTINS, 2016, p.141).

Mesmo com laudo médico e a necessidade de se tratar, o trabalhador ainda necessitava ignorar seus problemas, em virtude da cobrança excessiva da chefia da empresa. Se o seu problema de saúde não é tratado, há consequências futuras que podem complicar sua vida futuramente. Contudo, se o trabalhador busca o tratamento, há discursos de rejeição e preconceito por parte da administração da organização e dos colegas de trabalho.

Tendo em vista os aspectos analisados, foi possível observar que há elementos na gestão da agroindústria capazes de trazer complicações na saúde do trabalhador. As cobranças excessivas, pressão para cumprir metas, falta de liberdade para satisfazer suas necessidades básicas e até mesmo casos de assédio moral acabam por coagir o indivíduo, o induzindo a desempenhar atividades que podem prejudicar sua saúde a longo prazo.

Apesar de serem apresentados elementos taylorista-fordistas, as características do toyotismo se mostram de forma clara na produção por demanda, estabelecimento de metas para a produção, controle de qualidade e nas jornadas adicionais de trabalho.

Os elementos da gestão por estresse também se apresentam de forma implícita, na forma com que a pressão é utilizada pela chefia, com o intuito de aumentar a produtividade dos trabalhadores. A forma com que a gestão toyotista é apresentada também mostra elementos de captura da subjetividade, através da articulação de situações que aliam a necessidade financeira do trabalhador com os interesses da organização, permitindo um maior poder de manipulação da mesma.



## 6 IDENTIDADE E TRABALHO

O processo de inserção do trabalhador nas empresas foi tornando-se cada vez mais complexo, devido aos vários fatores que proporcionaram desafios, inseguranças e instabilidade emocional destes profissionais, conforme visto nos capítulos anteriores. A identificação do profissional frente às organizações toyotistas torna-se uma questão a ser levantada, devido à forma com que o modelo age na vida do indivíduo.

A construção do ciclo social do indivíduo inserido no modelo japonês de produção, muitas vezes, gira em torno de interesses profissionais, o que acaba afetando no processo de identidade. Jacques (1996) defende a ideia de que, na sociedade contemporânea, há necessidade de que o trabalhador consiga integrar-se em meios sociais, principalmente pelo fator trabalho. Quando isso não ocorre, sua qualidade de vida é afetada, gerando sofrimento e dor.

O trabalho possui grande influência no processo de construção de identidade do indivíduo frente à sociedade.

“O ingresso no mundo concreto do trabalho confere valor social, reproduzindo o imaginário coletivo de valorização moral ao ser trabalhador. Permite a aquisição de qualificações como seriedade, obediência, disciplinamento, etc., esperadas pelo espaço de trabalho oportunizado a determinadas camadas sociais que são agregadas à identidade de trabalhador incorporadas ao eu” (JACQUES, 1996, p.24).

A forma com que o trabalho é visto na sociedade pode resultar na personalidade do profissional. O modelo econômico moderno faz com que o trabalhador produza cada vez mais em interesse do capital, permitindo que sua identidade seja construída aos moldes dos interesses de organizações capitalistas. O discurso meritocrático e promissor, fazendo com que o profissional tenha grandes ambições, seja por *status* ou por dinheiro, faz com que ele se sinta importante na sociedade, preenchendo um vazio, exercendo um papel que pode ir contra os seus princípios.

Na época em que a Toyota concedeu empregos vitalícios a alguns trabalhadores, profissionais passaram a enxergar a empresa como uma entidade acolhedora, que, de certa forma, estivesse preocupada com a situação dos trabalhadores, considerando o contexto de crise que ocorria na época. Alves (2006) discute que o sequestro da subjetividade no modelo toyotista dá-se pela forma com

que as empresas adquirem o consentimento operário frente às suas políticas. É possível notar a estratégia que a empresa japonesa tinha desde o começo em pacificar suas relações com os sindicatos, conseguindo o consentimento dos operários e submetendo-os aos seus interesses.

A pacificação da empresa com os sindicatos também pode ocorrer de forma implícita, já que muitos dos operários lutam contra as políticas impostas pelas empresas toyotistas, que muitas vezes acarretam na exploração do indivíduo em trabalhar de forma intensa. Porém, as organizações sindicais, compostas pelos mesmos operários, muitas vezes acabam por aceitar as imposições das empresas, em troca de gratificações, pagamentos de horas-extras, resultando no consentimento desse processo no sequestro da subjetividade.

Mas para compreender a aceitação do indivíduo, é necessário entender o contexto em que ele está envolvido. A desigualdade socioeconômica contribui para o consentimento operário. O modelo capitalista acaba por pressionar o indivíduo a realizar o trabalho mesmo contra a sua vontade, pois o ambiente em que ele se encontra gira em torno do capital, seja para a aquisição de um novo bem ou até mesmo para a construção de sua identidade no meio social.

Na perspectiva de Alves (2006), o processo de sequestro da subjetividade no modelo japonês não se desenvolve apenas no trabalho, mas nos ambientes onde relações sociais são construídas. A partir do momento em que o sujeito vive constantemente nesta situação, ele acaba configurando características de estresse, gerando submissão à lógica do capital.

A subjetividade pode ser um fator muito abordado no modelo Toyotista, já que implica em possíveis conflitos entre classes. A precarização do trabalho acaba por ser um ponto determinante na manifestação dos trabalhadores frente às situações impostas pelo modelo de acumulação flexível. O problema é que este conflito pode surgir de forma discreta, como uma tentativa de evasão do trabalho por parte dos empregados, já que muitos acabam enxergando o emprego como uma tortura.

Dentro do ambiente das empresas toyotistas, torna-se importante ressaltar o mercado interno da empresa, que engloba competições entre os próprios trabalhadores. Estes profissionais acirram as disputas, visando reconhecimento de seus superiores, podendo, posteriormente, serem promovidos, influenciando altamente no fator subjetivo do trabalhador. Pode-se dizer que a busca pelo

crescimento profissional dentro da organização tem grande importância no processo de construção de identidade.

A submissão do profissional neste sistema de produção implica um alto nível de entrega, levando o trabalhador a não exercer suas atividades apenas dentro da empresa. Hirata e Zarifian (1991) discutem que a jornada de trabalho do modelo toyotista se torna incalculável.

“Incalculável, porque a pressão da organização e as regras implícitas de funcionamento da empresa fazem com que o horário seja estendido em função das necessidades. Os interesses da empresa estão acima de qualquer outra consideração. Incalculável porque a vida profissional e vida pessoal acabam por se confundir. As preocupações relativas ao trabalho estendem sua interferência além das horas estritamente passadas na fábrica: alimentam as conversas à noite e nos fins de semana, onde se encontram os assalariados que trabalham em um mesmo departamento e fábrica...” (HIRATA; ZARIFIAN, 1991, p.181).

O desenvolvimento do trabalho no modelo japonês acaba resultando em uma maior preocupação do profissional em gerar um bom desempenho. A preocupação mantém o trabalhador em um constante nível de adrenalina, o que faz o mesmo estar ligado ao trabalho de forma mais intensa. Mesmo após o expediente, o indivíduo não consegue deixar de pensar na empresa, no que ele pode melhorar ou no que ele fará no outro dia. As discussões com os colegas de trabalho tornam-se mais intensas, porém, a construção do ciclo social, muitas vezes, forma-se envolvendo as problemáticas do ambiente de profissão, fazendo com que o trabalhador não consiga separar a vida pessoal e vida profissional.

Os autores também abordam que, por mais que a flexibilidade trazida pelo modelo toyotista no Japão tenha sido bem-sucedida, economicamente falando, acabou gerando impactos nos comportamentos sociais, gerando uma espécie de paradoxo, de certa forma, precarizando o trabalho para em prol do sucesso financeiro das organizações. Quando empresas do ocidente adotaram a prática do modelo japonês, ficou ainda mais claro. A aliança deste processo produtivo com o capital exigiu uma entrega maior por parte dos trabalhadores, incentivando-os com promoções e salários elevados. A pressão que as organizações exercem para que o indivíduo seja sempre mais produtivo, faz com que seus interesses sejam moldados conforme os da empresa, agindo sobre sua identidade.

