

---

# O sofrimento e o prazer na profissão motorista

---

Vera L. Cançado

Recebido em agosto/94

A partir da dissertação de mestrado sobre as relações de trabalho no transporte rodoviário de carga (Cançado, 1992) surgiu uma indagação: como os motoristas, apesar de estarem expostos e conscientes das dificuldades e dos sofrimentos do trabalho que executam, ainda se identificam e sentem prazer e orgulho da profissão? Analisando o material levantado, pôde-se avançar na sistematização de um modelo de análise das estratégias de regulação de conflitos dos trabalhadores que fornece uma resposta a essa questão.

Para que se possa analisar as formas de regulação de conflitos é necessário tratá-las no contexto das relações de trabalho. Tendo como referência estudos teóricos desenvolvidos por diversos autores (Cançado, 1992; Melo, 1991; Siqueira, 1991; Fleury, 1986; Fischer, 1985), considera-se relações de trabalho como as relações entre empregados e empregador, decorrentes das relações de poder, e que se estabelecem **na** e **para** realização do processo de trabalho, incluindo as seguintes variáveis:

- **organização do trabalho** — o plano e as normas de trabalho, a divisão e a sistematização das tarefas e do tempo do trabalhador, a carga e os ritmos exigidos, as qualificações e a participação do trabalhador na programação do trabalho;
- **gestão da força de trabalho** — conjunto de ações que coordena e controla o desempenho do trabalhador, através do processo de supervisão e dos processos e técnicas de captação de mão-de-obra (recrutamento e seleção), de desenvolvimento (treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessão) e de manutenção (cargos e salários, benefícios, higiene e segurança do trabalho);
- **condições de trabalho** — os fatores físicos, nocivos à saúde do trabalhador (luz, temperatura, umidade, ventilação, poeira, gás, fumo e atividades musculares), os fatores e as condições estressantes e a subjetividade do trabalhador;
- **processo de regulação de conflitos.**

## PROCESSO DE REGULAÇÃO DE CONFLITOS

A análise da regulação de conflitos nas relações de trabalho parte de dois postulados básicos: o poder é uma característica fundamental de todas as relações sociais e toda estrutura social organizada é

---

Vera L. Cançado é Professora Assistente da Faculdade de Economia e Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, Professora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

portadora de conflitos e de processos de regulação desses conflitos (Melo, 1987).

Nas organizações, o campo das relações de trabalho configura-se como lugar privilegiado de manifestação das relações de poder, assumindo várias formas de expressão, conforme as relações de força existentes entre os grupos de interesse. Essas relações de força traduzem-se no conflito, que é estrutural e contínuo na relação capital-trabalho. O conflito é aqui concebido como uma situação na qual os atores sociais, visando a fins opostos, aderem a valores antagônicos e/ou possuem interesses divergentes; portanto, refere-se a situações que revelam desacordo, divergência de interesses ou de objetivos dos atores sociais, de forma aberta e manifesta ou não. Como consequência dessa manifestação, entram em ação os processos de regulação de conflitos, produzindo regras para manter o equilíbrio e assegurar o funcionamento do sistema (Melo, 1991 e 1987).

A regulação de conflitos ocorre através de processos institucionalizados e/ou não-institucionalizados. Os institucionalizados referem-se ao campo das relações trabalhistas, englobando os aspectos jurídico-legais e as relações sindicais propriamente ditas. Os não-institucionalizados referem-se às diversas formas de racionalidade da organização, do grupo e do indivíduo. Na prática, os processos de regulação de conflitos ocorrem através das ações, das estratégias da empresa e dos empregados. Neste artigo serão tratadas as ações da organização e dos trabalhadores, em nível não-institucionalizado.

### Estratégias da empresa

Quanto às estratégias das empresas, verifica-se que os processos de regulação de conflitos apresentam os seguintes objetivos, não-excluentes mutuamente: controle buscando ocultar, prever, prevenir, antecipar o conflito, através de diversos processos contemplados pelas políticas de pessoal e formas de participação.

Melo (1987) sugere que as empresas atingem esses objetivos através das ações de redução dos conflitos em nível das relações individuais, evitando a força da ação coletiva, e de redução do conflito às relações de autoridade no posto de trabalho ou em nível das relações interpessoais, negando-se a dimensão do conflito como uma relação de poder entre os atores sociais.

