

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

JOSÉ HENRIQUE DE FARIA
(Organizador)

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Anne Pinheiro Leal
Elaine Cristina Schmitt
Francis Kanashiro Meneghetti
José Henrique de Faria
Lis Andréa Pereira Soboll
Raquel Dorigan de Matos
Sidney Nilton de Oliveira
Solange de Lima Barbosa

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2007

Copyright © 2007 by Editora Atlas S.A.

Capa: Marcio Henrique Medina

Composição: Lino-Jato Editoração Gráfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Análise crítica das teorias e práticas organizacionais / José Henrique de Faria, (organizador). – São Paulo: Atlas, 2007.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-4848-7

1. Organização 2. Organização – Estudo de casos 3. Pesquisa organizacional 4. Teoria crítica I. Faria, José Henrique de.

0 7 - 5 8 5 1

C D D - 6 5 8 . 0 0 1

Índices para catálogo sistemático:

1.

Análise crítica: Teorias e práticas organizacionais: Administração 658.001

2.

Teorias e práticas organizacionais: Análise crítica: Administração 658.001

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/ *Printed in Brazil*

Editora Atlas S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (0-11) 3357-9144 (PABX)
www.EditoraAtlas.com.br

A maneira como as coisas se apresentam não é a maneira como elas
são.

Se as coisas fossem como se apresentam, a ciência inteira não existiria.

Karl Marx

O que é, exatamente por ser tal como é, não vai ficar tal como está.

B. Brecht

Sumário

Considerações iniciais, xvii

Resumo dos capítulos, xxi

OS FUNDAMENTOS DA TEORIA CRÍTICA: uma introdução (*José Henrique de Faria*), 1

- 1 Os fundamentos da Teoria Crítica, 2
- 2 O problema central da Teoria Crítica, 3
- 3 A Economia Política do Poder, 10
- 4 As perspectivas da Teoria Crítica no mundo contemporâneo, 11
- 5 Sobre o método, 14

Parte I – Vínculo, Identidade, Imaginário e Subjetividade, 21

1

INDIVÍDUO, VÍNCULO E SUBJETIVIDADE (*José Henrique de Faria e Elaine Cristina Schmitt*), 23

Introdução, 23

1 Gama: a organização analisada, 24

2

Indivíduo, trabalho, subjetividade e controle social na organização Gama, 25

3

Vínculo e subjetividade: alicerces do controle social na organização Gama, 32

3.1 O vínculo formal e a subjetividade humana, 36

3.2 O vínculo psicológico na organização, 39

4

Análise psicossociológica dos vínculos estabelecidos entre indivíduos e organização: por uma conclusão, 42

Questões para reflexão, 44

2

O SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE (*José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti*), 45

Introdução, 45

1

Subjetividade do trabalhador, poder condicionado e sequestro da subjetividade, 46

2 Controle psicológico nas relações de trabalho, 52

3 Toyotismo (produção enxuta) e o sequestro da subjetividade, 56

3.1 Sequestro da subjetividade pela identificação, 57

3.2 Sequestro da subjetividade pela essencialidade valorizada, 58

3.3 Sequestro da subjetividade pela colaboração solidária, 59

3.4 Sequestro da subjetividade pela eficácia produtiva, 61

3.5 Sequestro da subjetividade pelo envolvimento total, 63

4

Sistema cultural toyotista ou nova forma de organização do processo de trabalho?, 65

5 Conclusão, 66

Questões para reflexão, 67

3

O IMAGINÁRIO VIGIADO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO (*José Henrique de Faria, Elaine Cristina Schmitt e Francis Kanashiro Meneghetti*), 68

Introdução, 68

1 A formação do imaginário, 69

2 Imaginário compartilhado e dinâmica da transformação, 73

2.1 Imaginário individual e transformação dos esforços contínuos, 74

2.2

Imaginário organizacional, transformação da valorização do colaborador: orgulho e dedicação à empresa, 76

2.3

Imaginário social, transformação do reconhecimento social e do voluntariado, 80

3

Arqueologia da vigilância do imaginário nas relações de trabalho: por uma conclusão, 85

Questões para reflexão, 91

4

COMPROMETIMENTO: UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA SOBRE A PRÁXIS ORGANIZACIONAL (José Henrique de Faria e Solange de Lima Barbosa), 92

Introdução, 92

1 Comprometimento: uma discussão conceitual, 93

2 Comprometimento: uma avaliação crítica, 102

2.1 Allen e Meyer e os três componentes do comprometimento, 102

2.2 Kanter e o conceito de controle social, 104

2.3 Stebbins e a avaliação entre penalidades e recompensas, 105

2.4 Congruência de valores e interesses: aproximando-se do sentido, 106

2.5 Os pesquisadores brasileiros: os problemas subsistem, 106

3

Comprometimento: uma proposição à análise da práxis organizacional, 109

4 Conclusão, 114

Questões para reflexão, 114

Parte

II

–

Discursos, Competências, Gestão Corporativa e da Qualidade, 117

5

DISCURSOS ORGANIZACIONAIS (José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti), 119

Introdução, 119

1 Conceitos contemporâneos do discurso, 120

2 A ideologia na constituição do discurso, 125

3 Discursos organizacionais, 128

3.1	O discurso permitido, 129
3.2	A ética das palavras, 131
3.3	A construção de si mesmo e do outro pelo discurso, 133
3.4	Tempo e local do discurso, 134
4	As formas discursivas nas organizações, 136
4.1	O discurso social comum, 136
4.2	O discurso ideológico propriamente dito, 136
4.3	O discurso democrático reflexivo, 137
4.4	O discurso mítico, 137
4.5	O discurso teleológico, 138
5	Conclusão, 138
	<i>Questões para reflexão, 140</i>
6	
	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO QUADRO DA HEGEMONIA (José Henrique de Faria e Anne Pinheiro Leal), 142
	Introdução, 142
1	Gestão por competências, 143
2	A gestão por competências no quadro da hegemonia, 145
3	Gestão por competências: o caso da empresa Nital, 149
3.1	Avaliação de desempenho por competências, 151
4	Considerações finais, 165
	<i>Questões para reflexão, 166</i>
7	
	DO TREINAMENTO À UNIVERSIDADE CORPORATIVA: IDEOLOGIA, DOMINAÇÃO E CONTROLE (José Henrique de Faria e Anne Pinheiro Leal), 167
	Introdução, 167
1	Treinamento e desenvolvimento, 168
2	Universidades corporativas, 173
3	Ideologia, dominação e controle, 181
4	Conclusão, 188
	<i>Questões para reflexão, 189</i>

8

GESTÃO DA QUALIDADE, SUBJETIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (*José Henrique de Faria e Sidney Nilton de Oliveira*), 190

Introdução, 190

1 Qualidade: um breve resgate do termo, 191

2 Qualidade e conhecimento no trabalho organizado, 192

3 O trabalho produtivo na industrialização, 193

4

0 controle comportamental nas organizações: origens e desdobramentos, 194

5 O controle da qualidade: o início da gestão da qualidade, 195

6 A qualidade como produção enxuta, 196

7 As contradições dos programas de qualidade, 199

8 Conclusão, 201

Questões para reflexão, 202

Parte III – O Novo Sindicalismo e a Sociedade Unidimensional, 203

9

A FASE DO COLABORACIONISMO: A NOVA PRÁTICA SINDICAL (*José Henrique de Faria*), 205

Introdução, 205

1 O controle sobre os processos de trabalho, 208

2

0 capitalismo global e a produção enxuta (*lean production*): a sofisticação do controle, 211

3 A fase do colaboracionismo? 230

4 Considerações finais, 237

Questões para reflexão, 239

10

AS ORGANIZAÇÕES E A SOCIEDADE UNIDIMENSIONAL (*José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti*), 241

Introdução, 241

1 A sociedade repressiva, 242

2 A perda do pensamento crítico, 244

3 Controle social e perda da autonomia, 252

4 A teoria das organizações e a sociedade unidimensional, 255

5

Reflexão crítica e organização unidimensional: por uma conclusão, 256

Questões para reflexão, 258

Parte IV – Controle, Violência e Poder, 259

11

O CONTROLE POLÍTICO-IDEOLÓGICO E A EXPLORAÇÃO DOS TRABALHADORES EM UM HOSPITAL: “CONTRATAR ‘BURRO’ PARA PAGAR POUCO” (José Henrique de Faria e Lis Andréa Pereira Soboll), 261

Introdução, 261

1 Exploração e controle no modelo de gestão autoritário, 262

2

Estratégias de recursos humanos como instrumentos de controle e exploração, 267

2.1 O processo de seleção: a escolha dos excluídos, 268

2.2 A definição de cargos, 271

3 Considerações finais, 274

Questões para reflexão, 276

12

A INSTITUIÇÃO DA VIOLÊNCIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO (José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti), 278

Introdução, 278

1 A racionalidade e as relações de trabalho, 279

2 A violência, 281

2.1

As origens da violência no contexto das relações capitalistas de produção, 284

2.2 As formas da violência, 287

3 A institucionalização da violência, 291

3.1 O processo da “banalização do mal”, 292

- 3.2 O controle psicológico no trabalho, 292
- 3.3 O pensamento unidimensional, 293
- 3.4 O totalitarismo, 294
- 4 O modo de organização das relações de reprodução da violência, 294
- 5 A condição humana nas relações de trabalho: por uma conclusão, 297
- Questões para reflexão*, 298

13

CONTROLE, ORGANIZAÇÃO E TRABALHO (*José Henrique de Faria e Raquel Dorigan de Matos*), 300

Introdução, 300

- 1 O controle e a produção capitalista, 301
- 2 Organizações e controle, 303
- 3 Economia Política do Poder: teoria crítica do controle, 305
 - 3.1 O controle psicossocial, 308
 - 3.2 O controle psicossocial na organização em análise, 310
- 4 Considerações finais, 315
- Questões para reflexão*, 316

OS PREDADORES ORGANIZACIONAIS: Considerações Finais (*José Henrique de Faria*), 317

Referências Bibliográficas, 325

Sobre os Autores

Anne Pinheiro LEAL

Possui Graduação em Administração de Empresas pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (2000), Mestrado em Administração (Estratégia e Organizações) pela Universidade Federal do Paraná (2003) e Curso Técnico-profissionalizante pelo Colégio Técnico Industrial Mário Alquati (1996). Atualmente é Doutoranda em Educação na Universidade Federal do Paraná e Professora adjunta das Faculdades Integradas do Brasil. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas e Gestão de Recursos Humanos. Atua principalmente nos seguintes temas: universidades corporativas, reestruturação produtiva, controle social, treinamento e desenvolvimento, recursos humanos.

Elaine Cristina SCHMITT

Possui Graduação em Psicologia (1999) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2003). Atualmente é Professora do Curso de Administração das Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas. Atua principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, vínculo, subjetividade e psicossociologia.

Francis Kanashiro MENEGETTI

Graduado e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2002). Doutorando em Educação pela UFPR. Atualmente é integrante de grupo de pesquisa da Universidade Federal do Paraná, Diretor da Intervenção Consultoria e Assessoria, Professor e Coordenador de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da UNIBRASIL. Tem experiência na área de administração e educação, com ênfase em Educação e Trabalho, atuando, principalmente, nos seguintes temas: teoria crítica, teoria das organizações,

relações de poder, filosofia da educação e Escola de Frankfurt.

José Henrique de FARIA

Possui Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade de Administração e Economia da Universidade Católica do Paraná (1974), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1979), Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1984) e Pós-Doutorado em *Labor Relations* pela University of Michigan (2003). É Professor Sênior permanente dos programas de Mestrado e Doutorado em Administração e Educação da Universidade Federal do Paraná. Foi Reitor (1994-1998) e Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças (1990-1994) da UFPR. Foi premiado como o melhor trabalho na Área pela ANPAD em 2005. É pesquisador da área de Estudos Organizacionais e de Administração, com ênfase em Relações de Poder e Relações de Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria crítica e estudos organizacionais, psicossociologia (sociologia clínica), psicologia sócio-histórica e do trabalho, economia e sociologia do trabalho. É líder de Grupo de Pesquisa, autor de sete livros e diversos artigos acadêmicos e criador da área Economia Política do Poder. É Membro da Academy of Management. Coordena a área de Teoria Crítica em Estudos Organizacionais da ANPAD. jhfaria@pq.cnpq.br

Lis Andréa Pereira SOBOLL

Possui Graduação em Psicologia, Especialização em Psicologia do Trabalho e Mestrado em Administração pela UFPR; Doutorado em Medicina Preventiva pela USP. Atualmente é Professora Substituta da Universidade Federal do Paraná e Professora de cursos de pós-graduação das Faculdades Integradas do Brasil. Tem experiência na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, atuando principalmente nos seguintes temas: saúde e trabalho, violência no trabalho, assédio moral e gestão de pessoas.

Raquel Dorigan de MATOS

Possui Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Umuarama (1990), Graduação em Esquema I pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de

Umuarama (1991); Especialização em MBA Estratégia e Gestão Empresarial (2000), Especialização em Economia do Trabalho (2002) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2005). Atualmente é Professora Substituta da Universidade Federal do Paraná e Professora Assistente A da Universidade Estadual do Centro-Oeste. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas. Atua principalmente nos seguintes temas: controle psicossocial; sofrimento no trabalho; organização.

Sidney Nilton de OLIVEIRA

Possui Graduação em Psicologia (1988) e em Pedagogia (1992) pela Universidade Católica de Santos, Mestrado em Comunicação Social pela UESP (1991), Doutorado em Psicologia Social pela USP (1998) e Pós-doutorado em Educação pela USP (2003). Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal do Paraná. Tem experiência nas áreas de Psicologia (saúde, educação e trabalho) e de Pedagogia (administração escolar, alfabetização de jovens e adultos). Tem como áreas de interesse psicanálise, educação e trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: psicanálise e educação escolar, transferência e aprendizagem, economia da educação, direitos humanos, dialogicidade, psicossociologia e maximização do desempenho, subjetividade e poder, entre outros.

Solange de Lima BARBOSA

Possui Graduação em Ciências Econômicas (1998) e Mestrado em Administração (2001) pela Universidade Federal do Paraná e realiza no momento Doutorado em Administração na PUCPR. Atualmente é Diretora do Curso de Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estratégias organizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, estratégia empresarial, planejamento estratégico e desenvolvimento de negócios.

Resumo dos Capítulos

Os Fundamentos da Teoria Crítica: uma Introdução (*José Henrique de Faria*)

A Teoria Crítica pretende expressar a emancipação dos indivíduos e promover a conscientização crescente da necessidade de uma sociedade em que os interesses coletivos prevaleçam sobre os individuais, em que os indivíduos sejam sujeitos de sua própria história, escrevendo-a coletivamente. Tratar criticamente o real é questionar se as ações sociais não são meras atitudes remediadoras, é indagar sobre os atos dos sujeitos que têm como objetivo atender a interesses de grupos específicos na estruturação do poder. Assim, é condição essencial para construir uma sociedade detentora da sua própria história, consciente das suas responsabilidades e das suas atribuições coletivas. Cabe à Teoria Crítica desenvolver formulações que expliquem o real em sua forma e em sua substância, que permitam compreender para além do que pode ser visto e imediatamente entendido pela sociedade. Por não servir aos interesses dominantes no campo teórico da análise organizacional, a Teoria Crítica tem sido classificada como radical, em seu sentido pejorativo, com a finalidade de desqualificá-la. A Teoria Crítica é de fato radical, no sentido de que pretende ir à raiz dos problemas, de que não se satisfaz com o que é dado pelas constatações resultantes das pesquisas, de que não lhe basta compreender a forma sem o conteúdo e a aparência sem a essência.

Capítulo

1.

Indivíduo, Vínculo e Subjetividade (*José Henrique de Faria e Elaine Cristina Schmitt*)

Esse capítulo investiga como o vínculo entre indivíduo e organização se caracteriza como uma forma de controle social. O vínculo é um processo psicológico e subjetivo e a organização atua nesse nível para estabelecer e manter uma relação estável com o indivíduo, submetendo-o a sua ordem. Em contrapartida, o indivíduo se submete para que possa, através da relação e da vinculação que estabelece com a organização, satisfazer a algumas de suas necessidades e obter algum grau de satisfação. Os vínculos instituídos entre indivíduo e organização são vínculos formais e psicológicos. O controle social exercido através do vínculo demonstra como a gestão da organização-empresa está voltada para apreender a subjetividade dos indivíduos.

Capítulo

2.

O Sequestro da Subjetividade (*José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti*)

Esse capítulo procura analisar como o atual modelo toyotista de produção é capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador e estabelecer mecanismos de controle psicológico. Procura-se, através de análises das técnicas de produção – *just in time*, *team work*, *kaizen*, controle da qualidade –, verificar se o toyotismo é um típico “sistema cultural organizacional” ou uma cultura de gestão e produção do sistema de capital. Foram identificadas cinco formas que a organização utiliza para promover o sequestro da subjetividade. Estas formas correspondem a valores intrínsecos da chamada produção enxuta, que caracteriza o toyotismo.

Capítulo

3.

O Imaginário Vigiado nas Relações de Trabalho (*José Henrique de Faria, Elaine Cristina Schmitt e Francis Kanashiro Meneghetti*)

O imaginário nas organizações e, conseqüentemente, nas relações de trabalho não é um espaço totalmente protegido de que se valem os sujeitos como resposta aos mecanismos e às formas de controle. Ao mesmo tempo, é também o lugar do esconderijo, no qual as emoções e os afetos encontram guarida. Para entender de que forma isto ocorre, esse capítulo, que se baseia em um estudo de caso em uma multinacional de grande porte, analisará os imaginários presentes nas organizações, distinguindo-os em uma classificação que permite identificar sua origem e seu lugar de manifestação. As organizações, para realizar seus objetivos, precisam investir constantemente no domínio do simbólico com a finalidade de impor aos indivíduos a sua própria lógica, pois esta não é dada ao sujeito como a única possível.

Capítulo

4.

Comprometimento: uma Avaliação Crítica sobre a Práxis Organizacional (*José Henrique de Faria e Solange de Lima Barbosa*)

O estudo sobre comprometimento vem se tornando cada vez mais frequente pelos interesses que seu conteúdo desperta para as organizações. No entanto, esta área de estudo vem sendo marcada por uma clara dispersão conceitual e analítica, reconhecida por parte significativa dos pesquisadores.

No intuito de contribuir para com a análise do comprometimento nas organizações, esse capítulo apresenta uma avaliação crítica da práxis organizacional e procura sugerir maior precisão conceitual, melhor definição das bases além de indicar as condições possíveis em que o comprometimento pode ser mais bem investigado e o que deve ser levado em conta nas pesquisas empíricas.

Capítulo

5.

Discursos Organizacionais (*José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti*)

O discurso é uma fonte indispensável na criação de uma realidade social. No ambiente organizacional, apresenta-se como importante fonte geradora de poder. Esse capítulo analisa o discurso organizacional como instrumento de manutenção e de disseminação da ideologia dominante. São identificadas cinco formas de discursos: social comum; ideológico propriamente dito; democrático reflexivo; mítico; teleológico. A formulação e a aceitação, total ou parcial-suportada, dos discursos dependem das relações de poder e, neste sentido, são classificadas nas organizações em uma perspectiva maniqueísta: nocivas e benéficas. A leitura correta dos discursos, desta forma, é um instrumento valioso na análise organizacional, seja este discurso dito (falado, escrito), seja não-dito (subentendido, imaginário, simbólico).

Capítulo

6.

A Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia (*José Henrique de Faria e Anne Pinheiro Leal*)

O objetivo desse capítulo é caracterizar os programas de gestão por competências como instrumento da hegemonia do sistema de capital nas organizações. Para tanto, realizou-se um estudo de caso descritivo-qualitativo numa empresa multinacional. Os resultados mostram que a gestão por competências apresenta-se como um elemento essencial na formação da vontade coletiva dos trabalhadores na realização dos objetivos da empresa, fornecendo um conjunto de comportamentos aceitáveis para as pessoas. De uma forma concreta, a gestão por competências orienta as ações de gestão de pessoas no sentido de valorizar os comportamentos desejáveis e punir os “não-talentos”, atuando de forma intensa e sutil como

instrumento de hegemonia.

Capítulo

7.

Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle (*José Henrique de Faria e Anne Pinheiro Leal*)

As Universidades Corporativas têm sido apresentadas como uma nova forma de qualificação dos empregados de organizações, tendo como argumento que se trata não apenas de treinamentos, mas também de desenvolvimento e de integração e inserção dos indivíduos nos objetivos organizacionais. O objetivo desse capítulo é, a partir da análise das modificações introduzidas nos processos de qualificação, verificar quais elementos se alteram e quais se mantêm ao longo desta trajetória. Será possível notar que um conjunto de elementos permanece, em essência, inalterado, sugerindo a tese de que o que evolui, efetivamente, são as formas de disseminação da ideologia abraçada pela organização e dos artifícios de que se vale a administração para garantir sua função de dominação e controle nas relações de poder.

Capítulo

8.

Gestão da Qualidade, Subjetividade e Desempenho Organizacional (*José Henrique de Faria e Sidney Nilton de Oliveira*)

Nesse capítulo, pretende-se fazer uma breve reflexão sobre a gestão da qualidade a partir da análise histórica do desenvolvimento das relações de trabalho sob o capitalismo. Trata-se de uma análise crítica, tomando por base as dimensões político-cognitivo-afetivas implicadas na construção conceitual e na prática da gestão da qualidade, tendo em vista o entendimento da dinâmica inerente ao desempenho organizacional. Entende-se, aqui, qualidade como uma concepção gerencial-comportamental que extrapola o aspecto técnico, convertendo-se em uma estratégia de controle psicossocial dos indivíduos. Assim, a tese defendida nesse capítulo é a de que o objetivo estratégico da gestão da qualidade é viabilizar um controle político, cognitivo e afetivo do desempenho da força de trabalho, para o que a concepção de qualidade serve como continente para o estabelecimento de vínculos emocionais e intelectuais entre as pessoas e as organizações.

Capítulo

9.

A Fase do Colaboracionismo: a Nova Prática Sindical (*José Henrique de Faria*)

O United Auto Workers (UAW), organização sindical do setor automobilístico de âmbito nacional nos Estados Unidos, representou, historicamente, o exemplo de um sindicato combativo, especialmente em Detroit, nas negociações com as “*Big Three*” (Ford, General Motors e DaimlerChrysler), desde o início da indústria automobilística. No acordo firmado em 2003 entre as “*Big Three*” e o UAW, entretanto, os termos sugerem que o modelo de resistência pode ter se transformado em um modelo de adesão do sindicato aos objetivos da empresa. Nesse capítulo, procura-se mostrar que se está entrando em uma fase de colaboracionismo na relação formal entre capital e trabalho.

Capítulo

10.

As Organizações e a Sociedade Unidimensional (*José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti*)

Nesse capítulo, procura-se mostrar o conteúdo de alguns elementos constitutivos da sociedade unidimensional, a saber, repressão social, aniquilamento do pensamento de protesto, tolerância repressiva, introjeção das normas sociais, formas de controle, supressão do individualismo, alienação, instrumentalização do homem, incorporação da competição, relação entre ciência e interesse, advento das necessidades falsas e perda da autonomia, relacionando-os à formação do pensamento democrático, crítico e reflexivo, enquanto contribuição à análise das organizações. A tese aqui defendida é a de que, apesar de a sociedade industrial e pós-industrial caminhar em direção à unidimensionalidade e à perda da dimensão da autonomia, suas próprias contradições apontam para a possibilidade da emancipação e do processo auto-reflexivo, permitindo que a organização possa ser um local privilegiado para estudar não só a dominação, mas, igualmente, seu enfrentamento.

Capítulo **11.**
O Controle Político-ideológico e a Exploração dos Trabalhadores em um Hospital: “Contratar ‘Burro’ para Pagar Pouco” (José Henrique de Faria e Lis Andréa Pereira Soboll)

A partir da perspectiva de análise da Teoria Crítica, esse capítulo aborda o controle político-ideológico, infiltrado no modelo de gestão e nas estratégias de recursos humanos, e sua relação com a exploração do trabalhador na área hospitalar. O controle político-ideológico exercido na organização estudada concretiza-se nas estratégias de gestão de natureza autoritária e repressora, as quais possibilitam a exploração do trabalhador ao reprimir os comportamentos desviantes, impedindo o surgimento de questionamentos e confrontos, tornando-os apáticos e dóceis. Esta estrutura de gestão encontra sua legitimidade por estar sustentada em estratégias de recursos humanos instauradoras da submissão, da aceitação das regras sem questionamento e das ações de exploração como algo natural e inerente ao trabalho.

Capítulo **12.**
A Instituição da Violência nas Relações de Trabalho (José Henrique de Faria e Francis Kanashiro Meneghetti)

Esse capítulo mostra que a racionalização, quando se prevalece do sentido estrito da razão instrumental, afeta as relações de trabalho, interferindo com os processos objetivos (linhas de produção, processos, etapas, novos materiais etc.) e subjetivos, especialmente no plano do imaginário individual e coletivo, porquanto tal racionalização não atinge a todos equitativamente e nem sempre se apresenta como expressão do interesse coletivo. Esta situação resulta em ações específicas de violência que, enquanto uma das formas de manifestação das relações de poder, reforça as estruturas autoritárias da organização e coloca os indivíduos em segundo plano.

Capítulo **13.**
Controle, Organização e Trabalho (José Henrique de Faria e Raquel Dorigan de Matos)

Esse capítulo mostra que as organizações são permeadas por relações complexas e contraditórias desencadeadas por, entre outros sujeitos,

mecanismos de controle psicossocial e pela organização do trabalho. O nível de controle psicossocial é aqui analisado em seus processos objetivos e subjetivos e em suas sete formas. Os resultados revelam essas contradições e também que diversas formas de controle psicossocial são utilizadas em seus processos objetivos e subjetivos para que haja uma acomodação das pulsões causadoras dessas contradições.

Considerações Iniciais

Este livro apresenta, mesmo nos capítulos em que são abordados desenvolvimentos conceituais, o resultado de diversas pesquisas referenciadas no campo empírico. Em sua maioria, constituem estudos de caso realizados no âmbito do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais, registrado no CNPq desde 2002, ou estudos que

motivaram sua criação. O critério de seleção dos trabalhos aqui apresentados está relacionado ao fato de serem análises críticas das teorias e práticas organizacionais, daí o título do livro. Quer significar com isto que são abordagens sobre as quais há importantes divergências, seja porque se referem a temáticas novas, seja porque são novas e provocativas análises. A intenção deste livro é a de gerar dúvidas e suscitar perguntas. Não se esperam apenas concordâncias ou discordâncias, pois isto é natural, mas debates e reflexões. A experiência dos autores com funções de gestão não permite alimentar ilusões. É necessário reconhecer que os problemas existem e eles são identificados nas pesquisas nas áreas em que cada um atua. É necessário aceitar que soluções prontas ou conselhos definitivos são inúteis e que recomendações podem também ser receitas para o fracasso.