A abordagem da identidade torna-se complexa em um modelo capitalista, pois as tendências econômicas afetam no comportamento da sociedade, tornando-a um

objeto em mudança contínua. Coutinho et al. (2007) destaca que a incorporação da importância econômica no trabalho, implica na sua fragilidade, dificultando no processo do desenvolvimento da identificação profissional. A forma com que o modelo toyotista pode agir no comportamento do trabalhador faz com que o processo de identidade seja uma consequência forçada, aos moldes da filosofia japonesa.

## 6.1 A NEUROSE DA PRODUÇÃO DE SI

O desenvolvimento tecnológico trouxe uma perspectiva de crescimento contínuo das empresas. Entretanto, a gestão por trás das organizações assume um papel importante, principalmente em um contexto globalizado, onde a informação torna-se valiosa, mas ao mesmo tempo, pode-se tornar exagerada. Este subitem abordará a importância da busca pelo conhecimento por parte dos trabalhadores e como o modelo de acumulação flexível pode influenciar nesse processo.

Para Gorz (2005), ao abordar o tema, sugere que o trabalho simplificado e material exercido dá lugar à novas características profissionais, agora relacionadas às qualidades subjetivas. Com o grande fluxo de informações em um modelo econômico moderno, nem sempre a quantidade de informações é o mais importante, mas a forma com que ela é utilizada e aproveitada. O modelo toyotista conta com mecanismos de produção que exigem um alto rendimento de seus profissionais, tratando-se de conhecimento.

No modelo de acumulação flexível, tornou-se comum as organizações treinarem seus trabalhadores e incentivá-los a especializarem-se na área profissional exercida. Em troca do interesse desses trabalhadores, recompensas podem ser concedidas, sendo que podem variar, desde gratificações por especialização na área, até uma possível promoção. As empresas passaram a reconhecer a importância do conhecimento para seu desenvolvimento interno, já que as organizações estão contextualizadas em um ambiente rodeado por um fluxo contínuo de informações.

Gorz (2005) também aponta que essa geração de conhecimento dá origem ao “capital humano” ou “capital do conhecimento”, colocando como uma das principais forças produtivas dentro do capitalismo moderno, pois a maioria das outras qualidades exercidas na organização pode ser avaliada, mas o conhecimento torna-se imensurável para os padrões clássicos de gestão.

Na prática, o dito “capital humano” que chama atenção das organizações no modelo japonês não se resume apenas ao conhecimento que o indivíduo possui e pode aplicá-lo na empresa, mas também envolve o nível de entrega e dedicação do trabalhador à tarefa que ele irá exercer. Quando mais o profissional puder buscar informações e novos conhecimentos sobre a sua área de atuação, maior será o interesse da corporação em recompensá-lo e incentivá-lo a buscar ainda mais conhecimento e novas qualificações.

O problema levantado sobre essa nova concepção de trabalho imaterial seria justamente a pressão que o mercado do capitalismo moderno impõe aos profissionais. Com o elevado nível de exigência do toyotismo, o trabalhador busca intensamente em aprimorar suas qualidades profissionais. Isso faz com que utilize parte de sua vida pessoal para dedicar-se a estudos e aprofundar-se em sua área de atuação.

Da mesma forma, Gorz (2005) analisa a forma com que esse novo processo se desenvolve e discute que, mesmo havendo uma dedicação contínua do trabalhador, a mensuração dessa qualidade acaba sendo difícil para os dirigentes das empresas, que acabam por recorrer à gestão por objetivos, estabelecendo metas que devem ser alcançadas ao final de um determinado período, podendo ter certo estímulo financeiro, como fator motivacional para seus empregados.

A forma com que o processo de metas se estabelece, acaba impondo mais pressão ainda ao trabalhador que, além de buscar qualificações e demais exigências das empresas de forma contínua, necessita atender aos novos padrões dos níveis de produção criados pelas empresas, visando faturar cada vez mais.

Ainda que abordado nos capítulos anteriores, vale ressaltar que, por mais que existam sindicatos desfavoráveis a essas práticas, as empresas toyotistas buscam conquistar o consentimento dos operários através de discursos flexíveis, propondo benefícios que muitas vezes não deveriam ser assim denominados, mas concedidos naturalmente, prezando o bem-estar do profissional dentro da indústria.

O capitalismo moderno abrangendo produções em massa e a retenção de um conhecimento especializado por parte dos profissionais acaba envolvendo até mesmo os sindicatos, que naturalmente deveriam ir contra essas políticas, resultando em uma aceitação de padrões mínimos de segurança e bem-estar. A vida do operário gira em torno do capital, pois deixa de existir tempo livre, ou seja: tempo improdutivo, visto que nas horas “não contratadas” pela empresa, espera-se que o sujeito desenvolva habilidades, comportamentos e atitudes que melhore a entrega de resultados no

trabalho. Desta maneira, por mais que o trabalhador possa considerar estar “se desenvolvendo”, este desenvolvimento é gerenciado pela empresa, na medida em que processos de avaliação de desempenho por competências, por exemplo, pontuam o que o trabalhador faz em suas horas vagas, quais esportes pratica e para onde tem viajado (FLEURY; FLEURY, 2006).

Ou seja, diferente do modelo de produção taylorista-fordista, que descarta os conhecimentos do indivíduo adquiridos antes de ingressar na empresa e exige que o mesmo desconsidere certos vícios e costumes para tornar-se um operário, o modelo taylorista conta com toda a bagagem cultural adquirida pelo trabalhador ao longo de sua vida profissional e até mesmo pessoal, para que seja avaliado também o fator subjetivo (GORZ, 2005).

A avaliação realizada pelas organizações toyotistas acaba pressionando o trabalhador a adaptar sua vida pessoal conforme a profissional, moldando sua identidade e comportamento, colocando-os em função de princípios organizacionais. Isso faz com que a jornada de trabalho, que deveria ser exercido apenas na jornada estabelecida, seja estendida ao restante do dia, feriados e finais de semana. Ciccacio e Ferreira (1999) trazem o relato de Christophe Dejours abordando o problema através do seguinte exemplo:

“Um técnico que vende e conserta máquinas de lavar deve aprender constantemente, ler informações sobre novos aparelhos, etc. Quando é que ele faz isso? Em seu local de trabalho não poderá sentar e pesquisar sobre o assunto, pois tem outras coisas a fazer, como cálculos, vendas, consertos. Enfim precisa dar produção! Ele vai fazer essa formação à noite, em casa ‘fora do horário de trabalho’. Além disso, as pessoas trabalham cada vez mais, sem ser pagas pelo que fazem e sem o amparo legal correspondente.” (Relato de Christophe Dejours, CICCACIO, FERREIRA, 1999, p.2).

E é justamente no momento fora do trabalho que o trabalhador pode sentir a necessidade de exercer suas atividades profissionais. Gorz (2005) levanta a questão da necessidade que o indivíduo tem em exercer o trabalho fora de sua jornada, como demonstração de confiança e capacidade. O indivíduo tende a expor suas qualidades fora do ambiente profissional como uma tentativa de “demonstrar mais do que realiza profissionalmente”, esperando certos reconhecimentos referentes aos seus esforços, por parte da organização.

As empresas possuem o conhecimento de que muitos desses trabalhadores tentarão demonstrar essa lealdade a elas e, conseqüentemente, se aproveitam disso,

explorando o fator emocional do indivíduo para aproveitar de sua mão-de-obra fora da sua jornada de trabalho. A não exigência de um pagamento de horas-extras, por parte do trabalhador, indicaria fidelidade à organização, possibilitando novas oportunidades de crescimento do profissional na empresa.

No entanto, torna-se cada vez mais comum a expressão “neurose da produção de si” atuar na prática, sendo que o indivíduo se sente constantemente pressionado a melhorar e se aprimorar cada vez mais. A acumulação de capital é apenas o fator final de um processo que depende da construção de sujeitos que auxiliarão a alcançar esse objetivo. Esta construção pode acarretar na manipulação operária conforme o interesse da organização, utilizando-se da lógica capitalista para camuflar o desleixo com o bem-estar profissional, aplicando discursos flexíveis e impondo políticas que podem ferir a saúde e qualidade de vida do trabalhador.

## 6.2 O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO MODELO FLEXÍVEL

No subitem anterior, foi abordado como as dinâmicas do toyotismo podem influenciar em um comportamento, através de mecanismos que podem fazer o profissional ser cada vez mais produtivo e exigir mais de si mesmo. Foi possível observar na abordagem de Gorz (2005) que mesmo o trabalhador produzindo, seu nível de dedicação se torna difícil de ser mensurado, fazendo com que a organização encontre outro método para analisar seu desempenho.