As práticas atuais das políticas de pessoal constituem sistema quase-perfeito de ocultação das contradições das relações de trabalho, através dos processos estruturados de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, salários, carreira etc. Estas práti-

cas possibilitam e fundamentam a reprodução e a incorporação de valores necessários ao controle, subordinam os trabalhadores às vantagens concedidas pela organização e incentivam-los ao investimento consciente e inconsciente na organização, valorizando o sucesso pessoal em detrimento do sentimento de grupo e da solidariedade.

### Estratégias dos trabalhadores

As estratégias dos trabalhadores têm como objetivo possibilitar-lhes sobreviver, resistir e/ou conformar-se às situações de trabalho. Não significam conjunto coeso de ações que se contrapõem à prática de dominação da organização, mas conjunto disperso de ações, reações, representações que possuem lógica e racionalidade próprias definidas por seus sujeitos.

Essas estratégias manifestam-se na diversidade das experiências dos trabalhadores, constituindo espaços políticos de luta e resistência, que vão desde o âmbito individual e inconsciente, como os mecanismos de defesa e as doenças mentais, passando pelas atitudes individuais e conscientes de desinteresse, absenteísmo, insubordinação e sabotagem, até as atitudes coletivas de greves e movimentos coletivos mais organizados ou a construção de uma forma defensiva inconsciente, denominada estratégia defensiva da profissão (Siqueira, 1991).

A partir dessa perspectiva foi construído o quadro a seguir, visando sistematizar as ações dos trabalhadores ou as suas estratégias de regulação de conflitos. Essas ações podem se dar em nível individual ou coletivo e em nível consciente (CS) ou inconsciente (ICS).

#### Estratégias dos Trabalhadores

CS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinteresse</li> <li>• Absenteísmo</li> <li>• Insubordinação</li> <li>• Sabotagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greves</li> <li>• Movimentos Coletivos</li> </ul>
ICS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de Defesa</li> <li>• Doenças Psicossomáticas e Mentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideologia Defensiva da Profissão</li> </ul>

Individuais



Coletivas

Entende-se por manifestações individuais os comportamentos dos trabalhadores tomados isoladamente e como manifestações coletivas os comportamentos

constituídos por grupos de indivíduos, com interesses e objetivos semelhantes.

A consciência pode ser descrita como “a qualidade momentânea que caracteriza as percepções externas e internas no meio do conjunto dos fenômenos psíquicos” (Laplanche & Pontalis, 1977). O sistema consciente é aquele que recebe, ao mesmo tempo, as informações do mundo exterior, através dos órgãos dos sentidos, e as provenientes do interior, ou seja, as sensações ligadas ao desprazer-prazer e às lembranças guardadas na memória. Por inconsciente entende-se o conjunto dos conteúdos não-presentes no campo atual da consciência. É um sistema constituído por conteúdos recalçados (mantidos fora da consciência, funcionam como censura ou operação defensiva), representantes de pulsões e desejos da infância. Em função dos objetivos neste artigo, serão analisadas as estratégias dos trabalhadores, em nível inconsciente.

### Estratégias dos trabalhadores em nível inconsciente

Segundo Dejours (1991), a organização do trabalho, baseada no taylorismo, exerce impacto sobre o aparelho psíquico do trabalhador, decorrente do choque entre a sua história de vida pessoal (projetos, esperanças e desejos) e a relação com o exercício de suas tarefas dentro das empresas que, de maneira geral, ignoram esses anseios. A relação homem-trabalho bloqueada gera sofrimento de natureza mental ao trabalhador, caracterizado por frustração na adaptação, impotência e impossibilidade de modificar essa realidade. Nos discursos dos trabalhadores pode-se detectar dois tipos de sofrimentos fundamentais, manifestos sob os sintomas da insatisfação e da ansiedade. Estes sintomas decorrem da relação do homem com a tarefa, sendo de suma importância o **conteúdo significativo da tarefa** — ou o envolvimento material e afetivo do indivíduo com o seu trabalho — e o **conteúdo ergonômico da tarefa** — ou a adaptação de cada personalidade às exigências físicas, químicas e biológicas do cargo.

