

I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

# **Etnografía em espaço de conflitos: resistênciã e contra-resistênciã-organizada em uma empresa global.**

Gonsales de Oliveira, Marco Antonio y José França Mazzei Nogueira, Arnaldo.

Cita:

Gonsales de Oliveira, Marco Antonio y José França Mazzei Nogueira, Arnaldo (2015). *Etnografía em espaço de conflitos: resistênciã e contra-resistênciã-organizada em uma empresa global*. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-079/206>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## APRESENTAÇÃO

### **ETNOGRAFIA EM ESPAÇOS DE CONFLITOS: RESISTÊNCIA E CONTRA-RESISTÊNCIA-ORGANIZADA EM UMA EMPRESA GLOBAL**

#### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é compreender os movimentos de resistências na EMBRAER, caracterizá-los e, através deles, contextualizar o atual movimento sindical brasileiro. Em Gramsci, através do conceito de hegemonia, assim como nas pesquisas sobre resistências em organizações com base na TPT (Teoria do Processo de Trabalho), encontramos as principais contribuições para este artigo. Observou-se o inédito movimento de “contra-resistência-organizada”, uma peculiar e inédita forma de protesto ocorrido durante a greve de novembro de 2014. Diferente do conceito tradicional, os gestores se organizaram contra o movimento de resistência sindical em defesa dos valores da empresa. Foi realizada uma abordagem qualitativa etnográfica, iniciada no Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região, que se expandiu e se diversificou, visando principalmente a entrada principal da empresa, local cúmplice das principais resistências organizadas pelos trabalhadores da EMBRAER. Foram 378 horas de trabalho de campo, 27 entrevistas e 6 dias de paralisações (greves) registradas.

#### **ABSTRACT**

*The purpose of this article is to understand the movements of resistance at EMBRAER, characterize them and, through them, to contextualize the current Brazilian trade union movement. In Gramsci, through the concept of hegemony, and in researching on the resistance in organizations based on TPT (Theory of Work Process), we found the main contributions to this article. There was an unprecedented movement of "counter-resistance-organized", a peculiar and unprecedented form of protest occurred during the strike of November 2014. Unlike the traditional concept, managers have organized themselves against union resistance movement in defense of values from the company. An ethnographic qualitative approach, initiated in the Metalworkers Union of São José dos Campos and Region, which has expanded and diversified, aiming especially at the main entrance of the company, local-accomplice of the main resistance organized by the workers of EMBRAER. There were 378 hours of fieldwork at all, 27 interviews and 6 days of stoppages (strikes) registered.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Resistência, Fordismo, Pós-fordismo, Embraer, Sindicato.

**KEYWORDS:** Resistance, Fordism, Post-Fordism, Embraer, Union.

## INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é, a partir dos estudos sobre os movimentos de resistência na EMBRAER, caracterizá-los e, através deles, compreender a atual conjuntura do movimento sindical no capitalismo brasileiro. Assim como o fordismo, a reestruturação produtiva no Brasil, o “pós-fordismo” (VIDAL, 2013), o capitalismo flexível (HARVEY, 1994) ou ainda o “toyotismo” (ANTUNES, 2002), apoiados pela teoria neoliberal iniciada no final dos anos setenta (LEITE, 1994), é considerada tardia, seletiva, um processo restringido ou restrito, também chamado de fordismo periférico (ALVES, 2000; BRAGA, 2015). A EMBRAER, assim como outras grandes empresas nacionais, começou a se reestruturar apenas nos anos noventa, sob o impacto da abertura do mercado nacional e do Programa Nacional de Desestatização. Se partirmos da premissa de que vivemos em um capitalismo dependente, onde tanto o fordismo quanto o toyotismo aconteceram de maneira tardia e parcial, observamos também manifestações claras de resistências peculiares em virtude destas particularidades (CARDOSO DE MELLO, 1984).

A partir dos estudos sobre os movimentos de resistência na EMBRAER, como caracterizá-los objetivamente e, através deles compreender a atual conjuntura do movimento sindical no capitalismo brasileiro?

A contribuição desta pesquisa foi, sob as lentes da teoria crítica em estudos organizacionais, contextualizar as manifestações de resistência em uma empresa global e apresentar o movimento de “contra-resistência-organizada”, uma peculiar e recente forma de protesto observado e registrado na EMBRAER (2014), onde, diferentemente do conceito tradicional, líderes e gestores se organizaram contra o movimento de resistência sindical em defesa dos valores da empresa e sua hegemonia. Não há registro, na literatura sobre resistência nas organizações, deste fenômeno observado como uma “contra-resistência-organizada”: tal iniciativa, trabalhadores organizados para combater a resistência sindical em defesa dos valores da empresa, ainda não foi relatada por nenhuma pesquisa nesta área.

Na EMBRAER, o apelo subjetivo, qual seja, a adesão aos valores da empresa, demonstra ser mais valorizado e eficaz para aqueles grupos de empregados que se deslocam a partir da base da pirâmide. São os gestores, os líderes, os superiores da gestão e da produção, os que tendem a disseminar e resguardar os valores da empresa: eles se organizam e se manifestam contra a resistência sindical de forma explícita e deliberada. Entre os trabalhadores

de menor remuneração e/ou da produção cresce o apoio ao sindicato o qual, fragilizado desde a privatização nos anos noventa, recupera-se gradativamente.

O Brasil, desde 2004, assiste a uma recuperação contraditória da atividade sindical. O movimento ganha espaço e poder, mas há uma acomodação política: o ímpeto “neodesenvolvimentista” coopta boa parte dos movimentos que se posicionam ao lado do governo e do seu projeto “social-liberal” (BOITO, GALVÃO e MARCELINO, 2009). Essa acomodação política não significou o desaparecimento das lutas, as greves continuaram crescendo durante os últimos anos. O Dieese computou 87 mil horas paradas em 2012, o maior nível desde 1990, ano em que os trabalhadores acumularam 117 mil horas de greve. A EMBRAER está inserida nesta nova realidade da conjuntura das relações de trabalho no Brasil, enquanto uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. Inaugurada em 1969 como empresa estatal estratégica para a indústria da defesa e segurança nacional, símbolo do regime militar instaurado em 1964, a empresa expandiu suas atividades no segmento da aeronáutica e se tornou uma das principais empresas deste seletíssimo setor. No entanto, este voo não trafegou apenas por “céus de brigadeiro”: a EMBRAER passou por diversas reestruturações, nos setores financeiro e de produção, que trouxeram crescimento e rentabilidade, ainda que sob crescente insatisfação, principalmente dos empregados da produção.

Para a contemplação empírica deste estudo, foi realizada uma abordagem interpretativa crítica (ver CAPBEL, FLETCHER e GREENHILL, 2008; DEETZ, 1982) a partir dos fundamentos da etnografia, iniciada através do Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região (SMSJCR), que se expandiu e se diversificou para outros locais conforme seu desenrolar. Foram 378 horas de trabalho de campo, 27 entrevistas e 6 dias de paralizações (greves) registradas. Foi realizada uma abordagem nos moldes do que Marcus (1998) chama de etnografia *multi-site*, através da qual as mesmas pessoas ou grupos de pessoas são rastreadas por meio de diferentes configurações que compõem os seus mundos. O foco da pesquisa de campo foi explorar as paralizações, greves e acompanhar as assembleias diversas que costumeiramente ocorrem na frente da entrada principal da EMBRAER, na avenida Faria Lima, em São José dos Campos. Foram estes espaços de embate entre os gestores e os trabalhadores o que mais nos interessou para a proposta de pesquisa apresentada neste artigo. A etnografia, diferente de outros métodos de pesquisa qualitativa, nos coloca dentro da realidade a ser pesquisada, uma vez que nos vimos imersos no objeto de pesquisa, a realidade passando à frente dos nossos olhos: somos apenas mais um em campo, pouco impactamos ou interferimos, o

tempo faz com que a nossa presença seja inócua e indiferente, fundamental para uma boa pesquisa e para a captura de importantes *insights*.

Sem dúvida, a tentativa de descrever o que é ser outra pessoa, é a principal reivindicação da etnografia para a sua contemplação, com o objetivo de alcançar os significados simbólicos e culturais que estão por trás das ações humanas. Nunca foi uma questão simples, mas hoje parece quase hercúlea, dada a natureza problemática da identidade no mundo contemporâneo (GEERTZ, 1978 e MAANEN, 2006). O processo de pesquisa se desenvolve e fragmenta-se pela diversidade, uma profusão quase carnavalesca de métodos. Compreender como as pessoas pensam, observar o mundo pelas lentes dos pesquisados, pressupõe um emaranhado de informações que demandam tempo árduo de pesquisa. Não obstante, é valorizada a ótica do pesquisador, levando em consideração seus vieses, seus valores e suas origens pessoais (ATKINSON, 2001; ALCADIPANI, WESTWOOD e ROSA, 2014).