Também foi possível observar elementos da gestão toyotista que podem se conectar diretamente à ideia de identidade do profissional. Diferente daquele trabalhador no modelo taylorista-fordista, que era visto apenas como parte de um processo que deveria ser produtivo, o modelo de acumulação flexível acaba por necessitar mais do que isso. O discurso que passa a ser vendido é de que a empresa seria o seu segundo lar, com a ideia de que o trabalhador defendesse e lutasse pelos interesses da organização, “vestindo a camisa” da empresa.

Neste subitem, será discutido acerca de um Programa de Qualidade de Vida dos Trabalhadores, na empresa Markets<sup>11</sup>, uma rede de supermercados, presente no estudo de Barros (2010), onde foi realizada uma entrevista com uma ex-funcionária da organização, descrevendo suas vivências e aspectos do Programa.

---

<sup>11</sup> Nome fictício, atribuído por questões de sigilo.

A entrevistada é Tereza<sup>12</sup>, formada em psicologia, trabalhou na empresa por um considerável tempo, na área de Recursos Humanos. Sua participação no Programa de Qualidade de Vida foi de grande importância, já que ocupava um cargo influente dentro do projeto. O estudo aponta que a empresa é destacada a nível nacional pelo programa implantado, tendo se tornado referência aos profissionais da área.

A ex-funcionária chegou a estagiar na empresa antes de se formar, tendo regressado à mesma 10 anos depois. Em seu retorno, teve a oportunidade de conhecer o Programa de Qualidade de Vida desde o início. *“Então, assim: quando foi implantada a questão da qualidade de vida, os símbolos mais fortes foram a alimentação e a ginástica”* (Tereza, BARROS, p. 103) É importante destacar que a academia se encontrava na central da rede de supermercados.

Na época de implantação, houve a necessidade de divulgar o programa que estava sendo implantado, com o intuito de associar a empresa uma imagem de preocupação com o bem-estar dos seus funcionários. Tereza ainda aponta que, desta forma, seria possível ligar a preocupação da qualidade de vida dos funcionários com a ideia de atribuição da qualidade à marca.

A academia de musculação é apontada como o “carro chefe” do programa no estudo. Contudo, como havia um considerável investimento em publicidade da empresa no programa, era necessário que a academia continuasse em funcionamento, para que houvesse continuidade nas publicações referentes ao projeto em artigos de revistas e outros meios de comunicação, o que acarretaria na construção de uma boa imagem para a marca da organização. Logo, Tereza relata que os funcionários eram pressionados para que frequentassem a academia.

*“Inauguraram uma academia muito sofisticada e tinha assim, quase que uma imposição de que todo mundo tinha que fazer academia! (...) Era a maior estrutura... tinha fisioterapeuta... Mas era uma superestrutura e tinha mesmo uma exigência, mesmo, de todo mundo ir na academia, que era uma coisa que fazia parte da cultura lá da empresa...”* (Tereza, BARROS, p. 103).

No entanto, academia que parecia ser uma boa proposta para a melhora na qualidade de vida dos funcionários, passou a trazer preocupações para Tereza:

---

<sup>12</sup> Nome fictício, atribuído por questões de sigilo.



*“No meu caso, eu não gosto, não tem nada a ver comigo puxar ferro<sup>13</sup>, mas eu fui tentar. Como eu morava na esquina, eu ia fazer às 6h15 da manhã, porque aí eu vou na hora que não tem ninguém na academia! Porquê é complicado... eu era consultora interna, e eu estava lá na esteira e ao lado tinha alguém que era meu cliente! E aí, naturalmente, você acaba caindo numa situação de trabalho. Eu tinha a percepção de que eu estava trabalhando. E sempre assim...”*

Ou seja, o que deveria ser um momento de relaxamento e descanso, acabou se tornando uma extensão do trabalho. Por mais que Tereza estivesse na academia, o ambiente era voltado aos profissionais, que conseqüentemente acabavam falando sobre o trabalho, metas e projetos em andamento.

Tereza ainda relata que por não gostar de se deslocar tanto dentro da academia, optava por ficar somente nas esteiras, ao invés dos aparelhos de musculação, o que acabava fazendo com que ela se tornasse um alvo mais acessível para conversas sobre negócios com os colegas de trabalho.

A inserção do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na empresa fez com que o tempo de permanência do profissional se prolongasse dentro do ambiente organizacional. Tereza relaciona o propósito da academia com o “almoço de negócios”, onde é realizada uma reunião na hora do almoço, quando não há tempo para encaixá-la em outro horário.

Ou seja, o funcionário passava mais tempo dentro do ambiente de trabalho, mesmo em seu tempo de descanso, para que no seu horário de expediente, não precisasse perder tempo com que ele poderia resolver dentro da academia, ou no “almoço de negócios”. A vida profissional começa a se mesclar com a pessoal, o que seria um elemento comum do modelo de acumulação flexível, inclusive podendo sobrecarregar o indivíduo de responsabilidades e estresse, mesmo em seus momentos que deveriam ser destinados ao lazer (ANTUNES, 1995).

Outro ponto que deve ser destacado é que, pelo fato do dono da empresa ter passado por problemas de saúde, ele começou a ir na academia para “servir de exemplo”. Isso fez com que os diretores executivos comesçassem a frequentar também o ambiente, como uma forma de agradar o chefe. Após certo tempo, outros profissionais começaram a se sentir motivados a irem, por terem possibilidade de entrar em contato direto com superiores que normalmente não eram tão acessíveis no horário de expediente.

---

<sup>13</sup> Neste caso, “Puxar ferro” se refere a fazer exercícios na academia.

A empresa enxergava pontos positivos, já que havia uma interação maior por parte de seus funcionários, o que acarretava em possíveis discussões e resoluções de problemas do trabalho ali mesmo, dentro da academia. Ainda, com o Programa de Qualidade de Vida envolvendo vários profissionais, tendo um elevado nível de participação, o projeto acabou por se tornar uma grande ferramenta publicitária para a empresa.

Com isso, o investimento no Programa de Qualidade de Vida só aumentou. Outros elementos motivacionais foram inseridos, com o objetivo de instigar os funcionários a utilizarem cada vez mais o espaço da academia. Por exemplo, os funcionários que frequentavam mais a academia, ganhavam calças, mochilas, toalhas e garrafas de água. Com isso, era possível observar quem era mais assíduo na academia, por possuir esses produtos, já que eles não eram vendidos. Para ganhar estes *signalizadores* de qualidade-de-vida, ostentados como troféus sobre as mesas corporativas, os funcionários precisavam bater às metas de frequência semanal na academia. Ou seja, o que era lazer, virou espaço simbólico de competitividade e ranqueamento dentre os funcionários. Tal como no caso de metas de sugestões de melhorias, analisado anteriormente, estas metas de frequência na academia criavam um ambiente cujo clima organizacional ficava mais controlador e estressante: novamente, o direito de sugerir e o direito de cuidar do corpo, outrora reivindicações dos trabalhadores, após assimilados pela lógica produtiva toyotista, transformaram-se em deveres exigidos.

Barros (2010) acaba destacando que o Programa de Qualidade de Vida acabou gerando muito mais uma competição interna por essas “medalhas”, do que um objetivo de melhoria no bem-estar dos funcionários. Ou seja, quem tinha mais calças, mochilas, garrafas, era mais assíduo, logo, acabava ganhando certo destaque. Assim, como a academia era frequentada também pelo dono e executivos, a importância de obter tais “medalhas” foram elevadas para outro patamar, já que era possível mostrar todas essas conquistas àqueles que ocupavam os cargos mais elevados da empresa.

Com toda a repercussão do Programa sendo positiva para a empresa, o estudo relata que a rede de supermercados começou a patrocinar atletas profissionais e amadores, assim como times de vôlei. Com o tempo, foram criados espaços dentro da empresa para o desenvolvimento de atividades físicas, como quadras de squash, por exemplo.

Tereza aborda que um de seus amigos chegou até mesmo a se inserir em um grupo de ciclismo, para que pudesse ficar mais perto do seu chefe, com o objetivo de conseguir uma promoção. O ambiente da empresa se preocupava ao máximo em passar a ideia de preocupação com qualidade de vida do trabalhador.