A organização científica do trabalho, baseada na divisão entre execução e concepção, entre os homens através da hierarquia e na definição do modo operatório, causa prejuízos ao equilíbrio e à saúde mentais do trabalhador, na medida que não respeita as individualidades. Dejours (1991) salienta que a instalação da doença mental muitas vezes não pode ser caracterizada, pois o sofrimento advindo das relações de trabalho, além de ser desqualificado pela sociedade industrial, é controlado por estratégias defensivas, em nível inconsciente, desenvolvidas individualmente ou

pelo grupo e que impedem a transformação do sofrimento em patologia. Essas estratégias, paradoxalmente, apesar de protegerem o trabalhador, tornam-se instrumento de aumento de produtividade e de exploração; corpo e mente vencidos pela organização do trabalho levam à alienação do sujeito. Quando essas estratégias falham, surgem alguns distúrbios mentais como o alcoolismo, o uso de drogas, o tabagismo, a depressão, as fobias e as doenças psicossomáticas.

### Estratégias individuais

A organização científica do trabalho restringe o investimento afetivo e material do trabalhador que, em última instância, seria o que daria a significação do trabalho. Surgem, então, as respostas defensivas personalizadas ou individuais, manifestas através dos mecanismos de defesa, das doenças psicossomáticas e mentais.

Laplanche & Pontalis (1977) conceituam mecanismos de defesa como um “conjunto de operações cuja finalidade é reduzir, suprimir qualquer modificação susceptível de por em perigo a integridade e a constância do indivíduo biopsicológico”. Mencionados por esses autores, foram selecionados os mecanismos de defesa a seguir que, apesar de não esgotarem e nem se aprofundarem na complexidade psicanalítica do tema, atendem aos objetivos deste estudo:

- **Projeção** — “operação pela qual o indivíduo expulsa de si e localiza no outro, pessoa ou coisa, qualidades, sentimentos, desejos, e mesmo **objetos**, que ele desdenha ou recusa em si”.
- **Introjeção** — processo pelo qual “o indivíduo faz passar, de um modo fantasmático, de **fora** para **dentro**, objetos e qualidades inerentes a esses objetos”.
- **Negação** — “processo pelo qual o indivíduo, embora formulando um dos seus desejos, pensamentos ou sentimentos, até aí recalçados, continua a se defender dele, negando que lhe pertença”.
- **Racionalização** — “processo pelo qual o indivíduo procura apresentar uma explicação coerente, do ponto de vista lógico, ou aceitável, do ponto de vista moral, para uma atitude, uma ação, uma idéia, um sentimento etc.”.

De maneira geral, mesmo o mais intenso sofrimento é razoavelmente controlado por essas estratégias defensivas, para impedir que se transforme em patologia. Com raras exceções, ao contrário do que se poderia imaginar, não se pode caracterizar doenças mentais específicas, decorrentes da organização do trabalho, ou se observar vestígios de descompensações

dentro das empresas. Quando surgem descompensações neuróticas ou psicóticas, estas logo manifestam-se por queda no desempenho produtivo, tendo como conseqüência a exclusão imediata do trabalhador. Busca-se, através das técnicas de seleção e acompanhamento, uma **asepsia mental** (Dejours, 1991).

Contra a angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação e o medo, os trabalhadores, em nível individual, utilizam-se desses mecanismos de defesa como forma de mascarar ou disfarçar o sofrimento. Nos discursos dos trabalhadores essa ansiedade é manifesta, referindo-se às condições físicas e químicas do trabalho como fonte de perigo para o corpo ou sob o **manto** da tensão nervosa em conseqüência do exercício da função. Os efeitos da vigilância, da atenção concentrada, da memorização etc. contribuem para o sofrimento. Contudo, raramente constata-se um estado de sofrimento como resultado de uma sobrecarga de trabalho ou uma carga psicossensorial muito elevada. Paradoxalmente, os trabalhadores negam o acúmulo de atribuições ou a sobrecarga, apesar de revelarem estar sob constante **tensão nervosa**. Ou, ainda, o medo com relação à violência da profissão ou do local de trabalho pode ser controlado ou mascarado pelo consumo de medicamentos psicotrópicos: ansiolíticos durante o dia; soníferos durante a noite e estimulantes pela manhã. O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem; entretanto, a doença física é admissível e a consulta médica termina por disfarçar o sofrimento mental — é o processo de **medicalização**, que visa desqualificar o sofrimento, no seu componente mental.