De fato, as prateleiras de *pop management* estão repletas de livros de receitas que prometem soluções maravilhosas para os problemas dos gestores em “*10 lições práticas*”. O gestor pode aprender desde como cuidar para que ninguém venha a mexer em seu queijo até saber como aplicar com sucesso os segredos da arte de administrar usada pelos antigos astecas, passando pelo planejamento dos maias, pela liderança de personagens bíblicos e pela descoberta de que o primeiro psicólogo tinha 12 pacientes. Todo gestor sabe que seria notável encontrar livros de receitas organizacionais realmente eficazes para ensiná-lo a ocupar-se com problemas, situações e pessoas que o perturbam cotidianamente. Por este motivo, existem receitas para todos os gostos e consumidores ávidos por elas que fazem a delícia sim, mas de seus autores. Os autores enriquecem, muito mais com as palestras do que com os livros, mas os leitores empobrecem, na mediocridade dos conteúdos. Contudo, existem também aqueles que sabem que estas recomendações são superficiais e que um conjunto de procedimentos que opera como mandamentos, quando funciona, dura pouco tempo. Por quê? Porque a vida organizacional é dinâmica, porque é complexa, porque cada vez que se age seguindo qualquer procedimento, provoca-se mudança no ambiente e as recomendações adotadas no início já não servem para a sequência.

Este livro apresenta temas que provocam reflexões justamente porque não pretende dar conselhos acabados e não pretende ser guia de conduta. Neste livro se respeita a capacidade de refletir das pessoas e parte-se do princípio de que pensar e ser desafiado a encontrar soluções compatíveis com seu ambiente e com suas possibilidades são as atribuições do gestor.

Acredita-se que, para isto, é necessário desenvolver a condição crítica.

Em sua versão original, estes textos tinham uma conotação predominantemente acadêmica. Procurou-se, agora, sem prejuízo para o conteúdo e para a natureza das pesquisas que deram origem a cada um dos trabalhos, emprestar aos textos uma versão didaticamente mais agradável. Por isso, na Introdução são feitas considerações gerais sobre a metodologia de pesquisa adotada no Grupo de Pesquisa, de maneira a não ser preciso descrever em detalhes a metodologia empregada em cada caso. São descritos apenas alguns procedimentos que ajudam a esclarecer como os estudos foram conduzidos. Diferenças importantes, quando existirem, são ressaltadas em notas nos capítulos. Nenhuma organização é identificada, pois o compromisso do sigilo foi exigência em todos os casos estudados.

Vários textos foram originalmente apresentados em congressos, conforme indicado nas notas, de maneira que quem desejar recorrer à leitura acadêmica poderá fazê-lo. Entre os textos originais e estes existem diferenças, porque foram atualizados, revistos e aperfeiçoados. Já o fundamento teórico, epistemológico e metodológico do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais pode ser encontrado em Faria (2004a).

Durante estes anos em que um muito pequeno grupo de pesquisadores ligados à Teoria Crítica está debruçado sobre os estudos das organizações, o mesmo tem enfrentado todo tipo de desafio. No início, era considerado um grupo marginal (no sentido de estar à margem do *mainstream*). Com persistência, avançou e foi fazendo valer suas reflexões, o que garantiu a ampliação de espaço na área, especialmente na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Nos últimos encontros, a Teoria Crítica já é reconhecida como uma linha de pesquisa, ou seja, tem identidade e recebe a adesão de novos pesquisadores, embora ainda seja confundida com os estudos críticos em gestão (*Critical Management Studies* – CMS) ou simplesmente com estudos críticos. Finalmente, em 2007, na Divisão de Estudos Organizacionais (EOR) da ANPAD, foi possível criar a Área de Teoria Crítica em Estudos Organizacionais (TCEO ou EOR-C), a qual pretende construir um espaço específico dentro da Divisão para abrigar estudos e pesquisas críticas particularmente nas tradições marxista, frankfurtiana, foucaultiana, dejoursiana, da psicossociologia (sociologia clínica) e da psicologia social, de forma a possibilitar o avanço nos estudos dentro dessas

abordagens. Não concentra, no entanto, todas as abordagens de natureza crítica que podem aparecer nas outras áreas temáticas da Divisão.

Nesta área temática, as organizações são entendidas como instâncias de mediação de natureza econômica, jurídico-política e ideológica e como campo de dominação, de resistência e de conflito em que se desenrolam complexas e contraditórias relações de poder e de trabalho, desenvolvem-se mecanismos de controle, de disciplina e de regras, estruturam-se formas de gestão (autogestão, organizações solidárias de produção, cooperativas de trabalho, heterogestão, cogestão, burocracias) e se constituem aparelhos psíquicos grupais nos quais operam as relações objetivas e subjetivas dos sujeitos individuais e coletivos. Não adota, contudo, uma postura *antigestão*, em seu sentido estrito (já que admite a autogestão), e a perspectiva visualizada é a de criar sociedades e organizações livres da dominação, em que todos possam contribuir e desenvolver-se, participando da construção de um projeto político de reorganização da sociedade, de modo a superar os elementos de conformidade e de manutenção do *status quo*, propondo, em seu lugar, uma reflexão sobre esta racionalidade.¹

Esta condição de desestruturação das práticas associativas certamente tem provocado e continuará provocando maior flexibilidade nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação e de pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas e em Ciências Humanas. Há uma renovação a caminho. Nos congressos e encontros já se discutem trabalhos como os de Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta. Para os que estavam, de certa forma, isolados nesta linha de pesquisa, trata-se de um grande avanço poder agora compartilhar as pesquisas e as indagações com outros grupos que trabalham com propostas parecidas. Este é o primeiro livro que apresenta os resultados coletivos das pesquisas realizadas no Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais.

Este livro é, portanto, uma contribuição do Grupo de Pesquisa ao debate e à reflexão. É um livro que se destina aos gestores que não estão em busca de receitas simples para problemas complexos; aos professores de graduação e pós-graduação (dos cursos de Administração, Sociologia, Psicologia, Educação, Economia, Serviço Social, Turismo, entre outros) que desejam discutir com seus alunos situações reais que os mesmos

¹ Consultar, a esse respeito, o *site* da ANPAD <www.anpad.org.br>.

enfrentarão no mundo do trabalho; aos estudantes de graduação e pós-graduação que não se contentam apenas com manuais (por mais necessários que possam vir a ser) e desejam ir além.

Os autores agradecem indistintamente a todos os que colaboraram para que este trabalho pudesse ser realizado. Às empresas e organizações que aquiesceram em receber cada um dos pesquisadores e colaborar com as pesquisas. Aos entrevistados que pacientemente cooperaram com as investigações científicas. Aos professores avaliadores e aos debatedores que criticaram os trabalhos e permitiram melhorá-los (como de praxe, eles não são responsáveis pelos equívocos que eventualmente ainda se possa continuar a cometer). Aos que amamos, aos companheiros, aos amigos e familiares, a quem desejamos expressar um agradecimento especial por todas aquelas horas em que cada um sacrificou sua convivência com eles para colocar o pé nesta estrada.

Se este livro revela o que pretende revelar, não é porque a realidade não existia antes dele. Ela estava lá onde sempre estive. O que os autores fizeram foi colocá-la em evidência. Como ensina o grande poeta Mario Quintana:

Qualquer ideia que te agrade,

Por isso mesmo... é tua.

O autor nada mais fez do que vestir a verdade

Que dentro em ti se achava inteiramente nua...

José Henrique de Faria

Os Fundamentos da Teoria Crítica: uma Introdução

José Henrique de Faria

Os estudos nas áreas de administração e de organizações têm apresentado uma importante evolução nos últimos 25 anos, especialmente com a maior incorporação de outros campos de investigação, tais como a economia, a sociologia, a psicologia, a antropologia, a pedagogia, a linguística e a filosofia, diminuindo a presença do *business* puro nas pesquisas. Cabe destacar que, dentro da proposta multidisciplinar da Teoria Crítica e da Economia Política do Poder, a formação e a influência dos autores provêm

de áreas diversas, ou seja, para construir uma produção crítica é necessária uma condição multidisciplinar, pois, embora a atenção deste livro esteja voltada para temas da administração, é preciso outros olhares para polemizar.

As clássicas funções de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, que fizeram sucesso nos manuais de iniciação, foram dando lugar a novas reflexões, ainda que preservando boa parte do primeiro esquema de Fayol. Às áreas tradicionais de Finanças, Marketing, Produção, Recursos Humanos e Administração Geral, foram acrescidas as de logística, organização, estratégia, comportamento, entre outras. É inegável que estas evoluções ampliaram as perspectivas para estas áreas e que este processo vem se acelerando nos últimos dez anos. Tal evolução, todavia, significa uma transformação ou uma reforma, uma mudança ou uma adaptação?

Entende-se que, sempre que as teorias centram suas preocupações na área de *business* ou de *management*, não há transformação, mas atualizações, aperfeiçoamentos, pois o objeto é o mesmo, a vinculação epistemológica é a mesma e a direção ideológica é a mesma. Este é o espaço político que tem sido ocupado pelo sistema de capital e, diga-se de passagem, de forma muito competente, através de estratégias de apoio e financiamento de pesquisas nas escolas de administração, psicologia, sociologia, educação, direito, engenharias, informática, entre outras. Isto apenas na área da tecnologia de gestão.² Para além deste espaço, têm surgido pesquisas de natureza crítica de vários matizes. Não é o caso de tratar delas aqui. Este livro fundamenta-se principalmente em uma linha de estudos, chamada de Teoria Crítica, cuja origem encontra-se na Escola de Frankfurt. Entretanto, mesmo a Teoria Crítica é tratada aqui sem concessões, de forma que a mesma serve de balizamento, mas não de engessamento.

1 Os fundamentos da Teoria Crítica

Em um estudo apresentado no II ENEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais), em 2002, Rafael Alcadipani sugere que os trabalhos

² Este conceito de “tecnologia de gestão”, hoje de uso comum, foi proposto por Faria (1989; 1992), conforme assinala Catani (1997).

referentes aos estudos críticos representam cerca de 2% do total publicado no Brasil nos últimos dez anos. Entretanto, o conceito de estudos críticos utilizado dá lugar, por exemplo, a concepções pós-modernas, à teoria institucional ou à redução sociológica de Guerreiro Ramos. Há uma nítida diferença entre estudos críticos e Teoria Crítica. Estudos críticos são aqueles que rompem com a tradição gerencialista, afirmando novos modos de interpretação da realidade, incluindo novos elementos nas análises, recusando o pragmatismo como finalidade e os métodos quantitativos como os únicos com caráter científico. Teoria Crítica é uma escola de pensamento derivada do marxismo, também conhecida como marxismo ocidental, com um corpo conceitual definido (e suas divergências internas), com suas linhas de investigação, que também realiza estudos críticos. Teoria Crítica não é teoria pós-moderna.

Se, no âmbito da pós-modernidade, pode-se incluir Frederick Jameson (1991) como herdeiro da Teoria Crítica, o mesmo não se pode fazer com as noções de desconstrução, de espetacularização e de rejeição das grandes “narrativas”, para usar a expressão de Lyotard (1979). Também não se podem incluir, no âmbito da Teoria Crítica, as chamadas críticas neofuncionalistas encontradas na teoria institucional. Isto significa que os trabalhos e as pesquisas em Teoria Crítica são rigorosamente bem menores na área dos estudos organizacionais do que sugere Alcadipani.

Ao denunciar o eclipse da razão, Horkheimer (2000) afirma que por detrás da pura lei econômica, da lei do mercado e do lucro, encontra-se a pura lei do poder de uma minoria, baseada na posse dos instrumentos materiais de produção, de forma que a tendência ao lucro acaba sendo o que sempre foi, ou seja, a tendência ao poder social. No âmbito do *Estado não Capitalista do tipo Socialismo Real*, o lucro foi substituído pelo plano, mas as pessoas continuaram sendo objetos de uma administração centralizada e burocrática: tanto os controles sobre o lucro como os controles sobre o plano geraram formas cada vez mais agudas de repressão, cujo exemplo mais bem acabado foi o estalinismo. A Teoria Crítica, desta maneira, constitui-se em uma teoria não apenas da economia, mas também do poder: uma Economia Política do Poder (FARIA, 2004a).

Neste sentido, os estudos atuais sobre a vida nas organizações vêm sugerir que é preciso investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os

comportamentos e que as políticas. A análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades. A Teoria Crítica, nos estudos organizacionais, indica que a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica exigem um esquema teórico-metodológico dialético, que seja capaz de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos das mais variadas formas e que valorizem o sujeito coletivo mais do que as organizações em que trabalham. As organizações são, de fato, construções sociais e históricas que adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas.³ As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e subjetivas, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias.

2 O problema central da Teoria Crítica

O problema central de uma Teoria Crítica, portanto, consiste em esclarecer em que medida as instâncias (a) obscuras, que se operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual, e (b) manifestas, inclusive e especialmente as referentes ao regramento e às estruturas, dão conteúdo às configurações do poder nas organizações. É preciso revelar em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode

³ Usa-se aqui a palavra *sujeito* quando se quer expressar um ser social individual (mas não indivisível) ou coletivo, consciente de seu papel político e histórico, ativo na construção social, inserido criticamente nas relações de produção. Usa-se a palavra *indivíduo* quando se quer expressar uma pessoa que pode, mas não se encontra em processos humanos relacionais, ou seja, uma individualidade que pode, mas não está em relações interindividuais, que pertence ou não a grupos, que se filia ou não a organizações, mas que se encontra isolada, afastada, apartada ou monoliticamente constituída no mundo. É preciso marcar que o conceito de sujeito, portanto, não se confunde com o de indivíduo, pois, enquanto este remete à noção de unidade, aquele remete à noção de constante divisão. Como definem Jorge e Ferreira (2005, p. 46), “sujeito é o que está sempre deslizando em uma cadeia de significantes” e, sem que se dê conta, “está sendo comandado pelo significante”.

ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições.

A distinção fundamental a ser feita, quando se discorre sobre a Teoria Crítica, refere-se aos seus vários sentidos. A crítica é muitas vezes considerada a partir de uma concepção destrutiva, como um “denuncismo”, e quando a mesma é pronunciada é porque tem o propósito de desqualificar, diminuir, prejudicar ou combater.

A exigência de uma “crítica positiva”, em lugar de uma “negativa”, indica, desde logo, que a crítica também deve pronunciar a solução. Este “equívoco” de aparência inocente que habita o senso comum não apenas comete o equívoco

de supor que a crítica já contém implicitamente uma solução pronta, qualquer que seja, como também desconsidera que sua formulação, por si só, já se constitui em um avanço.

No primeiro caso, não obstante a crítica possa apontar soluções, é fundamental entender que:

- a) qualquer proposição formulada intervém sobre o real e o modifica, exigindo nova avaliação crítica;
- b) a solução esperada a partir da crítica, por vários motivos objetivos e subjetivos, pode não corresponder necessariamente à expectativa do receptor, o que indica, finalmente, que a solução não terá significado;
- c) do crítico não se pode esperar que seja detentor de soluções, que componha o estrito grupo de iluminados pelo saber utilitário, que seja um interventor – no mais das vezes autoritário –, ou que possua uma sabedoria incomum e sobre-humana;
- d) se a condição de identificar os problemas criticamente, normalmente, está mais próxima dos que não estão diretamente envolvidos (objetiva e subjetivamente) com os mesmos, as soluções geralmente estão mais próximas dos que vivenciam os problemas do que dos que o estudam.

No segundo caso, a denúncia, no curso da história da humanidade,

sempre teve um papel relevante e muitas vezes decisivo, como se pode comprovar no Holocausto, nas ditaduras, nas ações de tortura física, nos processos de exclusão política, nos recentes casos de corrupção, apenas para citar alguns exemplos.

A simples crítica fundamentada já se constitui em um grande avanço em diversas situações, porque coloca o problema para o qual uma ação coletiva é convocada a se organizar. A solução para a denunciada ditadura franquista na Espanha, por exemplo, foi construída coletivamente, resultando em “Los Pactos de La Moncloa” (1977).

Crítica construtiva, crítica destrutiva, crítica inteligente, crítica equivocada, crítica coerente, crítica incoerente, crítica consistente, crítica inconsistente, crítica radical, crítica vazia, crítica persuasiva, crítica limitada. Estes são apenas alguns pares possíveis para tratar a crítica. Cada um se apresenta como resultante de entendimentos diferenciados, muitas vezes ligados à convicção do intérprete. Desta forma, pode ser possível que uma mesma crítica promova várias qualificações, o que impõe a delimitação do conceito. Ser crítico, em muitas ocasiões, não pressupõe usar a razão, buscar a verdade, questionar a realidade, ir além do visível, mas estes são imperativos a serem utilizados para qualificar o pensamento crítico. A Teoria Crítica não é completa e definitiva; tampouco a expressão *crítica* é um adjetivo utilizado para caracterizar pesquisadores inconformados com a sociedade.

A Teoria Crítica pretende denunciar a repressão e o controle social a partir da constatação de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que se estabeleçam os fundamentos da justiça, da liberdade e da democracia. Neste sentido, os teóricos da Escola de Frankfurt investiram tanto contra o nazismo, de que foram vítimas, quanto contra o totalitarismo que se introduziu na União Soviética, sob Stalin.

A Teoria Crítica tem como característica principal fundamentar-se em critérios específicos para análise social. Assim, seu atributo é o de questionar e transformar a realidade social, amparada em fundamentações teóricas que procuram entender tanto as relações sociais quanto os sujeitos e sua inserção nestas relações e nos grupos e organizações. Como já tratado em outro texto (FARIA, 2004a), a Teoria Crítica é constituída (i) do pensamento radical, em seu sentido filosófico de raiz, (ii) da fuga à subversão da razão e (iii) da busca do humanismo. Não é um conjunto de regras a serem seguidas

e tampouco se vale de esquemas rígidos e imutáveis, pois sua característica fundamental é ser questionadora da ordem existente, procurando não apenas entender a realidade, mas, sobretudo, modificá-la em benefício do desenvolvimento coletivo.

Esta concepção da Teoria Crítica tem sido relacionada diretamente à Escola de Frankfurt (BOTTOMORE, 1984; 1998), enquanto compreensão totalizante e dialética, capaz de fazer emergir as contradições da sociedade capitalista. Assim, ao mesmo tempo em que se vinculam ao pensamento marxista, esses teóricos não abdicam da crítica a determinados *marxismos* (os mecanicistas, os naturalistas, as versões fisicalistas da história, entre outros), retomando a dialética hegeliana em sua versão materialista e dialogando com Freud, Weber e outros pensadores não marxistas. Tais diálogos abriram espaços para a ampliação das análises de fundamento marxista, entre outras, nas áreas da estética, da cultura, do conhecimento, da linguística, da psicologia social e das organizações. O Instituto de Pesquisa Social foi fundado no interior desse confronto entre diversas disciplinas, dos dogmas em que se tornaram algumas teorias e das diferentes análises da teoria marxista, cada qual avocando para si a primazia da verdadeira interpretação. O marxismo passava a conviver com a fragmentação, de modo que o objetivo inicial dos fundadores do Instituto e de toda a primeira geração era apresentar um modelo de marxismo como alternativa às concepções que dividiam o marxismo. Tratava-se, neste momento, de resolver o problema da crise e da fragmentação, de retomar a tradição do marxismo para restabelecer sua identidade.

No campo dos estudos organizacionais a Teoria Crítica tem sido, às vezes, identificada como crítica teórica, como abordagem crítica ou como estudos críticos (*Critical Management Studies*), ou seja, como formulação que articula uma crítica à teoria das organizações, embora permaneça prisioneira dos fundamentos epistêmicos desta. Esta inadequação tem permitido classificar como sendo Teoria Crítica textos que não se enquadram em seus pressupostos epistemológicos e metodológicos, o que sugere ser necessário demarcar o alcance desta teoria nos estudos organizacionais, desvinculando-a da crítica teórica. Para Horkheimer (1990; 1991), trata-se de encorajar uma teoria da sociedade em sua totalidade, que seja precisamente crítica e dialética de forma a fazer emergir as contradições da sociedade capitalista. Cabe à Teoria Crítica, como sugere Adorno (1993; 1994), investir contra as imagens deformadas da realidade

que desenvolvem a função de servir ao poder, não dando voz à realidade desordenada do capitalismo.

Para compreender melhor as bases da teoria crítica, é necessário entender pelo menos as seis categorias analíticas gerais que a caracterizam (FARIA; MENEGHETTI, 2004):

- a) *contradições*: os fatos se transformam. As aparências nem sempre denunciam as mudanças das essências. Cada contexto histórico apresenta ou esconde o que há por trás de determinadas ações humanas, organizações econômicas, políticas ou sociais. A realidade “nega-se” com o passar do tempo. Mesmo as teorias não são suficientes para explicar determinados contextos ou situações. A história encarrega-se de corroborar ou questionar a sua validade. É possível, portanto, compreender que as contradições são consequências naturais de uma sociedade que se constrói e se destrói, não à deriva, mas conforme as condições materiais de existência;
- b) *ideologia dominante*: a ideologia torna parcial a consciência dos indivíduos em relação ao todo social. Além disso, a deformação imaginária da realidade é outro elemento que caracteriza a ideologia como fragmentadora da compreensão da totalidade. A consciência dos indivíduos enxerga uma outra realidade que não corresponde ao fato real. O conjunto das representações de determinada realidade, na maioria das vezes, beneficia alguns grupos ou classes. As ideologias quase sempre são consequências naturais de uma “prisão social” que impossibilita ao conjunto dos indivíduos compreender sua própria existência histórica;
- c) *racionalidades dominantes*: as racionalizações são capazes de convencer que práticas exploradoras, opressivas e preconceituosas sejam utilizadas quase que livremente. As racionalidades são criadas para legitimar as idéias e os valores morais de grupos sociais que tentam manter seus privilégios. Para isso, necessitam mascarar a realidade e diminuir as racionalidades que venham a colocar em risco as relações de poder. Como estratégia para demonstrar “mudanças” na forma de pensar e de ver a realidade, novas racionalidades são criadas para substituir as que estão se tornando ineficientes na manutenção da estrutura de

controle. A força de legitimidade de uma racionalidade não requer somente o uso da razão. As correspondências emocionais, individuais ou coletivas devem ser recíprocas;

- d) *contexto social histórico*: cada contexto implica um conjunto de elementos singulares a sua época: (i) condições materiais, (ii) graus de consciência distintos, (iii) conhecimentos específicos sobre determinados assuntos, (iv) concepções morais diferenciadas, entre outros. Neste sentido, não é possível entender o desenvolvimento de um determinado fato social sem entender sua trajetória histórica. Um mesmo fato histórico pode ser entendido de diversas formas, de acordo com as informações que se tem sobre ele e as técnicas científicas que possam ajudar a desvendá-lo, mas isto não significa que os fatos mudam de acordo com as perspectivas que dele se têm, pois os fatos não dependem da perspectiva dos sujeitos. Novas teorias surgem e formam um conjunto de racionalidades que pretendem apreender o real pela via do pensamento. O grau de consciência e de entendimento sobre os fatos se transforma, promovendo, assim, novos questionamentos sobre a validade das teorias até então aceitas;
- e) *emancipação*: por emancipação entende-se a busca incessante da autonomia do indivíduo e da sociedade, alimentada na capacidade de criar sua própria história, desempenhando papel ativo sobre os problemas relevantes de interesse coletivo. Uma sociedade emancipada é, antes de tudo, consciente da sua existência. Assim, a emancipação é o oposto da alienação, da reificação, da opressão social, da dominação do homem pelo homem, da prevalência dos interesses individuais em detrimento dos coletivos. Promover a emancipação é uma tarefa que visa identificar as ilusões que aprisionam os indivíduos no pensamento supersticioso, inerte, preconceituoso, ideológico, ou seja, de todos os elementos que tornam os homens escravos das suas ambições ou das formas de opressão. Para tal feito, a necessidade de ir além do visível é um atributo óbvio, e para isso o conhecimento científico pode ajudar. Emancipar é, antes de tudo, esclarecer (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), é proporcionar aos indivíduos os elementos necessários para compor o pensamento. A consciência reclama a apreensão do real, mas para isso também a razão deve ser questionada

(HORKHEIMER, 2000), para que não seja um instrumento de manipulação e ilusão. Assim, a razão que promove o esclarecimento é a engrenagem para romper os limites do conhecimento existente;

- f) *conscientização individual e coletiva*: consciência significa estar ciente de si mesmo, das próprias percepções, sentimentos, emoções. Damásio (2000) afirma que a constituição da consciência individual não se dá somente pela razão. Os sentimentos e as emoções que “amparam” o agir a partir da razão são fundamentais para dar sustentação à consciência que o indivíduo tem de si e dos outros. Compreender a realidade é um fator preponderante para a formação da consciência, pois os limites da compreensão estão relacionados à capacidade dos indivíduos ou de uma coletividade de conhecerem a si mesmos. Devido ao fato de que os mesmos elementos que promovem o conhecimento e o saber promovem também o imaginário e a ilusão, os indivíduos não podem compreender totalmente sua realidade. Desta forma, a via coletiva é a melhor forma de apropriar-se do real e desenvolver uma consciência para si, pois o esforço coletivo, a capacidade coletiva de pensar, aliada ao debate democrático e à abertura ao diálogo, incrementam as condições de compreensão da realidade. Em uma sociedade hedonista, o indivíduo é instrumentalizado por sua própria existência. Sua consciência é parcial e constitui-se, basicamente, na satisfação através da aquisição das posses materiais. A consciência individual fragmentada impossibilita o advento da consciência coletiva emancipada (FROMM, 1979).

A Teoria Crítica investe contra o individualismo possessivo hobbesiano, contra uma concepção na qual o centro do mundo deixa de ser o coletivo e passa a ser o individual. A retirada da razão do espaço coletivo e sua transferência para a psique humana fazem parte de um “hedonismo social”, pois a aposta no individualismo e na existência centrada no ser sugere que as dificuldades que o indivíduo supera tornam-se justificativas para explicar as derrotas dos que não se encaixam no imaginário social do sucesso. Embora cada história de vida tenha suas particularidades, seus exemplos tendem à uniformização e as generalizações indutivas positivistas ganham espaços frente à vida coletiva. Por isso, por questionar o que pretende se

instalar como verdade última, por não servir ao senso comum ou à satisfação coletiva, por examinar a moral dominante, por interrogar as práticas sociais, por questionar as relações de poder instituídas na sociedade e nas organizações, a teoria crítica se opõe a um pensamento crítico de outra matriz, como se verá logo a seguir.

A Teoria Crítica, tendo em vista sua contribuição polêmica, tem sido objeto de uma avaliação na qual sua concepção é tratada não no sentido filosófico, mas no seu sentido pejorativo, vinculada à crítica do que já se acha incorporado e aceito socialmente, ou seja, a uma crítica atrelada ao senso comum de que toda a crítica deve ser propositiva. Assim, a inversão de valores e de formas de ver a realidade vai constituir a crítica não como a que pretende ir à raiz do fenômeno para entendê-lo, mas como a forma inflexível e “mal-humorada” de olhar o real. Deste modo, é necessário reafirmar a Teoria Crítica e seu lugar no mundo, especialmente porque diante da tolerância à miséria, à injustiça ou à violência, praticada em alguns países, regiões ou organizações, sua anatomia deve ser formada pela intolerância a toda forma de exclusão e pela legitimação da justiça social e da democracia. A Teoria Crítica fundamenta suas investigações na busca incessante das contradições sociais, pois procura identificá-las nas ações dos sujeitos individuais e coletivos em processos e relações sócio-históricas, pois seu objetivo essencial compreende os questionamentos da estrutura social vigente e da história. A realidade aparente passa a ser questionada e torna-se objeto de investigação.