“Este caminhar de um Programa de Qualidade de Vida no sentido de fortalecer corpos e mentes é bem diferente do que se poderia esperar de uma empresa fordista. Em uma empresa fordista, poderíamos pensar em um modelo (mesmo que cruel) de uma empresa que busca fortalecer e moldar corpos para o trabalho, de forma a conseguir o máximo de produtividade. Porém, a ideologia de competição, com esportes competitivos e campeonatos dentre os funcionários está focado num outro espectro, o de estimular os trabalhadores a “vestir a camisa da empresa” tal como um jogador apaixonado por seu time veste a camisa do clube: não estamos falando simplesmente de corpos para o trabalho, mas de entrega total de espírito para a empresa” (BARROS, 2010, p.105).

Ou seja, a ideia da empresa não seria de fazer com que seu trabalhador obtivesse um melhor condicionamento físico para execução do seu trabalho, focando somente na produtividade, assim como no modelo fordista, mas sim que ele desenvolvesse a ideia da organização como um lugar acolhedor, que o tratasse bem, com o intuito de fazê-lo se entregar completamente para os interesses da empresa.

Dentre todas as medidas adotadas com o intuito de melhorar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e tornar o ambiente organizacional mais agradável, Tereza relata que o “Lanche Saudável” foi uma iniciativa da organização que fez muito sucesso com os funcionários:

*“eles começaram a oferecer uma coisa que eu achei super sensacional, que era que você podia pedir no almoço, no meio da manhã e no meio da tarde, um “lanche saudável”. Pra cada um desses momentos, tinham duas opções. E já vinha descontado no seu holerite, no final do mês, e era mais barato. Isso era uma coisa que fez o maior sucesso, porque a pessoa que não tinha tempo de sair [para almoçar], ela pedia! E era uma fruta, um iogurte, uma barra de cereais, uma saladinha... Isso, pra mim, foi uma coisa que realmente fez diferença, foi muito bom. Só que assim, em última instância, era você quem pagava. Era um valor mais barato, mas você pagava.”* (Tereza, BARROS, 2010, p. 107).

O problema é que, se o programa acabou por fazer sucesso entre os trabalhadores, quem possuía o costume de sair para almoçar, acabou construindo uma imagem ruim, já que era possível perceber que em um modelo de produção onde um de seus objetivos é de trabalhar com menos funcionários possível, a iniciativa do “Lanche Saudável” acaba se revelando justamente como uma medida com o intuito

de fazer com que o profissional permanecesse em seu local de trabalho por mais tempo.

Ou seja, no estudo é relatado que sempre havia “trabalho atrasado”. Se a maioria permanecia trabalhando para colocar o trabalho em dia, por que aqueles que saíam para almoçar não poderiam fazer o mesmo? Neste caso, é possível observar mecanismos propostos pela organização que acabam por intensificar o trabalho e até mesmo privar os funcionários de momentos de descanso, de forma implícita, fazendo com que os direitos do profissional pareçam ser errados.

Todavia, Tereza aborda que com o tempo, o cansaço de permanecer em seu local de trabalho no horário do almoço foi aumentando:

*“E chegou um momento, depois de muito tempo, acho que em 2004, eu já estava na empresa fazia um bom tempo... eu falei: Não! Agora eu preciso sair pra almoçar. Porque você entrar às 8h da manhã e sair, de repente lá pelas 9h da noite, sem nem dar uma saída, é muito cansativo. Se você não sair, você tem uma sensação de cansaço muito grande. É diferente de você sair, uma horinha que seja, mas você vai dar uma volta pelo quarteirão... Você almoça e volta, e acho que já dá uma quebrada.”* (Tereza, BARROS, 2010, p. 108).

Entretanto, pelo fato de Tereza ser uma profissional de Recursos Humanos, inserida em um contexto organizacional moldado por um programa de qualidade de vida, sua figura como profissional de Recursos Humanos acaba por ser vista de outra forma, de dar o exemplo de que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho estaria dando resultados e ser adepta a ele.

E o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho cresceu de tal forma que, com o tempo, a empresa havia desenvolvido um lugar cheio de recursos internos, destinados ao lazer e bem-estar dos funcionários. Os funcionários tinham inúmeras alternativas do que fazer dentro da organização, fora do seu horário de expediente:

*“Tem algo que eu esqueci de dizer que é fundamental, que era o conjunto de opções internas que você tinha dentro da empresa... então você tinha lá dentro restaurante, cabeleireiro, massagista, academia, quadra de squash, vídeolocadora, revela-foto, banco e uma loja, como se fosse um supermercado, que vendia só o que eles chamam de marcas-próprias. Ou seja, se você bobeasse, você não saía de lá, manhã, tarde e noite! Então tinham pessoas que a vida toda delas estava lá! Então foram pessoas que, quando foram demitidas, não tinham vida própria! Porque não tinham nem um cabeleireiro perto de casa onde elas iam, porque estava tudo lá. Isso é muito complicado! Teve muitos momentos, no meu processo de decisão, que eu me sentia presa, então, antes, o que eu achava que era uma facilidade, tipo ‘vou descer e vou fazer a unha’, eu falava: ‘Não! Eu prefiro ir mais longe!’*

*porque isso parece que é um monstro de mil tentáculos que está me envolvendo!"* (Tereza, BARROS, 2010, p. 111)

A forma com que o modelo organizacional acaba por envolver o trabalhador, oferecendo “tudo o que ele precisa” dentro do seu ambiente de trabalho, faz com que o trabalhador opte por permanecer mais tempo dentro do ambiente de trabalho, “onde um funcionário é envolvido de forma gradativa até precisar planejar o desligamento da organização tal como se planejasse uma mudança de cidade” (BARROS, 2010, p.112).

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho traz ideias de que, a princípio, seriam com o objetivo de fazer com que o profissional tenha um espaço para lazer e preocupação com seu bem-estar, mas com o tempo, é possível observar que a implantação deste programa fez com que a empresa o utilizasse muito mais como uma ferramenta de marketing, publicidade e competição interna, do que com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Tendo em vista os aspectos observados, o programa acabou gerando competitividade entre os funcionários, oportunismo para que os trabalhadores de escalão mais baixo pudessem se aproximar de seus chefes com o intuito de ganhar promoções, privação do tempo de lazer e certa sobrecarga de trabalho, já que mesmo em um momento que deveria ser considerado para o lazer, era destinado à resolução de problemas do trabalho.

A implantação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho também acabou gerando a ideia de que a empresa estava dando todo o suporte para que seus profissionais fossem vencedores e construíssem uma imagem positiva da organização, como um ambiente que acolhe, que acredita no seu potencial, fazendo com que o trabalhador depositasse confiança nos interesses da empresa e se entregasse de corpo e espírito.

## **7 KAROSHI: O TRABALHO E A MORTE**

Anteriormente, foi destacada a importância acerca do aprendizado do trabalhador toyotista, reforçando a ideia de que no modelo de acumulação flexível, a necessidade de se reciclar profissionalmente é obrigatória. Neste subitem, será discutida a relação entre o modelo japonês de produção e a morte súbita por excesso

de trabalho, buscando discussões levantadas pela sociologia, psicologia do trabalho e psicossomática, estabelecendo ligações entre a morte súbita por excesso de trabalho e as dinâmicas de trabalho do toyotismo.

As ocorrências que levantam a discussão de uma possível existência de morte súbita causada pelo excesso de trabalho podem ser relacionadas com o contexto organizacional envolvido pelo modelo japonês. Os incidentes despertaram interesse de estudiosos que buscaram analisar suas causas e consequências, buscando compreender se, de fato, havia uma ligação entre as dinâmicas de trabalho do toyotismo com as mortes eventuais.

A implantação do modelo japonês de produção em território nipônico trouxe resultados significativos que auxiliaram o país a sair da crise. Porém, a forma com que as organizações toyotistas produziam era bem diferente dos modelos tayloristas-fordistas utilizados no lado ocidental do planeta, já que foi adaptado ao contexto socioeconômico da época.

Mas como poderia um modelo enxuto, prezando a produção conforme a demanda, menor número de trabalhadores em serviço, bater de frente com indústrias que produziam em massa e acumulavam estoques para longos períodos de vendas? O trabalhador japonês trabalhava mais do que os outros, pois além do toyotismo contribuir para a intensificação do trabalho, a necessidade de produzir e contribuir para que o Japão saísse da crise também pressionava os indivíduos inseridos nas organizações.