As doenças psicossomáticas, por sua vez, "surgem quando as defesas caracteriais e comportamentais não conseguem se exercer durante o trabalho", levando ao risco de acúmulo de energia pulsional que não consegue uma descarga (Dejours, 1991). Desta forma, quando um conflito não consegue uma resolução mental, são desencadeadas no corpo desordens endócrino-metabólicas. Clinicamente, o fracasso do funcionamento mental às necessidades da economia psicossomática não se traduz imediatamente em doença. Primeiro aparece uma vivência de insatisfação, traduzida sobretudo pela fadiga, tanto física como mental, para gradualmente dar lugar às doenças somáticas.

### Estratégias coletivas

Como resposta coletiva dos trabalhadores à organização do trabalho, surge a ideologia defensiva da categoria. Dejours (1991) coloca que o medo está presente em qualquer tipo de profissão, inclusive em trabalhos de escritório. Em algumas categorias a ex-

posição ao risco relacionado à integridade física é mais aparente. As tarefas perigosas dão origem a um medo específico. Desta forma, através de uma capa própria cada profissão constitui as suas defesas, o que é chamado de ideologia defensiva da profissão.

Pode-se dizer que os riscos reais, decorrentes do exercício da profissão, geram o medo que, se não fosse neutralizado e fosse explícito ou manifesto durante o trabalho, impossibilitaria o exercício da profissão. A consciência do risco de acidentes obrigaria o trabalhador a tomar tantas precauções individuais que ele se tornaria ineficaz sob o ponto de vista da produtividade. Segundo Dejours (1991), "a vivência do medo existe efetivamente, mas raramente aparece à superfície, pois encontra-se contida, no mínimo, pelos mecanismos de defesa".

Os trabalhadores constroem, então, uma fachada, um estratagema de valor simbólico que demonstra a sua iniciativa e o domínio sobre o perigo e o risco, e não o inverso. A primeira característica dessa fachada é a pseudo-inconsciência do perigo, manifesta através da negação e do desprezo pelo perigo ou através de testes e rivalizações, exposição de habilidades e bravuras. É como se o risco fosse criado e se pudesse controlar o perigo; os trabalhadores não se sentem à mercê do perigo e podem dominá-lo: criar uma situação ou agravá-la é, de certo modo, dominá-la. Além disto, esse sistema tem caráter coletivo. A eficácia simbólica da estratégia é assegurada pela participação de todos, pelas coesão e solidez do grupo, tornando-se uma garantia da produtividade. Esse sistema precisa encontrar a sua confirmação no grupo: ninguém pode ter medo ou demonstrá-lo ou, ainda, ficar à margem desse código profissional. Nunca se deve falar de perigo, risco, acidente e muito menos do medo.

A partir desses conceitos será analisada a vivência dos trabalhadores do transporte rodoviário de carga.

### VIVÊNCIA DOS TRABALHADORES

Tendo como referencial a dissertação de mestrado *Relações de trabalho entre motoristas de transporte rodoviário de carga e a empresa XPC: fatores condicionantes de acidentes*, desenvolvida por Cançado (1992), foram selecionadas passagens que evidenciam as estratégias dos trabalhadores no processo de regulação de conflitos.

Os dados analisados neste artigo foram levantados através de uma pesquisa empírica, realizada na Empresa de Transporte Comercial XPC (nome fictício). Foram utilizadas técnicas de estudo da documentação formal da empresa, observação participante e entre-

vistas semi-estruturadas individuais (13 gerentes) e em grupo (24 motoristas). As entrevistas foram gravadas e transcritas e os dados registrados por meio de anotações sistematizadas das observações e da documentação coletada. A estratégia analítica usada foi a **construção de explicação** (*explanation building*), cujo objetivo é estabelecer conjunto de elos entre as diversas variáveis pesquisadas, buscando explicação para o fenômeno estudado (Yin, 1986).

Pôde-se concluir, pelos diversos dados compilados, que a empresa XPC apresenta estilo de administração próximo ao modelo taylorista. Possui administração profissionalizada: estrutura organizacional formal e hierarquizada, composta por profissionais especializados, com funções e atribuições definidas. Ocorre divisão entre a concepção e a execução das tarefas e a atividade do motorista da empresa é restrita à condução do veículo (a ele entregue em perfeitas condições de uso) e à responsabilidade pela carga durante a operação.