### **Reestruturação do trabalho**

O termo ‘fordismo’ foi desenvolvido por Gramsci como parte de sua teoria mais ampla da ‘hegemonia’ em seu clássico "Americanismo e fordismo" de 1934. O conceito de fordismo foi pensado para expressar o compromisso tanto material como social: a solução hegemônica foi encontrada por Henry Ford, que instituiu a conhecida expressão “cinco dólares por dia” (*five dollar day*), uma estratégia para pagar aos trabalhadores um salário melhor e minimizar a rotatividade do pessoal, bem como driblar a resistência sindical. Henry Ford, no mesmo dia em que demitiu os trabalhadores sindicalizados e combativos, anunciou que, no dia seguinte (05 de janeiro de 1914), seria instituído o então salário de \$5 dólares por uma jornada de 8 horas (cerca do dobro do que a maioria na fábrica ganhava até então). Mais do que estratégia econômica, Ford percebeu a importância do salário no consentimento do trabalhador ao processo de produção capitalista. Uma relação “mais civilizada”, não representada na forma de servidão direta ou mesmo coerção física.

Para receber tal salário, os candidatos deveriam comprovar que seguiam um estilo de vida condizente e aprovado pela *Ford Motor Company*, através de um departamento especializado, que iria examinar e a intervir periodicamente na vida privada do trabalhador, impondo valores como fidelidade conjugal, estabilidade familiar e emocional, repulsa ao álcool e à vida boêmia, apego à religião e ao patriotismo. Os altos salários e o controle ideológico, tais como postos em prática por Henry Ford em sua empresa, cumpriram, assim, a um só tempo, o papel duplo de disciplinar e desmobilizar os trabalhadores: um modo de produção que combina

a gerência racional e científica do trabalho, o uso de novas tecnologias, aliados a um sistema de remuneração mais agressivo, oferecendo salários acima da média de mercado e um conjunto de benefícios não proporcionados até então no mundo industrial (PINTO, 2012). Em parte, a estratégia fordista teve êxito, mas este período, do início do século XX até a década de setenta, foi igualmente marcado por grandes conquistas trabalhistas principalmente nos países centrais.

A chegada da grande crise deste modelo econômico do pós-guerra, em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinou, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação, mudando tudo (VIDAL, 2013). “A partir daí, as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno” (ANDERSON, 1995, p. 10). O capitalismo contemporâneo apoia-se em uma crescente assimilação dos conceitos teóricos e políticos neoliberais, uma reação veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar social. Teóricos liberais como Milton Friedman, Karl Popper, Lionel Robbins, Ludwig Von Mises e outros, liderados por Friedrich Hayek, fundaram na Suíça a Sociedade de *Mont Pèlerin*, em 1947, “uma espécie de franco maçonaria neoliberal” (...) “Seu propósito era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de um outro tipo de capitalismo” (ANDERSON, 1995, p. 9).

No fordismo, a subjetividade era constituída pela ideologia puritana, pela repressão sexual, pela família tradicional e pela religião protestante (GRAMSCI, 1999). No capitalismo contemporâneo, alguns valores se veem invertidos: observa-se que segurança se obtém através da empresa privada, através do trabalho e do consumo, já que nem a família e/ou a religião, e muito menos as instituições básicas, conseguem dar tal garantia. Há a valorização do hedonismo, a libertação sexual, a busca espiritual individualizada, a chegada da mulher no mercado de trabalho, o consumo como estilo de vida, o culto do eu (*self*). O pós-fordismo permanece com a intromissão na vida particular do trabalhador, checando suas opções políticas e ideológicas, mas através da persuasão subjetiva aliada às novas ferramentas de comunicação. No entanto, é na desmobilização sindical que o capitalismo flexível prospera perante ao período fordista.

Prevalecem, neste momento, políticas de desregulamentação e constante desconexão entre o tradicional bem-estar social, a indústria e políticas de mercado de trabalho; entre o processo de trabalho e as relações de trabalho. Os empregadores não se comprometem com os trabalhadores, por causa das pressões do ambiente competitivo, em particular, dos mercados de crédito e a preocupação dogmática com os acionistas (THOMPSON, 2003). “Um período de desordem institucional, onde os eventos no mundo real são ambíguos, diversificados e

desconectados” (VIDAL, 2011, p. 276, tradução nossa), onde o público perde espaço para o privado. O contexto pós-fordista configura um conjunto de transformações materiais intimamente relacionados, que se reforçam mutuamente: internacionalização, crescimento da indústria dos serviços, flexibilização, externalização e terceirização. Conseqüentemente, proporciona uma estrutura de trabalho com uma grande percentagem de empregos de baixa autonomia, polariza o mercado de trabalho e produz cada vez mais uma classe de trabalhadores pobres, cujos salários são mantidos baixos pela existência de um exército de reserva de desempregados (CAPPELLI, 1995; VIDAL, 2013), onde a própria oportunidade de estar empregado já é um privilégio (ZIZEK, 2012).

Nesta conjuntura, como fica o Brasil, marcado por um fordismo parcial, de acumulação e pouca regulação? O projeto neoliberal é a sua ação global, propõe o fim do intervencionismo do Estado e o fim das políticas sociais, não apenas como uma prática austera e “necessária” para uma dada conjuntura de crise, mas também como objetivo ímpar para qualquer política de Estado. Observa-se que, principalmente em países onde o intervencionismo e/ou as políticas sociais são limitados, marcados por um fordismo parcial, diferentemente dos países ditos desenvolvidos, a rede de proteção social, reconhecida pelo Estado como “bem-estar social”, não é implementada, como por exemplo, no Brasil, tendo por consequência um processo apenas parcial de integração dos cidadãos ao mercado de trabalho e de consumo, levando à exclusão social um contingente significativo da sociedade brasileira (DRUCK, 1999). “Para efeitos ilustrativos, entre 2003 e 2010, depois de um período de crescimento econômico e formalização da classe trabalhador, a taxa de informalidade ainda era de 44% (...) na Europa, após cinco anos de austeridade, essa taxa gravita em torno dos 20%” (BRAGA, 2015, p. 27).

### **A empresa no capitalismo flexível**

No capitalismo flexível, em função do esvaziamento progressivo das tradicionais formas institucionais de identificação e proteção, a empresa se instaura como a autora principal da sociedade contemporânea: reage exteriorizando e ratificando seus valores (de competição e sucesso econômico), sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia para combate e auto-defesa (ALVESSON e WILLMOTT, 2002; MOTTA, 2000). Criou-se um senso comum sobre as tecnologias gerenciais em que não cabem contestações e evidenciam que as pessoas passaram a ser, elas próprias, as únicas responsáveis pelo seu sucesso, em sintonia com o estilo de vida competitivo e individualista do ambiente nas empresas.

Da mesma forma, Oakes e Berry (2009) chamam o “managerialismo” (subjativação dos valores da empresa para além do ambiente de trabalho) como processo fundamental para a

legitimação das relações de poder, compartilhando o significado *da verdade, da razão e do progresso* com as pessoas de todo o mundo, definindo quais problemas são relevantes e qual a melhor forma com que devem ser tratados. A identidade social e as experiências organizacionais devem estar alinhadas com os interesses das empresas (ALVESSON, WILLMOTT, 2002), onde as formas de gestão influenciam os indivíduos (ALCADIPANI, 2014).

É possível notar que o apelo subjetivo do capitalismo flexível ultrapassa os escritórios e as fábricas: há um novo padrão de operário, o “operário-padrão”. Parece, pois, evidente que o atual operário “padrão” é um produto político da ação estratégica do capital, tanto quanto o foi o operário “padrão” (MOTTA, 2000, p. 116). “A literatura comportamental, por exemplo, parece ver as organizações como uma grande família feliz, com os gestores benevolentes, dando ordens racionais e trabalhadores que obedecem fielmente” (FLEMING, 2001, p. 191, tradução nossa). O conceito de “fábrica social” estende esta análise, observa como os processos e as relações de trabalho passaram para fora das paredes das fábricas - para toda a sociedade (HARDT e NEGRI, 1994), ampliando as engrenagens do processo produtivo. Isso não quer dizer que as distinções entre trabalho produtivo e improdutivo, ou a teoria do valor marxista sejam obsoletos (HENNINGER, 2007). “Também não é para dizer que os processos e a relação de trabalho formal esteja se tornando irrelevante. Longe disso” (BEVERUNGEN e BOHM, LAND, 2015, p 477, tradução nossa).

Há um antagonismo ainda maior no pós-fordismo no discurso proposto pelas empresas: estas se colocam como protagonistas e principal referência econômica e social para as famílias, mas, na realidade, flexibilizam e precarizam as relações e condições de trabalho. Nesta conjuntura, de apelo subjetivo e desprezo ao trabalho produtivo, as resistências nas organizações ganham espaço, seja nos gritos da classe trabalhadora oprimida, ou na defesa dos valores da empresa.