Neste contexto, Morioka (1990) apresenta dados oficiais publicados em 1987 que mostram o Japão como detentor da maior média de horas trabalhadas anuais, em comparação com outros países. A média do país nipônico é de 2.168 horas. Logo atrás, vem os EUA com 1.949, Inglaterra com 1.947, França com 1.645 e Alemanha com 1.642 horas.

Roggero (2013) também levanta que as adaptações do profissional eram contínuas devido às novas exigências aplicadas pelas organizações. Novas funções são atribuídas aos profissionais e suas competências deveriam ser cada vez mais específicas. Pode-se relacionar a complexidade na adaptação do profissional com a implantação de meios tecnológicos na indústria, implicando em uma nova linguagem organizacional.

E é neste ambiente dinâmico e intenso de um trabalho, utilizando fatores físicos e mentais dos profissionais, que começam a surgir problemas complexos e difíceis de

serem estudados, como o elevado nível de estresse e até mesmo casos de morte durante a jornada de trabalho. A grande questão é saber se os problemas estariam relacionados ao modelo de produção e sua intensificada jornada de trabalho, ou eram simplesmente coincidências.

Na perspectiva de Silva (2007), há certas imposições da nova organização do trabalho que mobilizam demasiadamente aspectos emocionais do indivíduo, desenvolvendo características de sofrimento e medo. O autor aponta que o corpo pode se manifestar através de náuseas, alterações no funcionamento cardíaco, dificuldades para dormir, entre outros sintomas, como uma forma de disfarçar o abalo emocional que o trabalhador sofre ao comprometer seu desgaste físico e mental, frente a um ambiente organizacional frenético e exigente.

O *karoshi* foi algo que despertou o interesse de muitos estudiosos, não só no oriente, mas no mundo inteiro. Segundo Franco (2002), o termo *karoshi* refere-se à morte súbita causada por excesso de trabalho. Pode ocorrer através de infarto, hemorragias, insuficiência cardíaca, entre outras manifestações biológicas. O primeiro registro de *karoshi* ocorreu em 1969 e, a partir de então, tornou-se um assunto muito discutido no Japão, pelo ritmo de trabalho dos profissionais na época.

O autor faz uma abordagem do assunto com base nos estudos de Uehata<sup>14</sup> (1990 *apud* FRANCO, 2002), discutindo que o *karoshi* se desenvolve a partir de uma rotina intensa, envolvendo fatores do ambiente externo e interno. Trabalho físico intenso de longa duração, atribuição de responsabilidades elevadas, transferências indesejadas, entre outros pontos.

Nesse contexto, é necessário levar em consideração o modelo econômico capitalista para a compreensão do *karoshi*. Vale ressaltar, como abordado no subitem 2.4 que, por mais que esses fatores contribuam para o desencadeamento do problema, os profissionais sujeitam-se a trabalhar nessas condições por questões financeiras. A organização impõe situações de forma implícita, fazendo com que o indivíduo tenha de escolher entre o dinheiro e o bem-estar.

Franco (2002) também levanta elementos que acompanham essa intensificação do trabalho, como a diminuição do tempo destinado ao lazer, a alteração da alimentação, problemas de insônia ou alteração nos horários de

---

<sup>14</sup> UEHATA, Tetsunojo. **A medical study of karoshi**. In: National Defense Counsel for Victims of Karoshi. *Karoshi: when the "Corporate Warrior" Dies*. Tokyo: Ed. Mado-Sha, 1990.

descanso, problemas familiares, entre outros. Esses fatores podem estar condicionados ao ritmo de trabalho e ao quanto ele pode influenciar na vida pessoal. Esses elementos também podem auxiliar no desencadeamento de um estresse contínuo.

“Quando esses fatores de *stress* atuam persistentemente, ocorre reação cerebral, com estimulação do hipotálamo que, por sua vez, deflagra estimulação do sistema nervoso simpático e do sistema endócrino (sistema hipofisário), operando profundas mudanças na produção de hormônios e de substâncias vasoativas, levando a mudanças nos componentes do sangue (com alteração no metabolismo de gorduras, etc). Essas implicam, grosso modo, a elevação da pressão sanguínea, arterioesclerose e aumento dos elementos de coagulação de sangue, provocando súbito início de ameaça à vida por distúrbio vascular, que se manifesta de forma mais contundente aos órgãos “nobres”, isto é, naqueles central e diretamente vitais para o organismo, como o cérebro e o coração. Daí podem resultar hemorragia cerebral, infarto cerebral e falência cardíaca.” (FRANCO, 2002, p.151-152).

A utilização de um critério para definir um caso de *karoshi*, tornou-se um problema, já que se tratava de algo novo nas grandes empresas toyotistas. A fadiga acumulada, junto aos demais sintomas primários do processo, acabou provocando desconfiança por parte dos dirigentes, que chegavam a suspeitar dessas atitudes como uma tentativa de sabotagem ao trabalho, por mais que alguns sindicatos tenham aceitado certas imposições das empresas.

O processo de intensificação do trabalho imposto pelas organizações passou a ser tão grande que, em alguns casos eram oferecidos benefícios coletivos para os operários que não faltassem ou apresentassem atestado médico, por motivo de doença, pressionando o indivíduo a exercer sua profissão enfermo para que não pudesse prejudicar os seus colegas, agregando na sobrecarga de estresse e no desencadeamento de um possível *karoshi*.

O sistema capitalista impõe, junto ao modelo de acumulação flexível, uma vida condicionada ao trabalho, fazendo o indivíduo viver em função de sua vida profissional. Muitos não possuem a escolha de abandonar o seu emprego, pois, como já abordado nos subitens anteriores, suas vidas profissionais e pessoais giram em torno do capital, obrigando-os a aceitar imposições e condicionar sua saúde por questões financeiras.

O modelo toyotista levanta questões pertinentes para a discussão acerca da saúde do profissional frente ao trabalho. Em até que ponto o aprimoramento de um processo produtivo, exigindo a especialização do trabalhador, poderia influenciar no



seu bem-estar? É uma indagação que se torna complexa a partir do momento em que pode comprometer o interesse tanto do trabalhador, quanto do empresário. No próximo capítulo serão abordados os aspectos metodológicos que norteiam este trabalho, os instrumentos de pesquisa e o motivo da escolha de como coletar os dados.

## 7.1 O TOYOTISMO NO CORTE DE CANA: A MORTE EM BUSCA DA SOBREVIVÊNCIA

Foram observados aspectos do modelo toyotista tanto no setor industrial, onde o mesmo teve ascensão e teve seu auge, quanto no setor de prestação de serviços bancários, implicando diretamente no método de trabalho dos profissionais que estão inseridos neste contexto de novas configurações de trabalho.

Neste subitem será abordado a questão do *karoshi*, contextualizada no setor canavieiro, relacionando características da saúde do trabalhador, estresse e a qualidade de vida dos profissionais deste setor. O caso a ser analisado se trata de uma decisão judicial que proibiu o pagamento de salário por produção em uma usina de cana-de-açúcar do interior de São Paulo. Para que a decisão possa ser compreendida, foram levantadas outras pesquisas que abordam a realidade do trabalho no ramo canavieiro, como o estudo de Laat (2010).

O setor de cana-de-açúcar faz parte do âmbito econômico brasileiro desde o período colonial, tendo sofrido diversas transformações em seus modelos produtivos desde lá. Hoje, é um setor de relevada importância para o país, tendo em vista a exploração do etanol, que abre portas para a produção de um combustível renovável e a exportação do produto para diversos outros países.

Entretanto, as condições de trabalho na área do corte manual de cana-de-açúcar sempre foram contestadas ao longo do tempo. Laat (2010) aponta que o trabalhador acaba exposto a diversos riscos, devido a extensas jornadas de trabalho, movimentos repetitivos, elevado ritmo da produção. A intensificação do trabalho acaba por se tornar uma característica comum neste segmento.

Em exemplo à intensificação do trabalho neste segmento profissional, o estudo de Alves (2008) aponta que entre o 1986 e 2006, a produção dos cortadores de cana foi de 6 toneladas de cana/homem/dia a 12 toneladas cana/homem/dia, sendo que o

piso salarial desta categoria de trabalho diminuiu de 2,5 salários mínimos para 1,2 salários mínimos.

Entretanto, é necessário ressaltar que durante a década de 1990, com a reestruturação produtiva, houve uma queda no poder de barganha dos assalariados rurais, justificando a queda do piso salarial dos trabalhadores que atuam no corte de cana, implicando em novas configurações e organizações de trabalho.