É necessário destacar que a diferença elementar entre a Teoria Crítica e o radicalismo de senso comum encontra-se no que é entendido por razão. A razão, amplamente defendida como o guia condutor das ações humanas, sempre foi repleta de questionamentos filosóficos. Horkheimer (2000) afirma que a razão conveniente, formal, instrumental, não consegue mais guiar os homens na direção da emancipação, que a racionalidade instrumental tende a ser totalitária na “sociedade tecnológica”, tende a ser dominante, impregnando todas as dimensões da vida social. Assim, o utilitarismo e a racionalidade instrumental assumem o papel de mediadores não apenas do pensamento e da elaboração teórica, mas, principalmente, das relações sociais. As ações baseadas no *cálculo utilitário de consequências*, para usar um conceito de Hobbes (1974), perpetuam-se nas relações entre indivíduos. O progresso tecnológico, ao instituir a

racionalidade técnica como a predominante,⁴ oferece suporte prático e ideológico para a aceitação não questionadora do fato de que qualquer forma de barbárie implica em subversão da razão.

De fato, a organização das relações de produção constitui-se na engrenagem das mudanças. As ciências cada vez mais se submetem à lógica do capital, tornam-se forças produtivas deste, ou seja, o conhecimento passa a ser balizado pelos interesses do capital (HABERMAS, 1982) e a ciência torna-se ela própria ideologia (HABERMAS, 1997). Os avanços científicos, que deveriam atender a todos, passam a atender a poucos, mais especificamente, àqueles que podem pagar pelo acesso aos novos conhecimentos (TRAGTENBERG, 1982; GORZ, 2005). Assim, o coletivo, enquanto a supremacia do social sobre as esferas econômicas, políticas e ideológicas, cada vez mais cede lugar ao individual, marcado por ações que procuram remediar as disparidades decorrentes das atitudes em que o econômico, o político e o ideológico servem a poucos.

Por isso, a Teoria Crítica pretende expressar a emancipação dos indivíduos e promover a conscientização crescente da necessidade de uma sociedade em que os interesses coletivos prevaleçam sobre os individuais, em que os indivíduos sejam sujeitos de sua própria história, escrevendo-a coletivamente. Tratar criticamente o real é questionar se as ações sociais não são meras atitudes remediadoras, é indagar sobre os atos dos sujeitos que têm como objetivo atender a interesses de grupos específicos na estruturação do poder. Assim, é condição essencial para construir uma sociedade detentora da sua própria história, consciente das suas responsabilidades e das suas atribuições coletivas. A primazia do real, com ênfase no sujeito trabalhador, na centralidade do trabalho como elemento concreto da emancipação, é o que legitima a Teoria Crítica na consolidação da consciência coletiva e é por esta razão que esta teoria se apresenta fundamentada no materialismo histórico e dialético, e não no idealismo fenomenológico, na práxis dos sujeitos e não nas determinações das estruturas, no processo coletivamente construído e não na natureza da

⁴ Assim, a sociedade, ao mesmo tempo em que admira os avanços nas áreas de desenvolvimento de alimentos geneticamente modificados, tolera que um terço da população mundial padeça de fome. Ao tempo em que saúda os novos modelos de veículos, tolera o desalojamento de ocupações nas montadoras em nome da incorporação de tecnologias de base microeletrônica no processo de produção.

existência humana, na interação do sujeito com o real e não na prevalência do pensamento ou no empirismo, na dinâmica dos acontecimentos e não nos cortes estáticos.

Cabe à Teoria Crítica desenvolver formulações que expliquem o real em sua forma e em sua substância, que permitam compreender para além do que pode ser visto e imediatamente entendido pela sociedade. Constitui-se, portanto, a partir das análises do materialismo histórico e dialético, para apreender os processos de transformação da sociedade, e das contribuições da psicossociologia, para estabelecer as relações entre os sujeitos da ação e a própria ação. Deste modo, esta teoria não se contenta com as análises que se encerram no plano da macrossociedade e tampouco com as que pretendem explicar o mundo a partir do indivíduo, reclamando a construção de uma epistemologia que possa tratar de ambas as representações.

3 A economia política do poder

Por não servir aos interesses dominantes no campo teórico da análise organizacional, a Teoria Crítica tem sido classificada como radical, em seu sentido pejorativo, com a finalidade de desqualificá-la. Ao examinar a ética e a moral da sociedade, ao interrogar as práticas sociais, ao questionar as relações de poder, ao investigar as formas de controle, ao revelar a psicodinâmica do trabalho, ao trazer à tona a constituição do processo de trabalho sob o capital e as formas de exploração aí encontradas, ao mostrar as novas práticas sindicais, a Teoria Crítica é de fato radical, no sentido de que pretende ir à raiz dos problemas, de que não se satisfaz com o que é dado pelas constatações resultantes das pesquisas, de que não lhe basta compreender a forma sem o conteúdo e a aparência sem a essência.

A adjetivação dos pesquisadores neste campo, de maneira muitas vezes preconceituosa, parece estar mais relacionada à incapacidade de respostas às críticas formuladas do que aos fundamentos das análises produzidas. O pensamento radical é a busca incessante das contradições sociais, em que a realidade aparente passa a ser questionada e torna-se objeto de investigação.

De fato, o que se deve buscar no estudo das organizações são as relações internas e externas de poder, manifestadas em suas formas de controle e em sua ação mediadora de objetivos e desejos, e em sua inserção dinâmica e

contraditória na sociedade globalizada. As relações de poder têm como finalidade a posse política, o domínio das estruturas organizadas da sociedade, daí a razão de se falar em uma Economia Política do Poder, pois se trata de compreender a interação entre o movimento da sociedade e do Estado Capitalista Contemporâneo e as lógicas internas da dinâmica organizacional, interação esta necessariamente contraditória, paradoxal e jamais definitiva. O suporte da análise deve ser as relações entre os sujeitos coletivos, no campo do trabalho, da produção, da realização, do imaginário ou dos afetos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, ou seja, as relações de poder.

A Economia Política do Poder é, portanto, a forma que assume a Teoria Crítica, fundada em uma dialética materialista interdisciplinar, nos estudos sobre as organizações, na medida em que leva em conta tanto os movimentos internos e contraditórios destas, nos quais se contemplam as realidades manifestas e ocultas (compartilhadas ou não pelos sujeitos), como suas interações com a totalidade social, interações igualmente complexas e contraditórias, nas quais se contempla o sociometabolismo do capital.

As organizações, enquanto unidades de análise, não podem ser tomadas independentemente do lugar que ocupam na estrutura social e das relações que estabelecem no interior da mesma. Entretanto, é necessário colocar com clareza que há uma importante diferença epistemológica, com consequências teóricas e metodológicas, entre estudar as organizações a partir das suas interações contraditórias com a totalidade social, e estudá-las a partir dos efeitos do ambiente externo sobre a realidade interna e dos efeitos da realidade interna sobre o ambiente (FARIA, 2004a). Para a Teoria Crítica, não se trata de estudar os efeitos, sejam quais forem as direções destes, mas as relações, e não apenas as relações presentes nas estruturas e que as constituem, mas as relações dialéticas: esta diferença marca profundamente o campo da Teoria Crítica, distinguindo-a do estruturalismo, da fenomenologia, da teoria institucional, do funcionalismo, do positivismo, da metafísica transcendental kantiana e do empirismo.

4 As perspectivas da Teoria Crítica no mundo contemporâneo

No Brasil, a introdução da Teoria Crítica nos estudos organizacionais foi

magistralmente realizada por Maurício Tragtenberg no início dos anos 1970, embora exista quem sustente que a mesma foi efetuada por Guerreiro Ramos.⁵ Em *Burocracia e ideologia*, seu mais conhecido trabalho, Tragtenberg (1974) ousa um pensamento interdisciplinar e lança as bases para uma verdadeira transformação neste campo de estudos, no qual se evidencia um fundamento de importância nuclear: o que marca a Teoria Crítica é a coerência epistemológica.

Ao se adentrar no Terceiro Milênio, em que as relações de poder se tornam cada vez mais sofisticadas, em que o imperialismo se auto-intitula globalização, em que as condições de vida da classe trabalhadora se deterioram diante de uma reestruturação produtiva do capitalismo, em que profetas recém-saídos do forno anunciam a impossibilidade concreta de uma sociedade efetivamente democrática, em que novos filósofos desacreditam das grandes teorias e se contentam com explicações particulares sem projetos, em que os que deveriam defender passam a colaborar, é de se perguntar quais as perspectivas da Teoria Crítica. Por todos os lados se assiste ao ressurgimento de antigas teses liberais conservadoras, juntadas em um novo liberalismo discursivo que postula a prevalência do mercado, o deus dos deuses, para alguns negócios, mas com a proteção sempre vigilante do Estado, o eterno Pai da horda, para garantir a vida fácil dos empreendimentos. Mas os que postulam por transformações radicais, que sempre foram minoria no mundo dos conformados ou dos exploradores, nem por isto deixaram de produzir suas críticas e, ao mesmo tempo, apesar dos conservadores, a sociedade nunca deixou de investir em sua transformação. A Teoria Crítica continua tendo um papel decisivo na construção dos fundamentos das mudanças, pois, como já sugeria Althusser (1994/1995), não pode haver revolução sem uma teoria revolucionária.

Todavia, não se podem alimentar ilusões a respeito da potência de uma teoria. Se as relações de poder se desenvolvem da forma sugerida, isto não significa que sejam totalmente visíveis todo o tempo para todas as pessoas. É um grande equívoco supor que, uma vez desvendados os mecanismos do poder, já é possível enxergá-lo às claras. “É certo que as relações de poder

⁵ Esta concepção foi criticada na *Semana Alberto Guerreiro Ramos – gestão social para o desenvolvimento*. Salvador: CIAGS – UFBA, 17 de outubro de 2005 (FARIA, 2005). Em direção oposta, defendeu-se a tese de que Guerreiro Ramos não se vinculava à Teoria Crítica, mas que se tratava de um adepto da fenomenologia husserliana.

estão em toda a parte, ainda que não se pretenda reconhecê-las, que entram pelos olhos, ainda que não se queira vê-las, que estão presentes nos discursos, ainda que não se queira falar delas. No entanto, não se pode fazer do poder o centro monolítico das relações sociais, pois, deste modo, ainda que ele esteja em toda a parte, acabar-se-ia por colocá-lo em parte alguma” (FARIA, 2004a). Por isso, é preciso compreender, além dos aspectos objetivos e subjetivos, também o caráter simbólico do poder, esta forma invisível de seu exercício que somente pode ser exercida com a parceria e a cumplicidade dos que não desejam saber que estão submetidos ao poder ou mesmo que o exercem (BOURDIEU, 1998).

Uma questão que sempre se coloca para os que se vinculam à Teoria Crítica é: por que os empregados, submetidos à gestão autoritária explícita ou sutil, a aceitam? Em primeiro lugar, não é verdade que os empregados aceitem a gestão autoritária. A história das lutas sociais mostra o quanto as relações de trabalho evoluíram por conta da resistência dos trabalhadores. Em segundo lugar, é preciso considerar as estratégias adotadas pelas organizações. Neste sentido, do ponto de vista das organizações produtivas sob o comando do capital, é importante analisar questões que não são pacíficas, penetrando no mundo obscuro das mesmas para entender, por exemplo, o fato de que para intensificar o trabalho, incrementando a exploração e submetendo os empregados a constante estresse e adoecimento de natureza psicossomática, a organização passa a adotar programas gerenciais anestésicos, aplicados em doses cada vez mais fortes, porque a resistência vai tornando os anestésicos cada vez mais ineficazes. É necessário, assim, conhecer melhor as técnicas de gestão contemporâneas, as novas políticas de administração de pessoas, as novas tecnologias de controle psicossocial e político, os estratagemas da linguagem cobertura (“nossos colaboradores”; “nossos associados”), os programas de aprisionamento e sedução, enfim, tudo o que transmite duplas mensagens: oprime, ameaça, exige, cobra e age com violência ao mesmo tempo em que elogia, agrada, age com simpatia e preocupação.

Outra questão que está ganhando espaço nos estudos vinculados à Teoria Crítica refere-se ao novo trabalhador das organizações sob o comando do capital. Trata-se de um trabalhador do conhecimento, altamente qualificado, que trabalha no nível do “chão de fábrica”. Este trabalhador compõe uma nova categoria, que aqui se denominará de cognitariado, cuja mercadoria força de trabalho vendida no mercado de

trabalho é formada principalmente pelo conjunto dos processos mentais úteis para o capital, assim entendidos o desenvolvimento, a organização e o uso de conhecimentos aplicados ao processo de trabalho, bem como o emprego do pensamento e da percepção na classificação e no reconhecimento de procedimentos relativos à execução do trabalho. Trata-se de um trabalhador que também produz valor excedente, ainda que o produto do seu trabalho possa ser imaterial. O cognitariado não substitui o proletariado enquanto classe social, mas constitui uma categoria nova de trabalhadores, os quais ocupam um lugar específico no processo de produção decorrente do desalojamento das ocupações tradicionais e de sua troca por outras cujas exigências de habilidades e competências estejam diretamente vinculadas ao conhecimento.

O proletariado, como se sabe, é uma expressão utilizada para identificar uma classe social, a dos operários, aqueles que não possuem qualquer riqueza que não a sua prole e que nada têm a vender que não a sua força de trabalho. Não possuindo a propriedade dos meios de produção, o proletariado se vê obrigado a vender sua força de trabalho para obter os meios de subsistência. Com a crise de acumulação do início da década de 1970, há uma alteração importante nos mecanismos de controle empregados pelas organizações sob o comando do capital sobre o processo de trabalho, em que a dimensão tempo de trabalho deixa de ter uma base taylorista-fordista para ser substituída por um novo modelo, chamado toyotismo. Este novo sistema, que verdadeiramente é um sistema neotaylorista-fordista de base eletrônica, é marcado pela produção flexível, enxuta, com uma organização industrial multidimensional, que, a partir de estratégias tais como gestão participativa e *team work*, estabelece uma relação nova entre a concepção-execução e o tempo de trabalho (FARIA, 2004b; 2004c).

Nesta esteira, um novo tipo de trabalhador passa a ser requerido. Não basta mais que seja um trabalhador que tenha vencido a separação entre as atividades mentais e manuais do período taylorista. Precisa ser um trabalhador que integra pensamento e ação, mas que também possa criar, produzir conhecimentos úteis para a organização capitalista. Este é, portanto, o cognitariado. Esta categoria não se constitui de operários que executam tarefas repetitivas ou que trabalham em equipes, mas de trabalhadores do conhecimento, cuja função é agregar um outro tipo de valor aos produtos ou aos processos de produção e gestão. Pode-se, então,

afirmar que atualmente existem três grandes categorias de trabalhadores: o lumpemproletariado (categoria social que não possui consciência de classe, constituída por trabalhadores que vivem em condições de extrema miséria e por indivíduos direta ou indiretamente desvinculados da produção social e que se dedicam a atividades marginais ou socialmente excluídas), o proletariado, o cognitariado.

5 Sobre o método

Finalmente, cabe destacar o conjunto dos procedimentos investigatórios que permitiram a elaboração dos estudos. Este conjunto chama-se, genericamente, de método. Todavia, é bom alertar que é bastante comum que sejam chamados de métodos apenas as formas de coleta de dados. Para a Economia Política do Poder, método significa, ao mesmo tempo, a vinculação epistemológica, a mediação com a teoria, o conjunto de atividades que envolve desde a aproximação precária do sujeito com o objeto até sua ação de acordo com os parâmetros da ciência, a análise dos resultados e a produção de nova teoria. Sem menosprezar a necessidade do rigor do método, é fundamental reconhecer, com Bourdieu, Passeron e Chamboredon (2004), que métodos não são receitas e que, por este motivo, é necessária uma vigilância epistemológica, sob pena de se proceder como uma pessoa que limpa longamente as lentes dos óculos, mas não os usa.

Método é um processo e não um instrumento. Para a Economia Política do Poder, os instrumentos de coleta de dados, qualitativos ou quantitativos, entrevistas ou questionários, documentos ou observação, entre outros, são definidos pelo objeto de pesquisa e circunscritos ao campo empírico e não aprioristicamente pelo sujeito, independentemente do objeto e do campo. Aqui, a primazia é do real.

Se o campo empírico é a população e o objeto é a preferência eleitoral, com toda a certeza o instrumento de coleta de dados primários adequado não será a entrevista qualitativa não estruturada, mas o questionário “fechado”. Certamente, trabalhar-se-á com amostragem estatística. Se o campo empírico for uma organização e o objeto as relações dos processos depressivos dos sujeitos na dinâmica do grupo de trabalho, o instrumento de coleta de dados primários mais adequado será o qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas ou mesmo não estruturadas. É também

necessário afirmar que procedimentos quantitativos não excluem os qualitativos e vice-versa. A Economia Política do Poder recusa a inflexibilidade dos procedimentos de coleta de dados, recusa sua definição independente do objeto, recusa a concepção segundo a qual o conhecimento científico somente pode ser reconhecido quando se aproxima do empirismo ou do positivismo, ao mesmo tempo em que recusa como sendo científico o conhecimento produzido sem o rigor da ciência, sem a observância das regras de coleta, tratamento e análise dos dados do campo empírico. Entende-se que não somente a fundamentação teórica é responsável pelo bom desempenho de uma pesquisa. A metodologia também deve ser consistente e coerente, para que a coleta e o tratamento dos dados sejam capazes de captar o fenômeno estudado e responder aos questionamentos formulados. O rigor metodológico é responsável pela obtenção de uma “metodologia politicamente descomprometida” (THIOLLENT, 1981).

Em cada capítulo, encontram-se explicitadas as formas de coleta de dados, as formas de análise, as estratégias de interação com o real, ou seja, uma parte da metodologia, pois a metodologia vista em sua totalidade inscreve-se na tradição epistemológica do materialismo histórico e dialético, com preferência pela Teoria Crítica, pelas abordagens sócio-históricas e psicossociológicas.

Alguns pontos merecem destaque no que se refere à metodologia aqui adotada, que marcam tanto sua força quanto seus limites, lembrando que não existe uma metodologia melhor ou pior que outra, apenas uma diferente de outra. Tomando por base alguns estudos (ABBAGNANO, 1971; BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; KOSIK, 2002; MARX, 1974; POLITZER; BESSE; LAVEING, 1977; REALE; ANTISERI, 1986; SWINGWOOD, 1978; TRIVIÑOS, 1992), a metodologia que se adota neste livro considera que:

- i. a natureza (o real) comporta dois estados: matéria e consciência;
- ii. tudo o que existe na natureza é matéria (para o conhecimento científico), mas nem toda a matéria é percebida pelos sentidos;
- iii. toda a matéria existe independentemente da consciência que dela se tenha: primazia do real concreto sobre o real pensado;
- iv. a forma que a matéria adquire é dada pelo seu conteúdo: forma não pode existir sem um conteúdo. Porém, a forma também condiciona o conteúdo, embora não o determine, pois a mesma

- não é preexistente e imutável;
- v. forma e conteúdo interagem, mas são as contradições internas do conteúdo que podem modificar a forma nos limites das relações entre ambas: a matéria tem seu próprio movimento;
 - vi. a consciência, tanto quanto a matéria, é real, mas não se confunde com esta (o sujeito é diferente do objeto);
 - vii. matéria e consciência não são estáticos. O pensamento é uma abstração da matéria quando com ela interage;
 - viii. o mundo é material e os múltiplos fenômenos, que se relacionam e se condicionam reciprocamente, são diferentes aspectos da matéria em movimento. A matéria (realidade objetiva) é anterior à consciência, pois é a fonte das representações;
 - ix. não há diferença entre a propriedade de uma coisa e a própria coisa. O conhecimento não é uma operação pela qual o pensamento interpreta os dados dos sentidos, mas um processo complexo de interação entre o sujeito e o objeto;
 - x. toda a pesquisa precisa garantir a coerência epistemológica;
 - xi. uma vez escolhido o paradigma, escolhem-se os limites da investigação;
 - xii. a teoria está contida no paradigma;
 - xiii. o método de investigação depende do objeto, conforma-se à teoria e segue a direção paradigmática;
 - xiv. quanto mais instrumentos de coleta de dados puderem ser utilizados em uma pesquisa, melhor será a forma de apreender o real;
 - xv. instrumentos de coleta de dados (entrevistas, questionários, dados estatísticos secundários, documentos, observação, pesquisa-ação, entre outros) não são, em tese, incompatíveis entre si. Dependendo do objeto, podem ser supérfluos, desnecessários ou não efetivos;
 - xvi. instrumentos de coleta de dados e técnicas de análise constituem apenas uma parte da metodologia, pois esta é o conjunto dos procedimentos que englobam a epistemologia, a teoria e a interação com o real.

Enquanto para o idealismo é o pensamento que cria a realidade, sendo esta a manifestação exterior da Ideia, para o materialismo histórico e dialético, que guia os estudos aqui apresentados, o objeto é o mundo material e a contradição é histórica e social: é o mundo material que é dialético, que está em constante movimento, sendo que historicamente as mudanças ocorrem das contradições surgidas a partir do processo de produção social. Neste sentido, portanto, é que se pode dizer que existem categorias, leis e características do materialismo histórico e dialético.

As características são:

- i. materialidade do mundo (fenômenos, objetos, processos etc. são aspectos da matéria em movimento);
- ii. a matéria é anterior à consciência (a consciência é um reflexo da matéria);
- iii. o mundo é (relativamente) cognoscível (tudo pode ser conhecido com o tempo).⁶

As categorias são entendidas como formas de conscientização dos conceitos dos modos universais da relação do sujeito com o mundo, que refletem as propriedades e as leis mais gerais e as essências da natureza, da sociedade e do pensamento. As categorias são:

- i. a matéria (realidade objetiva);
- ii. a consciência (apreensão, pelo pensamento, da matéria);
- iii. a prática social (atividade, resultante da relação entre matéria e consciência, orientada para a transformação).

As leis são ligações necessárias gerais, interativas e estáveis entre fenômenos. São três as leis da dialética:

- i. lei da transformação da quantidade em qualidade e vice-versa;

⁶ Não há como deixar de observar que esta característica encerra, originalmente, uma crença religiosa na ciência, sendo esta capaz de desvendar o mundo com o tempo. Ao contrário, para a Economia Política do Poder a ciência, produzida pelos sujeitos, é limitada às condições dos sujeitos e dos objetos, daí por que se entende que o mundo é relativamente cognoscível.

- ii. lei da interpenetração dos contrários (lei da unidade e da luta dos contrários);
- iii. lei da negação da negação.

Os aspectos destas leis podem ser resumidos em quatro pontos:

- i. tudo se relaciona. Na natureza, na economia, na sociedade, nas organizações, os objetos não são amontoados acidentais de fenômenos separados, independentes, isolados, mas uma totalidade coerente, orgânica, em que tudo se relaciona com um ou vários sentidos, em que cada fenômeno condiciona outros e é por eles condicionado. Nada pode ser compreendido fora dos seus fenômenos circundantes. A conexão entre os fatos não é um detalhe destes, mas uma condição de sua totalidade, não uma particularidade, mas uma universalidade. A pesquisa dialética precisa, sempre, avaliar seu objeto do ponto de vista das condições que o condicionam e explicam, da interação entre os fatos e entre estes e o cientista, pois este é o ponto de partida de toda a teoria científica dialética;
- ii. tudo se movimenta. Como se sabe, não há matéria sem movimento, pois isto seria tão inconcebível como o movimento sem matéria. A realidade, como já observado, não é estática. Por isto, a pesquisa dialética não se contenta em ser descritiva, em esgotar sua investigação no momento da análise sem considerar seu desenvolvimento. A descrição serve de base para a formulação de conceitos. Reduzir a realidade a um de seus aspectos, reduzir o processo a um de seus momentos, acreditando que o que é será, é desconhecer a dialética. Os conceitos exercem o papel de leis que explicam o movimento e não que o descrevem;
- iii. tudo muda. Existem duas espécies de mudança. As mudanças quantitativas, que são transformações simples que não interferem na natureza essencial do objeto/fato; as mudanças qualitativas, que são passagens de um estado a outro. A segunda não acontece sem a primeira: mudanças mínimas (quantitativas) vão se acrescentando e provocam, em determinado momento, um salto ou mudança de qualidade. Isto explica por que as pequenas mudanças podem levar a uma ruptura de uma determinada

- estrutura. Esta passagem também permite distinguir evolução (ou reforma) de revolução, crescimento de desenvolvimento, contingente de necessário. O salto de qualidade (passagem do inferior para o superior), quando se opera, é resultado de um acúmulo às vezes imperceptível de pequenas mudanças. Para a pesquisa dialética, cabe sempre observar como pequenas mudanças (quantitativas) levam a mudanças radicais (qualitativas); como a qualidade se transforma em quantidade, já que ambos os movimentos são inseparáveis, a partir do novo estado de qualidade que entra em movimento. Muitas vezes, o pesquisador não pode observar a mudança qualitativa, pois a mesma se encontra em processo;
- iv. tudo resulta do choque (da luta) dos contrários. Da interação das forças contraditórias, em que uma nega a outra, e de sua superação, surge uma terceira, que é a negação da negação, a síntese, o novo. A síntese contém elementos dos contrários de onde surgiu (da tese e da antítese), mas não se confunde mais com os mesmos. Ao se concretizar, a síntese se transforma em nova tese, com seu contrário, sua antítese. O choque dos contrários é o motor de toda a mudança na natureza e o motor do pensamento, mas nada se realiza na história social dos homens que não seja decorrente de sua práxis. Cada tese, sendo a síntese de um processo anterior, traz consigo sua antítese, e desta contradição, nova síntese se produz. Também aqui nem sempre o pesquisador pode observar a síntese, pois esta ainda não surgiu, pois não foi gerada pela interação e superação das forças contraditórias.

Alguns pontos desta lei merecem destaque:

- i. a contradição é interna ao movimento, é inerente a ela, é sua essência. A realidade muda por ser, em essência, ela mesma e outra coisa, diferente dela. A mudança não se opera de fora, mas de dentro. A interação com o exterior pode acentuar, precipitar, favorecer ou arrefecer a mudança, mas não causá-la;
- ii. a contradição é inovadora. Quando o superior supera definitivamente o inferior de onde surgiu, aparece a fecundidade da contradição. O passado não se repete senão como farsa. O novo sempre se impõe, mesmo quando sua constituição não remete a

- uma “elevação” (por exemplo, quando uma política democrática se esgota e dá lugar a uma autoritária, esta não será o que já foi e nem o novo que ela representa significa que houve uma elevação);
- iii. a contradição encerra dois termos que se opõem: a unidade dos contrários. Os contrários se combatem, mas são inseparáveis. Um não existe em si senão com o outro, de forma que, se um desaparecer, também desaparece o outro (por exemplo, burguesia e proletariado): há uma unidade indissociável dos contrários;
 - iv. análise e síntese, para o pensamento, implicam-se mutuamente. Na análise, separam-se os elementos do todo, mas os elementos não são partes do todo, senão um todo, pois não há elementos *em si*. A separação analítica é apenas formal, pois a síntese que ela reclama define-se pela análise e esta pela síntese. Da mesma forma, teoria e prática são duas forças em interação dialética, que se interpenetram e se fecundam mutuamente, de onde resulta a práxis. Para compreender a dialética da natureza, o pensamento também precisa ser dialético;
 - v. a contradição é universal e é específica. A contradição é uma característica universal dos fenômenos, o que não significa que não se possa buscá-la nas particularidades destes. Pode-se falar da contradição do capitalismo, manifesta na existência de duas classes antagônicas. Mas pode-se também falar das contradições que se operam no interior destas classes, entre frações específicas. Do mesmo modo, pode-se falar em contradições no interior de uma fração de classe e no interior de grupos sociais desta fração.