---

**A** *relação homem-trabalho bloqueada gera sofrimento de natureza mental ao trabalhador, caracterizado por frustração na adaptação, impotência e impossibilidade de modificar essa realidade.*

---

Em decorrência da organização do trabalho, observa-se os sentimentos de despersonalização, desqualificação e impotência para a alteração dessa realidade, confirmando as perspectivas de Dejours. Através do processo de racionalização, os motoristas concordam com a organização do trabalho, não se queixam ou não demonstram descontentamento e até desculpam a empresa, conforme a declaração: "Todas as empresas é assim. Não pensa que só aqui que a gente não tem opinião não, todas empresas é assim. O que é escalado é seu carro, motorista qualquer uma tem".

Os motoristas declararam ser o seu trabalho controlado por tacógrafo, documentação e formulários que têm de preencher. O tacógrafo controla e relata os passos dados pelos motoristas, como foi muito bem-colocado por um dos entrevistados: "Aí, nas paradas dele, eles aqui sabem pelo giro. (...) É o mesmo se o Dr. Y tivesse dentro do caminhão". Entretanto, os próprios motoristas apoiam a utilização do tacó-

grafo, como forma de comprovação de sua palavra, e até justificam a necessidade desse controle, "pois senão eles (motorista referindo-se aos outros) podem extrapolar". Alegam que o tacógrafo "educa o motorista", levando-o a guiar dentro de uma velocidade de segurança. Ocorre uma racionalização que justifica o controle, assim como o mecanismo de negação do tacógrafo como controle externo.

O complexo sistema de comissão estabelecido pela empresa, no qual se determinam o tempo de viagem, de carga e descarga, o consumo de pneus e o combustível aceitáveis, alcança os objetivos de controlar o tempo e o ritmo do motorista, de determinar a melhor forma de atuação e de premiar os melhores. Os motoristas, entretanto, estabelecem uma forma de defesa, procurando ignorar e não aceitando esse sistema — mecanismo de negação. A declaração de que "a comissão é desvantagem para o motorista" demonstra não ser ela percebida como uma forma de recompensa. Além disto, os motoristas estabelecem maneiras de controlar o ritmo das viagens, visando atender às suas necessidades como, por exemplo, passar o fim de semana em casa, não ter de fazer mais viagens naquele dia etc. Assim, o motorista demonstra que, apesar de se submeter à empresa, o controle pertence a ele na estrada, como pode ser observado nas declarações: "Igual muitas vezes, eu me vingo, eu saio de BH, daí a pouco vou almoçar, descansar (...) atrasa a viagem, porque não existe comissão, não enxerga comissão." e "Na estrada (...) nós fazemos nosso tempo".

Com relação às normas, apesar de acharem que existe grande número de normas, a maioria dos motoristas concorda serem elas necessárias para o bom andamento da empresa e demonstrarem organização. Pode-se detectar aqui o mecanismo de racionalização, conforme a declaração: "É a norma de toda empresa, toda empresa que é organizada. E a XPC tem a dela; fácil demais de cumprir, erra quem quer errar".

É interessante notar como o controle exercido pela empresa, através de normas e outros expedientes, é introjetado e justificado, conformando a atuação do motorista aos padrões da empresa. A situação é colocada de forma clara, como se observa na declaração: "Aqui na XPC, vou falar com a senhora a verdade, não tem jeito de andar errado não. O nêgo pode entrar aqui o maior ladrão do mundo, os ministros tá lá roubando, é só por eles aqui dentro que eles ficam direitinho. Aqui dentro é bom, por isso que nós trabalha assim, alegre, não tem raiva. É bom pra gente mesmo".

A empresa exerce enorme força de atração de mão-de-obra devido ao poder do grupo na região e,

também, a salário, plano de benefícios e ambiente de trabalho. A pressão é sentida pelos motoristas, na medida que declaram não participar de greves, ter medo de perder o emprego, temer que a empresa possa fornecer informações que **sujem** sua ficha e os impeçam de trabalhar em outras empresas.