Apesar da nomenclatura, a atividade de corte de cana não está restrita somente ao ato de cortar a cana. Alves (2008) lista quatro atividades desempenhadas pelos cortadores de cana, sendo: a limpeza da cana, retirada da ponteira, transporte da cana, arrumação da cana. Ou seja, além do intenso ritmo de corte que o trabalhador deve manter para que a produção seja alta, o indivíduo ainda precisa se preocupar em desempenhar funções complementares.

Entretanto, o fator a ser analisado, é que no contexto capitalista, a busca pela obtenção de lucro proveniente pela produção é inevitável. O estudo que aborda a decisão judicial que proibiu o pagamento de salário por produção no corte de cana, de Castro e Pasqualetto (2017), traz que as metas impostas aos trabalhadores, têm como objetivo a maximização do lucro.

Ainda, as autoras destacam que essa forma de estabelecimento das metas se diferenciam daquelas que eram impostas no modelo de produção manual, induzindo o trabalhador a acompanhar a capacidade produtiva das máquinas, fazendo com que essas metas sejam quase intangíveis.

“Assim sendo, atualmente, a média, ou seja, o quantum de cana cortada por dia é em torno de 12 a 15 toneladas. Aqueles que não atingem estas metas são despedidos. Há ainda que se considerar as inúmeras divisões que se estabelecem entre os trabalhadores: aqueles que são denominados “facões de ouro”, os melhores, e aqueles que são os “facões de borracha” ou “máquinas”, os piores. São chamados “máquinas” porque como elas, esses trabalhadores param nos dias de chuva, não cortam cana em terrenos acidentados, etc.” (SILVA, BUENO, & VERÇOZA, 2013, p. 27)

É relevante observar as divisões estabelecidas no ambiente de trabalho da indústria canavieira. Além do fator financeiro, a necessidade de ser reconhecido como um bom cortador ou “facão de ouro”, acaba se tornando um elemento motivacional para que os trabalhadores possam atingir as metas e alcançar um status social relevante dentro do grupo de trabalho. O cortador mais produtivo acaba por se tornar um parâmetro de comparação para os outros: aqui, vemos como a competitividade

estimulada entre os trabalhadores gera uma pressão horizontal que aumenta a exposição a situações de risco. Se produzem menos, são ruins, problemáticos. Mas não necessariamente suas produções são baixas, mas sim o máximo que cada um tem a condição oferecer dentro dos seus limites como ser humano, porém o padrão de pagamento invariavelmente estimula um ranqueamento dentre os funcionários. O que se torna notável, tanto nos casos de Karoshi dentre executivos (OLIVEIRA, 2004), quanto nos casos dentre operários, é que os alvos vulneráveis são os trabalhadores que aceitam os ranqueamentos internos e passam a se culpar por não estarem dentre os mais produtivos. Neste adoecimento de colapso fisiológico, a condição prévia de auto culpar-se é frequente.

O estudo de Laat (2010) traz uma ferramenta de gestão muito parecida com a do estudo da Mercedes Benz, discutido anteriormente, que seria uma ficha de avaliação de desempenho, já no estudo da indústria automobilística era o prontuário. Este mecanismo é algo comum dentro das organizações toyotistas, para que seja feito um acompanhamento quanto a produtividade dos trabalhadores, assegurando que as metas estão sendo alcançadas.

No estudo, o autor aborda que se o registro na ficha de desempenho do cortador for abaixo do esperado, a punição pode implicar em descontos de até 20% do dia trabalhado. Laat (2010) ainda discute que ao invés da avaliação de desempenho ser utilizada como um instrumento de melhoria da qualidade na produção, é empregado como uma forma de ameaça. Neste ponto, é possível notar elementos do *Management by Stress* (Gestão por Estresse), com o objetivo de que o indivíduo seja sempre pressionado e nunca fique para trás na produtividade.

O autor traz a percepção dos cortadores sobre o seu trabalho. Muitos deles reclamam do intenso ritmo e da baixa remuneração, assim como os riscos que o serviço pode oferecer:

*"Ninguém quer cortar cana, não tem nenhum paulista, só nordestino... porque o trabalho é pesado... o pessoal não aguenta, vai embora antes de setembro... pagamento é pouco, serviço é puxado e o risco de se machucar é grande" (Relato de um cortador de cana, LAAT, 2010, p.99-100)*

Além disso, os trabalhadores falam sobre as consequências de exercer esse tipo de trabalho a longo prazo:

*“Quem trabalha com cana fica uns dez anos mais velho, cada safra, pode por aí, uns 3 anos a mais gasto na vida”* (Relato de um cortador de cana, LAAT, 2010, p.100)

A exposição dos trabalhadores a um estresse contínuo, altas temperaturas, elevado ritmo de produção, cobranças, metas quase intangíveis, faz com que os indivíduos pensem em um futuro diferente para os seus filhos:

*“No corte com podão não quero não, só se for para ele estudar e for trabalhar como técnico ou engenheiro agrícola, e é mais fácil e valorizado”* (Relato de um cortador de cana, LAAT, 2010, p.100)

O estudo de Novaes (1993), traz a descrição do processo de intensificação do trabalho e suas consequências relatado por um médico de Jaboticabal. O relato descreve todas as consequências do excesso de trabalho no corpo do indivíduo. As manifestações de que o trabalhador está sobrecarregado e exausto podem ser notadas:

*“Quando o trabalhador é submetido a uma carga de trabalho e seu físico não está acostumado, e se ele estiver debilitado ou se for portador de uma doença preexistente, uma cardiopatia, ele pode ter morte súbita se submetido a trabalho excessivo com sudorese. A transpiração excessiva provoca perda de eletrólitos, de sais do organismo. Se você pegar a <sup>camisa</sup> de um trabalhador ela chega a estar branca por causa da perda de sais. A câibra é o primeiro sintoma de quando você tem distúrbios hidroeletrolítico. A câibra é o acúmulo de ácido lático na musculatura. Ele fica todo contorcido, parece um possuído. Para você ter uma ideia, é quase como uma convulsão. E dói, dói muito aquilo. Um jogador de futebol, um atleta preparado quando tem câibra ele é substituído. Imagine um trabalhador rural que se submete a uma rotina dura de trabalho. O tratamento correto é a hidratação com soro fisiológico. Existem usinas agora que fornecem um pó para misturar na comida para algumas perdas de vitaminas e proteínas. Eu nunca presenciei uma morte súbita por decorrência de distúrbio hidroeletrolítico, de câibra. Geralmente, a pessoa chega morta no pronto socorro”* (Relato de um médico, NOVAES, 1993, p.107-108)

O médico descreve de uma forma técnica todo o processo com que o corpo reage se submetido a um longo período de trabalho intenso, ainda mais em condições precárias. O processo de morte súbita torna-se inevitável se os trabalhadores não receberem o cuidado necessário. Porém, muitas vezes, os próprios profissionais se recusam a ter esses cuidados, tendo em vista que eles precisam atingir as metas, para que possam ganhar um salário melhor.

A pesquisa de Bitencourt, Ruas e Maia (2012), traz dados da Pastoral do Migrante, onde é relatado que houve 14 casos de óbito no setor canavieiro, no Estado

de São Paulo, entre os anos de 2005 e 2008. De todas as mortes, nove não tiveram sua causa identificada, enquanto as outras cinco foram por edema hemorrágico pulmonar e cardiopatia, enfarto do miocárdio, choque anafilático causado por infecção, púrpura trombocitopênica idiopática e parada cardiorrespiratória.

Os autores ainda levantam que além do trabalho intensificado, as condições meteorológicas, seriam fatores relevantes a serem relacionados com a causa do óbito dos trabalhadores, levando em consideração que os mesmos ficam expostos a longas jornadas de trabalho, muitas vezes em um ambiente de elevadas temperaturas.

Castro e Pasqualetto (2017), abordam que a decisão do magistrado em proibir o pagamento de salário por produção no corte de cana, foi fundamentada em um aparato técnico e científico, tendo utilizado fundamentos constitucionais e legais, para que assim pudesse elaborar sua decisão de uma prova pericial, não se utilizando somente de argumentos teóricos.

Ou seja, por mais que a teoria apontasse que o problema existia, era necessário ter uma prova concreta, sejam laudos médicos ou pesquisas científicas. No caso do corte de cana, o método *flexível* de pagamento por metas conseguiu trazer uma realidade pior do que a vivida no pagamento por hora trabalhada.