Finalmente, cabe alertar que a lógica dialética não faz desaparecer a expressão formal. A investigação dialética e o pensamento dialético são expressos de maneira formal, ou seja, de forma organizada, sistematizada, dividida, categorizada. A dialética se distingue pela origem e não pela expressão. Enquanto a natureza e a produção de idéias são dialéticas, sua expressão é sempre formal. O que é pensado dialeticamente tem que ser dito formalmente, pois se acha subordinado às categorias da linguagem (formadas por força de sua constituição social). Além disto, a lógica da descoberta, seu roteiro, seu percurso, o crisol em que se funde o mosaico de elementos constitutivos do real e se opera a montagem do saber sobre o mesmo, difere da lógica da exposição, na qual a narrativa deve valorizar a

compreensão, pelo leitor, das deduções, inferências, encaminhamentos, relações, questionamentos, conclusões, enfim, daquelas descobertas que se quer relatar.

Parte I

VÍNCULO, IDENTIDADE, IMAGINÁRIO E SUBJETIVIDADE

1

Indivíduo, Vínculo e Subjetividade⁷

⁷ Texto originalmente apresentado no III ENEO, 2004.

Introdução

O indivíduo é fundamental para a produção nas organizações. No entanto, por ser essencialmente complexo, a organização o controla para garantir o alcance de seus objetivos. Atualmente, as formas de controle no seio das organizações visam atingir não só o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também sua subjetividade. Uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo através dos vínculos que este estabelece com elas.

Trata-se de um controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado. Os vínculos que se estabelecem entre indivíduos e organizações podem ser de duas naturezas: (i) objetivos e (ii) subjetivos.

O vínculo objetivo é aquele composto pelas relações formais de trabalho: contrato de trabalho, salário, entre outros.

O vínculo subjetivo está relacionado ao sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos, reconhecimento, entre outros.

Este capítulo empreende uma análise da dinâmica organizacional que vai além do racional, do objetivo e do que pode ser observado pela aparência dos fenômenos, estando de acordo com os pressupostos da Economia Política do Poder, que pretende “mostrar as formas como as organizações definem e implementam seus mecanismos de controle social a partir da interação de instâncias ocultas e manifestas que se operam em seu interior” (FARIA, 2003, p. 3). Os resultados desse trabalho têm por objetivo revelar algumas práticas de controle que envolvem o vínculo dos indivíduos com a organização.

Como foi realizada a pesquisa?

Foi através de estudo de caso em uma indústria multinacional do setor metalúrgico. Para garantir o sigilo da empresa e dos indivíduos entrevistados, a organização será aqui chamada de “Gama”. Foram utilizadas formas diferenciadas de coleta de dados, por meio de fontes primárias e secundárias, tais como entrevista semiestruturada e não estruturada, observação não participante, consulta a documentos, arquivos, *site* e intranet da empresa. No total foram realizadas 37 entrevistas com trabalhadores de todos os níveis hierárquicos da organização. As observações não participantes contemplam observações das práticas organizacionais, da dinâmica dos indivíduos e dos grupos no local de trabalho. Ainda foram realizadas conversas informais, participação em reuniões, almoços e lanches de funcionários.

1 Gama: a organização analisada

A Gama é uma empresa multinacional de grande porte do setor metalúrgico de origem alemã, fundada no final do século XIX, que possui 190 filiais em diversos países. A filial estudada foi estabelecida no final da década de 1970 e é a maior empregadora da região, tendo aproximadamente 3.100 empregados.

A Gama costuma fazer poucas contratações, tem um *turnover* baixo, em torno de 1% na área operacional e menos de 1% na área administrativa, e sustenta uma prática de manter seus empregados na empresa. O empregado da Gama costuma fazer carreira e só alcança cargos mais relevantes na hierarquia da organização quando já tiver alguns anos de trabalho na empresa. Um empregado que está há sete ou oito anos na Gama é

considerado “novo de casa”. O mais comum é encontrar empregados que tenham mais de dez anos de trabalho na empresa. As contratações geralmente são em função dos picos de produção e, em sua maioria, são contratações para cargos operacionais. Cerca de 85% da mão-de-obra da *Gama* trabalham na área de operação na fábrica.

De acordo com os depoimentos de gestores, para manter e aprimorar o perfil de seus trabalhadores, a *Gama* proporciona formação profissional integrada a uma política de educação permanente e valorização de seus recursos humanos. Esses fatos fazem parte da visão estratégica da empresa. A cada ano, a empresa inova seus processos de gestão e produção de acordo com as metas estabelecidas, tendo como objetivo aumentar a produtividade, simplificar os processos e eliminar os desperdícios na produção, sendo o cliente o foco principal. O Quadro 1.1 mostra os principais programas desenvolvidos pela *Gama*.

Quadro 1.1 *Programas da Empresa Gama.*

Objetivos	Programas
Melhoria de processos e aumento da produtividade	Sugestão de melhorias; Desenvolvimento de times de trabalho; Reunião de 5 minutos diários; Homenagem aos funcionários com 10 e 25 anos de trabalho na empresa; PLR (Participação nos Lucros e Resultados); Comunicação interna.
Melhoria da gestão do meio ambiente	Ecogestão; Auditoria ambiental.
Melhoria da saúde	Conservação auditiva; Avaliação ergonômica nos postos de trabalho; Ginástica laboral; Ambulatório; Alimentação; Assistência médica; Reembolso de medicamentos; Convênio odontológico.

Treinamento e desenvolvimento	Catálogo de treinamento (treinamentos comportamentais, de conhecimentos e os específicos para as funções); Avaliação de desempenho (programa de treinamento e desenvolvimento específico); Parcerias com universidades; Educação continuada; Treinamento para aprendizes; Idiomas; Multiplicadores internos; Biblioteca; Auxílio a material escolar.
Programas de cultura e lazer	Grupo de teatro; Exposição de trabalhos de funcionários (pintura, música, poesia, fotografia, escultura, artesanato e outros); Clube de recreação (academia, quadras de jogos, caminhada ecológica, bailes, festas, encontros, colônia de férias).
Responsabilidade social	Desenvolvimento e auto-sustentabilidade da comunidade local através da educação pela saúde, pelo esporte, pelo ensino, pela cultura e pela geração de renda; Auxílio para educação de crianças especiais (filhos de funcionários); Dia semanal de oferta de frutas e verduras para funcionários; Cesta de Natal; Programa de menores aprendizes administrativos (oportunidade para jovens aprenderem o trabalho); Campanha de reciclagem do lixo (dinheiro arrecadado é destinado para comunidades carentes).

2

Indivíduo, trabalho, subjetividade e controle social na Organização Gama

O trabalho humano é uma condição para distinguir o homem do animal (MARX, 1946; BOCK et al., 2001). O indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização, sublimação ou outras. No entanto, para trabalhar o indivíduo estabelece vínculos, o que é um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente à subjetividade humana. Como mostram pesquisas mais recentes a esse respeito (FARIA, 2003b), cada vez mais a gestão nas organizações é exercida no sentido de sequestrar a subjetividade humana, para que assim possam alcançar seus objetivos de produtividade e lucro.

Para a organização é fundamental que os indivíduos-trabalhadores estejam engajados a ela, principalmente que estabeleçam com ela laços afetivos. Assim, ela poderá mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz.

Para Enriquez (1994), Motta (1993) e Faria (2003b), o vínculo é uma das formas de controle social exercido pela organização. Segundo Motta (1993, p. 86), “a lógica da produção capitalista obriga o desenvolvimento das forças produtivas. A competição econômica força as organizações a buscarem uma *performance* superior, renovando permanentemente o trabalho, a técnica e os produtos, dando origem a uma espiral de mudanças infinita e vertiginosa”.

O método de gestão, baseado na excelência (ou na qualidade total), defende a noção de produzir melhor que os concorrentes, com a primazia do êxito, da supervalorização da ação, da obrigação de ser forte, da adaptação permanente, da canalização de energia individual em ações coletivas e do desafio constante. Também defende uma maior autonomia no trabalho, por meio do compartilhamento de responsabilidades, associadas a recompensas materiais e simbólicas individualizadas, permeadas por relações hierárquicas mais igualitárias, pela flexibilidade e pela polivalência da mão-de-obra. Esse método de gestão induz à mobilização total do indivíduo a serviço da organização, o que acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica de seus colaboradores. A organização se torna, então, o local de todas as superações, da identificação e de todas as projeções individuais. O método exige um comprometimento total e uma adesão passional, encarando o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma (CHANLAT, 1996).

O capitalismo modificou a lógica de ação da produção ao abduzir dos trabalhadores o controle sobre o trabalho e a produção, alterando as relações econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas no interior do sistema e deixando mais visível a contradição social que tende a eclodir em conflitos.

O valor do trabalho não é apenas abstrato e representado na forma dinheiro, mas subordina os valores individuais e coletivos ao sistema de capital e é uma das formas de estabelecer relações e trocas afetivas e sociais entre os indivíduos.

A quebra da unidade também sugere a quebra do local em que se dão as trocas simbólicas, dando espaço para a introdução das trocas indiferenciadas em que o dinheiro é o regulador (PAGÈS et al., 1987). Em estudos de cunho crítico sobre as relações de trabalho, a reestruturação produtiva e as novas formas de gestão, vê-se que cada vez mais as formas de controle e autoritarismo das organizações são sutis e apreendem a subjetividade dos indivíduos (ANTUNES, 1999; FARIA, 1985a, 1985b, 1987, 1992, 2001).

Se no início da produção industrial até o advento da reestruturação produtiva o controle sobre o indivíduo e seu trabalho se dava pelo aprisionamento do corpo, atualmente esse controle se dá pela apreensão e o sequestro da sua subjetividade (FARIA; MENEGHETTI, 2001a), porque opera na instância psicossociológica (FARIA, 2004c). No entanto, apesar da exploração do trabalhador, não se pode negar que o trabalho seja fundamental para a vida do homem, para a constituição do mesmo como ser social e individual. Além da necessidade de trabalhar para poder obter seu sustento, o ser humano necessita do trabalho como um meio que lhe proporcione o reconhecimento enquanto sujeito, reconhecimento enquanto ser social, pertencente a um grupo que o reconheça como sujeito do grupo (DEJOURS, 2000).

O modelo de gestão adotado pela Gama possibilita a apreensão dos indivíduos-trabalhadores no mundo do trabalho e tira deles toda a energia e capacidade produtiva possível, em prol do maior rendimento da organização (ANTUNES, 1999). As técnicas de gestão adotadas mantêm o trabalhador ao lado da organização, fazendo com que ele se sinta acolhido e aceito no ambiente da organização e que assim sinta o dever de reconhecer e dar tudo o que puder para o trabalho que realiza (FARIA, 2001).

A Gama, como organização-empresa, é por essência um sistema de controle social, porque tem por objetivo a produção de bens, serviços e

conhecimentos e, por consequência, a instauração de controles a serviço de sistemas sociais maiores (MOTTA, 1993). O universo organizacional envolve relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, processos de repressão, dinâmica grupal, identificação, entre outros.

Em conformidade com a caracterização da sociedade industrial contemporânea, que se evidencia pela rápida criação de novos produtos e tecnologias, a Gama se modificou nas últimas décadas, reformulou e continua reformulando conceitos e papéis organizacionais. Para essas mudanças e a nova forma de agir da organização serem assimiladas pelos empregados da Gama, a mesma necessita desenvolver constantemente processos de socialização e ressocialização dos empregados na empresa, para que eles possam ininterruptamente internalizar as novas formas organizacionais, ou seja, internalizar novos elementos culturais, repletos de valores e significados (MOTTA, 1993). Trata-se de um processo desafiador para a organização, pois ela necessita controlar o comportamento dos seus trabalhadores e também suas *performances*. O relato de um trabalhador da Gama demonstra algumas mudanças ocorridas na gestão da empresa:

Antigamente você era um número dentro da empresa. No tempo que eu entrei (início da década de 1980), você tinha que fazer e se você não fizesse você era dispensado. Você não tinha contato com a chefia. Era você na base e o chefe como um deus. Na verdade o operador não tinha acesso ao chefe com facilidade, ele tinha que passar por várias hierarquias antes de chegar a falar com a chefia. Hoje isso mudou, pois o operador tem liberdade de conversar com o chefe e não tem aquele medo que tinha antigamente. Antes, para você chegar a falar com o chefe tinha que marcar hora! Hoje não, o chefe passa pela seção, cumprimenta qualquer um, conversa e dá liberdade de comunicação. Antes, se você fizesse alguma coisa errada, você era duramente criticado e hoje não.

Para refazer a socialização, a organização ajusta os indivíduos, em vários aspectos, às necessidades da organização. A organização preza por um imperativo econômico, uma racionalidade econômica e, ao fazer isso, passa a privilegiar somente as características individuais que são ou podem ser úteis ao processo de produção, o que se confirma na fala de um empregado da Gama:

Hoje as empresas precisam de pessoas dinâmicas para trabalhar. Os funcionários não podem ser especialistas somente num determinado

trabalho. Eles precisam ser multifuncionais e estar dispostos a ser. Ser uma pessoa curiosa, extrapolar suas limitações, reconhecer que existem coisas que não sabe fazer, mas procurar aprender com as pessoas que sabem. As oportunidades vêm quando a pessoa tem essa postura, porque ela tem que ter uma postura dentro do trabalho, de fazer o que lhe compete e fazer além do que lhe compete. A empresa quer que você seja uma pessoa que esteja disposta a saber fazer um pouco de tudo. Garanta o teu trabalho, assumo-o, seja responsável por ele: é isso que as empresas estão buscando hoje nos seus funcionários. E tenho a convicção de que as oportunidades que me foram dadas aqui na Gama aconteceram por eu ser uma pessoa multifuncional.

Faria (2003c), baseando-se na Teoria Crítica, propõe um modelo de análise do controle em que se verificam as instâncias obscuras que operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual. Além disso, verifica-se como estas instâncias se manifestam no regramento e nas estruturas organizacionais. Sendo assim, faz-se necessário desvendar

em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle social, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições (FARIA, 2003, p. 3).

Por isso, as formas de controle social, segundo Faria (2003c, p. 4), podem ser agrupadas em dois níveis: objetivo e subjetivo. Ambos atuam simultaneamente.

As formas de controle que atuam no nível objetivo são as que se referem à formalização dos procedimentos da organização e se explicam pela relação com a realidade instituída.

As formas que atuam no nível subjetivo, ou seja, no subjetivo propriamente dito (intersubjetivo e inconsciente), são aquelas que decorrem do que não pode ser expresso, do lado sombrio, enigmático, obscuro e tenebroso das organizações e das relações que as constituem e que nela se reproduzem nos bastidores e no que não pode ser compartilhado.

Algumas características da empresa possibilitam a compreensão das formas de controle social que atuam no nível objetivo e subjetivo. Ao observar a história da fundação e o desenvolvimento da empresa, percebe-se a importância dada às origens do fundador da empresa, seus ideais e toda a vida de dedicação ao desenvolvimento do seu negócio. Segundo documentos da empresa, “uma expansão que resultou da busca constante” do fundador “e seus técnicos em aprimorar seus produtos, procurando melhorá-los e adaptá-los às novas exigências”. Hoje, a Gama é “uma empresa globalizada, voltada para o futuro, que investe cada vez mais no presente, no desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhorando a qualidade de vida do homem”. A empresa procurou acompanhar, desde o seu início, as tendências e exigências do mercado, reformulando seus produtos, sua forma de produção e suas técnicas de gestão, sempre com o auxílio dos trabalhadores, como sugere o discurso oficial.

A forma de gestão da Gama procura reconhecer e valorizar a participação dos empregados no processo, investindo também na qualidade de vida e na busca de satisfação por parte dos seus “colaboradores”. O indivíduo-trabalhador sente-se, por isso, reconhecido e importante no papel que desempenha. O reconhecimento também é percebido pelo indivíduo na forma de condições que recebe para o seu trabalho, nas possibilidades de “crescimento” na estrutura organizacional e de satisfação de suas necessidades, como enfatiza um trabalhador:

Então, eu acho que o nosso maior vínculo aqui é a reciprocidade, ou seja, o teu trabalho é reconhecido e você tem o apoio, o mérito, o quadro de classificação, teus aumentos, você tem tudo o que alguém poderia exigir de uma empresa.

A empresa é incansável ao querer enfatizar a importância da participação do “colaborador” para o sucesso da mesma. Nas palavras oficiais, “a Gama, assim como todas as empresas do grupo Gama no Brasil e no exterior, foi construída com a participação de todos os Colaboradores, em uma grande união de dedicação, constante atividade, planejamento, exatidão e profissionalismo. Com seu sucesso, honra a memória e os princípios humanistas” do fundador. Ao salientar os ideais do fundador (percebido como uma figura mitológica), esses se tornam importantes para as pessoas, que passam a incorporá-los. Os ideais de participação, colaboração, dedicação, sentimento de humanidade, atividade constante, profissionalismo e excelência são internalizados pelos indivíduos-trabalhadores da Gama. Esses passam, então, a agir em conformidade com os ideais da empresa.

A necessidade de promover mudanças para alcançar a excelência e os objetivos da empresa também é acompanhada por outras ações denominadas “responsabilidade social”, que visam à realização e à satisfação de necessidades de outros (empregados e sociedade). Além de promover obras de cunho social, a empresa indica que também tem uma preocupação ecológica, pois todas as implantações de novas formas produtivas e de gestão são acompanhadas por idéias que remetem à qualidade de vida, ao desenvolvimento do indivíduo-trabalhador e ao cuidado com o meio ambiente. Além de veicular a ideia de prezar pelo bem-estar do trabalhador, a Gama também procura ampliar essa condição aos seus familiares, ou seja, tornar-se um ideal que permeie a vida do trabalhador como um todo. A família torna-se um elemento importante a ser conquistado, como por outros motivos já sabia Henry Ford (FARIA, 2003b), pois ela certamente auxilia na construção do ideal: “a empresa boa, a empresa-mãe”.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 37), ocorre nas organizações “a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal por um sistema do tipo maternal. A organização, como vemos, está associada a uma imagem inconsciente feminina”. A dominação psicológica se dá pela oferta e retirada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração, representadas pela relação com o pai, pelo temor do pai e da ameaça de castração.

O trabalhador é livre para se movimentar na organização, para colocar em
--

prática suas iniciativas, criatividade e sua vontade de inovação. No entanto, só o faz porque tem para si as regras, os valores e a filosofia da organização.

Existe uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor insatisfeito com relação à mãe e também um temor de perder este amor. Essas situações são amplamente disseminadas pela organização. A lógica de todos esses processos é assegurar o controle da organização sobre seus trabalhadores e também da autonomia como seu princípio motor.

A Gama possui programas de gestão que visam a um maior controle sobre os indivíduos. Segundo Lapassade (1977, p. 34), “nas relações de trabalho, a burocratização se manifesta no controle da gestão produtiva pela forma de trabalho mecanizado, padronizado, sujeito à cronometragem e à racionalização das normas. Todos os movimentos do homem que produz (o operário) são decididos, normatizados e controlados a partir (e em função) do exterior”. O processo de controle produtivo pressupõe uma alienação, que ocorre em todos os níveis organizacionais, em que os indivíduos se limitam a tarefas repetitivas, padronizadas, mecanizadas e, da mesma forma, controladas pelo exterior (exterior em relação ao grupo de trabalho que executa a tarefa). De acordo com Lapassade (1977, p. 35), a burocracia é “uma forma de organização do poder, em que há uma alienação da condição de decisão sobre o fazer cotidiano, em favor de grupos (ou dirigentes) que, embora em relação, não alinham seus interesses aos dos grupos ou indivíduos executores”. Na Gama se percebe que quem “dita” as regras é o alto “escalão” da empresa: diretores e gerentes. A grande maioria dos empregados se concentra na área de operação na fábrica e segue as metas de produção estabelecidas exteriormente a eles.

Segundo Antunes (1999, p. 52),

utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semiautônomos”, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que reserva, na essência, as condições do

trabalho alienado e estranhado. O “trabalho polivalente”, “multifuncional”, “qualificado”, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho.

A Gama utiliza todas as técnicas de gestão citadas, que propiciam um clima de “harmonia” entre “colaboradores” e empresa, porque, geralmente, com a utilização destas técnicas, a empresa e o trabalho são percebidos como bons e agradáveis. Os discursos da inovação para acompanhar as tendências do mercado, da excelência da empresa e da necessidade de participação dos trabalhadores estão sempre presentes. Eles visam reforçar a ideologia da empresa e apreender a subjetividade dos trabalhadores. Segundo Motta (1993, p. 71), à medida que o indivíduo entra em contato com a realidade organizacional, vai internalizando um conjunto de significados, símbolos, padrões de vivência e comportamentos que estão presentes na realidade organizacional. Ele vai então processar esses símbolos internamente segundo o seu padrão cultural obtido anteriormente e vai interagir com essa realidade organizacional se comportando nela de acordo com esse processamento. Para o autor, “a realidade organizacional é construída, então, a partir desse processo dialético”.

Faria (2003a, 2004c) parte dos estudos de Enriquez (1997) e de Motta (2000) para propor uma classificação das formas de controle organizacional, na qual sugere que as formas de controle sejam classificadas em: físico, normativo, finalístico ou por resultados, político, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolista. O controle por vínculos, segundo Faria (2003a, p. 5), “refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio”. A partir desse modelo (FARIA, 2003a; 2004c) é que se fez a análise do vínculo como uma forma de controle social na organização.

3

Vínculo e subjetividade: alicerces do controle social na Organização Gama

Segundo Pagès et al. (1987, p. 144), o indivíduo se liga a uma

organização hipermoderna, que se situa no modo atual de desenvolvimento do sistema capitalista:

Não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso da empresa clássica.

O indivíduo estabelece vínculos com objetos (outros indivíduos, uma organização, objetos propriamente ditos) para que possa satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, o vínculo estabelecido com a organização possibilita ao indivíduo satisfazer necessidades de ordem “objetiva” (obtenção de um salário e elementos necessários para a sua sobrevivência), bem como necessidades de ordem “subjetiva” (realizações psíquicas, realizações com o trabalho, reconhecimento, sentimento de pertença, entre outros).

Vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto (objeto/pessoa/coisa visada pelas pulsões), que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e enquanto sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito.

É através desse processo que o indivíduo/sujeito poderá interagir no mundo exterior (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001; PICHON-RIVIÈRE, 2000; KAËS, 1991, 1998; FREUD, 1988).

Segundo o *Dicionário Aurélio* (FERREIRA, 1999), vínculo é “tudo o que ata, liga ou aperta”. O indivíduo pode se vincular, ou seja, se unir, se atar ou se ligar a outro indivíduo, a um objeto, a um grupo, a uma organização ou a

uma instituição. O vínculo possibilita a relação entre um indivíduo e outro e entre um indivíduo e um objeto que ele identifique importante para a realização de suas necessidades, seus desejos ou para a satisfação de suas pulsões.

O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo pela vinculação.

Também na empresa Gama, tanto os empregados quanto a organização necessitam do vínculo para possibilitar uma relação entre eles. A organização necessita do trabalhador unido a ela para poder produzir, manter seu sistema em atividade e atingir seu objetivo de lucro. O indivíduo necessita da organização para, através dela, realizar algumas de suas necessidades e, inclusive, prezar por sua sobrevivência, já que os elementos que a empresa oferece (salário, benefícios, oportunidade de pertencer a um grupo, entre outros) são essenciais para isso. A organização utiliza o vínculo formal e o psicológico como forma de propiciar algo para o empregado e mantê-lo ligado à empresa. Em contrapartida, o indivíduo oferece sua força de trabalho, integra-se à organização, cumpre seu papel na dinâmica das interações sociais e contribui para a dinâmica da organização. Como se pode perceber, há dois tipos de vínculos:

- i. o vínculo formal entre empresa e empregado, que se caracteriza pelo contrato de trabalho e todos os benefícios e condições de trabalho que aquela oferece para este;
- ii. o vínculo psicológico, que se caracteriza pela possibilidade de satisfazer necessidades psicológicas e obter satisfação através das relações sociais que se delineiam no interior da organização.

Já as necessidades dos indivíduos podem ser:

- i. conscientes, quando os indivíduos sabem quais são suas necessidades e agem com a intenção de satisfazê-las;

- ii. inconscientes, quando os indivíduos não sabem sobre suas necessidades, mas procuram satisfazê-las mesmo assim. Nesse caso, cita-se como exemplo a necessidade de pertencer a um grupo, reconhecer-se como igual a outras pessoas, sentir-se “aliviado” do temor do despedaçamento, ser reconhecido por seu trabalho e como pessoa, entre outros.

Pichon-Rivière (2000, p. 3) compreende o vínculo como “a maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com o outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento”. Isso justifica por que as pessoas percebem e apontam elementos diferenciados como sendo os mais importantes para a sua vinculação à empresa. Uns apontam que o mais importante é o salário que ganham, outros a segurança que têm no trabalho e o ambiente de trabalho, entre outros aspectos.

O vínculo é “uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que engloba tanto sujeito quanto objeto” (PICHON-RIVIÈRE, 2000, p. XI). Na sua essência, o vínculo contém dois campos psicológicos nos quais se expressa: o campo interno e o externo ao sujeito (TARAGANO, 2000).

O vínculo interno condiciona muitos aspectos externos e visíveis da conduta do sujeito. A relação interna é a relação do sujeito com o objeto internalizado, uma relação que acontece no psiquismo do sujeito.

O vínculo externo é a relação do sujeito com o objeto no plano da ação e do comportamento manifesto, que vai trazer elementos internos e afetivos do sujeito. Todo vínculo inicialmente é externo e depois se torna interno.

Em um processo dialético, os mesmos vão se integrando, formando as noções de interno e externo e do que está dentro e fora do indivíduo. Esse processo dialético acaba por determinar as diferenças entre indivíduos e a

singularidade de cada um. É essa experiência que torna possível que “as características do mundo interno de uma determinada pessoa sejam completamente diferentes daquelas do mundo interno de outras pessoas ante a mesma experiência da realidade externa” (PICHON-RIVIÈRE, 2000, p. 41).

Na organização analisada, a Gama, não foi possível identificar precisamente os objetos específicos elegidos pelos indivíduos para satisfazer suas necessidades, pois os mesmos são difusos. Mas, foi possível verificar que os indivíduos mantêm um laço com a organização e com os grupos da organização para realizar o que lhes é da ordem da necessidade. Para entender este fato, é necessário recorrer à psicanálise, pois esta procura responder a algumas questões e encontrar uma direção que permite esclarecer a dinâmica dos vínculos psicológicos.⁸ Sabe-se que o vínculo confronta o indivíduo com as questões de poder. Segundo Enriquez (1994, p. 23), “o vínculo social é antes de tudo um vínculo de poder. [...] A questão crucial é a da violência e da harmonia, da criação de instituições, de tentativas de persuasão ou de imposição que apoiem o tipo social assim criado, da produção de certos tipos de personalidade indispensáveis ao funcionamento social e da construção de mitos (religiões e ideologias) cuja textura garanta à sociedade uma coerência mínima”.