### **Resistência nas organizações**

A concepção marxista clássica sobre classes sociais corrobora a compreensão do capitalismo contemporâneo, haja vista (ou uma vez que) que as diferenças econômicas entre classes alcançaram proporções próximas às da *Belle Époque* (PIKETTY, 2014), período que antecede o fordismo. As resistências, como fenômenos sociais, são instantes de conscientização das diferenças e dos limites das relações entre classes, provavelmente aguçadas - dentre outras complexidades - pela polarização econômica e social contemporâneas.



A resistência nas organizações, ou o “mau comportamento” nas palavras de Ackroyd, Thompson (1999), parte deste pressuposto e abrange qualquer forma de reação, individual ou coletiva, espontânea ou organizada, em confronto ou não com os valores hegemônicos do ambiente de trabalho. Do cinismo do trabalhador para com as normas e predileções da gestão, à ação coletiva e organizada sindical em contraposição aos valores e normas da empresa, tudo isso faz parte das pesquisas realizadas sobre resistência nas organizações. As resistências são momentos de percepção das diferenças que permeiam as relações de classes. A empresa aproxima as pessoas de diferentes classes, com diferentes valores, imersos em culturas distintas. A classe hegemônica, proprietária da organização, objetiva o comprometimento das classes subalternas com a meta da produção.

O conceito de resistências nas organizações assemelha-se à concepção de hegemonia de Gramsci, pois também aborda a ideologia, cultura, valores, subjetividade e as relações de poder. Pensar e agir são modos de participar de uma concepção de mundo, formas de compartilhar um conjunto de valores e normas de conduta moral. O conceito de hegemonia ultrapassa o de cultura, porque indaga sobre as relações de poder e alcança a origem do fenômeno da obediência e da subordinação. A concepção de hegemonia ultrapassa o conceito de ideologia porque envolve todo o processo social vivo, percebendo-o enquanto práxis: as representações, as normas e os valores são práticas sociais e se organizam através de práticas sociais dominantes e determinadas. Em Gramsci, o conceito de hegemonia compõe a cultura como um processo social global que constitui a “visão de mundo” de uma sociedade e de uma época, e o de ideologia como um sistema de representações, normas e valores da classe dominante que ocultam sua particularidade inserida em uma universalidade abstrata (CHAUI, 2014). A classe que tem à sua disposição os meios de produção material, dispõe, ao mesmo tempo, dos meios de produção espiritual dominante. As ideias dominantes nada mais são do que a expressão ideal das relações materiais dominantes. Não é possível separar as “ideias” da classe dominante, da própria “classe” dominante, pois a classe dominante, para alcançar os seus objetivos, tende a apresentar os seus interesses como interesses de todos e, portanto, universalmente aceitos.

A alternativa crítica e os estudos sobre resistência nas organizações podem ser especialmente úteis para este debate (ver ADLER, 2007; 2011; ALCADIPANI, 2014, ALVESSON, 2004; ALVESSON e KÄRREMAN, 2007; 2009; BOLTON, 2008; BURAWOY, 1979; CARROLL e NICHOLSON, 2014; COLLINSON, 1992; 1994; DEETZ, 1992; COURPASSON, DANY e CLEGG, 2012; CAMPBELL, FLETCHER e GREENHILL, 2009; FARIA, 2007; FLEMING, 2001; 2003; 2007; GREY, 1994; KÄRREMAN e ALVESSON,

2004; KNIGHTS, 1990; KNIGHTS e MCCABE, 1995; KNIGHTS e MCCABE, 1998a; 1998b;1998c; KNIGHTS e VURDUBAKIS, 1994; KNIGHTS e WILLMOTT, 1989; MARTINEZ e STEWART, 1997; PRASAD e PRASAD, 2000; SEGNINI e ALCADIPANI, 2014; THOMAS e DAVIES, 2005; THOMPSON e ACKROYD, 1995; THOMPSON, 2003; THOMPSON e MCHUGH, 2009; THOMPSON e O'DOHERTY, 2009.

A crítica pioneira nos estudos organizacionais (THOMPSON, 2009b), a TPT, inaugurada pelo trabalho de Braverman (1973) (ADLER, 2007; BEVERUNGEN, BOHM e LAND, 2015; THOMPSON, 2009), fundamenta a sua base teórica na análise dos processos de trabalho. As relações de produção, características das sociedades capitalistas, derivam da origem do produto. A incoerência encontra-se no modo de produção, uma vez que este estabelece um caráter opressor entre empregador e o trabalhador, relação esta que perpassa as esferas social e subjetiva dos indivíduos. A TPT não dissocia a subjetividade da estrutura de produção (THOMPSON e SMITH, 2009): ela fundamenta sua arguição em Gramsci, onde hegemonia pressupõe consenso – o senso comum da liderança cultural e político-ideológica de uma classe ou bloco de classes sobre as outras. Segundo Gramsci, a hegemonia é obtida e consolidada em embates que comportam, não apenas questões vinculadas à estrutura econômica e à organização política, mas envolvem também, no plano ético-cultural, a expressão de saberes, práticas, modos de representação e modelos de autoridade que querem legitimar-se e universalizar-se (GRAMSCI, 2002). Portanto, a resistência é conceituada como o “grito” das classes subalternas não hegemônicas, um fenômeno social que objetiva a conquista da sua identidade ético-política, cujo objetivo é denunciar e tentar reverter as condições de marginalização e exclusão, em busca de novos modos de pensar e de uma concepção de mundo crítica e coerente, necessária para suplantarmos o senso comum e tornar as classes subalternas capazes de produzir uma contra-hegemonia. Como vemos, não propõe uma outra hegemonia - Gramsci não era um totalitário (CHAUI, 2014) - pelo contrário, sugere uma construção social sem hegemonia, com liberdade de identidade face às multiplicidades sociais.

A TPT destaca o quesito “habilidade” como a construção-chave distinto de, por exemplo, “satisfação”) identificado em duas de suas dimensões: a complexidade e a autonomia. Argumenta que a força do capital incentiva os gestores de empresas capitalistas a tentarem desestimular tanto a complexidade quanto a autonomia, de modo a assegurar menores custos e maior controle (ADLER, 2007). A TPT baseia-se na concepção de que a estrutura social é determinada pelas preponderantes relações de produção, onde há um controle indiscutível pelos detentores das propriedades e dos recursos para a produção. Reconhece ainda que situações

empiricamente observadas também reflitam uma série de fatores como contextos específicos nas empresas e nos mercados, contextos institucionais, bem como as ideologias dos diversos atores e a história de suas inter-relações. Não nega a importância das complexidades locais na formação da subjetividade do indivíduo, mas argumenta que essa variação é determinada pela estrutura profunda das relações entre classes moldadas pelo processo de produção nas organizações (THOMPSON; O'DOHERTY, 2009).

A abordagem crítica pós-estruturalista vê os movimentos de resistência como relações de poder e não como movimentos de “contra hegemonia”, uma simples forma de constante adaptação, subversão e reinscrição nos discursos dominantes (THOMAS e DAVIES, 2005). As tensões e contradições dos processos sociais em torno dos discursos alternativos e posições do sujeito produzem um desvio de posição já previsto (WEEDON, 1987), “anunciado”, pois a resistência tende a ocorrer quando e onde o exercício do poder é necessariamente ativo e seletivo, induzindo assim a possibilidade de contra-ataque. A resistência, em algumas vezes, não é muito clara e parece não gerar uma força coerente. Os pós-estruturalistas veem a resistência como parte do processo de dominação, um ajuste natural entre as relações de poder. A resistência é em si mesma um exemplo de poder, já que há, sem dúvida, uma outra forma de poder no ato de resistir e no efeito do ato de resistência (ALVESSON e KÄRREMAN, 2009; CHAN, 2000; FLEMING e SPICER, 2007). Esta é uma visão criticada por seu determinismo, pois não acredita em movimento de emancipação, ou mesmo, na hipótese de que bastaria romper os ferrolhos repressivos da sociedade para que o homem se reencontre e restaure uma conciliação plena consigo mesmo. “Os grandes movimentos de sujeição (= sujeição) não tendem para um sentido emancipador” (GUATTARI, 1992, p.12, tradução nossa). Os pós-estruturalistas não fundamentam suas pesquisas sobre o poder através da (ou guiados pela) centralidade da exploração (ZIZEK, 2012). Um programa democrático, em que se propõe superar a exploração (TPT) é um programa social emancipador.

O debate fica claro nas críticas de Thompson e Ackroyd (1995) ao pós-estruturalismo. Para os autores, só a elevação da consciência individual, ao invés da ação coletiva, é parte da agenda dos teóricos da subjetividade, que, aos poucos, transformam a Teoria Crítica em “Teoria Geral da Subjetividade” (THOMPSON e ACKROYD, 1995; p. 04, tradução nossa). Da mesma forma, Lúcio Martinez e Stewart (1997) são críticos daqueles demasiadamente preocupados com o processo de trabalho como um local para a reprodução das relações de subjetividade. No entanto, em vez de assistir à reprodução de subjetividade, por si só, a preocupação maior deveria

ser entender como a subjetividade está ligada à reprodução no processo de trabalho atual (MARTINEZ LUCIO e STEWART, 1997).