Em 2013, visto todos os estudos, laudos e relatos levantados pela justiça, o Tribunal Regional do Trabalho da 15ª região proferiu a sentença que proíbe o pagamento de salário atrelado à produtividade no corte de cana em uma usina no interior de São Paulo, chegando à conclusão de que o mesmo causa um desgaste físico intenso e pode até mesmo levar o trabalhador a óbito.

Em virtude dos fatos mencionados, se torna possível estabelecer uma relação entre as dinâmicas de trabalho do toyotismo com a realidade apresentada dos trabalhadores do setor canavieiro. As metas estabelecidas, *Management by Stress*, avaliação por desempenho, intensificação do trabalho, ranqueamentos simbólicos e polivalência profissional. É interessante observar como muitas dessas características ascendentes do toyotismo continuam presentes, mesmo em um ramo profissional diferente daquele em que a tecnologia predominava em meados da década de 1960, no Japão.

O relato técnico do médico, trazido pelo estudo de Novaes (1993), junto com toda a realidade observada ao longo do subitem, ainda permite relacionar a possibilidade da morte por excesso de trabalho com as condições impostas pelas características toyotistas presentes no corte-de-cana.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as relações do modelo japonês de produção com a saúde dos profissionais nas organizações, verificando conexões entre transtornos psicológicos e as dinâmicas de trabalho do toyotismo, investigando a identificação do trabalhador junto à imagem da empresa onde está inserido e identificando adoecimentos com nexos causais, estabelecido em literatura científica, entre o modelo japonês e a saúde dos trabalhadores

Ao longo do estudo, foi possível observar o contexto em que o toyotismo surgiu. As condições socioeconômicas do Japão tiveram grande influência na construção de um modelo de produção enxuta, com o estoque sendo condicionado pela demanda. O toyotismo apresentava uma realidade em que o trabalhador deveria lidar com várias funções dentro da organização, diferente da proposta do taylorismo-fordismo. O trabalhador teria que se adaptar à revolução tecnológica que ocorria dentro da indústria.

Entretanto, na migração do modelo para o lado ocidental do planeta, assim como na inserção do modelo em um contexto que se preza o acúmulo de capital, onde as empresas buscam pela otimização da lucratividade de forma insaciável, alguns elementos do modelo japonês de produção foram alterados e outros implementados para a adaptação do toyotismo à cultura organizacional do ocidente.

Foi possível observar que o toyotismo passa um discurso de flexibilidade no trabalho, bonificações por atingir metas, pagamento de horas-extras, jornada de trabalho flexível, incentivo da competitividade dentro da organização para que os funcionários se sintam motivados a buscar promoções e aumentos de salário, para que, por consequência, sua produtividade aumente. O discurso do modelo de acumulação flexível mostra que, para o indivíduo atingir o sucesso profissional ou financeiro, ele só depende de si mesmo.

No entanto, é necessário levar o modelo econômico vigente em consideração. Quando o sucesso financeiro e profissional do trabalhador passou a depender de sua própria produtividade, em um sistema econômico que preza pelo acúmulo de capital, os incentivos para que o profissional produza cada vez mais pode ir de encontro com a sua saúde.

Foi visto que em ambientes onde há sobrecarga de trabalho, pressão contínua para que metas sejam alcançadas, o estímulo do estresse utilizado propositalmente

para que a produtividade do trabalhador aumente, competição interna em busca de promoções, podem ser propícios para o desencadeamento de um estresse progressivo, podendo chegar a uma Síndrome do Burnout.

Também foi possível observar a forma com que o modelo de acumulação flexível pode desenvolver uma filosofia organizacional capaz de envolver o indivíduo, para que ela seja considerada a sua “segunda casa”. O trabalhador, a partir do momento que enxerga iniciativas dentro da organização que seriam destinadas ao seu bem-estar, passa a ver a empresa como um ambiente acolhedor.

Essa situação passa a ideia de que uma “dívida” do trabalhador com a organização está sendo gerada, pelo fato dela se preocupar com a saúde e bem-estar do indivíduo, levando ele a se entregar completamente aos seus interesses, sequestrando sua subjetividade, levando-o a “vestir a camisa” da empresa e defendê-la a qualquer custo.

Desta forma, é possível concluir que mesmo o taylorismo-fordismo sendo um modelo de produção tão penoso, que considera do trabalhador apenas o fator físico para atingir a produtividade máxima, através de movimentos repetitivos e isentando de sua capacidade intelectual do processo, o modelo toyotista se mostra mais penoso e cruel, pelo fato de contar com elementos tayloristas-fordistas adicionados de um discurso flexibilidade, apoiado pelo sequestro da subjetividade do trabalhador, com o intuito de que ele enxergue a empresa como sua “segunda casa”, mas na verdade existindo uma precarização e intensificação do trabalho por parte da organização.

O toyotismo primitivo, que surgiu no Japão, na década de 1960, acaba se adaptando a diferentes cenários, mesmo em setores de prestação de serviços e comércio, diferentes daquele setor industrial, porém com o mesmo propósito: instigar a polivalência do profissional, produção por demanda e utilização da capacidade intelectual do indivíduo, permitindo que o mesmo tome decisões no ambiente de trabalho.

Assim, é possível observar que todo o processo de moldagem do modelo de acumulação flexível a partir de 1960, trata-se do desencadeamento de um pós-fordismo. Tudo o que vem depois do fordismo, carrega o propósito de repassar o máximo de responsabilidade para o profissional, utilizando-o de forma extrema, enxugando o quadro de funcionários para diminuição de custos e instigando o aumento da produtividade com incentivos promovidos pela empresa. É lucrar cada vez mais com menos funcionários possíveis, só que passando a imagem de que isso

é completamente bom para o trabalhador, pois ele só dependeria de si mesmo para ter sucesso profissional e “crescer” junto com a empresa.

Desta maneira, conclui-se que apesar do modelo ser conhecido como Modelo Flexível, o trabalho dentro dele permanece muitas vezes tão duro quanto em condições do fordismo tradicional e, mesmo este tendo maior capacidade de adaptação para integrar o trabalhador não apenas fisicamente, mas também emocionalmente, caso exista pressão em demasido e metas insistentemente inalcançáveis, o trabalhador adoecerá de forma tão cruel quando nos modelos tradicionalmente repudiados, como no taylorismo ou fordismo. Apesar de trazer a preocupação com a saúde e a qualidade de vida, bem como convidar o trabalhador a pensar na organização, esta semi-autonomia tende a levar o trabalhador a se cobrar e se culpar, agindo muitas vezes, ele próprio, como elemento de adoecimento por ter colocado as metas da empresa acima dos interesses pessoais.

Sugere-se que mais pesquisas sejam realizadas futuramente, com o intuito de compreender a realidade das dinâmicas de trabalho do toyotismo frente à saúde do trabalhador em outros segmentos profissionais, visto que em cada ambiente o modelo flexível pode ser aplicado de uma forma, podendo um elemento peculiar do dele ser mais presente que o outro.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco. **Por que morrem os cortadores de cana?**. Saúde e Sociedade, v. 15, n. 3, p. 90-98, 2006.

ALVES, Francisco. **Processo de trabalho e danos à saúde dos cortadores de cana**. InterfacEHS, v. 3, n. 2, p. 21-27, 2008.

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. **Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial**. Revista Katálysis, p. 188-197, 2009.

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. **Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global**. Trabalho, educação e saúde, 409-428, 2005.

ALVES, Giovanni. **A condição de proletariedade**. Londrina/Bauru: Editora Práxis, 2009.

ALVES, Giovanni. **Toyotismo e Subjetividade: as formas de desefetivação do trabalho vivo no capitalismo global**. Revista Org & Demo. Marília (SP). v.7. n.1/2. p.89-108. Jan-jun/Jul-dez. 2006.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade – o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011, 168 p.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. São Paulo, Cortez/Unicamp. 1995.

ANTUNES, Ricardo. **O Novo Sindicalismo**, São Paulo. Scritta Editorial. 1991. APA.

ARAUJO, Cesar Augusto Campos de; RENTES, Antonio Freitas. **A metodologia kaizen na condução de processos de mudança em sistemas de produção enxuta**. Revista Gestão Industrial, v. 2, n. 2, 2006.