A pesquisa realizada na Gama mostrou que alguns elementos comuns aparecem muito frequentemente nos discursos dos indivíduos e se referem ao seu relacionamento com a organização Gama. Ao analisar os dados da pesquisa, foi possível fazer uma classificação dos elementos, reconhecidos pelos indivíduos, que proporcionam sua vinculação à empresa. Segundo eles, se não fossem alguns desses elementos, já teriam procurado outra empresa para trabalhar. A classificação feita distingue elementos do vínculo formal entre a organização e o empregado, mas que em alguns momentos não deixam de ter um caráter psicológico e elementos do vínculo psicológico. O Quadro 1.2 mostra a classificação.

Quadro 1.2 *Elementos do vínculo organizacional.*

⁸ Não é propósito aqui fazer uma psicanálise, para a qual os autores não são competentes. Trata-se apenas de indicar em que áreas do conhecimento se podem buscar explicações para entender melhor determinados fatos.

VÍNCULO FORMAL Elementos oferecidos pela empresa	Salário
	Benefícios (plano de saúde, alimentação, clube)
	Oportunidades (trabalho, conhecimento, aprendizado, desenvolvimento) e carreira
	Segurança no emprego
	Condições de trabalho
	Autonomia no trabalho
	Investimento no funcionário
	Humanismo e comprometimento com funcionários
VÍNCULO PSICOLÓGICO Elementos de satisfação psíquica	Fama da empresa
	<i>Status</i> por trabalhar na empresa
	Valorização social
	Sonho de trabalhar na empresa
	Respeito no trabalho
	Relacionamentos no trabalho
	Ambiente de trabalho
	Integração com a empresa
	Comprometimento com a empresa
	Reconhecimento da empresa
	Satisfação com o trabalho
	Amor à empresa
	Sentimento de família
	Medo do mercado

3.1 O vínculo formal e a subjetividade humana

São vários fatores que fazem com que o funcionário permaneça na Gama. E eu até vou te contar isso porque essa é a minha história, a minha experiência de eu estar aqui há 17 anos. A Gama é uma empresa que está em constante evolução. Não tem um ano que você não tenha uma coisa nova, um desafio, não há aquela coisa de pensar que aqui não está desafiador ou que está desmotivador. Outro ponto é que é uma empresa que dá muito recurso para você trabalhar. Se você quer fazer uma coisa nova e precisa de um recurso material ou aumentar a sua equipe, você tem isso. Outro fator é que é uma empresa que paga bem em relação ao mercado. Profissionalmente, para um engenheiro, um técnico, um analista, o que tem de tecnologia aqui dentro é de ponta, de última geração. Dificilmente ele encontrará no mercado esse contato com a tecnologia de ponta. Tecnicamente falando, ela está sempre na frente. Cada vez está ficando mais difícil você hierarquicamente subir na organização. Contudo, você tem muitas oportunidades.

O vínculo formal entre indivíduo e empresa é iniciado no momento em que aquele assina seu contrato de trabalho com esta. Existem as orientações gerais para a contratação e vinculação dos empregados à empresa, aí incluídas aquelas previstas nos estatutos legais. No entanto, cada cargo tem suas especificidades. Os elementos do vínculo formal são desenvolvidos e repensados pela empresa constantemente. De acordo com o apontamento dos trabalhadores da Gama, alguns elementos são percebidos como importantes para estabelecer e manter o vínculo entre estes e a empresa. Dentre os elementos, encontram-se o salário e os benefícios, as oportunidades e a carreira que o indivíduo pode fazer na organização, a segurança e a autonomia no trabalho, o investimento que a empresa faz no trabalhador, entre outros.

A Gama tem como política salarial manter a média do mercado. Já a política de benefícios é extensa e procura favorecer não somente o trabalhador da Gama, mas também sua família. Os salários e os benefícios são percebidos como uma das principais fontes de prazer e de vinculação do indivíduo à empresa, como sugere o relato:

Não te digo que estive sempre com os olhos só dentro da Gama. Na época da instalação das grandes montadoras aqui [na região], eu cheguei a me

candidatar em duas empresas e, quando chegava o quesito salário, as duas foram unânimes em dizer que eu deveria ficar quieto onde estava, porque já tinha um bom salário. Eu acho que a empresa pratica uma política de benefícios muito sólida. Se não é a *top*, também não está na média, está sempre acima da média, dentro da sua realidade, muitas vezes abrindo mão do seu resultado, operando um resultado negativo para manter as políticas, mas sempre visando a um resultado positivo em curto prazo. Então, acho que esse também é um vínculo muito importante. Claro, também tem coisas para serem melhoradas. Por exemplo, o pessoal reclama muito das políticas de subsídio para graduação, mas, em contrapartida, os subsídios para mestrado, pós-graduação, idiomas são excelentes. E assim vai: sempre tem prós e contras. Mas em minha opinião é uma política muito sólida de benefícios e remuneração e que as pessoas também se vinculam à empresa por esse motivo. Você tem que fechar o circuito, senão não funciona. A empresa agora está partindo para o estudo da remuneração variada, sempre procurando acompanhar o mercado e muitas vezes sair na frente. Acho que esse vínculo é estratégico e fundamental.

Além de propiciar ao indivíduo a possibilidade de sustento e de sobrevivência, a remuneração também tem um equivalente de reconhecimento. Segundo Pagès et al. (1987, p. 109-110), “os salários estão ligados diretamente ao rendimento medido de forma bastante precisa; mas esta ligação satisfaz ao mesmo tempo o narcisismo de cada um (que assim sabe o que vale) e seu desejo de justiça (a cada um, segundo suas capacidades). O fato de possuir objetivos quantificados, que se traduzem principalmente por uma carga de trabalho elevada, satisfaz a necessidade de reconhecimento e segurança: se ele atingir seus objetivos, será considerado recompensado, e essa certeza o protege contra a arbitrariedade”.

A política de remuneração e benefícios estabelecida pela empresa, bem como as políticas de pessoal como um todo, pressupõem uma dominação sobre o indivíduo. Segundo Leal e Schmitt (2002, p. 1), “a gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização”, no sentido de propiciar a mediação das contradições, “constituindo o principal componente de seu aparelho ideológico”. Para Faria (2001), as empresas desenvolvem eficientes programas de RH baseados em esquemas para controlar o comportamento do indivíduo. Essas técnicas não se limitam àquelas utilizadas no local de trabalho, mas percorrem também a sua vida social. Entre esses programas, é possível citar o clube da empresa, associações esportivas e culturais, programas de qualidade de vida no

trabalho, programas de assistência social e psicológica, entre outros. “Estas ações fazem com que o indivíduo se sinta cada vez mais engajado e busque a realização dos objetivos organizacionais. O que se percebe atualmente é que a gestão de RH atua no sentido de influenciar a subjetividade dos indivíduos” (LEAL; SCHMITT, 2002).

As oportunidades que a empresa oferece se referem às possibilidades de obter conhecimento, aprender e se desenvolver. Essas oportunidades, em concordância com os elementos salário e benefícios, estão ligadas à política de RH da empresa. A *Gama* procura investir em treinamento e desenvolvimento com o objetivo de ter indivíduos tanto qualificados para o trabalho e para a produção quanto para as competências que devem ser desenvolvidas para assumirem novas funções na organização e se adaptarem às rápidas mudanças ocorridas na empresa. Os trabalhadores costumam fazer carreira na empresa. É comum encontrar na *Gama* trabalhadores com 10, 15, 20 anos de empresa. Apesar de a *Gama* ter poucas oportunidades para crescimento na hierarquia vertical, consegue oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento na sua hierarquia horizontal.

Segundo Pagès et al. (1987, p. 133), “a carreira é um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização. Ela medeia esta relação no tempo e não mais apenas no espaço. Para o indivíduo, ela permite ‘conter’ suas angústias de não-reconhecimento, seu medo do fracasso e canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição. Para a empresa, trata-se primeiro de assegurar a transformação da energia individual em força de trabalho, e não em revolta contra a exploração”. Assim, “fazer carreira não é principalmente obter remunerações mais altas, ter funções hierárquicas mais importantes, ver seu ‘prestígio’ e sua ‘influência’ aumentar na medida das promoções [...]. Todos esses elementos são apenas benefícios secundários, os sinais exteriores da satisfação de uma necessidade mais imperiosa: vencer”.

Para Pagès et al. (1987, p. 137), “a organização passa para o indivíduo a ideia de que é ele que está se superando através de sua carreira, ao passo que, na realidade, são os objetivos da organização que estão sendo atingidos”. A possibilidade de fazer carreira na empresa acontece e está ligada à condição de o indivíduo se reconhecer no que faz e, ainda, de se identificar com a organização. O processo de identificação possibilita a

ligação entre os indivíduos e a empresa.

Em certos momentos, a identificação do indivíduo com a organização passa a assumir uma dimensão inimaginável, fazendo com que o indivíduo viva por e para a organização. Essa ligação pode “cegar” o indivíduo, evitando que ele perceba os conflitos e as contradições inerentes à sua relação com a empresa.

Por isso, reduzir e/ou minimizar as formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para que a organização atinja seus objetivos. Para tanto, a valorização das potencialidades dos trabalhadores e os discursos positivos funcionam como fragmentadores de uma consciência mais crítica sobre a realidade.

As condições de trabalho contemplam o ambiente físico e psicológico (pressão no trabalho, relacionamentos, entre outros), os recursos e a forma de executar a tarefa. A autonomia se refere à liberdade para executar e decidir, e a segurança se refere à “suposta” estabilidade que a empresa oferece ao indivíduo. A segurança, em todos os sentidos, é perseguida pelos indivíduos constantemente. Eles receiam que venham a lume seus sentimentos de destruição e seu temor ao despedaçamento. A Gama constantemente procura demonstrar, através de suas práticas e políticas, o comprometimento com o empregado e suas questões. Algo muito falado na empresa é o fato de a Gama não demitir e, ainda, quando necessita fazê-lo, a empresa investiga a condição econômica, familiar e social dos trabalhadores que são candidatos a serem dispensados. Feito isso, decide quais os profissionais e as famílias que seriam menos afetados com a demissão. Essa postura, segundo os empregados, também denota o lado humano da organização: a empresa é sobre-humanizada, deificada, considerada justa e preocupada com todas as causas sociais que a rodeiam.

3.2 O vínculo psicológico na organização

Quando o vínculo é somente material, ou seja, ligado a salário,

benefícios, na verdade não existe vínculo, significa que as coisas na empresa não vão bem. Ele só vai existir quando esse envolvimento dos funcionários com a empresa estiver de tal forma enlaçado que um faça realmente parte do outro. Desta forma, eu entendo que existe mesmo um vínculo.

O vínculo psicológico é aquele que não é formalizado, mas criado e desenvolvido a partir da relação entre o indivíduo e a empresa. Ele faz parte da subjetividade dos indivíduos e está intimamente ligado à possibilidade de os sujeitos realizarem suas necessidades psicológicas. O vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização pode ocorrer porque elementos como a fama da empresa, o *status*, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento de família proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela. Como relata um trabalhador,

a segurança que a Gama dá e o próprio nome da empresa, que é um nome forte na cabeça das pessoas, são importantes para o funcionário. O nome Gama chega a dar *status*. Ele é muito respeitado aí fora. Quando você diz que trabalha na Gama as pessoas até olham para você de forma diferente. Esse nome tem muito peso. Isto dá certo conforto e bem-estar [...]. Aquilo que eu ouço aqui, que segura as pessoas na empresa é o nome forte da Gama, esse nome tem muito peso.

A Gama possui uma imagem valorizada no mercado. É comum as pessoas se referirem à mesma como uma empresa boa, sólida, justa, com potencial, respeitadora e digna. A partir desse imaginário, as pessoas buscam realizar seus desejos e obter prazer. Na visão dos empregados, a empresa tem condição de lhes oferecer uma identidade. Além de se identificarem com a imagem da empresa grandiosa, sólida e poderosa, os funcionários podem utilizar o nome da organização para se identificarem a clientes, fornecedores e colegas. No mercado, estes indivíduos são valorizados e reconhecidos porque têm o nome da empresa: “sou o João da Gama”. É muito comum na Gama as pessoas se identificarem com o nome da empresa. O reconhecimento que a empresa oferece aos seus “bons trabalhadores” é valorizado imensamente, a ponto de o indivíduo se tornar um indivíduo-Gama, ou seja, ele “renuncia à identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa” (PAGÈS et al., 1993, p. 110). Assim, a identidade do indivíduo se mistura com a empresa e ele se referencia somente através dela. O estudo mostra que os indivíduos da Gama assumem a sua “personalidade”, pois eles passam a se

comportar, a pensar e se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela.

Dois dos aspectos que chamam a atenção dos novos empregados da Gama é o ambiente e o clima de trabalho. Eles dizem que se sentem acolhidos e respeitados pelos colegas. Também percebem um ambiente agradável, em que todos se cumprimentam, se conhecem e se demonstram solícitos em caso de necessidade.

Quando eu entrei, foi muito interessante, vi uma grande empresa com móveis não tão novos, máquinas relativamente novas, enfim não é uma fábrica moderna. Mas confesso a você que tudo isso fica em segundo plano diante da forma como você é recebida no teu ambiente de trabalho e a educação das pessoas. Ela não tem um sistema de integração formal, como eu estava acostumada; apenas preenchi vários documentos e fui fazendo microestágios com pessoas para saber um pouquinho o que elas faziam e como elas faziam os seus trabalhos. Foi essa minha integração. Tinha uma agenda preparada para mim e a minha amiga, que trabalha aqui, me deixou sozinha algumas vezes neste início para eu me virar. As pessoas foram muito receptivas, atenciosas. Sempre que eu preciso de alguma coisa, eu tenho retorno, fato que, aliás, eu estava desacostumada. Eu me sinto muito à vontade aqui, parece que trabalho aqui há muito tempo e com tão pouco tempo de empresa me sinto bem integrada.

Os empregados incorporam os ideais da empresa e os reproduzem nas relações de trabalho e com os colegas. Isso fortalece o relacionamento, faz com que os mesmos se reconheçam como iguais e lutem por um mesmo objetivo: eles têm um projeto comum. Segundo um relato, é isso “que faz a gente vestir efetivamente a camisa da empresa e se sentir comprometido com a Gama. Também o fato de saber que aqui dentro você tem uma estabilidade. Claro que tem que estar sempre se atualizando e estudando”.

Nas entrevistas e nas observações realizadas na empresa, foi possível verificar que os relacionamentos, o ambiente e a satisfação no trabalho são fatores extremamente relevantes para que os funcionários permaneçam ali, sentindo-se bem e engajados na organização. A organização, como indicado no Quadro 1.1, conta com uma série de programas que contribuem para a integração constante dos indivíduos à empresa. Cita-se: o programa para receber a família do trabalhador quando ele completa um ano de trabalho, a festa para os funcionários que completam 10 e 25 anos de trabalho na Gama, as festas no clube da empresa e outros programas realizados no dia-a-dia de trabalho (reuniões, trabalhos em grupo). De acordo com o relato,

integração é a pessoa se sentir bem, se sentir bem recebida e útil. Perceber que é o local ideal para ela trabalhar, que está de acordo com os seus valores e que ali ela é respeitada. Eu penso que estaria bem integrada numa empresa quando me sentisse confortável com a forma que as pessoas me tratam. O respeito, a forma como eu me adaptei à empresa, a coerência do que foi dito durante o processo seletivo com a realidade do dia-a-dia, as minhas atividades, os meus direitos, os benefícios e o ambiente. Tudo isso eu vivi e vivo aqui na Gama.

Os funcionários da Gama demonstram uma identificação maciça com a mesma. Eles lhe devotam amor e mantêm com ela um sentimento de pertencimento. A organização faz com que eles se sintam pertencentes à empresa e à sua “família”. Sendo assim, ela é compreendida como uma grande família, em que todos estão ligados por laços de “sangue” e de amor. Esses indivíduos se reconhecem, então, como filhos de uma grande mãe que lhes supre as necessidades.

O mito que é formado em torno do fundador da empresa também contribui para que os indivíduos se reconheçam como irmãos e se amem uns aos outros.

A maioria das pessoas que trabalha aqui tem suas crenças e valores identificados com as crenças e valores do fundador da Gama. O Senhor Gama transformou a empresa numa fundação sem fins lucrativos e sempre incentivou a sociedade. Existem muitos hospitais espalhados pelo mundo que são administrados pela Gama. Aqui no Brasil existe uma instituição que a empresa financia e cuja especialidade é o tratamento de câncer infantil. No [país da matriz] também tem instituições assim. Então eu vejo que essa crença e esses valores são realmente uma herança do fundador da Gama. Essa é a crença e o valor da empresa, que não estão escritos em nenhum lugar, mas são uma realidade e as pessoas que não se identificam com eles são naturalmente expelidas.

A empresa, nesse sentido, procura mostrar que tem como valores o respeito ao ser humano, a caridade e o sentimento de irmandade. Como observa Pagès et al. (1993, p. 120), “a ligação dos indivíduos com a organização, sendo a contrapartida das exigências que ela pode ter para com eles, é uma das peças-chave do funcionamento. Como a segurança afetiva fundamenta o envolvimento familiar, a segurança do emprego consolida os laços entre o indivíduo” e a empresa.

O medo do mercado é outro sentimento que aparece constantemente entre os empregados da Gama. Eles se vinculam e mantêm um forte elo com a empresa porque temem o que pode acontecer com eles no mercado, frente às dificuldades e à escassez de trabalho. Assim, o medo de mercado também faz com que os indivíduos trabalhem e se esforcem para demonstrar que estão engajados na empresa. O medo de ser substituído, trocado, deixado de lado, desvalorizado, de não ter mais o lugar de pertença, onde possa realizar seus desejos e suas necessidades, entre outros, faz com que o indivíduo se interesse cada vez mais em se mostrar ligado e comprometido com seus objetivos em relação à empresa.

Para os indivíduos-trabalhadores da Gama, estar ligado à empresa, ter um lugar “protegido” e ainda realizar seus desejos e necessidades na empresa são fatores que devem ser amplamente valorizados e cuidados. Percebe-se que esses indivíduos lutam diariamente contra seus medos e angústias que têm origem no início de suas vidas. Eles necessitam de filiação, precisam sentir-se pertencentes a um lugar, ser desejados e reconhecidos por outros. É em prol disso que se vinculam à Gama.

4

Análise psicossociológica dos vínculos estabelecidos entre indivíduos e organização: por uma conclusão

O indivíduo se vincula à organização para satisfazer o que está na base de sua constituição: suas pulsões. Para satisfazer as pulsões e minimizar o estado de tensão que elas causam, ele se dirige a um objeto, através do qual poderá satisfazê-las. Nesse sentido, a organização, bem como os elementos que proporciona, é vista como objeto que pode satisfazer as pulsões individuais. O indivíduo se liga a esses objetos por meio de identificação, projeção, introjeção, identificação, bem como vive a ambivalência na relação prazer agressivo e fusão amorosa com a mãe, ideal do ego, angústia da retirada do amor, sentimento de amor, projeto em comum, entre outros. A análise dos vínculos organizacionais mostra que a formação e a manutenção desses é uma forma de controle que a organização exerce sobre os indivíduos. Esse controle se dá através dos vínculos formais e dos vínculos psicológicos. Na relação entre indivíduo e organização, a instância inconsciente do indivíduo está em ação. Segundo Kaës (1998), a organização

mobiliza funções e processos psíquicos em seus indivíduos, ou seja, canaliza-os, domina-os e os domestica. Essas mobilizações cumprem um efeito organizador da realidade psíquica e da organização.

A *Gama* trabalha com a subjetividade dos indivíduos através da ação disfarçada de elementos racionais e ideológicos: a política da empresa e seu sistema de valores são alguns exemplos. Assim, a organização flagra o desejo de conquista dos indivíduos, seu *medo da morte*, seu desejo de dominação e onipotência e a crueldade para consigo e com os outros, oferecendo um sistema em que é possível realizar todos esses elementos de ordem psicológica. Ao mesmo tempo em que o vínculo se apresenta como condição fundamental da possibilidade de relação e de troca entre indivíduos e organização, ele também se torna, pela dinâmica estabelecida na relação, um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização. O indivíduo reconhece os elementos importantes para a sua vinculação à empresa (salário, benefícios, integração etc.), no entanto, ele não tem plena consciência dos elementos subjetivos que se relacionam à sua história de vida, sua forma de satisfação e suas angústias fundamentais e que o vinculam à organização-empresa. Ele apresenta esses elementos em seu discurso, mas não reconhece a sua importância na dinâmica da vinculação. Assim, juntamente com os elementos objetivos que o ligam à empresa, existem os elementos subjetivos, que necessariamente se relacionam às questões inconscientes e subjetivas de cada um.

A atuação e o controle da organização sobre a subjetividade dos trabalhadores possuem um limite: ela não consegue controlar o indivíduo pela sua subjetividade se o sistema que a organização oferece é percebido como injusto e imoral. A partir do momento em que o indivíduo percebe que o vínculo estabelecido gera certos conflitos com outros interesses seus, que o “preço” de se vincular e estabelecer relações está em confronto com seus valores, sua moral e sua ética, o indivíduo tende a se desvincular da organização. A consciência e certo saber sobre as situações vinculares, que impede o indivíduo de realizar prazeres importantes, além da divergência de valores morais e éticos, podem fazer com que um indivíduo se desligue, se desvincule do objeto (organização) proporcionador de prazer.

O controle que a organização exerce sobre os indivíduos, tenha ele a forma que for (físico, normativo, finalístico, político, simbólico-imaginário, por sedução ou por vínculo), nunca será total. Isto é, os indivíduos gozam de

satisfação e espaços de liberdade para agir, atuando, inclusive, para a construção e a reprodução das formas de controle organizacional. No entanto, eles também sofrem as consequências do controle sobre o seu corpo, seus comportamentos e sua subjetividade. O controle, o poder e as estruturas de dominação da organização atuam no sentido de provocar a repressão e o recalçamento nos indivíduos. Assim, eles ficam impedidos de expressar e realizar algumas de suas manifestações psíquicas mais fundamentais para seu desenvolvimento, quais sejam, seus desejos, suas fantasias, suas vontades e necessidades.

A vinculação do indivíduo à organização constitui-se como um processo contraditório. Ao mesmo tempo em que a organização promove o controle, utilizando, entre outros, o processo vincular para garantir a produção, ela perde em produtividade e possibilidade de criação, pois tolhe os indivíduos no que lhes é mais fundamental: a possibilidade de inovar, agir e transformar o meio em que vivem. Já os indivíduos se vinculam à organização para obter a satisfação de suas necessidades, nem sempre percebendo o quanto são controlados, e deixam de obter sua realização exatamente por manterem essa ligação com a empresa. A subjetividade dos indivíduos é transformada e, muitas vezes, eles perdem sua essência: seu modo característico de ser, de se relacionar e de obter prazer.

A vinculação do indivíduo à organização pode lhe trazer sérias consequências, sendo o sofrimento psíquico e os transtornos mentais os mais comumente encontrados. Mas não se pode negar que, através da relação com a organização, o indivíduo também obtém satisfações. Cabe a ele, então, a condição de avaliar essa relação e fazer suas escolhas, bem como cabe à organização propor-se uma reflexão com relação a sua atuação sobre a subjetividade dos indivíduos e suas repercussões sociais.

Questões para reflexão

1.

O que mantém uma organização coesa é o estabelecimento de um vínculo social comum entre os sujeitos que a compõem, o que não significa que estes sujeitos não possam ter seus próprios interesses, desejos e projetos. Os sujeitos vinculam-se a um projeto, um desafio, um objetivo. Entretanto, em qualquer organização ocorrem relações de poder e conflitos intergrupais e

interpessoais, que não raro mobilizam muita energia dos sujeitos, colocando em risco os processos vinculares. Como a organização deve ocupar-se ao mesmo tempo com a construção e a manutenção de um vínculo social comum e com as relações de poder e com os conflitos?

2.

A empresa pesquisada, a Gama, é considerada pela maioria de seus empregados como uma organização “boa de se trabalhar”, devido às suas políticas. Os empregados têm orgulho da empresa. No entanto, a empresa adota mecanismos de atuação sobre a subjetividade dos seus empregados para criar um ambiente de vínculo com a mesma, mecanismos estes que se tornam mais eficazes quanto mais os empregados se sentem ameaçados e inseguros com relação ao que seria sua vida profissional fora dela (desemprego, menores salários e benefícios etc.). Neste sentido, o vínculo estabelecido seria falso ou, pelo menos, frágil? Por quê?

O Sequestro da Subjetividade⁹

*José Henrique de Faria
Francis Kanashiro Meneghetti*

Introdução

A subjetividade do trabalhador tornou-se fragmentada na atual sociedade sob o comando do capital. A busca por pequenos gozos narcísicos, os novos modelos de produção e gestão, representados atualmente pelo toyotismo, e a disseminação de uma ideologia tipicamente alicerçada nos valores sociais e econômicos vinculados ao sistema de capital foram capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, levá-lo a enfrentar, de forma mais resignada, o que Dejours (2000) chama de condições físicas e psicológicas de trabalhos cada dia mais precárias.

O presente capítulo busca, através de uma pesquisa efetuada junto a trabalhadores em organizações com o sistema de produção e gestão toyotista, verificar de que maneira se dá o sequestro da subjetividade do trabalhador, mais precisamente, se há formas de controle psicológico disseminadas não só na “esfera cultural” da organização (MOTTA; FREITAS, 2000), como também em um imaginário coletivo compartilhado (ANZIEU, 1993), nos vínculos grupais estabelecidos (ENRIQUEZ, 1994; 1997), na ideologia dominante (ALTHUSSER, 1999) e no que Galbraith (1999) chama de poder condicionado, incentivado e aceito como prática comum e legítima no comportamento social.

É investigado se as sutilezas presentes nas técnicas de produção e gestão toyotistas – *team work* (times ou grupos de trabalho), *kaizen*, *just in time*, controle da qualidade – são capazes de promover o sequestro da subjetividade do trabalhador, levando-o a intensificar o ritmo de trabalho.

A pesquisa foi realizada junto a trabalhadores *dekasseguís*¹⁰ residentes no

⁹ Texto originalmente apresentado no XXV Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD, 2001.

¹⁰ “A palavra *dekassegui* está sendo empregada para designar os trabalhadores brasileiros de origem japonesa e também japoneses radicados no Brasil, que trabalham no Japão durante um tempo, realizando tarefas desqualificadas. Estes *dekasseguís* brasileiros começaram a chegar ao Japão a partir de 1985, com um grande aumento do seu fluxo a partir de 1989” (KATO; MIYAZAKI; SUGO, 1992).

Japão, mais especificamente na cidade de Shimada, Estado de Shizuoka, que trabalham em indústrias ou empresas que adotam o modelo toyotista de produção. Trata-se, portanto, de um estudo de caso, para o qual foi considerada a existência de empresas que adotam o “modelo toyotista” e que empregam *dekasségus*. Foram selecionados 100 trabalhadores, sendo que 31 participaram da pesquisa. A escolha dos trabalhadores *dekasségus* deveu-se às condições diferenciadas de trabalho vividas por estes “estrangeiros aceitos por descendência”, inseridos no processo de produção como força de trabalho temporária e submetidos a processos de intensificação do trabalho. Assim, se o modelo toyotista não é dependente de cultura local, seria de se esperar que qualquer trabalhador a ele submetido experimentaria seus resultados, estaria sujeito ao seu sistema de controle e seria apanhado nas armadilhas do envolvimento psicológico.