Pode-se observar, também, sentimento de gratidão dos motoristas para com a empresa, por ela investir na formação de bons profissionais através da **Escolinha** (método de treinamento de novatos), efetuar o pagamento em dia, cuidar dos familiares enquanto eles estão em viagem, oferecer assistência médica etc. São evidenciadas algumas das estratégias da empresa na regulação de conflitos, confirmando a perspectiva de Melo (1987) quanto às políticas de Recursos Humanos constituírem um sistema quase-perfeito de ocultação das contradições das relações de trabalho. O grau de conformismo dos motoristas pode ser exemplificado pela declaração de um motorista de 31 anos, com três anos de empresa, sobre as reclamações e reivindicações da categoria: "Um elemento como eu, gosta da firma e quer aposentar aqui, não faz nada".

Quanto a saúde e ausências no serviço, a maior parte dos motoristas declarou não adoecer ou não faltar ao serviço. No entanto, disseram saber de reclamações de outros colegas com problemas. Nas declarações a seguir evidencia-se o mecanismo de projeção: "Tem muitos casos de rins, mas eu não posso reclamar, tenho muita saúde." e "A gente vê reclamando, é problema de coluna e rins".

Os problemas com relação à alimentação e ao sono são também negados. Muitas vezes, a alimentação é sacrificada em virtude do custo, como pode ser constatado na declaração: "Tem dia que você não almoça, não está com fome (...) ou (...) falta dinheiro". Verifica-se o hábito de comer e imediatamente retornar ao volante, imposto pelo ritmo do trabalho: "Tem nêgo que come até no volante". Esta declaração contrapõe-se à idéia de ser o motorista quem faz o seu horário de trabalho ou ser dele na estrada o controle. Assim, ele estabelece um mecanismo de negação, preferindo acreditar que exerce algum tipo de controle sobre a situação. Os próprios motoristas percebem ser inadequadas as condições de sono: "É um olho aberto e outro fechado." e "Eu durmo, mas estou sempre ligado (...) é um sono leve". Entretanto, alguns negam essa realidade, conforme a declaração: "Eu acho o sono da cabine melhor que o do hotel".

A análise da profissão de motorista revela que as condições de vida se misturam às condições de trabalho, não existindo nítida separação entre vida pessoal e vida profissional, acarretando danos psicológi-

cos ao trabalhador (Cançado, 1992; OIT, 1987; Carpentier & Cazamian, 1977). Os aspectos mais comentados nesta pesquisa, por gerentes, motoristas e líderes sindicais, foram a solidão e a distância da família. Entretanto, pode-se perceber um mecanismo de racionalização que os leva a se acomodarem à situação, como se não houvesse formas alternativas de organizar o trabalho de maneira a possibilitar maior convívio do motorista com o seu meio social.

A vida social e o lazer do motorista ficam restritos aos ambientes dos postos de abastecimento, nos quais as possibilidades de diversão sadia são poucas e, de alguma forma, até incompatíveis com a profissão: bebidas e mulheres. Pode-se detectar conflito entre o uso de bebida e a direção: "A bebida é um trem complicado, se eu falar para você que eu não bebo, eu tô mentindo...". Inclusive com a declaração de que a bebida em rodovias é um crime: "Os dois maiores crimes que existem na rodovia são o cigarro e a bebida".

---

*Através do processo de  
racionalização, os motoristas  
concordam com a organização  
do trabalho, não se queixam ou  
não demonstram descontentamento  
e até desculpam a empresa.*

---

Foi comentado pelos diretores do sindicato desses trabalhadores que a sociedade normalmente rejeita o caminhoneiro. Desta forma, ele preenche o **vazio**, a solidão, nos contatos com as mulheres de beira de estrada e com bebidas ou drogas: "E a pessoa quando passa angústia, e isso a gente passa demais nas estradas, ela procura aliviar na bebida; e aí, você já está disposto a tudo, já não é mais aquele motorista". Portanto, a pressão e o *stress*, decorrentes do trabalho, podem levar ao uso de bebidas e drogas.