### **Contra-resistência-organizada**

A “contra-resistência-organizada” é uma peculiar e recente forma de protesto observado e registrado na EMBRAER (2014), onde, diferentemente do conceito tradicional, os líderes e gestores se organizaram contra o movimento de resistência sindical em defesa dos valores da empresa e sua hegemonia. Na literatura, não há registro, nas organizações, do fenômeno da “contra-resistência-organizada”. Situações em que trabalhadores se organizaram para combater a resistência sindical em defesa dos valores da empresa ainda não foram relatados por nenhuma pesquisa na literatura crítica, bem como: movimentos explícitos para combater tais empregados que não se enquadram aos valores e regras da organização e que se identificam com os sindicatos; reações também organizadas por funcionários, a maioria com posições de liderança; movimentos anti-sindicais e com o objetivo de conter o avanço do sindicalismo na organização.

Na pesquisa realizada, observamos um movimento em defesa dos valores e normas da empresa, organizado por líderes, contra a resistência sindical: um movimento mais do que espontâneo, planejado e organizado, aqui denominado de “contra-resistência-organizada”. Um ato de consentimento pode ser alimentado por uma grande variedade de processos, como: a visão de mundo, recompensas materiais, sanções, medo, muitas vezes presentes nas dificuldades em realizar uma resistência bem-sucedida (ALVESSON e KÄRREMAN, 2009).

O termo contra-resistência-organizada dá sequência às propostas de Kärreman e Alvesson (2009), os quais, em uma pesquisa sobre resistência contida (*counter-resistance*) -em uma empresa de consultoria, observam a resistência individualizadas e refreadas (sutilmente). Muito parecida com as pesquisas de Darren McCabe (2007), Kosmala e Herrbach (2006), que focam o cinismo de alguns trabalhadores para com os valores da empresa, também analisada como uma reação individualizada. Os funcionários se sentem "incomodados" com as tentativas de reconstituir a sua subjetividade através de trabalho em equipe e resistem por meio da implantação de um discurso alternativo, que retrata tal tentativa como "lavagem cerebral" (DARREN e MCCABE, 2000, p. XX, tradução nossa). No entanto, a própria característica individualizante destas formas de protesto e resistência não trazem grandes preocupações às empresas. O que de fato perturba os empresários são as paralizações e greves, movimentos coletivos e densos que fazem frente a política hegemônica do lucro.

Outra perspectiva sobre as resistências nas organizações (ver COUPASSON; DANY, 2012), aponta para o lado positivo e autêntico dos conflitos no processo de gestão: evidenciam que o direito da alta administração em gerenciar, não garante a legitimidade das políticas e estratégias pretendidas. São resistências que não pretendem romper a ordem hegemônica, mas ajustá-la aos interesses daqueles que executam as tarefas. “ (...) os que resistem podem gerar mudanças positivas e criativas ao invés dos intentos paralisantes e disfuncionais” (COUPASSON e DANY, 2012, p. 802, tradução nossa).

Ackroyd e Thompson (1999) dividiram os tipos de resistência nas organizações através dos tipos de ação. Propomos agregar mais um tipo de classificação, por meio dos movimentos intuitivos (coletivos) ou comportamentos (individuais), no intuito de contribuir com o fenômeno da *contra-resistência-organizada*.

CARACTERÍSTICAS DAS RESISTÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES		
Movimento e Comportamento	Tipos de resistência Ackroyd e Thompson (1999)	Característica
Resistência individual	Apropriação de tempo, apropriação do trabalho, apropriação do produto, apropriação da identidade.	Ilegal Sabotagem
Resistência individual contida	Apropriação do produto, apropriação da identidade	Sutil e cínica
Resistência organizada	Apropriação de tempo, apropriação do trabalho, apropriação do produto, apropriação da identidade.	Formal* Sindical
Resistência organizada informal	Apropriação de tempo, apropriação do trabalho, apropriação do produto, apropriação da identidade.	Informal
Resistência organizada funcional	Não apropriação, apenas influenciar as decisões de gestão na empresa. Resistência positiva à ordem hegemônica.	Informal/Formal
Contra-resistência	Contra qualquer apropriação e reivindicação coletiva.	Informal e individual
Contra-resistência-organizada	Contra qualquer apropriação e reivindicação coletiva.	Informal e coletiva

Fonte: autoria própria. \* Há países onde o sindicalismo ainda é proibido e, portanto, informal.

Em Gramsci (1999), podemos analisar o movimento de *contra-resistência-organizada* como representante maior do senso comum, o que impede seus membros de chegarem a elaborações críticas sobre suas realidades e, principalmente, sobre as formas de cooptação e as situações de exploração a que são submetidos diariamente. O senso comum remete a um sistema

de crenças e valores que, tomados separadamente, não passam de uma visão fragmentada do real, sem qualquer coerência. O senso comum é absorvido pelo homem ativo, porém das massas sem críticas, o qual transmite os valores hegemônicos de uma determinada classe para as classes subalternas. Gramsci (1999) sugere que uma classe social, mesmo detentora de uma concepção de mundo embrionária e desarticulada, toma emprestada de outro grupo social, por razões de submissão e subordinação intelectual, uma concepção que lhe é estranha, mas segue disseminando-a por não possuir uma conduta independente. Gramsci voltou a Maquiavel para entender a importância do consentimento. “Poder, nas sociedades avançadas, não se manifesta só mediante mecanismos coercitivos, mas – e predominantemente – mediante o consentimento e o consenso” (IGLESIAS, 2015, p. 01, tradução nossa).

Observa-se que são forças constitutivas das relações de poder que podem ser superadas, através do que Gramsci (1999) denomina de “bom senso” o qual, através da reflexão, desconstrói os valores assimilados e não refletidos por meio da filosofia das práxis (teoria e realidade imbricadas), “que demonstra que a prática é racional e necessária ou que a teoria é realista e racional” (GRAMSCI, 1999, p.260). Quando a concepção de mundo não é crítica e coerente, mas ocasional e desagregada, tem-se uma multiplicidade de “homens massa”, como os ativistas da *contra-resistência-organizada*: empregados e representantes das classes subalternas, na empresa e na sociedade, que assimilam sem reflexão os valores hegemônicos da classe dominante e, portanto, não reconhecem os seus grilhões.

O senso comum das classes dominantes atua como força ideológica, desmobilizadora das iniciativas críticas advindas das camadas subalternas. Alguns sindicatos, como o SMSJCR, incentivam os trabalhadores para a reflexão crítica através de reuniões e aulas. Sentados na grama da praça, em frente a EMBRAER, alguns grevistas -homens e mulheres- e eu conversávamos, quando um dos trabalhadores recebeu pelo celular fotos pitorescas de mulheres nuas. “O comportamento machista é o mais difícil de ser mudado” (ENTREVISTADO 21), comentou um dos trabalhadores. “Mas precisa ser” (ENTREVISTADO, 19), argumentou a colega ao lado. O trabalhador com conhecimento transforma a sua realidade através da reflexão, mesmo que a superação do senso comum seja árdua.

### **O perfil da EMBRAER**

A EMBRAER nasceu em 1969 como empresa estatal e como estratégia importante para a indústria da defesa e segurança nacional, símbolos do regime militar instaurado em 1964. A companhia expandiu suas atividades no segmento da aeronáutica e se tornou umas das

principais empresas deste seletíssimo setor. A origem da EMBRAER assemelha-se à das indústrias petrolífera e siderúrgica, que também contaram com ativa participação dos militares em sua instalação (FORJAZ, 2004). Conta com mais de 19 mil empregados espalhados pelos quatro grandes continentes; já produziu mais de cinco mil aeronaves; é a terceira maior fabricante de jatos comerciais do mundo e suas ações estão frequentemente entre as melhores avaliadas por diversas corretoras. Considerada uma empresa global que atua em uma teia empresarial diversificada, heterogênea e flexível, é dirigida por executivos profissionais que, acima de tudo, solucionam problemas de interesse dos acionistas.

Vale ressaltar que as paralisações, greves ou reivindicações trabalhistas eram tratadas, na maioria das vezes, como caso de polícia e até mesmo da alçada do exército e da aeronáutica (Bernardes, 2000). As três greves mais marcantes do período estatal aconteceram em 1983, 1984 e 1988, todas com interferência da polícia militar e do exército, quando centenas de funcionários foram demitidos e/ou perseguidos pelo regime militar (Ministério da Aeronáutica e DOI-CODI - Destacamento de Operações de Informações – Centro de Operações de Defesa Interna). O jornal Valeparaibano, de 10 de agosto de 1984, destacou a manchete sobre a greve na EMBRAER com os seguintes dizeres: “Greve, nem a Embraer escapou” (JORNAL VALEPARAIBANO, 1984, p. 1).