1

Subjetividade do trabalhador, poder condicionado e sequestro da subjetividade

Para melhor desenvolver os argumentos a seguir, convém começar este capítulo definindo o que é subjetividade, como é controlada, o que é consciência, o que é subjetividade fragmentada, o que é poder condicionado e o que é sequestro da subjetividade.¹¹

A subjetividade refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações.

¹¹ No estudo que deu origem a este capítulo, “sequestro da subjetividade” foi utilizado apenas como uma expressão. Os debates e os questionamentos que se seguiram acabaram por exigir um conceito. A exposição deste conceito é realizada primeiramente durante um debate sobre *The Critical Theory of Labor Process Control Under Capitalists Organizations*, no Institute of Labor and Industrial Relations, na University of Michigan, do qual resultou um *working paper*, denominado *The kidnapping of subjectivity: the new capitalist strategy of labor process control* (FARIA, 2003). Parte desta reflexão aparecerá também em outro trabalho (FARIA, 2004c. p. 116-117). Estes conceitos e reflexões foram acrescidos ao presente texto e se encontram devidamente destacados.

Nas organizações, a subjetividade é em sua essência controlada pela consciência do sujeito individual ou coletivo quanto à sua conduta no local de trabalho e na rede social a que se submete.

Como consciência pode-se entender a compreensão da totalidade, a qual é antagônica ao processo de alienação no qual o sujeito se submete através do domínio parcial da sua realidade enquanto sujeito social participante de uma rede de relacionamentos humanos.¹² Para o entendimento da consciência, Damásio (2000) afirma que se deve buscar um equilíbrio entre a compreensão racionalizada do mundo e um sentir emocional desta racionalidade, sem deixar dúvidas quanto à legitimidade desta criação racional da realidade. A consciência, desta forma, é composta não só por uma lógica racional, mas também por uma cobertura emocional desta compreensão, provocando um equilíbrio dual do que compõe a lógica da consciência humana.

Consciência é uma relação do sujeito consigo mesmo, uma relação intrínseca, interior, pela qual o sujeito pode se conhecer de modo imediato e privilegiado e, em função desta condição, pode julgar-se de uma forma que ele considera infalível e segura. Assim, trata-se de uma relação em que o aspecto moral (a condição de auto julgar-se) estabelece conexões estreitas com os aspectos teórico-conceituais (a condição de conhecer-se de modo infalível e seguro). É apenas porque existe essa esfera de interioridade, que é uma realidade privilegiada de natureza superior, que a consciência constitui um instrumento importante de conhecimento e de orientação prática.¹³

¹² Ver, sobre essa concepção, Basbaum (1982).

¹³ Ver, sobre isto, Abbagnano (1999).

Seria, assim, impossível o sujeito entender sua subjetividade e controlá-la numa direção que evitasse um processo de alienação, já que não há indivíduo que possua total compreensão de suas manifestações emocionais e mesmo racionais. Para que houvesse a possibilidade de um indivíduo chegar próximo a um estado ideal da consciência, este deveria inferir julgamentos corretos sobre toda a lógica coletiva da sua realidade, podendo distinguir pontos tendenciosos e errôneos da realidade social, comuns nas relações de poder na sociedade.

A subjetividade é, assim, “inferida a partir de práticas de ordem individual, grupal [social] ou institucional, sendo que ela não se inscreve num campo puramente racional, mas numa cadeia de significações imperceptíveis (ou seja, reprimidas) para o indivíduo ou para a organização à qual pertence” (VOLNOVICH, 1996, p. 61). A subjetividade do indivíduo não está apenas em sua consciência, mas também no círculo em que participam a mente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho, a casa e os outros (VOLNOVICH, 1996). O papel do contexto ambiental da sua atuação e o seu relacionamento com o mesmo enquanto sujeito social têm espaço fundamental na formação da sua subjetividade, sendo assim importante destacar a importância de um imaginário coletivo, dos vínculos grupais que o sujeito estabelece, dos processos de produção a que o sujeito se submete e a ideologia que o influencia.

O conflito que se desenvolve em cada uma destas dimensões, adicionado às repressões originais do ser social para a formação de uma civilização passível de civilidade (MARCUSE, 1975), obrigou o sujeito a submeter-se a compreensões “prontas” da sua realidade, que englobam da submissão a situações espúrias de um vínculo social à criação de um mito aceito pela sociedade e alimentado por um imaginário coletivo. Essa aceitabilidade só se torna possível na medida em que o indivíduo é um ser social que, para realizar seus desejos, deve ser reconhecido como um membro legítimo de determinado grupo social (ENRIQUEZ, 1997).

O indivíduo passa a estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade. É sobre esta perspectiva que nas relações de trabalho, que também são relações de poder e não só de

produção, há uma busca por produzir um modo moral de ser, apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social e aliviar as repreensões originais.

Isto equivale a dizer que “*as relações de trabalho produzem esta relação e o modo de ser moral – a subjetividade – do trabalhador profissional: o seu ser profissional*” (ROSA, 1994, p. 155). O indivíduo busca, portanto, várias maneiras de estabelecer relações sociais, mesmo que seja um conflito narcísico. “*Dessa forma ele transcende a separação de uma existência individual por tornar-se parte de alguém ou de algo maior do que ele próprio, experimentando a identidade por intermédio do poder a que se tenha submetido*” (FROMM, 1979, p. 43). Nesta submissão, o indivíduo “doa” sua subjetividade, para que possa se tornar parte deste algo maior, criando uma nova relação de poder simbiótica em que as forças de dominação e submissão estão na sutileza do relacionamento.

O indivíduo investe na realização de seus desejos e na satisfação do que de início foi reprimido (MARCUSE, 1975), ao mesmo tempo em que se submete a regras estabelecidas, procurando construir sua subjetividade em uma totalidade, embora vá fragmentá-la por imposição de sua própria limitação do conhecimento da totalidade e do todo de sua consciência. Cada indivíduo se vê obrigado a abrir mão de parte de sua autonomia em prol do coletivo e, assim, acaba criando o que se pode chamar de subjetividade fragmentada.

A subjetividade fragmentada é uma forma de “doação forçada” que o indivíduo faz de sua subjetividade para o coletivo, do que decorre um constante conflito entre o “desejo total” e o “desejo partilhado” deste indivíduo, através da cessão, para o coletivo, dos objetivos que o mesmo almeja só para si. Mas, paradoxalmente, a associação ao coletivo é também a forma criada para que os indivíduos alcancem determinados objetivos particulares, sejam eles de natureza física, material ou psicológica, que os mesmos não alcançariam senão neste plano coletivo.

Esta subjetividade fragmentada é valorizada e reproduzida através da ideologia, tornando-se a forma mais direta e menos “dispendiosa” para a organização conseguir resultados para os objetivos propostos pelas pressões narcísicas individuais ou de uma minoria grupal de objetivos comuns. Apesar de a subjetividade fragmentada ser incentivada pela organização, torna-se necessário haver um padrão de conduta social para evitar que ocorra uma desordem e um prejuízo total. Neste contexto, pode-se verificar que o melhor local em que esta dinâmica ocorre é o próprio ambiente de trabalho, no qual se estabelecem relações sociais com certa intensidade e comprometimento.

Isto se dá em razão da existência do que Galbraith (1999) chama de poder condicionado.

O poder condicionado é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. É subjetivo, pois nem os que o exercem e nem os que se sujeitam estão necessariamente cientes de seu exercício, podendo se dar de forma explícita (pela persuasão e pela educação) ou implícita (pela cultura), ainda que o explícito possa ser transmutado gradualmente em implícito, de forma a torná-lo cada vez mais aceitável.

O poder condicionado é muitas vezes imperceptível pela sua sutileza e natural na sua aceitação, fazendo parte, portanto, da própria vida, facilitando as relações sociais e não exercendo força visível ou específica para capturar a crença e a submissão dos indivíduos. Aceitar regras de conduta pode ser uma forma de poder condicionado, desde que não agride ou cause conflitos internos para sua realização.

As organizações aparecem, nestas circunstâncias, como uma forma de estabelecer o poder condicionado sobre os indivíduos. Um exemplo clássico é o do fortalecimento da imagem da “organização grandiosa”, sendo admirada pelos indivíduos e pela sociedade, facilitando a aceitação das

regras internas que serão impostas àqueles que se dispõem a trabalhar nelas. Para garantir um bom emprego, adquirir segurança e estabilidade financeira, buscar o reconhecimento social através do cargo que ocupa em uma empresa, aos quais os indivíduos são submetidos e cobrados constantemente, o novo trabalhador aceita as regras organizacionais sem questioná-las quanto à sua validade e legitimidade. Troca-se, portanto, a submissão à organização pelo reconhecimento social, construído ao longo da vida e cobrado constantemente pela sociedade. A não-realização de um “roteiro de sucesso” social, imaginado como ideal pela sociedade, levará o indivíduo a ser considerado um caso de fracasso, digno de pena (“o coitado” que não deu certo na vida), desprezado (aquele que ninguém considera) ou jogado à marginalidade (a “figura não grata”, o “personagem do mal”).

O poder condicionado “não ofende e nem é percebido pelo indivíduo sujeito a ele. [...] Não sendo um ato consciente, não é humilhante ou doloroso” (GALBRAITH, 1999, p. 62). O poder condicionado é, assim, a aceitação da realidade por aqueles que a ele se submetem sem mudar o condicionamento, mesmo quando as circunstâncias subjacentes mudam. O controle da sua aceitação está no aspecto da coletividade como guardião de um imaginário social a ser realizado por aqueles que desejam ser reconhecidos como exemplos sociais a serem seguidos. Trabalhar em uma organização, reconhecidamente aspirada como ideal na sociedade, possuir um cargo que denote a existência de poder, é uma realização imaginária que deve ser cumprida, mesmo que este cargo contenha condições precárias de trabalho, que encerre uma carga psíquica danosa à saúde física e mental, e que, ainda, não seja fonte de sublimação das realizações profissionais para o indivíduo (DEJOURS, 1994).

O poder condicionado é uma forma de sequestro da subjetividade, em que a dor e o sofrimento de um trabalho em um cargo numa organização são infinitamente menores do que uma exclusão ou discriminação social pela ausência do cumprimento dos objetivos imaginários originais de uma carreira vitoriosa profissional. Para compreender esta relação entre poder condicionado e sequestro da subjetividade, é necessário entender este e de que forma a organização opera tal sequestro. Como já foi definido em outro texto:

O sequestro da subjetividade por parte da organização consiste no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem (trabalhadores, empregados). Estas atividades formam a base da percepção e da representação que permite aos sujeitos interpretar o concreto pela via do pensamento e tomar atitudes (agir). O sequestro da percepção e da elaboração subjetiva priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade e de elaborar, organizar e sistematizar seu próprio saber, ficando à mercê dos saberes e valores produzidos e alimentados pela organização sequestradora (FARIA, 2003b).¹⁴

A organização sequestra a subjetividade através de um tipo hábil de violência psicológica e de manipulação do comportamento com o intuito de submeter o indivíduo aos seus valores (à sua ideologia). A organização age planejadamente, implantando programas de gestão de pessoas apropriados à execução da atividade de sequestro, ainda que os encarregados de sua aplicação e condução possam não ter consciência disto. Os mecanismos utilizados visam atingir de maneira eficaz e efetiva as relações afetivas e sociais mais valorizadas pelos indivíduos objetos do sequestro. A liberdade do sequestrado se dá (i) pela fuga ou pelo rompimento da relação de subordinação, de iniciativa do sujeito (individual ou coletivo), (ii) pela negociação entre o sequestrador e a associação

¹⁴ Sequestro da subjetividade não tem as mesmas características que assédio moral. Embora seja um tipo de violência psicológica, seus procedimentos são de outra natureza. Segundo a psicoterapeuta francesa Marie-France Hirigoyen (1998), assédio moral é *todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; e subestimar esforços.* Ver, também, sobre isto <http://www.partes.com.br/assedio_moral.htm>; Barreto (2003) e Heloani (2003).

coletiva representativa do sujeito (por exemplo, o sindicato), quando o sequestrado percebe que se encontra em cativeiro⁶ e consegue contatar um negociador institucional ou (iii) pelo sequestrador e uma instância de mediação (por exemplo, o Tribunal Regional do Trabalho). O valor do resgate, ou seja, do regresso à liberdade, é equivalente ao preço da pactuação voluntária (acordo entre as partes), da punição (demissão, desligamento, não-recomendação a outras organizações ou, em casos ou fases críticas no mercado de trabalho, desemprego e humilhação), da transgressão ou da extinção das regras que permitem à organização agir como sequestradora da subjetividade dos sujeitos que com ela mantêm relações de trabalho (FARIA, 2003b).

Como se pode perceber, “na busca por pequenos gozos narcísicos, os novos modelos de produção e gestão, representados atualmente pelo toyotismo, e a disseminação de uma ideologia tipicamente alicerçada nos valores sociais e econômicos capitalistas foram capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, de levá-lo a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalhos cada dia mais precárias”. Este fato obriga a tratar a subjetividade não como sendo objeto de captura,¹⁵ “pois isto representaria um aprisionamento e uma baixa possibilidade de fuga, daí a razão de entendê-la como sequestrada, na medida em que sendo um meio de controle sobre um sujeito livre, sobre seus valores, desejos, interesses, libido, afeto, pode ser resgatada. Ao mesmo tempo em que o resgate do sujeito é possível, o sequestro desencadeia a ‘Síndrome de Estocolmo’, que remete a uma relação afetiva do sequestrado com o sequestrador” (FARIA, 2004c, p. 116).

De fato, “a captura representa o encarceramento, a prisão do sujeito, de forma que sua subjetividade se torna prisioneira da organização, enquanto o sequestro consiste na privação da liberdade de crença, de análise crítica, de concepção

¹⁵ A expressão *captura da subjetividade* e seu conceito são expressos por Alves (2000). Para efeitos do estudo realizado aqui, preferiu-se adotar outro conceito, o de sequestro, embora se reconheça a pertinência da proposta de Alves.

autônoma do sujeito através da inculcação, da fixação e da permanente gravação de um sistema de valores, de uma ideologia que atinge o domínio de suas atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais” (FARIA, 2003b).

O fato de a subjetividade ser sequestrada não significa que a mesma não é ou não pode ser capturada pela organização, mas que esta não é a forma predominante. No caso estudado, o preço do resgate, do regresso à liberdade, é o abandono em uma sociedade hostil, em que os *decasséguis* não são considerados cidadãos de primeira linha, mas uma categoria de trabalhadores desqualificados, dispostos a fazer um tipo de trabalho para o qual se exige pouca aptidão e em condições que não são mais aceitas pelos próprios japoneses. Para que estes trabalhadores realizem seus trabalhos nas condições dadas, a organização necessita sequestrar suas subjetividades.

2 Controle psicológico nas relações de trabalho

As organizações podem ser vistas como prisões psíquicas (MORGAN, 1996) que abrigam os processos conscientes e inconscientes que as criam, que podem aprisionar as pessoas nas idéias, imagens, pensamentos e ações que estes processos acabam gerando. São “lócus” onde se configura uma forma de dominação, direta e indireta, em que a sutileza pode estar nos processos inconscientes dos indivíduos ou na rede imaginária criada a partir de um coletivo disposto a exercer sua autoridade coercitiva.

As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realizações, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são impérios da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. [...] Eles tratam a organização como um sistema de mediação de contradições, no qual ela assume o lugar da mãe e busca captar o ideal de ego de seus membros. A dominação que se exerce sobre o

indivíduo só é possível pelo fato de a organização ter capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo deles aliados na busca de poder e de perfeição, razão pela qual os indivíduos se veem como sujeitos de seus desejos e de suas ações. O indivíduo faz o que faz por si (FREITAS, 2000, p. 65).

As organizações também podem ser vistas como o local da liberdade do sujeito social, na qual, mesmo que parcialmente, o indivíduo pode obter prazer, realizar alguns desejos e sublimar. É importante verificar que, na busca de todas as suas metas, o indivíduo obriga-se a aceitar padrões de condutas pré-formuladas pela organização e pela sociedade. Neste aceitar, o indivíduo pode estar em discordância com estas imposições, seja pela ignorância, seja pelos traumas, seja pela moral que atua em sua conduta social, o que provoca sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994). Para amenizá-lo, o indivíduo aceita as recompensas oferecidas pela organização, pelos grupos dos quais faz parte ou, ainda, pelas pessoas com as quais estabelece relações de trabalho. Estas recompensas, no entanto, podem se tornar uma armadilha. Nas grandes empresas, as constantes ofertas de bônus, viagens, veículos, moradia, recompensas por produtividade e outros benefícios sequestram também a autonomia do sujeito, pois o que a empresa propõe é um contrato psicológico, através de um discurso tipicamente utilitarista, em que o sujeito, para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização, submete-se a ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental.¹⁶

Há, portanto, uma precarização do trabalho (ALVES, 2000), em que o sujeito torna-se instrumento do capital, não percebendo que estas regalias fazem parte de uma contabilidade de retorno do investimento que se pode obter com o seu trabalho. Se a organização não obtém o resultado almejado, torna-se dispensável seu trabalho. Os benefícios dão lugar à busca de outro trabalhador que possa corresponder às expectativas da organização.

¹⁶ “O controle intensifica-se não apenas sobre o tempo de trabalho, mas igualmente sobre o tempo livre, seja sob a forma de ‘atividades culturais’ (de lazer, esportivas, religiosas, de responsabilidade social), realizadas na organização, seja sob a forma de ‘ligações comunicacionais diretas’ (celular, correio eletrônico). O que mais assusta a organização é perder o controle sobre o processo e as relações de trabalho e de poder” (FARIA, 2004c).

“O essencial é destacar o jogo de compromissos ‘institucionais’ – explicitamente negociados ou não – instaurados entre o capital e o trabalho assalariado, materializados no sistema de relações industriais. São inovações ‘institucionais’ voltadas à obtenção do envolvimento dos assalariados por meio de um controle social de novo tipo. No caso do Japão, eles eram baseados em três aspectos principais: o emprego vitalício, o salário por antiguidade e o sindicalismo ‘de empresa’” (ALVES, 2000, p. 51).

O envolvimento do trabalhador não é obtido, contudo, somente através das ações diretas das recompensas nas organizações. A sociedade impõe padrões que devem ser seguidos para que o indivíduo possa ser reconhecido como um exemplo social. “Para garantir sua legitimidade, o modo capitalista de produção necessita de uma coleção de fetiches que fortifique as razões de sua dominação social. [...] Construir um fetiche, ou elevar um processo ou fenômeno em nível de fetiche, significa cristalizá-lo em sua essência e colocá-lo como objeto intocável, isto é, abstrai-lo das condições reais de sua produção” (GUARESCHI, 1987, p. 18), ou seja, retirar-lhe seu caráter histórico.

Um dos exemplos de condutas a serem perseguidos é o do indivíduo vitorioso, que consegue realizar todas as aspirações almejadas por ele mesmo e por sua família, podendo ser de ordem financeira, profissional, intelectual ou outras que a sociedade valoriza. Para atingir tal patamar, é comum encontrar indivíduos que adotam uma conduta ética que não é a que os mesmos aceitam como adequadas, mas que é a esperada dentro das organizações, encobrindo o verdadeiro paradoxo entre o seu discurso e a práxis (FARIA, 2000). Encobrir os “pequenos ajustes” torna-se prática comum, já que se acredita ser por uma boa causa que estas atitudes devem ser tomadas.¹⁷

Na sociedade capitalista contemporânea, o individualismo e o utilitarismo estão presentes no modo de pensar, ser e agir, manifestados através das atitudes e impregnados nas instituições que compõem a sociedade. O mundo ideológico criado em decorrência das relações estabelecidas a partir do confronto entre o capital e o trabalho produz

¹⁷ Nas organizações brasileiras estas práticas já vêm de uma longa tradição. Em *O jeitinho brasileiro*, Livia Barbosa (1992) mostra a dificuldade do brasileiro em lidar com as leis, com a imprevisibilidade das situações conflituosas e com as dificuldades.

uma nova dinâmica de relacionamento, baseada na coisificação dos vínculos interpessoais, capazes de estabelecer valores de utilidade entre o aceitar ou não as imposições sociais pelos grupos dominantes da sociedade. Para evitar o fracasso, proposto por uma composição imaginária coletiva, o sujeito submete-se a mais uma forma de dominação e condescendência com os valores capitalistas: o *fracasso como tabu moderno* (SENNETT, 1999, p. 141).

O fracasso como tabu moderno configura os valores do “não é permitido falhar”, não é permitido ser humano. Convém ser um indivíduo disciplinado e colaborativo, capaz de estar sempre disposto a compactuar com a política dominante. Este comprometimento tem como perspectiva a recompensa alicerçada na promessa futura de que este indivíduo seja escolhido para fazer parte de um grupo de elite. A mobilidade para o grupo de elite, contudo, é restrita a poucos, sendo a maioria excluída das particularidades da minoria. Com o tempo, o indivíduo percebe que esta ilusão transforma-se em pesadelo, em confronto com o dilema de tentar desmitificar seu potencial e de entender os motivos que não o levaram a realizar todos os seus desejos, esperanças e expectativas iniciais. O indivíduo é levado a concluir que sua não-inclusão no grupo de elite deveu-se somente à sua incapacidade de corresponder ao que dele se esperava, ou seja, às suas falhas, ao seu fracasso.

No discurso ideológico, o narcisismo, o amor pela imagem de si mesmo, que antes era o motor propulsor para suas investidas e que criava a imagem de homem capaz e poderoso, agora é ferido com o afrontamento de autoanálise que mostra suas limitações enquanto indivíduo. Esta é a lógica dominante no discurso organizacional, e quem não estiver disposto a aceitá-la logo de início torna-se dispensável, não colaborativo, incapaz de trabalhar em grupo, preguiçoso e irresponsável, pois o que importa é o trabalho produtivo (CODO et al., 1998, p. 150).

Ao indivíduo resta, assim, envolver-se com “os objetivos da empresa nas modernas estratégias de gestão”, através de uma série de procedimentos, nos quais se destaca a necessidade de “se sentir seguro e protegido dentro

da organização. A garantia de um emprego vitalício, que fez parte da construção original do ‘modelo japonês’, é um exemplo desta necessidade de segurança, como uma base para o estabelecimento da identificação com a empresa” (COUTINHO, 2000, p. 8). A necessidade de ser aceito, protegido e amado é refletida na relação que o indivíduo tenta estabelecer com a organização. Contudo, as organizações estarão dispostas a romper estes valores quando os mesmos se tornam inviáveis para sua manutenção. Assim, o rompimento com a tradição japonesa do emprego vitalício para tornar as empresas japonesas mais competitivas em níveis internacionais (VASSALO, 2000) mostra que “não é apenas o ‘fazer’ e o ‘saber’ operário que são capturados pela lógica do capital, mas a sua disposição intelectual-afetiva que é constituída para cooperar com a lógica da valorização” (ALVES, 2000, p. 54). O que envolve a racionalidade das ações e reações dos indivíduos na organização é sempre estar em sincronia e em *função das “regras do jogo”*, (MELO, 1996, p. 171) para ser aceito como participante do grupo e para coexistir enquanto integrante de uma organização da qual possa se orgulhar.

Estes aspectos não podem ser verificados no discurso direto. É através das sutilezas do dito no que não é dito e da ação de seres únicos e indispensáveis para a organização que se pode perceber o sequestro da subjetividade do trabalhador. A organização torna-se, ao mesmo tempo, amada e detestada, “torna-se objeto de identificação e de amor, fonte de prazer, sendo também aquela que alimenta e fixa sua angústia, pois ele se torna dependente dela, no sentido total da palavra, não apenas para sua existência material, mas também para a integridade de sua própria identidade” (PAGÈS et al., 1987, p. 147).

3 Toyotismo (produção enxuta) e o sequestro da subjetividade

O toyotismo, também conhecido como produção enxuta (*lean production*),¹⁸ é o estágio contemporâneo da racionalização do trabalho. Desde o taylorismo-fordismo, o trabalho e seus processos produtivos vêm sendo racionalizados ao extremo para que se possa tirar o máximo proveito da capacidade de produção individual, principalmente com a necessidade de massificação da produção e do consumo, favorecendo, assim, a manutenção

¹⁸ Para mais detalhes, consultar o Capítulo 9 deste livro, bem como ver a análise de Faria (2004b).

e a continuidade do modo de produção capitalista e, conseqüentemente, a lógica da acumulação ampliada do capital. Contudo, a necessidade cada vez maior de ganhos de produtividade, imposta tanto pelo aumento da competitividade intercapitalista e pelas crises de acumulação quanto pela organização da resistência dos trabalhadores, fez com que os mecanismos de controle do processo de trabalho fossem afetados. A racionalização taylorista-fordista do processo produtivo não atingia o nível do sequestro da subjetividade de forma a impedir o afastamento consciente das reais condições precárias em que se encontravam os trabalhadores. Através dos novos processos produtivos e do novo modelo de gestão toyotista, tornou-se possível atribuir ritmos intensos e precários de trabalho sem a total consciência do trabalhador da sua condição de trabalho. Seria, portanto, uma nova fase do fordismo,¹⁹ ou seja, um “neofordismo” (AGLIETTA, 1979; FARIA, 2004b), incrementado pela capacidade de, valendo-se de novos conhecimentos das “ciências do comportamento”, sequestrar a subjetividade do trabalhador, fazendo com que este ignore uma parte importante de suas condições de trabalho através do afastamento da consciência da realidade pelo aprimoramento das situações existentes no fordismo, na produção e na gestão do trabalho.

O toyotismo é um “fordismo de base microeletrônica”, um “fordismo flexível”, em que grandes linhas de produção são substituídas por pequenas linhas, chamadas “ilhas” ou “células” de produção. Assim, do ponto de vista operacional, trata-se de uma adaptação às condições impostas pelo emprego de tecnologias físicas de base microeletrônica. Adaptações necessárias para fortalecer os mecanismos de controle, garantir a eficácia gerencial, a produtividade do trabalho e a competitividade do mercado (FARIA, 1992). Do ponto de vista das relações de trabalho e da gestão do processo de trabalho, afirma-se o sequestro da subjetividade do trabalhador, agora com mecanismos mais sutis.

De fato, ao analisar a percepção dos trabalhadores decasségus de uma fábrica que adota o chamado modelo toyotista de produção e gestão, sobre

¹⁹ “O fordismo ainda era uma forma de ‘racionalização inconclusa’, pois, apesar de instaurar uma sociedade ‘racionalizada’, não conseguiu incorporar à racionalidade capitalista na produção as variáveis psicológicas do comportamento operário, que o toyotismo desenvolve por meio dos mecanismos de comprometimento operários, que aprimoram o controle do capital na dimensão subjetiva” (ALVES, 2000, p. 40).

as relações de trabalho em que estão inseridos, foi possível identificar cinco formas de sequestro da subjetividade.

Formas de Sequestro da Subjetividade:

i.

sequestro pela identificação: refere-se à condição de ajustamento ao imaginário instituído pela organização que faz com que o trabalhador o considere como parte de si;

ii.

sequestro pela essencialidade valorizada: refere-se ao sentimento, alimentado pelo trabalhador, de indispensabilidade por motivo de merecimento, de crença no reconhecimento, pela organização, de seus méritos;

iii.

sequestro pela colaboração solidária: refere-se ao desenvolvimento de atitudes voltadas para a contribuição, pelo trabalhador, para com os projetos organizacionais, através da adesão, do vínculo, do apoio e do envolvimento com os grupos de trabalho;

iv.

sequestro pela eficácia produtiva: refere-se à crença, pelo trabalhador, na colaboração efetiva para com a obtenção de melhores resultados do que aqueles previamente pretendidos;

v.

sequestro pelo envolvimento total: refere-se ao sentimento de entrega, pelo trabalhador, à sedução e ao encantamento proporcionado por valores oferecidos pela organização, que atuam como aliciantes de comprometimento.