Quanto ao uso de drogas, nenhum dos entrevistados revelou estar usando-as atualmente. Alguns disseram ter usado no passado, devido à necessidade do trabalho (transporte de gado ou perecíveis). Os motoristas têm conhecimento das alterações causadas pelos estimulantes, os chamados *ribites*, mas não percebem essas alterações — aumento da confiança, per-

da do medo, do sono, do apetite, diminuição do cansaço — como possíveis causadoras de acidentes, como pode ser visto nas declarações a seguir, nas quais detectam-se os mecanismos de negação e racionalização: “O ribite até que não é droga não.”; “Durante o efeito os reflexos são os mesmos. Pode até aumentar, aumenta a coragem.” e “Eu acho que tinha o mesmo domínio de volante”.

Sobre os problemas no trabalho poderem causar tensão ou nervosismo, alguns motoristas declararam que o próprio ato de dirigir, sair para as estradas, já auxilia a aliviar e extravasar as tensões. Entretanto, outros percebem que todos esses fatores têm atuação difusa sobre as saúdes mental e física do motorista e, indiscutivelmente, aumentam os riscos de acidentes rodoviários. Essa atuação difusa é no sentido de não ser mensurável ou visível, como verifica-se na declaração: “A própria profissão acaba levando a pessoa a ficar nervosa. É trânsito, carregamento, desrespeito com a gente. A profissão, muitas vezes, acaba não dando a doença que é chamada nervosa, mas no normal, nós motoristas, ficamos tensos com a profissão”.

Essas declarações reforçam a perspectiva de Dejours (1991 e 1992), quando afirma não serem observados vestígios de descompensações neuróticas ou psicóticas dentro das empresas. Os mecanismos empregados, tanto pelas empresas como pelos próprios trabalhadores, garantem a **aspepsia mental**.

No referente aos riscos da profissão e acidentes rodoviários, os motoristas têm consciência de que as estradas estão em condições péssimas de conservação e os acidentes são a terceira causa de mortes no Brasil. Apesar de existir a preocupação com acidentes, evita-se falar ou pensar sobre eles. Esta negação é evidenciada não só entre os motoristas, mas também entre entidades e empresas de transportes, tendo sido uma barreira no início da pesquisa. O tema acidente dificultou as negociações e o levantamento de dados; enfim, era um tabu no qual não deveria ser mexido. Portanto, detectam-se a negação e o caráter coletivo que asseguram a eficácia simbólica da estratégia, característicos da ideologia defensiva da profissão. Na declaração a seguir observa-se, ainda, a negação, o desprezo pelo perigo: “Eu vejo acidentes como parte do trabalho do motorista, é um risco de matar ou morrer. Mas é um aspecto da rotina”.

Percebe-se claramente, na declaração de um dos gerentes, a construção da ideologia defensiva da categoria; o medo existe, o risco é real, mas se fossem expressos impossibilitariam o exercício da profissão: “Em contato com motoristas, nunca percebemos que ele tenha medo a acidentes. O motorista, como pro-

fissional, se dirigir com medo, ele não dirige, ele tem de ter confiança. Geralmente, o motorista é até um pouco ousado, ele não tem medo”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Focalizando as estratégias dos trabalhadores no processo de regulação de conflitos, objetivou-se analisar criticamente as relações de trabalho dos motoristas de transporte rodoviário de carga da Empresa XPC.

Observou-se que a organização do trabalho da XPC, calcada no paradigma taylorista, pressupõe poder ela tornar todos os trabalhadores iguais, trabalhar eles apenas visando às recompensas financeiras e deverem eles ser vigiados em sua atividade, concentrando-se, assim, no âmbito da gerência, o poder e o controle. Nela o trabalhador (motorista) é visto como um objeto sobre o qual a organização tem poder irrestrito.

A análise das entrevistas levou a concluir que o trabalho penoso se refere a contextos geradores de perigo, de esforços e de sofrimentos físico e mental, sobre os quais os motoristas não têm controle. Para introduzir um grau mínimo de controle, os motoristas constroem e praticam ações adaptativas, buscando ser sujeitos na situação de trabalho, apesar de incorporados como objeto. Desta forma, em sua luta contra o sofrimento e as dificuldades da profissão, os motoristas conseguem elaborar, através dessas ações (estratégias defensivas), soluções originais que, segundo Dejours (1992), são favoráveis tanto à produção como à saúde do trabalhador. Este tipo de sofrimento é denominado de **sofrimento criativo** e é dele que advém o prazer.