A EMBRAER é uma empresa de origem estatal, militar, com influência das forças armadas norte americanas e forte presença de engenheiros entre os seus trabalhadores. Engenheiros e técnicos são a maioria, cerca de 5.900 pessoas, enquanto que os funcionários operacionais são 3.500 (EMBRAER, 2014). Por ser uma montadora de jatos, que depende de terceiros para a contemplação dos seus produtos, conta com um número menor de empregados operacionais. Trata-se de uma organização caracterizada por sua racionalidade intencional, onde os fins justificaram os meios ao longo de sua história, seja no tratamento dado aos trabalhadores, seja na relação com as esferas públicas visando à obtenção de privilégios.

### **Crise nas relações de trabalho**

As duas grandes reestruturações da EMBRAER, rumo a um modelo pós-fordista de produção, ocorreram em 2006 e 2009. A primeira se deu no âmbito financeiro, aspirando à valorização produtiva e acionária: a empresa pulverizou o capital e alterou seu nome – de EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. – para EMBRAER S. A.. Nesse ano, todas as ações passaram a ser ordinárias e, portanto, sem a figura do acionista controlador. A pulverização de

capital diminuiu o custo de financiamento e aumentou a liquidez, somando-se a novas tecnologias de ponta que intensificaram o trabalho.

A maior comprovação deste argumento veio em seguida, com a segunda grande reestruturação – agora no âmbito produtivo. Sob a justificativa da crise global de 2008-09, a EMBRAER demitiu mais de 4 mil trabalhadores em fevereiro de 2009. Neste mesmo ano (2009), bateu recorde de produção, com 244 aeronaves entregues; e em 2010 produziu ainda mais - 281. Verificou-se que apenas com a introdução de novas tecnologias e com a intensificação do trabalho é possível a uma organização dar tais saltos de produtividade.

Desde a sua privatização, a EMBRAER, empresa global do setor aéreo, não passava por um período tão extenso de paralisação das suas atividades, como a ocorrida em novembro de 2014. Foram 120 horas ininterruptas de greve entre os dias 4 e 8. Desde fevereiro de 2009, com a demissão de 18% do quadro de funcionários, o clima não estava favorável ao comprometimento com o trabalho na empresa. A política da produção de consentimento da EMBRAER começava a ser questionada e a resistência ganharia força.

Somam-se ainda dois fatos importantes desde a demissão coletiva citada acima: em 2009, o funcionário Herbert Claros da Silva foi eleito vice-presidente do SMSJCR um mês após o anúncio da demissão em massa. Herbert Claros trabalha há nove anos na EMBRAER como mecânico ajustador. Como mencionado, ele é vice-presidente do SMSJCR e militante do PSTU. Herbert escolheu trabalhar na EMBRAER com o objetivo de revitalizar o movimento sindical, que ao final de todo o processo de privatização demitiu 7.354, dentre eles todos os cipeiros e diretores sindicais (ZULIETTI, 2006). O segundo fato ocorreu em fevereiro de 2015, quando Herbert foi eleito, com quase cinco mil votos, para representar os trabalhadores no conselho da empresa: o primeiro trabalhador da EMBRAER, sindicalizado ao Conlutas, a assumir tal posto. Os votos ultrapassaram a quantidade de empregados da produção, o que significa que muitos gestores corroboram as propostas do sindicato.

A capacidade de subjetivação da EMBRAER é notada em um dos primeiros dias de pesquisa de campo. Fui almoçar no maior shopping da cidade de São José dos Campos e presenciei -na praça de alimentação- muitos funcionários da empresa almoçando com o jaleco branco da área técnica de produção (muito parecido com os utilizados pelos médicos). Ao indagar a um dos funcionários o porquê ele almoçava com seu traje de trabalho, ouvi a seguinte resposta: “me sinto confortável com ele, não vejo por que (razão) trocar” (ENTREVISTADO, 09). Trabalhar na EMBRAER é mais do que confortável. É, para muitos, um sentido de vida:



um emprego sinônimo de felicidade para qualquer trabalhador brasileiro, ou pelo menos, deveria ser. A EMBRAER tem uma respeitável imagem na sociedade de maneira geral, nas mídias especializadas e no mercado financeiro. Como dito acima, produzir aviões, no país de Santos Dumont, em uma das mais importantes empresas do mundo, motiva e compromete não só os trabalhadores, mas muitas crianças e jovens que estudam nas escolas do Instituto Embraer de Educação e Pesquisa (inaugurado em 2001), o qual conta com dois colégios, o Juarez Wanderley e o Casimiro Montenegro Filho, respectivamente em São José dos Campos e em Botucatu, ambos no estado São Paulo. “Quero ser piloto de avião” - disse umas das crianças em visita realizada durante a pesquisa (ENTREVISTADO, 14).

Imagine fazer parte de uma equipe que produz aviões? A subjetivação na formação da identidade da pessoa, da sua personalidade, do seu eu (self), em um mundo carente de sentido, é imediata. “Isso mexe com a subjetividade dos trabalhadores no sentido do envolvimento com o produto, ainda que muitos passem a vida toda sem conseguir viajar de avião” (MORAES, 2012, p. 290). No período estatal e ainda quando os processos de produção eram predominantemente manuais, o envolvimento emocional dos trabalhadores era diferente: havia comemorações, dias especiais e festas, a emoção era grande (SILVA, 2002).

Segundo Mota (1994), no fordismo havia o operário “padrão”: prevalecia a prática coercitiva na padronização da disciplina, da assiduidade, da produtividade e do puritanismo, enquanto que no caso do capitalismo contemporâneo, o operário é “patrão”: prevalece a persuasão, o convencimento, a conformação de uma nova subjetividade, qual seja, a de trabalhar como operário e pensar como patrão. Os trabalhadores da EMBRAER devem, além de controlarem a si, controlar o outro, seja no papel de liderança, seja na avaliação 360°, seja no trabalho em equipe. Qualquer falha de conduta de outrem, que possa causar prejuízo à EMBRAER, acionistas, parceiros, fornecedores e até a outro trabalhador, pode ser levada ao novo canal de denúncias da Embraer (MORAES, 2012).

### **Sindicatos, a resistência coletiva e organizada**

No Brasil, o principal mecanismo da estrutura sindical é a necessidade de que o Estado, seja por intermédio de um Ministério ou por intermédio do Judiciário, reconheça uma organização como Sindicato, para que essa organização possa funcionar como tal (denominado Sindicalismo de Estado por Boito (1991). A unicidade sindical e as contribuições compulsórias são as ferramentas de controle das organizações sindicais pelo Estado. Apesar de se tratar de uma estrutura feita para integrar o sindicato ao Estado, num mesmo movimento, afasta-o dos

trabalhadores (BOITO, 1991): uma herança getulista (1943) ratificada no governo petista sob a lei nº 11.648 de 2008, que reconhece as centrais sindicais e mantém a característica central do sindicalismo nacional onde reina o tripartismo e a unicidade sindical (BOITO, GALVÃO e MARCELINO, 2009)

Quem representa os trabalhadores metalúrgicos de São José dos Campos e região é o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos e Região (SMSJC), ligado à CSP-CONLUTAS (Central Sindical e Popular – Coordenação Nacional de Lutas). A Conlutas surgiu em março de 2004, a partir de algumas correntes que, até então, integravam a CUT (Central Única dos Trabalhadores). Existe ainda o movimento por uma Tendência Socialista (MTS), ligado ao Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU) e algumas correntes do Partido Socialismo e Liberdade (PSOL), entre elas o Movimento de Esquerda Socialista (MES), o Movimento de Ação Sindical (MAS) e o Movimento Terra, Trabalho e Liberdade (MTL).

Tais grupos fazem parte dos recentes movimentos estratégicos dos sindicatos que procuram se vincular a movimentos sociais urbanos e rurais e assim, constituem experiências inovadoras no Brasil e outros países. Essa concepção abrangente baseia-se na ideia de classe ampla e na compreensão de que o proletariado não deve ser organizado apenas no local de trabalho (TRÓPIA, GALVÃO e MARCELINO, 2011). Nos EUA, por exemplo, o lema do movimento *Occupy Wall Street* emergente da crise de 2008/2009 “*We are 99%*” foi criado por experientes sindicalistas e ex-sindicalistas, na tentativa de comunicar a ideia de classe ampla aos norte-americanos: um movimento que marca a aglutinação de diversos grupos sociais contra o projeto neoliberal.

A Conlutas, constituída em 2004, procura aglutinar este espectro de movimentos e organizações em torno de lutas gerais e específicas, e também devolve a todo trabalhador sindicalizado o imposto sindical compulsório, uma estratégia de autonomia política e de reaproximação da classe trabalhadora. A Conlutas, assim como alguns sindicatos europeus e americanos do início deste século, expande suas atuações políticas pela necessidade de alternativas à dinâmica do mercado. São organizações que buscam avançar como sujeitos políticos, além das tradicionais atuações nas negociações coletivas e nas regulamentações no local de trabalho.