3.1 Sequestro da subjetividade pela identificação

O toyotismo desenvolve mecanismos físicos e psicológicos capazes de subsumir o trabalho à lógica da acumulação do capital. Um destes mecanismos é incentivar a participação crescente dos trabalhadores nos projetos e processos de produção, pelo incentivo às suas sugestões para aperfeiçoamento dos mesmos. “O que não deixa de ser um novo patamar de apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social, sem nenhum

custo para o capital, tal como ocorreu na manufatura e grande indústria, em que o capital se apropriava das forças produtivas que derivavam da cooperação e da divisão do trabalho” (ALVES, 2000, p. 45).

A pesquisa mostra que cerca de 4/5 dos trabalhadores identificam-se com a empresa, considerando-a parte de si mesmos, o que os impulsiona ao máximo empenho e dedicação, ao estudo do trabalho, ao diálogo com o outro (superior) que para eles é o “si mesmo”, é “seu espelho”. O que é sequestrado, aqui, são as condições de ajustamento ao imaginário, criado pela empresa, é a entrega do sujeito, a perda da sua identidade, a qual é transferida para a identidade da organização. O trabalhador se empenha o máximo possível pela empresa, buscando aperfeiçoar continuamente o seu trabalho, falando sempre com seu superior imediato para discutir os problemas que o afetam e que causam problemas para a empresa. O trabalhador indica tudo o que pode ser mudado para melhorar a realização do trabalho, ainda que isto exija mais dele mesmo, e se torna um estudioso do seu trabalho para encontrar a melhor maneira de fazer o serviço que lhe cabe, pois sabe que seu desempenho está ligado ao bom tratamento que o sequestrador pode lhe dar no “cativeiro”.

3.2 Sequestro da subjetividade pela essencialidade valorizada

A participação faz com que a maioria dos indivíduos da organização sintam-se satisfeitos com o seu trabalho, acreditando ser uma peça fundamental e quase sempre indispensável para a organização. Este sentimento de ser insubstituível e de valorização da sua importância cria uma sensação de segurança que torna o indivíduo cada vez mais motivado a colaborar de forma frenética com as realizações da organização, dificultando, assim, seu questionamento crítico sobre as mudanças e os impactos destas nos indivíduos. A sua excitação inicial acaba por tornar-se a própria precarização do seu trabalho no futuro, em que é motivado a criar aquilo que Enriquez (2000) vai chamar de imaginário do logro.

A pesquisa mostrou que cerca de 2/3 dos trabalhadores acreditam ser indispensáveis, devido aos seus méritos. Pensam ser estáveis, creem que sua participação é essencial para a organização e não percebem que outros, como eles, foram demitidos sempre que os resultados produzidos não patrocinavam o processo de acumulação e que eles não estarão livres deste

destino. Para estes trabalhadores, a empresa sempre valoriza a competência técnica. Eles acreditam que há maior estabilidade de emprego na empresa em comparação com outras, que o empregado é essencial para a empresa, que é valorizado o trabalho de equipe na empresa e que problemas que surgem no trabalho acabam sempre se resolvendo com a intervenção dos empregados.

O toyotismo foi capaz de criar um novo entendimento do trabalho em grupo, em que a equipe, quando no desempenho das tarefas em grupo, é dotada de “poder”, segundo um processo de “empoderamento” (*empowerment*). Cria-se uma autoimagem capaz de estabelecer um imaginário de poder coletivo, que seria impossível, no entanto, na singularidade. Todas as diferenças que podem ocorrer dentro do ambiente de trabalho devem ser superadas em detrimento de um objetivo comum e “grandioso” a ser atingido. Todos devem estar em consonância com tais objetivos para serem aceitos pela coletividade, ou seja, todos devem estabelecer um vínculo grupal diante de um objetivo comum. Assim, o trabalho em grupo torna-se um valor que deve ser internalizado para que os objetivos não sejam prejudicados com as aspirações particulares de cada indivíduo.

3.3 Sequestro da subjetividade pela colaboração solidária

A concepção “o grupo acima de tudo” é uma afirmação inquestionável dentro da organização. Através deste pressuposto fica evidente que as reivindicações individuais são minimizadas frente aos objetivos dos grupos, mesmo sendo estas necessárias para o aprimoramento das condições de trabalho. Diante desta perspectiva, evidencia-se que os grupos de trabalho passam a controlar os indivíduos através do monitoramento, parcial, mas efetivo e ao mesmo tempo satisfatório para os objetivos organizacionais, dos sentimentos (angústia, amor, ódio, realização, reconhecimento etc.), não só diretamente pelos supervisores diretos, como também pelos próprios indivíduos pertencentes aos grupos de trabalho. Este mecanismo de controle é impregnado nos indivíduos como correspondente a atos de colaboração solidária, na qual todos cooperam com o grupo e com a organização. Efetiva-se, assim, o autocontrole grupal, em que qualquer pessoa que ameace a estabilidade do grupo ou tente usá-lo para atingir objetivos particulares será dele excluída.

É importante verificar o sentimento ambíguo no que se refere às contribuições individuais nas atividades do trabalho. Contatou-se que 56,52% dos trabalhadores entrevistados discordam da afirmação de que todos os empregados se esforçam de igual modo na realização das tarefas. Esta afirmação, entretanto, parece retratar mais a valorização de si que o caráter objetivo da percepção. A meta deve ser, portanto, sempre a realização dos objetivos da organização. Os apelos particulares são detalhes que, na medida do possível, serão atendidos, desde que não prejudiquem o grupo. Desta forma, são permitidos os controles do trabalho do outro, já que esta atitude é sempre em nome dos objetivos da organização, sendo que o valor das realizações da organização está acima de tudo. Contudo, o apelo pelo trabalho em grupo, para atingir objetivos coletivos, é ilusório no que tange à divisão dos benefícios alcançados por tal empreitada, pois o que se realiza é o cumprimento de um objetivo particular da gestão da organização, que é o de buscar sempre reproduzir a lógica dominante. A solidariedade está no empregado e não na empresa, como sugere o Quadro 2.1.

O que ocorre na empresa toyotista, como mostra Alves (2000), é uma competição intrínseca ao “trabalho em equipe” em que os supervisores acabam por perder parte dos atributos que a hierarquia formal das organizações exigia dos funcionários em posições de controle e gerência. O trabalho em equipe é um remodelamento das funções de supervisores e “líderes”, em que a sutileza e o emprego de mecanismos psicológicos e sociais devem estar presentes no ambiente do dia-a-dia, “reorganizando as deficiências psicológicas” do trabalhador. Assim, a figura disciplinadora e autoritária dá lugar ao supervisor “cooperativo, democrático e solidário”, que está em busca das realizações coletivas e benéficas a todos. São de seus atributos a capacidade de, através dos valores sociais praticados e admirados – disciplina, cooperação, responsabilidade no trabalho –, criar relações de trabalhos capazes de aprisionar o trabalhador na armadilha de uma colaboração solidária, pois seu não-envolvimento acarreta um julgamento social que o caracteriza como indivíduo desajustado. O que se pode verificar não é uma prática solidária, mas uma forma de criar mecanismos capazes de aprisionar o trabalhador através da culpa e do medo de exclusão social.

Questões	Concordância	Discordância
1. Há um bom ambiente de trabalho entre as pessoas.	65,22	
2. Há colaboração entre os colegas de trabalho.	65,22	
3. Os colegas de trabalho são cooperativos e solidários.	65,22	
4. Há boa convivência do empregado com seus colegas de trabalho.	86,96	
5. O empregado acredita que seus colegas de trabalho recebem mais (salário, reconhecimento profissional) do que deveriam.		72,73
6. O empregado procura expressar objetivamente sua vontade de mudar.	77,27	
7. Todos os empregados se esforçam de igual modo.		56,52

O que se procura desenvolver nas organizações toyotistas é a criação de um lema de ordem coletiva e colaboração entre os grupos de trabalho. O indivíduo passa a ser reconhecido enquanto valor individual na medida em que se encaixa nas regras dos grupos aos quais está submetido. O valor social passa a ser medido como uma escala de atributos individuais a serem atingidos, e aqueles que não atingem tais atributos passam automaticamente a ser vistos com desconfiança e como pessoas

indesejadas. Com estes atributos sendo valorizados nas organizações toyotistas, há um conflito de ordem pessoal de natureza narcísica para cada indivíduo. As capacidades humanas, sejam elas quais forem, físicas ou intelectuais, diferenciam-se de indivíduo para indivíduo, e fazem com que cada um se torne mais propenso a esta ou aquela atividade específica. Contudo, estas diferenças entre as capacidades singulares não são respeitadas pelas organizações e muitos são os fatores que agravam tais problemas.

Os níveis de desemprego, a desvalorização do saber de ofício em detrimento da qualificação instrumental,²⁰ a crescente necessidade de redução de custos são alguns exemplos que levam os departamentos de recrutamento de mão-de-obra a optar por não escolher os indivíduos mais aptos para o exercício da tarefa a ser executada, mas os mais “baratos e eficientes”. O toyotismo vem contribuindo de forma intensa para que esta situação se agrave, já que a própria lógica do sistema toyotista de produção está baseada na intensificação do trabalho e na redução de custos de toda natureza.

3.4 Sequestro da subjetividade pela eficácia produtiva

Todos os esforços do toyotismo estão na direção da:

“Manipulação” do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de

²⁰ “Entende-se por (i) saber de ofício ou saber profissional o conjunto de conhecimentos que o trabalhador detém, inerentes às suas condições cognitivas internas e desenvolvidas a partir de suas relações sociais e de produção e por (ii) saber instrumental aquele que o trabalhador adquire, desenvolve e dele se apropria na efetivação do processo de trabalho e no manuseio de seus instrumentos de trabalho. O primeiro possui um caráter coletivo, na medida em que decorre de uma práxis social, e o segundo possui um caráter individual, na medida em que decorre de uma atividade particular. Não se trata, no entanto, de saberes excludentes, pois um interfere no desenvolvimento do outro e o constitui e vice-versa” (FARIA, 1993). Observa-se que “as novas tecnologias, ao mesmo tempo em que qualificam o trabalhador em termos de saber instrumental, desqualificam-no em conhecimento do ofício, o qual vem sendo transferido paulatinamente para as novas máquinas, destituindo o trabalhador de sua posse” (FARIA, 1993). “Para operar as máquinas automatizadas, as antigas habilidades tornam-se então dispensáveis frente ao aumento da capacidade e das especificações do novo maquinário: com efeito, a automação promove com maior eficiência a apropriação do saber operário, utilizando-o de modo a reafirmar a hegemonia do capital sobre a força de trabalho” (FARIA, 1992).

produção de mercadorias, que permitem “superar” os limites postos pelo taylorismo-fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção que reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar uma captura da subjetividade operária pela produção do capital (ALVES, 2000, p. 38).

O que se procura é uma subordinação “formal-intelectual”,²¹ capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador através das técnicas de produção elaboradas e do apelo ao trabalho em grupo, iniciado pelo processo de racionalização da produção com o taylorismo, ganhando novas características com o fordismo e intensificado pelo controle psicológico do atual modelo toyotista. O que se busca não é apenas atingir os objetivos previamente definidos, como na organização científica do trabalho; o que se busca é superar o planejado, é envolver o trabalhador na lógica da eficácia produtiva. De cada dez trabalhadores entrevistados, nove mostraram (i) que se preocupam ao máximo para não deixar um outro colega de trabalho esperando uma peça; (ii) que quando o estoque das matérias-primas utilizado para a confecção das peças chega quase ao fim, ficam ansiosos em repô-las; (iii) que o sucesso do seu trabalho depende diretamente do fornecimento de “peças” por parte de outro trabalhador; (iv) que o tempo para fornecer uma peça para outro departamento dando continuidade na produção é um fator importante para a realização da tarefa. Nestes dois últimos casos, está impregnado nos trabalhadores o conceito de que são clientes e fornecedores de outros trabalhadores e que, como tais, devem cumprir os papéis que lhes cabem de fornecer com qualidade, prazo e quantidade e de exigir também com qualidade, prazo e na quantidade necessária ao desempenho de sua tarefa.

De fato, o novo modelo de produção toyotista tem suas expressões maiores na aplicação de tecnologia física de base microeletrônica, na flexibilização da produção, nos CCQs, *kanban/just in time*, TQC, *kaizen*, técnica dos 5Ss, TPM (*Total Productive Maintenance*) e nas novas técnicas de gestão “participativas” (FARIA, 1992). No *just in time*, por exemplo, a fábrica é “tensionada”, uma vez que é a partir da fábrica “colocada sob

²¹ “Se o controle na clássica gestão taylorista-fordista do trabalho se dava sobre o corpo e os gestos dos trabalhadores, agora estaria ocorrendo um controle sobre o próprio modo de ser e de pensar daqueles que trabalham” (COUTINHO, 2000, p. 1-2).

tensão” que a produtividade deve ser obtida (ALVES, 2000, p. 49). O tempo de não-produção no decorrer do processo produtivo é reduzido ao máximo. Onde o tempo de descanso, físico ou mental, no processo de trabalho taylorista-fordista era uma forma de aliviar a jornada árdua e rotineira, sob o toyotismo é custo e precisa ser retirado da prática social. O que ocorre, assim, é que aqueles que não acompanham o ritmo de trabalho tornam-se alvo de repreensão do grupo, já que o trabalho do próximo depende dos indivíduos que o antecedem. Com o trabalho sequencial fica mais fácil, também, o controle sobre a qualidade do produto transferido ao próximo. Assim, pode-se controlar a qualidade do trabalho dos seus companheiros, sendo, portanto, um eficaz sistema de controle da qualidade em troca do constrangimento implícito na subjetividade dos trabalhadores (FARIA, 2004c).

Torna-se evidente que o controle de qualidade é uma tarefa desempenhada pelo autocontrole embutido na subjetividade do trabalhador, na qual o seu trabalho torna-se o reflexo da sua integridade moral perante os demais, sendo as atividades ligadas ao trabalho, assim, a manifestação mais fiel do seu valor enquanto indivíduo. O que ocorre, no entanto, é que o trabalhador intensifica sua carga psíquica negativa (DEJOURS, 1994), em que o trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade, além de intensificar, ainda, o aumento da carga física do trabalho.

O *kaizen* é um mecanismo capaz de apropriar-se do conhecimento do trabalhador no processo produtivo (ALVES, 2000). A utilização do conhecimento operário torna-se uma forma de intensificar o trabalho e reduzir os custos em troca de um “elogio” aos indivíduos como pessoas dotadas de senso coletivo e de colaboração com trabalho em grupo. O “elogio” torna-se fonte de satisfação narcísica individual, criando nos demais indivíduos envolvidos com a organização, fonte de inveja e cobiça a ser atingida pelo desejo do reconhecimento. Daí que “produzir mais que o previsto”, “ser eficaz” e, além disso, “ser produtivo” encerram uma subjetividade sequestrada no interior da própria lógica competitiva na qual os trabalhadores se envolvem.

3.5 Sequestro da subjetividade pelo envolvimento total

Outra característica do toyotismo é a “introdução do *team work* que foi concebida como fundamental para que a ‘nova cultura empresarial’ fosse implantada, reduzindo-se os níveis de supervisão existentes. A divulgação dos resultados da produção mostrando a *performance* dos times tinha como objetivo criar o clima de competição entre eles no interior da fábrica” (ANTUNES, 2000). O Quadro 2.2 mostra como a ideia de equipe é assimilada pelos trabalhadores e como a mesma desemboca em um conceito de ação coletiva de responsabilidade compartilhada, tendo como finalidade os objetivos da produção e não os dos trabalhadores.

Em uma sociedade com valores capitalistas, a competição é uma oportunidade de diferenciar-se do outro, embutindo uma ideia de valor pela capacidade produtiva individual ou coletiva. Entretanto, como se pode observar, a preservação do individual no modelo toyotista depende do processo de trabalho em equipe (*team work*). Aqueles que se destacam são um exemplo a ser seguido pelo grupo e, em realidade, prescrevem de uma forma neotaylorista o trabalho do grupo. Cria-se, com isto, um clima de emulação (rivalização) pelo melhor desempenho que, uma vez instalado no ambiente organizacional, aguça o sentido competitivo valorizado pelo toyotismo e implícito no sentimento de realizações narcísicas ou de origens instintivas de sobrevivência dos sujeitos. A competição encerra um sentimento de total envolvimento com os valores organizacionais, ensejando uma disposição afetiva de entrega, de se deixar possuir pela sedução e pelos encantamentos proporcionados por tais valores, os quais atuam como verdadeiros aliciantes do comprometimento.²² É desta maneira que a subjetividade é sequestrada.

Quadro 2.2 *Sequestro pelo envolvimento total.*

Em %

Questões	Concordância	Discordância
1. A qualidade é um processo de contribuição coletiva.	83,33	

²² Ver, sobre este assunto, o Capítulo 4 deste livro.

2. O empregado é a garantia de qualidade do seu trabalho.	65,63	
3. Quando o empregado está em casa, fica pensando o que pode fazer para melhorar a qualidade do seu trabalho na empresa.		56,52
4. O empregado deve produzir apenas peças boas e fazer bem-feito da primeira vez.	79,17	
5. É tolerado que uma pessoa cometa alguns erros na qualidade das suas peças durante o exercício da sua função.	87,50	
6. Os erros devem ser corrigidos na origem.	100,00	
7. Se alguém percebe que uma peça passou com defeito, logo vai informar o erro, mesmo que esta peça já esteja numa fase bem adiantada da produção.	95,83	
8. As pessoas não ficam magoadas quando é apontada uma falha na qualidade das peças confeccionadas.	70,83	
9. O produto da qualidade do seu trabalho de certa forma expressa que o empregado é uma pessoa de qualidade.	91,30	
10. As falhas são justificadas em função de erros dos outros.		73,91
11. Cada empregado está sempre cuidando e supervisionando o trabalho dos seus colegas para que o erro deles não influencie na qualidade do seu trabalho.	78,26	
12. O empregado procura sempre soluções para reduzir o desperdício de matéria-prima.	82,61	

13. Saber que alguém está desperdiçando (<i>mottainai</i>) deixa o empregado profundamente preocupado.	73,91	
14. Eliminar o desperdício é uma tarefa essencial no trabalho.	95,65	
15. O retrabalho é considerado uma forma de desperdício.	87,50	

Para que, no ambiente competitivo, se promova uma ordem que não prejudique a produtividade da organização e que favoreça o envolvimento total, cria-se “um processo de mediação que se desloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores” (PAGÈS et al., 1987, p. 27). “A organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que estas resultem em conflitos coletivos” (PAGÈS et al., 1987, p. 34). Os privilégios oferecidos podem ser de origem material, quase sempre representados por salários maiores²³ ou por participação nos lucros, ou, ainda, por realizações de origem psicológica, como a idealização de identidade da empresa como uma “mãe”, da representação da sua grandeza pessoal através da grandiosidade da organização frente a uma comunidade ou, ainda, como objeto de realizações narcísicas. Essas oferendas imaginárias e subjetivas acabam por promover o envolvimento.

O trabalhador é pressionado, portanto, a se identificar com os interesses da organização, envolver-se com seus objetivos, através da capacidade do novo modelo de produção toyotista, capaz de criar valores que acabam por

²³ “É preciso ressaltar que utilizar o incentivo salarial como modo de gerenciar o comportamento operário e elevar a produtividade não é criação do toyotismo. Mais uma vez, o toyotismo apenas desenvolveu, com seus protocolos de emulação individual, notadamente pelos novos sistemas de pagamentos e, até mesmo, pelo trabalho em equipe, um ‘meio refinado e civilizado’ de exploração da força de trabalho, denunciado por Marx desde o século passado” (ALVES, 2000, p. 52).

guiar as condutas individuais e coletivas. O que ocorre, assim, é uma dominação subjetiva, alicerçada pelo aprisionamento psicológico do trabalhador a uma rede real e imaginária de relações de trabalho.

4

Sistema cultural toyotista ou nova forma de organização do processo de trabalho?

“A organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos autores” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33). O sistema toyotista de gestão e de produção não é diferente. O toyotismo surge como modelo de gestão e de produção no capitalismo, aproveitando-se da “cultura japonesa”, na qual a valorização do trabalho coletivo, o sentimento de servir a pátria acima de tudo, a necessidade de reerguer o país após a Segunda Guerra Mundial, a hierarquia e a disciplina são elementos importantes. Estes valores culturais expandem-se para as organizações de um modo geral, nas quais os indivíduos compartilham uma forma de pensar e de visualizar o mundo. Desta maneira, a cultura pôde contribuir de forma efetiva com os interesses capitalistas, baseados na produção do lucro. O toyotismo aproveitou-se de um momento propício para criar uma rede cultural específica, influenciada pelos valores gerais da sociedade japonesa. “A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira, desta vez, aqui, em atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem facilitar a edificação de uma obra coletiva” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

O toyotismo não pode ser considerado um modelo japonês de gestão e de produção, mas um modelo capitalista contemporâneo que, com o apoio de pesquisadores de outras nacionalidades, especialmente dos EUA, foi implementado e desenvolveu-se no Japão, país que oferecia as condições propícias a que este processo ocorresse justamente em um momento de crise de acumulação do capital (FARIA, 1984, 1985, 1992, 2004b). O modelo de produção e gestão toyotista mostrou ter um formato mais eficiente do que o do taylorismo-fordismo nas condições do desenvolvimento das forças produtivas, especialmente no enfrentamento da crise do capital que ocorre

nos anos de 1960, crise esta tanto do taylorismo-fordismo quanto do modelo keynesiano. Assim, o modelo toyotista ganha força ao mesmo tempo em que a competitividade intercapitalista atinge novos contornos a partir do Consenso de Washington, que inaugura a fase do neoliberalismo (FARIA, 2004b). A utilização do toyotismo, como era natural que ocorresse no sistema de capital, rompeu a barreira cultural do Japão, instalando-se em diversos países industrializados, tornando-se o modelo de referência no interior do atual processo de reestruturação produtiva, do qual participa ativamente.

De fato, o “sistema cultural toyotista”, ou seja, os valores reais e imaginários que o compõem, não depende diretamente da cultura da sociedade em que se instala. Trata-se de um “sistema cultural intrínseco” de contexto ambiental imediato padronizado, de maneira que o sucesso de seu uso fora da sociedade em que se originou decorre das condições de adaptação ao mesmo. Como o taylorismo-fordismo, o toyotismo não é uma tecnologia de gestão e um “sistema de cultura organizacional” local, mas uma nova forma de organização do processo de trabalho sob o comando do capital e, como tal, é decorrente do desenvolvimento das forças produtivas. Portanto, o toyotismo é, ao mesmo tempo, uma resposta à crise de acumulação capitalista, uma condição atual de reprodução deste modo de produção, uma ideologia capitalista e seu novo discurso.

5 Conclusão

A subjetividade do trabalhador deve ser buscada nas práticas individuais, grupais e institucionais e não se limita ao campo da racionalidade. As significações imperceptíveis, para os indivíduos e para as organizações, são fontes importantes para criações de cadeias de relacionamentos. Estas significações se desenvolvem no interior das relações sociais, na produção das condições materiais de existência, no contexto ambiental imediato, na presença de um imaginário coletivo, na dinâmica dos relacionamentos nos grupos e dos vínculos grupais e no pacto consciente ou não com uma ideologia específica. Tais significações estão na base da elaboração, da produção e do desenvolvimento das condições propícias ao sequestro da subjetividade do trabalhador.

A subjetividade do trabalhador, uma vez fragmentada pela organização, aciona uma prática que se torna tolerada pelo mesmo. Deste modo, ocorre

uma cessão de parte da autonomia do trabalhador em prol de um coletivo criado artificialmente, em que a recompensa é o reconhecimento formal e o sentimento do pertencer ao “social”. Sequestrar a subjetividade é submeter os indivíduos a um sistema em que se devem aceitar regras impostas como sendo construção coletiva; é submeter os indivíduos a um ambiente de trabalho que opera em prol de realizações particulares, mas que as mascara com objetivos narcísicos. *Estas relações de poder e de controle por parte das organizações tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos com o propósito de anular as práticas de questionamento em temas relacionados exatamente às próprias relações de poder e de controle* (FARIA, 2004c).

O sequestro da subjetividade do trabalhador passou a se intensificar com os novos modelos de controles psicológicos viabilizados por uma reorganização dos modelos de produção e gestão, representados, atualmente, pelo toyotismo ou produção enxuta (gestão flexível). Técnicas como o *team work*, *kaizen*, *just in time*, *CCQ* e *TQC* são capazes de facilitar o sequestro da subjetividade do trabalhador, intensificando o ritmo de trabalho e precarizando as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, não apenas submetendo o trabalhador à lógica da acumulação ampliada do capital, mas fazendo com que o trabalhador se sinta parte do capital, ou seja, que o sequestrado identifique-se com o sequestrador.

Questões para reflexão

1.

As organizações cada vez mais estão desenvolvendo e aplicando técnicas gerenciais que visam convencer seus empregados de que elas oferecem o melhor ambiente de trabalho, a melhor remuneração, as melhores vantagens materiais e imateriais. Com isto, as organizações vão sequestrando a subjetividade dos empregados, atingindo-os no plano afetivo, dos sentimentos, da identificação, do reconhecimento, e não apenas da razão. Para garantir sua autonomia, o empregado precisa conquistar sua liberdade, escapando deste cativeiro. Quais as formas possíveis de fuga? Pode haver, com a organização, uma “negociação do resgate”? Qual o “preço” deste “resgate”?

2.

As organizações insistem em que, com o nível de competitividade atual, qualquer iniciativa bem-sucedida faz diferença. Para tanto, incentivam a criatividade, a flexibilidade e a autonomia. Ao mesmo tempo, as organizações investem no sequestro da subjetividade, que tem como efeitos a baixa criatividade, a rigidez e a heteronomia, ou seja, a sujeição a valores, normas, crenças, símbolos e regras produzidos pelas próprias organizações e patrocinados pela cúpula dirigente. As organizações desejam, ao mesmo tempo, controlar para produzir (e por isto sequestram a subjetividade) e produzir para competir (e por isto incentivam a iniciativa e a criatividade). Como resolver este paradoxo? De que forma os empregados e as gerências fazem a leitura desta dupla mensagem? E como agem em função desta leitura?

3

O Imaginário Vigiado nas Relações de Trabalho

Introdução

As relações de trabalho e as organizações vêm sendo frequentemente analisadas sob critérios objetivos e racionalizados. Isto ocorre, sobretudo, através do uso de métodos e modelos que, fatalmente, deixam de considerar determinadas particularidades das relações que se desenvolvem no seu interior. Quando se procura compreender a dinâmica dos fatos nas organizações, a dificuldade de entender sua transformação soma-se à necessidade de utilizar um método de análise que permita olhar a realidade sem perdas, devido às previsíveis conclusões pontuais. Assim, neste capítulo será apresentado um estudo de caso em uma empresa multinacional em que se procurará fazer uma análise dos imaginários nela instituídos, distinguindo-os em uma classificação que permita identificar sua origem e seu lugar de manifestação. Primeiramente, apresentar-se-á como ocorre a formação do imaginário nos indivíduos, nas organizações (consequentemente, nas relações de trabalho) e, finalmente, na sociedade.