Urge, pois, que as empresas busquem melhor compreensão da relação homem-trabalho e do papel das estratégias de adaptação nesse cenário. Se, por um lado, a organização do trabalho pode levar ao sofrimento patogênico, no qual os trabalhadores psicologicamente subjugados, alienados, apáticos, podem contrair enfermidades e *stress*, se acidentarem e até mesmo morrer prematuramente, por outro, através do resgate do discurso do próprio trabalhador, é possível criar novas formas de organização do trabalho que possibilitem a emergência de uma relação homem-trabalho mais sadia.

Por fim, ressalta-se a relevância de ampliar os estudos nessa área, para que se traga mais dignidade a quem trabalha. Somente assim ter-se-á condições de entender os problemas, criar novas estratégias, dirimir os conflitos e ampliar as possibilidades de auto-realização no trabalho. ♦

## RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo aprofundar os estudos sobre as formas de regulação de conflitos dentro das organizações, com enfoque central nas estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores, em nível inconsciente: mecanismos de defesa, doenças psicossomáticas e mentais e ideologia defensiva da profissão. Por meio de observações e entrevistas, realizadas com gerentes e motoristas de transporte rodoviário de carga da Empresa XPC, detectou-se que o sofrimento e o prazer não se encontram em instâncias separadas ou específicas: eles são faces de uma mesma moeda. Os depoimentos revelaram alegrias, dores, desabafos e críticas que caracterizam e demonstram os mecanismos de regulação de conflitos. A análise das entrevistas levou a concluir que o trabalho penoso se refere a contextos geradores de perigo, esforços e sofrimentos físico e mental, sobre os quais os motoristas não têm controle. Para introduzir um grau mínimo de controle, os motoristas constroem e praticam ações adaptativas, tentando manter os equilíbrios físico e psíquico. Vencer os desafios e as dificuldades colocados pelo trabalho, sejam eles o medo e o risco de acidentes, o sono e a alimentação inadequados, a dureza e o perigo do ato de dirigir, pode também se transformar em fonte de prazer, através dessas estratégias defensivas. Este paradoxo sofrimento-prazer abre-nos novas questões sobre a relação homem-trabalho.

**Palavras-chave:** relações de trabalho, estratégias de regulação de conflito, mecanismos de defesa dos trabalhadores, gestão em empresas de transporte rodoviário de carga.

## ABSTRACT

This text aims to show and analyze some conflict regulation strategies, emphasizing the labor unconscious strategies: defense mechanisms, psychosomatic and mental diseases and the professional defense ideology. We observed and interviewed managers and drivers of a commercial trucking firm named XPC (a fictitious name) and we found out that the suffering and the pleasure appear simultaneously in the work. The worker's speech revealed gladness, pain, reliance, fear and sadness characterizing and proving the existence of the labor conflict regulation strategies. The painful work is related to dangerous situations, to physical and mental endeavor and death. To overcome the difficulties and challenges faced in the work context the drives build and practice some adaptive actions to control the situation in order to keep the emotional and physical equilibrium. The paradox of the suffering and the pleasure full of adventure, fear, risk of accidents, sleepiness and improper nutrition show that hidden in their attitudes and behavior we can see a number of consequences caused to the individual that could be used to formulate new questions on the relationship between man an human work.

**Uniterms:** labor relations, conflict regulation strategies, labors defense mechanisms, management in commercial truck firms.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CANÇADO, Vera L. *Relações de trabalho entre motoristas do transporte rodoviário de carga e a Empresa XPC: fatores condicionantes de acidentes*. Belo Horizonte, 1992. 214 p. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.
- CARPENTIER, J. & CAZAMIAN, P. *El trabajo nocturno, sus efectos sobre la salud y bienestar del trabajador*. Ginebra, OIT, 1977.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo, Oboré, 1991.
- \_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1992.
- FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *O simbólico nas relações de trabalho. Um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal*. São Paulo, 1986. Tese (Livre-Docente) — Universidade de São Paulo.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.B. *Vocabulário da psicanálise*. Lisboa, Moraes, 1977.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte, 1991. Tese (Professor Titular) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.
- \_\_\_\_\_. Participação como meio não-institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1987.
- OIT. *Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. Ginebra, OIT, 1987.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. *Relações de trabalho em hospitais de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, 1991. Tese (Titular) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California, Sage Publication, 1986.