O Brasil, desde 2004, assiste a uma recuperação contraditória da atividade sindical : o movimento ganha espaço e poder, mas em contrapartida, há uma acomodação política, o ímpeto “neodesenvolvimentista” coopta boa parte dos movimentos, os quais se posicionam ao lado do

governo e do seu projeto “social-liberal” (BOITO, GALVÃO e MARCELINO, 2009). Essa acomodação política não significou o desaparecimento das lutas, uma vez que as greves continuaram crescendo durante os últimos anos. O Dieese contou 87 mil horas paradas em 2012, maior nível desde 1990, ano em que os trabalhadores acumularam 117 mil horas de greve. O poder de barganha dos assalariados aumentou, fato que é reforçado também por uma outra pesquisa do Dieese, segundo a qual 95% das negociações coletivas de salários, no ano de 2012, terminaram com reajuste acima da inflação (DIEESE, 2013).

Em meados da década de 2000, o mercado de trabalho iniciou uma inflexão. O crescimento econômico foi retomado e o ambiente de negócios das empresas tornou-se mais favorável. Do lado da oferta de trabalho, a partir da mudança do quadro econômico, a taxa de desemprego declinou, o rendimento real começou a se recuperar e os sindicatos voltaram a ter presença mais ativa no cenário das empresas (AMORIM, FISHER, 2012, p. 6).

Soma-se a isso, o fato de que o mercado de trabalho brasileiro incorporou 13,4 milhões de empregos entre 2004 e 2013, com predomínio da faixa salarial entre 1 e 1,5 salários mínimos (CAGED, 2013). A sindicalização cresceu, mas não seguiu o mesmo ritmo do emprego, até mesmo pelo caráter dos empregos gerados. Foram empregos de entrada no mercado, baixo salário e baixa qualificação, em grande parte ocupados por jovens mulheres, e muitos desses empregos no setor de serviço, onde há pouca tradição sindical e alta rotatividade. No entanto, a retomada dos movimentos grevistas ocorreu pelos seguintes motivos: recuperação econômica, recuperação do emprego, inflação ocultada do trabalhador, a democracia, líderes sindicais assumindo cargos importantes na estrutura do governo federal, desgaste da ideologia neoliberal, além da concorrência entre as centrais sindicais com a aproximação da CUT ao projeto neoliberal desenvolvimentista. A hipótese é a de que as alterações na conjuntura econômica, política e ideológica propiciaram tal contexto de recuperação sindical (BOITO, GALVÃO e MARCELINO, 2009).

### **Resistência sindical e contra-resistência-organizada**

Desde 2009, com a demissão de 4.273 funcionários, a relação entre a empresa e os seus trabalhadores tem sido marcada por greve e paralizações em ritmo crescente. O ano de 2013 foi conturbado por quase 40 horas de paralizações, incluindo uma greve de 24 horas, que contou também com os trabalhadores administrativos. Após duas décadas sem greves unificadas entre

administrativo e produção, a EMBRAER viu seus hangares e salas parados por três vezes. No dia 8 de outubro, na fábrica da Avenida Faria Lima, e dia 23 -unidade do distrito de Eugênio de Melo- houve paralisações de quatro horas. No mesmo mês, no dia 31, foi deflagrada a greve de 24 horas (JMSJCR, 2013).

No entanto, foi em 2014 que a falta de consentimento pelo trabalho tomou proporções talvez impensáveis pelos diretores da organização: foram cinco dias de greve na EMBRAER, sendo que quatro consecutivos, entre os dias 6 e 10 de novembro. A primeira paralisação ocorreu no dia 21 de outubro, quando cerca de sete mil funcionários aprovaram por assembleia uma greve que duraria 24 horas. A categoria paralisou as atividades em protesto contra a proposta de reajuste salarial e também contra o valor da Participação de Lucros e Resultados (PLR) oferecido pela empresa.

No dia seguinte ao anúncio da greve, foi criada no *Facebook* uma página intitulada “Sou EMBRAER e não estou em greve”. Nas primeiras 6 horas, 2000 funcionários entraram no grupo, que chegou a 4.000 membros em dois dias. Na página, há postagens reclamando que o sindicato não ouviu o pessoal administrativo na votação da greve. Por sua vez, o sindicato diz que ouviu o pessoal da fábrica e convidou o restante do pessoal que, entretanto, não se envolveu. “Os administrativos e os engenheiros não têm o costume de participar”, diz Herbert Claros, engenheiros e técnicos são a maioria dos funcionários da EMBRAER, cerca de 5.900 pessoas. Os funcionários operacionais são 3.500 (EMBRAER, 2014). O movimento de resistência organizada cresceu no quarto dia, motivado pelas redes sociais. Líderes surgiram espontaneamente e os empregados se mobilizaram e combinaram de participar da assembleia marcada para segunda feira, dia 10 de novembro, vestindo a camiseta azul da EMBRAER utilizada durante o expediente.

Finalmente na segunda feira, foi realizada a assembleia que proclamaria o fim da greve e um dos maiores embates entre operários e gestores desta organização. A movimentação começou às 5 horas da manhã, em frente à entrada principal da empresa. Às nove horas, os líderes sindicais, trabalhadores e estudantes, em cima do “operário de aço” - assim chamado o caminhão de som do sindicato-, deram início a assembleia pela continuação ou não da paralisação, que neste momento já durava 120 horas. A avenida Faria Lima ficou lotada, cerca de 10 mil trabalhadores presentes, afirmou a polícia local, que se manteve em prontidão, observando sem muitos problemas a reunião da multidão.

Num momento inicial da última assembleia, ocorreu o nem tanto inusitado, porém inédito movimento contra a resistência sindical organizado por líderes e gestores. Em torno de três centenas de pessoas, vestidas com a camisa azul dos funcionários da gestão da empresa, postaram-se à frente do “operário de aço” e de maneira exaltada dirigiram palavrões e uivaram a cada fala dos líderes sindicais. No entanto, muitos outros empregados da gestão, vestidos de azul, como solicitado pelos gestores nas redes sócias, mantinham-se distantes do caminhão, embora tenham participado das votações. Logo os discursos se reiniciaram e novos protestos exaltados dos líderes de azul tomaram conta do local. Sem clima para mais conversas e discursos, a votação foi proposta e comandada por Herbert Claros, após fazer seu último discurso do dia. Com a camisa azul das equipes de produção em suas mãos, beijou-a, abraçou-a e disse aos trabalhadores:

Esta camisa azul não são só vocês chefes que usam, todos nós da Embraer usamos a camisa azul, e todos a usamos porque cada um que está aqui nesta assembleia tem orgulho de trabalhar nesta empresa. Cada um de nós que está aqui nesta assembleia tem orgulho de fazer avião e cada um que está aqui nesta assembleia, se dedicou para isso, fez Senai, fez universidade, fez MBA (foi interrompido por vaias). Aqui não tem as quatro mil pessoas de azul que estão nas redes sociais, vocês são chefes, mas nós também temos a nossa camisa azul e merecemos respeito. Nós temos que ter orgulho, porque desde quarta-feira passada nós estamos mostrando que não é assim, que nós queremos respeito, queremos ser mais ouvidos, é isso que cada companheiro e companheira está dizendo ao fazer esta greve (Herbert Claros, última assembleia da greve de 2014).

Vaias e gritos entoaram: “Vai trabalhar”! Vagabundo!”, seguidos de muitos outros xingamentos, impediram a fala do vice-presidente do sindicato que então, sem conseguir finalizar o seu discurso, deu início à votação, comandando-a até o final. Com cerca de 70% de aprovação, o movimento grevista perdeu sua primeira assembleia destes últimos 5 dias e assim, milhares de trabalhadores se dirigiram para os portões de entrada da empresa e retornaram aos seus postos de trabalho, mesmo sem a principal reivindicação dos trabalhadores, o reajuste salarial, ter sido atendida.

As relações de produção estão vinculadas tanto de forma objetiva pelas relações formais de trabalho, contratos, salários, entre outros encargos, como pelo vínculo subjetivo que está relacionado ao sentimento de pertença, filiação, reconhecimento, realização de desejos, em meio a outros laços. Fica claro que a EMBRAER, ao longo de sua história, priorizou e prioriza

os vínculos subjetivos em detrimento dos vínculos objetivos, comprometida que é com a perspectiva funcionalista da empresa. O forte apelo subjetivo, em detrimento das solicitações objetivas, observado nas relações entre empregador e empregado na esfera do trabalho e analisada sua inserção no contexto econômico, político e social brasileiro da segunda metade do século XX, nos guiou a uma nova realidade: a de polarização na empresa, em que o movimento contra a resistência sindical se torna organizado e explícito.