ARIANE FREIRE, Paula. **O assédio moral como corolário dos sistemas fordista/taylorista e toyotista e os danos à saúde mental do trabalhador**. Revista da SJRJ, v. 16, n. 25, p. 377-394, 2010.

BARROS, Mauricio Sebastião. **Sistema Just in Time: Conceitos Imprescindíveis**. Revista Eletrônica FTEC, v. 1, n. 1, 2012.

BARROS, Sérgio Paes de. **A promoção de qualidade de vida para os trabalhadores: discurso, poder e disciplina**. São Paulo, 2010.

BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2006.

BITENCOURT, Daniel Pires; RUAS, A. C.; MAIA, Paulo Alves. **Análise da contribuição das variáveis meteorológicas no estresse térmico associada à morte de cortadores de cana-de-açúcar.** Cad Saude Publica, v. 28, n. 1, p. 65-74, 2012.

BURD, Miriam; FILHO, Júlio de Mello. **Psicossomática hoje.** 2010

CHEHAB, Gustavo Carvalho. **Karoshi: a morte súbita pelo excesso de trabalho.** Revista do Tribunal Superior do Trabalho, 2013.

CICCACIO, Ana Maria, FERREIRA, Leda Leal. **A violência invisível (Entrevista).** Caros Amigos, v. 26, p. 16-17, 1999.

CLARKE, Simon. **"Crise do Fordismo ou Crise da Social-democracia?".** Lua Nova, São Paulo, nº 24, Cedec. 1991.

CODO, Wanderley; VASQUES-MENEZES, Iône. **O que é burnout.** Educação: carinho e trabalho, v. 2, p. 237-254, 1999.

COUTINHO, Maria Chalfin; KRAWULSKI, Edite; PENNA SOARES, Dulce Helena. **Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis.** Psicologia & Sociedade, v. 19, n. 1, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

DE CASTRO, Janaína Vieira; PASQUALETO, Olívia de Quintana Figueiredo. **Estudo de caso sobre a decisão judicial que proibiu o pagamento de salário por produção na indústria de cana-de-açúcar do interior paulista.** Revista de Estudos Empíricos em Direito, v. 4, n. 1, 2017

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho. Estudo de Psicopatologia do Trabalho.** Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal ferreira. São Paulo: Oboré Editorial, 1987. 163 p.

DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DIEESE. **Trabalho e Reestruturação Produtiva: 10 Anos de Linha de Produção.** São Paulo: DIEESE, 1994.

EHRENBERG, Alain. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa.** Aparecida (SP): Ideias e Letras, 2010.

ENRIQUEZ, Eugène. **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável.** São Paulo: RAE-eletrônica, v.5, n.1, Art.10, jan-jun. 2006. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf](http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf). Acesso em: 08 mar. 2011.

ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica.** In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. Vida psíquica e organização. São Paulo: Editora FGV, 2000.

FLEURY, Antônio & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª. Edição - São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Tânia. **Karoshi: o trabalho entre a vida e a morte.** Caderno CRH, Salvador, n. 37, p. 141-161, jul./dez. 2002.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. **New labor relations, worker's mental exhaustion, and mental disorders in precarious work.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.

FREIRE, Paula Ariane. **A relação entre assédio moral e esgotamento mental (Síndrome de Burnout) em educadores.** Revista Acesso Livre, v. 3, n. 3, p. 93-106, 2015.

GARVIN, DA. **Construindo a organização que aprende.** In: Harvard Business review. Gestão do Conhecimento. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias e Letras, p. 7-142, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 1996.

GITAHY, Leda. **Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho.** São Paulo em perspectiva, v. 8, n. 1, p. 144-153, 1994.

GORZ, Andre. **O imaterial: conhecimento, valor e capital.** Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005.

HECK, Fernando Mendonça; JÚNIOR, Antonio Thomaz. **O trabalho degradado em frigoríficos e o adoecimento dos trabalhadores.** VIII Seminário de Saúde do Trabalhador (em continuidade ao VII Seminário de Saúde do Trabalhador de Franca) e VI Seminário "O Trabalho em Debate". Anais. Franca-SP: UNESP/USP/STICF/CNTI/UFSC, 2012.

HELOANI, José Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. **Força e fragilidade do modelo japonês. Estudos avançados,** v. 5, n. 12, p. 173-185, 1991.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável.** Trabalho, organizações e cultura, v. 11, p. 21-26, 1996.

JOST, Rossana Cristine Floriano. **O controle da subjetividade no cotidiano organizacional do trabalho autônomo.** 2012.

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário.** São Paulo: Hucitec, 1989.

LAAT, Erivelton Fontana de. **Trabalho e risco no corte manual de cana-de-açúcar: a maratona perigosa nos canaviais.** Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2010.

MACHADO, Leila de Fátima; TIEMI MUROFUSE, Neide; TREVISAN MARTINS, Julia. **Vivências de ser trabalhador na agroindústria avícola dos usuários da atenção à saúde mental.** Saúde em Debate, v. 40, n. 110, 2016.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. **MBI: Maslach burnout inventory.** Palo Alto, CA, v. 1, n. 2, p. 49-78, 1981.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho.** Ed. Página Aberta, 1995.

MELLO, JF de; BURD, M. **Psicossomática hoje.** Psicossomática hoje, 1992.

MENDES, Ana Magnólia (organizadora). **Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método, pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. 368 p.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. F. **A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 13, supl. 2, p. 21-32, 1997.

MINAYO-GÓMEZ, Carlos; THEDIM-COSTA, Sonia Maria da Fonseca. **Acidentes de trabalho fatais e desproteção social na indústria da construção civil do Rio de Janeiro.** RBSO, v. 33, n. 118, 2008.

MORIOKA, Koji. **The life style of japanese workers.** In: National Defense Counsel for Victims of Karoshi. Karoshi: when the "Corporate Warrior" Dies. Tokyo. Ed. Mado-Sha, 1990.

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização.** São Paulo: FGV, 2000.

NARDI, Henrique Caetano. **Saúde do trabalhador. Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia.** 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

NOVAES, Jose Roberto Pereira et al. **Modernização, relações de trabalho e poder: um estudo das transformações recentes na agroindústria canavieira do Nordeste.** 1993.

OLETO, Aline de Freitas; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Sofrimento, prazer ou síndrome de estocolmo gerencial de gerentes bancárias?**. Bento Gonçalves, 2012.

OLIVEIRA, Eurenice de. **Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência**. Expressão Popular, 2004.

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. **Intensificação do trabalho e saúde dos trabalhadores: um estudo na Mercedes Benz do Brasil, São Bernardo do Campo, São Paulo**. Saúde e Sociedade, v. 24, n. 3, p. 826-840, 2015.

RODRIGUES, Avelino Luiz; CAMPOS, E. M. P.. **Síndrome de Burnout**. In: **Julio de Melo Filho. (Org.). Psicossomática Hoje**. 2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2010, v. 1, p. 135-152.

ROGGERO, Rosemary. **Tensões e conflitos entre vida e trabalho no capitalismo contemporâneo**. Educação (UFSM), v. 38, n. 3, p. 537-552, 2013.

SILVA, Genésio Aparecido da. **Karoshi – morte por excesso de trabalho**. 5º Simposio de Ensino de Graduação. Piracicaba, 2007.

SILVA, Maria Aparecida Moraes; BUENO, Juliana Dourado; DE VERÇOZA, Lúcio Vasconcellos. **O trabalho à flor da pele: formas contemporâneas do estranhamento nos canaviais e campos de flores**. Cadernos CERU, v. 24, n. 1, p. 13-36, 2013.

UNTERWEGER, Peter. **Produção enxuta: mito e realidade**. BOLETIN da FITIN (Federação Internacional dos Metalúrgicos (Departamento Automotivo)), Genebra, out., 1992.

VERÇOZA, Lúcio Vasconcellos de et al. **Os saltos do “canguru” nos canaviais alagoanos. Um estudo sobre trabalho e saúde**. 2016.

WATANABE, Ben. (1993a) **Toyotismo: Um Novo Padrão Mundial de Produção?**. in Revista dos Metalúrgicos, São Paulo, dezembro 1993, CUT/CNM.

WATANABE, Ben. (1993b). **Karoshi, Made in Japan**. Quinzena, São Paulo, nº 167, CPV, 1993.

WOOD JR, Thomaz. **Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**. Revista de Administração de Empresas 32.4 (1992): 6-18. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>> Acesso em: 01/05/2016.