Nós nos organizamos para mostrar que não concordamos com esta greve. O sindicato nos proíbe de trabalhar, isso é um absurdo. Estão impedindo o nosso direito de trabalhar, são vagabundos e oportunistas. Não conversam com o pessoal do administrativo e fazem greve assim mesmo. Se querem protestar, que façam, nos deixando trabalhar (ENTREVISTADO, 13).

Este foi o comentário de um dos participantes do movimento de contra-resistência-organizada, após o fim da última assembleia que consagrou o fim da greve de novembro de 2014. Após dois meses, o mesmo entrevistado foi novamente abordado sobre este assunto. Reiterou que o movimento de resistência à greve e ao sindicato foi espontâneo e organizado, pouco a pouco, por alguns funcionários. Para ele, o movimento deve ganhar força: “principalmente depois que o nosso movimento foi parar nas principais mídias” (ENTREVISTADO, 13). Para Herbert Claros, o movimento foi induzido por chefes e pode ser considerado um assédio moral coletivo. Em nota enviada à revista VOCÊ S/A, (2014) a EMBRAER contesta a versão. “O movimento nas mídias sociais foi espontâneo, uma reação democrática”, diz o texto.

Nós resolvemos criar este movimento, porque acreditamos na empresa, gostamos do que fazemos. A EMBRAER é admirada por sua gestão de pessoas, sempre somos premiados como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Não vejo como alguns trabalhadores se colocam contra esta empresa, um símbolo nacional (ENTREVISTADO, 17).

São mais de 600 aberturas de CAT (Comunicação de Acidente no Trabalho) por ano na EMBRAER. A demissão de 2009 instaurou o medo na empresa, que se aproveita forçando aqueles que ficaram, a produzirem muito mais do que antes (ENTREVISTADO, 02)”. (...) estamos na defensiva aqui na EMBRAER, apenas lutamos para não perder os direitos conquistados no período estatal. Após a privatização, a classe trabalhadora sofreu o seu maior golpe. Cipeiros e sindicalizados foram demitidos e muitos direitos perdidos.

Foi difícil, mas com muito trabalho reorganizamos os trabalhadores, mas isto é o que eles não querem (ENTREVISTADO, 19).

Ao mesmo tempo em que a EMBRAER se propôs a fazer reformas reestruturais, tanto em sua maneira de produzir, como em seu modelo societário, o movimento de resistência coletiva, fomentado pelo sindicato, também se reconfigurou, agora representado pela Central Conlutas, através de um posicionamento mais próximo do trabalhador e mais combativo: duas propostas antagônicas entram em colisão. O próprio contexto pós-fordista, convivendo com o sistema capitalista, já se faz contraditório. Observa-se uma subjetivação liberal pró mercado privado que não se sustenta, ela própria, com a política atual das empresas, segundo a qual, em nome dos resultados, a classe trabalhadora é tratada enquanto “recurso”, e como qualquer recurso, pode e deve ser descartada quando necessário.

#### **Discussão final: polarização - capital e trabalho.**

O controle indireto sobre os processos de trabalho no capitalismo contemporâneo tem se baseado em sua capacidade de dar sentido à identidade dos trabalhadores e valorizá-la, o que Bolton (2008) chama de “pechinchas emocionais”. A própria guinada dos pós-estruturalistas, na produção de pesquisas sobre as resistências nas organizações, é condizente com o contexto atual. Percebe-se uma valoração e demasiada atenção voltadas para o aspecto individual e subjetivo dos trabalhadores através de temas como o cinismo, a resistência contida e mesmo a sabotagem como formas de resistências que eclodem no capitalismo flexível.

O objetivo desta pesquisa foi apresentar e caracterizar os movimentos de resistências organizadas na EMBRAER e, a partir deles, contextualizar o atual movimento sindical brasileiro. A EMBRAER, como mencionado, é uma empresa de origem estatal, militar, com influência das forças armadas norte-americanas e forte presença de engenheiros entre os seus trabalhadores - engenheiros e técnicos são a maioria, cerca de 5.900, sendo aproximadamente 3.500 os trabalhadores operacionais. Desde sua privatização e subseqüentes reestruturações - financeira (2006) e produtiva-, a empresa se esforça para reduzir os custos de produção de forma pragmática, com foco em sua competitividade e na lucratividade de seus acionistas, sob forte impacto ao trabalho na organização. A EMBRAER exterioriza parte do trabalho produtivo e se faz cada vez mais indiferente aos trabalhadores da produção, se caracteriza como uma empresa sob os conceitos do pós-fordismo, que guia o foco das competências essenciais no sentido de privilegiar estrategicamente uma pequena classe de empregados, e assim, amplia a diferença social dentro do ambiente de trabalho e dificulta o consentimento pela produção.

O inesperado e inédito movimento, aqui denominado *contra-resistência-organizada*, em defesa dos valores da organização contra a resistência dos trabalhadores insatisfeitos com a política de gestão de pessoas da empresa, representa a polarização entre os trabalhadores da gestão e os da produção. Quando as classes subalternas entram em conflito, aqueles que têm um pouco “mais-salário” – a burguesia assalariada (MILNER, 2003, p.17), - algo que os diferencia da massa na extremidade pobre da classe trabalhadora, assimilam os valores e o senso comum da classe hegemônica e, por eles, entram em conflito com os outros trabalhadores. O que Zizek (2012) considera como o medo de se tornar um proletário, ou um trabalhador precário (informal, temporário, às margens do mercado).

Em sua maioria, as greves de hoje são greves da burguesia assalariada privilegiada, movida pelo temor da perda dos privilégios, essas greves não são protestos de proletário, mas protestos contra a ameaça de ser reduzido a um proletário. Em outras palavras, quem ousa fazer greve, hoje em dia, quando ter trabalho fixo já começa a ser um privilégio (ZIZEK, 2012, p. 22)?

No Brasil, a luta de classes não alcançou dimensões profundas tais que pudessem engendrar a constituição de arcabouços institucionais de proteção social. Ao contrário, o Estado, sobretudo em sua forma mais moderna, capitalista -que emergiu a partir da década de 1930-, sempre se antecipou em nome do progresso capitalista e da manutenção da ordem. Portanto, o fordismo brasileiro pode ser caracterizado e comparado ao fordismo em alguns países centrais tão somente no aspecto da acumulação, e não por sua dinâmica reguladora (GOMES, 2006). As principais conquistas da classe trabalhadora, sejam as do período getulista ou as dos anos oitenta, foram um tanto quanto tímidas para caracterizar períodos de regulação do capitalismo. No entanto, a guinada neoliberal das políticas, na última década do século XX e primeira quinzena do século XXI, aparenta chegar ao limite. Como já mencionado, o Dieese contou 87 mil horas paradas em 2012, maior nível desde 1990, ano em que os trabalhadores acumularam 117 mil horas de greve (DIEESE, 2013). Os 13,4 milhões de trabalhadores que ingressaram no mercado de trabalho nos últimos dez anos, bem como a nova configuração sindical, política e ideológica, são apontados como os principais fatores para a recuperação sindical no Brasil.

No capitalismo contemporâneo brasileiro, a reestruturação no pós-fordismo também se caracteriza como parcial e restrita, as práticas da gestão flexível são implementadas tardiamente por algumas empresas, alguns direitos são flexibilizados, entretanto as promessas e os discursos das empresas são ainda frágeis se comparados às dos países centrais. A



intensificação do trabalho, seja através da subjetividade ou por sua flexibilização e exteriorização (CAPELLI, 1995), cria um ambiente de contradição e, conseqüentemente, de tensão, agravado quando a empresa não cumpre o que promete. A própria característica da condição de trabalho proposta pelo capitalismo flexível, em que ainda predominam os processos de trabalho repetitivo, limitado e de baixa autonomia, perpetua nas relações de trabalho (VIDAL, 2013). A subjetividade, no pós-fordismo, não tem sido capaz de gerar um ambiente de consentimento entre classes, pelo contrário, a precarização ampliou as diferenças. Fica aqui uma hipótese para futuras pesquisas: o compromisso entre classes, bem como entre o capital e o trabalho estão desfeitos no capitalismo contemporâneo.

## Referências

- ACKROYD, S., THOMPSON, P. *Organizational Misbehaviour*. Sage. London, 1999.
- ADLER, P. S. The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory. *Organization Studies*, 28(9), 1313-1345, 2007.
- ADLER, P. S. Political Economy. In M. Tadjewski, P. Maclaren, E. Parsons, and M. Parker, eds., *Key Concepts in Critical Management Studies* Los Angeles: Sage, pp. 181-185, 2011.
- ALCADIPANI, R., TONELLI, M. J. . Imagining Gender Research: Violence, Masculinity, and the Shop Floor. *Gender, Work and Organization*, v. 21, p. 321-339, 2014.
- ALCADIPANI, R., WESTWOOD, R.; ROSA, A. The politics of identity in organizational ethnographic research: Ethnicity and tropicalist intrusions. *Human Relations* (New York), v. 68, p. 79-106, 2014.
- ALVESSON, M. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ALVESSON, M., KÄRREMAN, D. Unraveling HRM. Identity, ceremony and control in a management consultancy firm. *Organization Science*, 18, 711–23, 2007.
- ALVESSON, M., KÄRREMAN, D. 2009. Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8): 1115-1144.
- AMORIM, W. A. C., FISHER, A. L. *Administração de Recursos Humanos, Relações de trabalho e ambiente econômico e social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2000*. Apresentado no XV Semead, 2012.
- ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). *Caderno CRH*, Salvador, nº37, p. 23-45, jul/dez, 2002.

- ATKINSON, P., COFFEY, A., DELAMONT, S., LOFLAND, J., LOFLAND, L. Handbook of Ethnography, London: Sage, 2001.
- BALL, K., WILSON, D. Power, control, and computer-based performance monitoring: Repertoires, resistance and subjectivities. *Organization Studies*, 21, 539–65, 2000.
- BEVERUNGEN, A., BÖHM S., LAND, C. Free Labour, Social Media, *Management: Challenging Marxist Organization Studies Organization Studies* 36: 473-489, 2015
- BRAVERMAN, H. *Labour and Monopoly Capital*. New York. Monthly Review Press, 1974.
- BRAGA, R. A pulsão plebeia: trabalho, precariedade e rebeliões sociais. Alameda, 1º edição. São Paulo, 2015.
- BOITO, A. O sindicalismo de estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura sindical. Campinas, SP: Editora Unicamp, São Paulo, 1991.
- BOITO, A., GALVÃO, A., MARCELINO, P. Brasil: o movimento sindical e popular na década de 2000. EN OSAL (BUENOS AIRES: CLACSO) Año X, Nº 26, octubre, 2009.
- BOLTON, S. C. The Emotional Labour Process and the Dignity of Indeterminacy. *International Labour Process Conference*, Dublin, Ireland, 2008.
- BURAWOY, M. Manufacturing Consent. Chicago: *University of Chicago Press*, 1979.
- CAPPELLI, P. Rethinking employment. *British Journal of Industrial Relations* 33(4): 563–602, 1995.
- CARROLL, B., NICHOLSON, H. Resistance and struggle in leadership development *Human Relations* 67: 1413-36, 2014.
- CARDOSO DE MELLO, J. M. *O capitalismo tardio*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- CHAN, A. Redirecting critique in postmodern organization studies: The perspective of Foucault. *Organization Studies*, 21, 1059–75, 2000.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e Resistência*. Homero Santiago (organizador). Belo Horizonte: Autêntica: Fundação Perseu Abramo, 2014.
- COLLINSON, D. Managing the Shopfloor. London: Sage, 1992.
- COLLINSON, D. ‘Strategies of Resistance’ in J. Jermier, D. Knights, and W. Nord (eds.) *Resistance and Power in Organizations*. London: Routledge, 1994,
- DEETZ, S. ‘Disciplinary Power in the Modern Corporation’ in M. Alvesson and H. Willmott (eds.) *Critical Management Studies*. Sage: London, 1992.
- DEETZ, S. Critical interpretative research in organizational communication. *The western journal of speech communication* 46: 131-149, 1982.
- DRUCK, M. G. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica — um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

- COURPASSON, D., DANY F., CLEGG S. Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science* 23(3): 801–819, 2012.
- CAMPBELL, J., FLETCHER, G., GREENHILL A. Conflict and identity shape shifting in an online financial community. *Info Systems* 19: 461–478, 2009.
- ENRIQUEZ, E. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FARIA, J. H. Educação, trabalho e desenvolvimento tecnológico. In: SIMPÓSIO PARANAENSE DE EDUCAÇÃO E TRABALHO, Curitiba, 1993.
- FLEMING, P. Beyond the Panopticon? *Ephemera*. Reviews, v. 1(2): 190-194, 2001.
- FLEMING, P. SPICER, A. Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10, 157–79, 2003.
- FLEMING, P. SPICER, A. *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- GEERTZ, C. A *Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1978
- GOMES, F. G. Conflito social e *welfare state*: Estado e desenvolvimento social no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 201-234, 2006
- GRAMSCI, A. *Selections From the Prison Notebooks*. New York: International Publishers, 1999 [1929–1935].
- GREY, C. Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28, 479–97, 1994.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. Edições Loyola, 1994.
- IGLESIAS, P. Guerra de trincheras y estrategia electoral. *Diario Público ES*, 03 de maio de 2015. <http://blogs.publico.es/pablo-iglesias/1025/guerra-de-trincheras-y-estrategia-electoral/>
- JORNAL VALEPARAIBANO*, Vale do Paraíba, p. 1, 10.08.1984.
- KÄRREMAN, D., ALVESSON, M. Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11, 149–75, 2004.
- KNIGHTS, D. Subjectivity, Power and The Labour Process, pp. 297-335 in D. Knights and H. Willnott, *Labour Process Theory*. London: Macmillan, 1990.
- KNIGHTS, D., MCCABE, D. TQM: Reaches the subjectivity that other Management Initiatives Cannot Reach. PAPER PRESENTED AT THE 13<sup>TH</sup> ANNUAL INTERNATIONAL LABOUR PROCESS CONFERENCE, Lancashire Business School, University of Central Lancashire at the Savoy Hotel, 1995.
- KNIGHTS, D., MCCABE, D. What Happens When the Phone Goes Wild? BPR, Stress and the Worker. *Journal of Management Studies*. 35:163-4, 1998b.

KNIGHTS, D., MCCABE, D. 1998c. Wooing Factory Workers through Profit Schemes: Industrial Action in the Automobile Industry. Paper presented at the 16<sup>TH</sup> INTERNATIONAL LABOUR PROCESS CONFERENCE, at Manchester School of Management, UMIST, 1998c.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Power and subjectivity at work. *Sociology*, 1989, 23, 535–58.

KOSMALA, K., HERRBACH, O. The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59, 1393–428, 2006.

LEITE, R. P. 2010. A inversão do cotidiano: práticas sociais e rupturas na vida urbana contemporânea. *Revista Dados*, vol.53, n.3, pp. 737-756, 2010.

MAANEN, J. V. Ethnography then ; now. *Qualitative research in organizations*, nº 1,1 p. 13-21, 2006.

MARTINEZ LUCIO, M., STEWART, P. ‘The Paradox of Contemporary Labour Process Theory: The Rediscovery of Labour and the Disappearance of Collectivism’, *Capital and Class* 62: 49–77, 1997.

MILNER, J. C. El salario del ideal. La teoría de las clases y de la cultura en el siglo XX. Gedisa Editorial e Punto Crítico, 2003.

MOTA, A. E. Do operário padrão ao operário patrão. *Revista Temáticas*. Ano 2, nº 3, Campinas, 1994.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. *ERA*, São Paulo: FGV, 33(5):68-87, set/out, 1993.

OAKES, H.; BERRY, A. Accounting colonization: three case studies in further education. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 20, n. 3, p. 334-378, 2009.

PRASAD, P., PRASAD, A. Stretching the iron cage: The constitution and implication of routine workplace resistance. *Organization Science*, 11, 387–403, 2000.

PIKETTY, T. *O capital no século XXI*. Tradução Monica Baumgarten de Bolle – 1º edição – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

SEGNINI, L., ALCADIPANI, R. Poder e Resistência nas Organizações: a propósito das contribuições de Fernando Prestes Motta. *RAE*, v. 54, p. 341-357, 2014

THOMAS, R., DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26, 683–706, 2005,

THOMPSON P. Disconnected capitalism; or, Why employers can’t keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society* 17/2: 359–378, 2003.

THOMPSON, P., MCHUGH, D. *Work Organization*, 4th edition. Basingstoke: Palgrave, 2009a.

THOMPSON, P., O'DOHERTY, D. Labor process theory and critical management studies. Alvesson M, Bridgman T, Willmott H (eds.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies Oxford: Oxford University Press*, 2009b.

THOMPSON, P., SMITH C. Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology* 43/5: 1–18, 2009.

THOMPSON, P., ACKROYD, S. All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. *Sociology*, 29(4), 615-633, 1995.

TRÓPIA, P. V., GALVÃO, A., MARCELINO, P. A reconfiguração do sindicalismo brasileiro nos anos 2000: as bases sociais e o perfil político-ideológico da Conlutas. *Opinião Pública*, Campinas, vol. 19, nº 1, junho, p. 81-117, 2013.

VIDAL, M. Low-autonomy work and bad jobs in postfordist capitalism. *Human Relations*, 66(4), 587–612, 2013.

VIDAL, M. Reworking Postfordism: Labor Process Versus Employment Relations. *Sociology Compass* 5/4: 273–286, 2011.

ZIZEK, S. *O ano que sonhamos perigosamente*. Tradução Rogério Bettoni – 1º edição – São Paulo: Boitempo, 2012.