Procurar-se-á mostrar que tal classificação não impossibilita que o imaginário seja identificado em mais de uma instância, pois a dinâmica da sua transformação faz com que seja percebido em todas as instâncias, em maior ou menor intensidade. Por fim, procurar-se-á mostrar como o imaginário é alvo de uma vigília constante, mesmo que não se possa controlá-lo totalmente, na medida em que as organizações, para realizar seus objetivos, investem constantemente no domínio do simbólico como uma garantia para tentar impor aos indivíduos a sua própria lógica, já que reconhecem que esta não se encontra dada a estes como a única possível.

A elaboração do estudo valeu-se, no primeiro momento, da coleta e análise de dados secundários da organização. Entre os materiais analisados, destacam-se os informativos, os periódicos, os *folders* institucionais, as comunicações internas, os manuais de treinamento e as propagandas. Realizaram-se, posteriormente, entrevistas semiestruturadas com mais de 30 pessoas para a triangulação com os dados secundários. A organização

estudada é uma empresa multinacional de grande porte, com mais de 3.000 funcionários e tem seu nome preservado no anonimato, conforme solicitação explícita da direção, de maneira que a denominação *Fontal*, a ela atribuída, é fictícia.

1 A formação do imaginário

A formação imaginária dos indivíduos está ligada à forma como estes percebem seu “mundo” exterior, partindo das características do seu “mundo” interior. É possível afirmar, desta forma, que cada formação imaginária é um atributo individual e particular.

Apesar dessa singularidade na formação imaginária, é plausível falar de uma instituição imaginária compartilhada, com todos os elementos formadores, reprodutores e disseminadores de concepções, de idéias e de simbolismos próprios do seu contexto social histórico.

Para entender a formação imaginária coletiva, é necessário, antes, traçar um caminho objetivo e subjetivo da constituição individual do imaginário. É impossível falar do sujeito de forma a contemplar somente o lado “racional” das concepções e ações humanas. Freud narra com propriedade a força que o inconsciente exerce nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Constituindo a maior parte da psique humana, o inconsciente é o grande “ditador” que tem como premissa engajar-se na realização dos seus desejos.

A formação imaginária não foge a essa regra. Com vários atributos, entre os quais se destacam criar um contexto fictício para suportar a crueldade com que a vida se apresenta, o imaginário individual tem um objetivo que é consequência natural da condição humana: fomentar uma realidade que não existe na iminente tentativa de controlar o mundo que nos cerca e as nossas próprias aflições internas. Assim, “um elemento psíquico (uma ideia [ou o imaginário], por exemplo) não é, via de regra, consciente por um período de tempo prolongado. Pelo contrário, um estado de consciência é, caracteristicamente, muito transitório; uma ideia que é consciente agora não o é mais um momento depois, embora assim possa tornar-se novamente, em certas condições que são facilmente ocasionadas” (FREUD, 1997, p. 12). Os elementos que se apresentam conscientes, pré-conscientes ou inconscientes, assim, estão para promover a manutenção do “equilíbrio” do indivíduo.

Qualquer indivíduo está sujeito às transformações externas. A transformação da realidade concreta é o desencadeamento das transformações internas dos sujeitos.

Meio e sujeito transformam-se e agem como agentes transformadores. Não como meros servos do ambiente que fomentam as ações de fora para dentro, mas como mediadores do inconsciente com a realidade concreta que se encontra na regência da ordem estabelecida na sociedade.

No indivíduo, segundo as contribuições de Freud, o ego é parte modificada do id por meio do processo de influência direta do mundo exterior.²⁴ O ego, assim, absorve as influências do mundo externo e as apresenta ao *id*. Nesta ação, o ego procura substituir o princípio do prazer, que é o princípio regedor do *id*, pelo princípio da realidade. O ego é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade e o que comumente pode ser denominado “razão”, diferente do id, que está ligado às paixões, aos desejos, aos instintos. O ego procura adequar os indivíduos ao senso comum e às racionalidades aceitas, isto porque também tem ligação com o superego, à instância psíquica que se forma pela internalização das interdições sociais, sede da moral, das ordens, normas e regras que prezam o bom convívio social. Enquanto instância mediada pelo *id* e o superego e tendo que promover satisfação a estas duas instâncias, resta ao ego adequar o indivíduo ao “pensamento” e ao comportamento que podem provocar uma realização a estas duas instâncias.

O imaginário, segundo a concepção de Castoriadis (1985), não é feito só

²⁴ De forma bastante simplificada, tomando por base o trabalho de Freud de 1923 (*O ego e o id*), pode-se dizer que *ego* é organização e consciência, está em contato com a realidade e procura submetê-la a seus fins; *superego* é consciência moral, é o conjunto das proibições instiladas, introduzidas homeopaticamente, aos indivíduos desde seus primeiros anos de vida, acompanhando-os depois, mesmo que de forma inconsciente; *id* é constituído por impulsos múltiplos da *libido*, sempre voltados ao prazer, à satisfação. *Libido* é entendida como instinto, como desejo, enfim, como a energia ou a força que põe em movimento a vida, e não apenas como desejo sexual.

de racionalidades. Os desejos, os processos inconscientes e a subjetividade são elementos centrais nas formações imaginárias dos indivíduos. Deste modo, um imaginário que está no plano da racionalidade percebida é manifestação que integraliza os elementos constitutivos do inconsciente. O ego atua na mediação do que é aceito como pertinente para a convivência em sociedade. Por isso, Freud (1997, p. 26) afirma que “o ego tem o hábito de transformar em ação a vontade do id, como se fosse sua própria”. As vontades do *id*, desta forma, são satisfeitas na busca das realizações concretas e, sobretudo, nas realizações imaginárias. Na impossibilidade da concretização das vontades do id, o imaginário objetiva-se em favor das possíveis satisfações provenientes do mundo abstrato, isto porque nem sempre as vontades do id podem ser satisfeitas de maneira “crua”, ou seja, do modo como se apresentam, demandando, assim, um sistema em que por vias “secundárias” irá satisfazer suas vontades.

Como terceiro elemento na vida psíquica dos indivíduos, o superego “representa as características mais importantes do desenvolvimento tanto do indivíduo quanto da espécie” (FREUD, 1997, p. 37). É pela formação da instância psíquica superego e por sua atuação que o indivíduo poderá se adequar às exigências que lhe são feitas pelo mundo, ou seja, que terá capacidade de “controlar” suas pulsões, seus desejos e vontades, em prol da vivência social. Assim, “enquanto o ego é essencialmente o representante do mundo externo, da realidade, o superego coloca-se, em contraste com ele, como representante do mundo interno, do id. Os conflitos entre o ego e o id, como agora estamos preparados para descobrir, em última análise refletirão o contraste entre o que é real e o que é psíquico, entre o mundo externo e o mundo interno” (FREUD, 1997, p. 38). É possível afirmar que o ego se submete aos imperativos categóricos do superego. Assim, o ego está em relação de dependência tanto com as reivindicações do *id* quanto com as exigências imperativas do superego e as exigências da realidade. A autonomia do ego, portanto, é sempre relativa. Quando relacionado à capacidade imaginária dos indivíduos, às projeções mentais ou mesmo aos desejos, é racionalizado (são racionalizados) a tal ponto que garante(m) o conforto necessário para suportar a realidade.

Laplanche e Pontalis (1997, p. 497) afirmam que o papel do superego é semelhante ao de um juiz, na medida em que é responsável pelo firmamento da consciência moral, da autopreservação, da formação de idéias. Apesar de o imaginário e de a simbologia serem diferentes para cada indivíduo, é

possível falar em “códigos” e “padrões” sociais aceitos na sociedade. Exemplo claro disto são os imaginários coletivos compartilhados nos diversos grupos que compõem a totalidade da sociedade (ANZIEU, 1993). De forma objetiva, o superego, no indivíduo, tem atributos ligados à confirmação da ordem social compartilhada. Sua natureza exige a adequação ao que é permitido. É fácil falar sobre superego individual; todavia, justificar e explicar as dimensões do que é permitido pensar ou imaginar é uma tarefa difícil que necessita, muitas vezes, de atitudes que requerem animosidade e engessamento do imaginário coletivo. Assim, a autonomia cede mediante as amarras da realidade.

Um dos elementos centrais do mundo exterior aos indivíduos é a aceitação social. A identidade de um sujeito é afirmada ou negada conforme sua legitimidade ante o coletivo. Conforme Enriquez (1997) afirma, todo indivíduo necessita ter o reconhecimento do seu desejo e ter seus desejos reconhecidos. Para cumprir tais exigências intrínsecas, os indivíduos aceitam as “existências de estágios no desenvolvimento moral ou ético, quais sejam, o da obediência às regras (evitando castigos), o da submissão ao grupo (obtendo recompensa e trocando favores), o do bom comportamento (evitando rejeição), o do cumprimento do dever (evitando censura, subversão da ordem e culpa), o da orientação legalista (mantendo o bem comum) e o de consciência ou de princípios (valorizando a fidelidade às escolhas antes que as normas)” (FARIA, 2000, p. 3).

As cobranças do *id*, que tendem a ser hegemônicas no cumprimento dos seus desejos, cedem espaços para as exigências do superego, frente às quais o ego torna-se um mediador ao articular os aspectos internos e subjetivos dos indivíduos com seu mundo exterior.

A autonomia das atitudes e das ações humanas, bem como das cenas imaginárias, acaba por se moldar às formas “estipuladas”, tanto conscientemente como inconscientemente, pelo coletivo, isto porque o indivíduo tende a querer ser aceito e legitimado.

O sujeito passa a estabelecer padrões de condutas para ser aceito no seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade. É sobre esta perspectiva que nas relações de trabalho, que também são relações de poder e não só de produção, há uma busca por produzir um modo de ser moral apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social e aliviar as repreensões originais (FARIA; MENEGHETTI, 2001, p. 2).

Diante deste conflito entre as exigências internas e as externas dos indivíduos, o imaginário transforma-se em mediador das relações sociais. Os indivíduos vivem cenas imaginárias, com representações de imagens, de sentimentos, de emoções e de fantasias para controlar seus impulsos e seus desejos internos, ao mesmo tempo em que procuram controlar a realidade para torná-la mais suportável no seu dia-a-dia. O imaginário surge, também, como forma de equilibrar as condições psicológicas dos indivíduos para os enfrentamentos do cotidiano, dotando, muitas vezes, os aspectos ligados à subjetividade dos sujeitos de subsídios capazes de confortarem-se com as angústias da não-realização dos desejos do *id*.

Para Castoriadis (1985, p. 123), “a autonomia seria o domínio do consciente sobre o inconsciente. Sem prejuízos da nova dimensão em profundidade revelada por Freud, este é o programa da reflexão filosófica sobre o indivíduo há vinte e cinco séculos, o pressuposto e ao mesmo tempo o resultado da ética”. Sem conhecer as motivações internas e externas que levam os indivíduos a agirem, cede-se espaço ao acaso. A perda da autonomia, que é a prevalência das ações conscientes sobre as ações por impulsos e de forma impensada, leva os indivíduos a cederem sua condição de emancipação. Os imaginários que se fomentam somente para fazer com que os sujeitos suportem o cotidiano sem questioná-lo ou procurar entendê-lo, estão fadados a se render aos interesses dos outros ou aos seus impulsos impensados, deixando de ser, assim, criadores do seu próprio destino.

2 Imaginário compartilhado e dinâmica da transformação

O imaginário é “criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de alguma coisa. Aquilo que denominamos ‘realidade’ e ‘racionalidade’ são seus produtos” (CASTORIADIS, 1985, p. 13). Assim, “falamos de imaginário quando queremos falar de alguma coisa

‘inventada’ – quer se trate de uma invenção ‘absoluta’ (‘uma história imaginada em todas as partes’), ou de um deslizamento, de deslocamento de sentido, onde símbolos já disponíveis são investidos de outras significações que não suas significações ‘normais’ ou ‘canônicas’” (CASTORIADIS, 1985, p. 154).

As significações imaginárias estão presentes tanto no indivíduo isolado, como na coletividade à qual se inserem. Suas constituições não ocorrem meramente por instituições de racionalidades. Os processos inconscientes são fundamentais para sua formação. Para tanto, as razões que justificam a presença de imaginários específicos são decorrentes de convicções íntimas, individuais e coletivas. Vale observar que as racionalidades que procuram explicar e legitimar a realidade criada e vivenciada não são meras consequências das idéias e imagens fomentadas na mente dos indivíduos.

Os acontecimentos concretos são as engrenagens da constituição imaginária das regras e das normas que se formam e consolidam-se para os indivíduos. Pela capacidade de identificá-las, de analisá-las, de racionalizá-las, de internalizá-las e de reproduzi-las, os indivíduos, por meio dos mecanismos subjetivos, não as percebem exatamente da mesma maneira.

Desta forma, é possível afirmar que o cotidiano, mais especificamente as rotinas do dia-a-dia das organizações, é o agente que, juntamente com os acontecimentos concretos extra-organização, faz com que cada sujeito aceite e valide o imaginário instituído de forma diferenciada para cada um. Não obstante a diferenciação, é crível afirmar que “algumas representações coletivas do grupo são fortemente idealizadas; fazem do grupo o depositário de alguns valores; fornecem sobre ele esquemas prontos, dos quais é difícil se livrar até na abordagem científica desse domínio” (ANZIEU, 1993, p. 35).

Destarte, discorrer sobre as diferenças como as organizações tentam instituir imaginários específicos, sobretudo para incrementar suas regras, é uma necessidade que se justifica no sentido de entender como os indivíduos são controlados e, ao mesmo tempo, instituidores de tais controles. Os sujeitos, como grupos que formam aspectos psicossociais específicos, são, concomitantemente, criadores de sua realidade concreta e da sua realidade imaginária. Ambas são confundidas em um único entendimento, cujas diferenças são imperceptíveis para a maioria. Deste modo, é possível afirmar

que o grupo, ao mesmo tempo em que é uma “fábrica de ilusão pura” (ANZIEU, 1993, p. 169), é o agente que procura criar condições psicológicas e sociais para suportar a realidade, como se verá adiante.

Na organização pesquisada, de fato, identificam-se as regras, as normas e os valores que compõem três classificações, baseadas na origem e no local de maior manifestação imaginária: imaginário individual, imaginário organizacional e imaginário social. O Quadro 3.1 apresenta de forma sintética o resultado das análises.

Quadro 3.1 *Imaginários compartilhados.*

Origem e Local de Maior Manifestação Imaginária	Valores, Normas e Regras
Imaginário Individual	Esforços contínuos, superação, apresentação pessoal, competição.
Imaginário Organizacional	Valorização do <i>colaborador</i> , orgulho e dedicação à empresa, trabalho em equipe, educação continuada, qualidade, comportamento aceitável, segurança no trabalho, grandiosidade da organização, avanços tecnológicos.
Imaginário Social	Voluntariado, reconhecimento social, proteção ao meio ambiente, qualidade de vida, cultura e lazer.

Para entender melhor a forma como o imaginário se institui e modifica-se a partir da dinâmica do indivíduo, da organização, da sociedade e da interação entre eles, primeiro é fundamental descrever quais os elementos constitutivos das regras, das normas e dos valores, para depois apresentar o fator que permita entender de forma mais clara a lógica das transformações.

2.1 Imaginário individual e transformação dos esforços contínuos

O imaginário individual é composto de valores, de normas e de regras, explícitas ou implícitas, que norteiam a conduta dos indivíduos e que se manifestam por convicções íntimas. Está ligado às atitudes de sobrevivência dos sujeitos na sociedade e, em qualquer situação, é condição fundamental para a manutenção da vida. As organizações utilizam-se das mais variadas formas de comunicação para incrementar esses comportamentos relacionados às manifestações instintivas em seu próprio benefício.

Dentre as manifestações que se destacam nos informativos da Fontal, nos *folders*, nas comunicações internas e nos manuais da empresa pesquisada, os esforços contínuos expressam bem esta lógica da manutenção da sobrevivência. Para continuar com seu emprego, forma condicional de sobrevivência socialmente aceita para a maioria dos empregados, o esforço no trabalho, mesmo que mínimo, deve garantir a sobrevivência. A intensa precarização do trabalho, sobretudo pelo excesso de mão-de-obra no mercado e a crescente mercantilização do mundo do trabalho (concomitantemente), favorece a passividade dos indivíduos em relação à crescente tensão dos esforços exigidos dos trabalhadores. A simples sobrevivência, ainda, provoca a vitória do medo sobre as ações de protestos por melhores condições de trabalho.

Para suportar essas subversões, o discurso deve maquiar o aumento gradativo dos esforços contínuos em níveis insuportáveis. Para isso, a organização, normalmente na palavra de seus líderes, deve corroborar essa prática. Nas palavras do fundador da empresa Fontal: “Sempre se deve procurar melhorar a situação existente; ninguém deve se conformar com o que já conseguiu, mas sim se esforçar continuamente para realizar ainda melhor o seu trabalho.” A figura de fundador da empresa, corriqueiramente associada ao mito da criação, tem significativo peso na elaboração imaginária daqueles que ouvem. Tornando-se referência e sinônimo de sucesso e superação das dificuldades, os indivíduos prendem-se na concepção de que, para sobreviverem e superarem esta condição, todos devem agir de forma a ir além do que é pedido. Só assim existe a possibilidade de permanência no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na organização. O conformismo é intolerável e passa a ser ameaça constante para aqueles que desejam se manter trabalhando.

Apesar de o discurso fomentar a vitória para todos os que se esforçarem

continuamente, a realidade não confirma esta hipótese. Nas palavras de alguns indivíduos, é possível reconhecer outra interpretação:

Eu vi uma pessoa que saiu da produção para trabalhar aqui [na área administrativa da Fontal] e depois de um tempo sentiu-se incapaz e voltou para a produção. Eu fiquei muito chateado, porque tinha certeza de que ele conseguiria crescer, mas se intimidou diante do desafio e deixou passar talvez uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; com certeza, a atitude correta não é essa. Se você fracassar, saiba que você tentou, que você lutou; desistir no meio da luta é inaceitável. Você tem direito de deixar as pessoas fracassarem.

As “derrotas” dos outros servem como alerta e, no imaginário dos indivíduos, funciona como uma sentença que afirma a incapacidade de alguns. As condições que produziram a impossibilidade de “aproveitar as oportunidades” são descartadas. Os indivíduos são julgados pelas oportunidades desperdiçadas sem que se analisem as reais condições de trabalho a que eles são submetidos. As “incapacidades” servem como justificativas para futuras demissões ou desligamentos dos indivíduos dos seus postos de trabalho. As dificuldades à quais foram submetidos, muitas delas ligadas à ineficiência da empresa, são apagadas frente às distorções e às ilusões que se criam das reais condições de trabalho, às quais os indivíduos são submetidos.

Estas perversões imaginárias distorcem a realidade e dão a conotação de que a incapacidade do indivíduo é o único motivo do seu “insucesso”. A falta de esforços contínuos denota a ele a imagem de perdedor e “covarde”, incapaz de lutar pela “vitória” simbólica de sucesso. Diante disso, sua sobrevivência no mercado de trabalho é questionada e o não-aproveitamento das “oportunidades” torna-se um “álibi” de uma possível demissão. Os esforços contínuos, portanto, incrementam o *sequestro da subjetividade* nas organizações por serem manifestações do instinto de sobrevivência e são explorados justamente com o intuito de preservar os interesses da empresa e seus objetivos.

2.2

Imaginário organizacional, transformação da valorização do colaborador: orgulho e dedicação à empresa

Dentre os discursos que melhor servem à lógica da organização, destacam-se os que se relacionam ao colaboracionismo, ao orgulho e à dedicação à empresa. A composição destes sentimentos que fundamentam os discursos que valorizam as potencialidades da organização é necessária para *sequestrar a subjetividade* dos empregados com graus de requinte e sutileza. Reduzir e/ou minimizar as formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para que a organização atinja seus objetivos. Para tanto, a valorização das potencialidades dos trabalhadores e os discursos positivos funcionam como fragmentadores de uma consciência mais crítica sobre a realidade. Neste sentido, qualificar o trabalhador como colaborador e não como um assalariado que vende sua força de trabalho no mercado e que pode ser descartado se não atender às exigências do trabalho não é apenas uma menção hipócrita da realidade, mas também uma estratégia de ampliação das bases do comprometimento do sujeito com a organização que vem apresentando os resultados por ela desejados. Abarcando a satisfação pessoal, esses discursos transformam-se em ferramentas de *subsunção real de caráter subjetivo do trabalho ao capital* (FARIA, 2004a).

Essas concepções são disseminadas nas propagandas das empresas. Sutilmente, junto às cobranças, elas aparecem com a finalidade de “adocicar” a tensão que possa gerar desconforto nas comunicações que denotam valores, normas e regras que precisam ser compartilhados e seguidos. Assim, os *folders* e os manuais de integração são carregados de tentativas de normatização, de acordo com os interesses da organização. Desta forma, é comum encontrar comunicados que expressem o seguinte conteúdo: “A Fontal, assim como todas as empresas do grupo no Brasil e no Exterior, foi construída com a participação de todos os colaboradores, em uma grande união de dedicação, constante atividade, planejamento, exatidão e profissionalismo. Com o seu sucesso, honra a memória e os princípios humanistas.”

Quanto mais e melhor a organização utilizar as práticas socialmente aceitas, maior a submissão em relação às normas. Quando a organização atinge um grau específico de comodidade e sujeição, as frases tendem a ser

mais diretas e objetivas: “Visando ao bem-estar de seus colaboradores no ambiente de trabalho, não é permitido: patrocinar e participar de atividades de natureza política, eleitoral ou ideológica em suas dependências; valer-se do cargo para conseguir proveito pessoal...”, apenas para mencionar dois exemplos da Fontal. Mesmo nos momentos de adversidade, as justificativas para uma decisão desfavorável para o trabalhador são aceitas, tornando-se plausíveis mesmo que as reais motivações não estejam tão claras, conforme expressa uma funcionária da direção da Fontal:

A empresa preserva muito a estabilidade dos colaboradores, isto é um comprometimento. Aconteceu algumas vezes da empresa ter que fazer uma redução no seu quadro de funcionários, mas antes de se tomar a decisão final sempre eram avaliadas todas as possibilidades de se manter o funcionário, fazendo um remanejamento interno ou outra coisa.

Neste caso, não são questionados os fatores que levaram à necessidade de demissão por parte da empresa (redução de custos, aumento de produtividade, renovação do quadro operacional ou administrativo, desmotivação etc.). Ressalta-se o ideal, ou seja, o que deveria ter sido: a permanência dos trabalhadores. As possibilidades de manutenção dos empregados fazem parte de um discurso que esconde uma ação real: as demissões. O *ser* é escondido pelo *dever ser*.

Não é “permitido”, na sombra das dúvidas, protestar contra a decisão da organização. Se assim o fizer, o empregado está sujeito a represálias, entre as quais a mais cruel de todas refere-se ao seu impedimento para conseguir novo trabalho em outra empresa, pois as informações que serão fornecidas pela área de Recursos Humanos ou pelas próprias chefias ao novo empregador o desabonarão, tal a rede de informações que se desenvolveu entre as empresas a partir de julgamentos confidenciais sobre seus empregados demitidos.

Tal rede fornece um suporte importante para a passividade, de tal maneira que a atitude da organização, nestas circunstâncias, é tida como inquestionável, e os mecanismos de conformismo e de aceitação passam a

ser elaborados para sanar ou tentar controlar alguns imaginários que passam a permear a racionalidade e os aspectos intersubjetivos dos trabalhadores: medo de ser o próximo a ser demitido, receio de agir de forma a desagradar os superiores, temor de ser visto como desagregador, aversão por ser taxado de agitador ou inconformado etc. Assim sendo, um acontecimento desagradável e prejudicial para os trabalhadores é apaziguado frente às dificuldades, aos medos e às angústias provenientes de suas avaliações mais íntimas.

De fato, o discurso que procura justificar a decisão da organização acaba sendo reforçado pelo próprio trabalhador:

Nós temos muita experiência na área de produção e não existe nada pior do que trabalhar com uma equipe desmotivada, pois o rendimento cai muito, ao passo que na situação inversa a produtividade é bem maior.

A ótica sobre como a situação é avaliada presume observações por apenas um ângulo, o da empresa. A consciência trágica é deixada de lado para que os demais indivíduos evitem confrontar-se com a dor e o sofrimento daqueles que foram demitidos. Os que ficaram sentem-se impedidos inclusive de avaliar a situação: *“Não falarei sobre as demissões para nem mesmo sentir o medo de ser o próximo.”* Esta sujeição psicológica procura dar subsídios aos trabalhadores para suportarem seus medos e temores. Espontaneamente, este fato leva à constatação de que, como afirma Hannah Arendt (1999), quando o mal é aceito como sendo natural é porque foi banalizado (“Banalidade do Mal”) ou de que, como na mesma esteira denuncia Dejours (2000) ao analisar a psicodinâmica do trabalho, ocorre a banalização da injustiça social.

Apesar desta atitude aparente de valorização dos *colaboradores*, as contradições manifestam-se. O descontentamento e a insatisfação provenientes dos sentimentos ambivalentes dos indivíduos proporcionam revelações de natureza inversa. Assim, é também frequente encontrar manifestações dos que se opõem:

A Fontal é muito fria com as pessoas que trabalham próximas a você. Você se relaciona com os Recursos Humanos e outras áreas com as quais você precisa se envolver eventualmente. Mas existe uma frieza muito grande. Você não conhece as pessoas, só de vista. As pessoas não te conhecem e não fazem questão de te conhecer. Parece uma repartição pública, você chega lá e resolve o que você tem que resolver e fim.

Esta manifestação sugere que, apesar do discurso pessoalizado de valorização dos *colaboradores*, a organização não consegue se desvencilhar da informalidade e da frieza com que os trabalhadores são vistos. Percebe-se, na Fontal, nas atitudes e em outras manifestações, que existe um discurso em contradição com a prática, pois, enquanto um discorre sobre os valores da colaboração, outro revela a percepção oposta dos sujeitos e seus sentimentos de serem “classificados como números”. Consequentemente, o imaginário criado sobre a valorização do *colaborador* é questionado e uma nova concepção é formada a partir daí. As contradições somam-se à percepção da realidade a partir de casos concretos. A postura da empresa é indagada e as cobranças tornam-se maiores.

É responsabilidade da empresa ter cuidado com a saúde mental do trabalhador. A gente não tem isso aqui, tem simbolicamente, para dizer que tem. Na Fontal não tem convênio [com especialistas da área da saúde] psicológico. No ambulatório temos médico do trabalho, nutricionista, fisioterapeuta, mas não tem convênio psicológico trabalhando em parceria com o médico do trabalho para orientar nessas questões emocionais. Então, diariamente estão chegando casos de gente com depressão, estresse, e agora os indicadores estão sendo fechados e o número é assustador. [...] Apesar de estar a somente um ano dentro da empresa e ter pouco conhecimento dentro da área da psicologia organizacional, eu penso que seria fundamental existir alguém pensando a saúde mental do trabalhador.

A profissional ligada à área de Recursos Humanos tem bem claro que a organização deveria dar condições para que seus funcionários com problemas de saúde mental pudessem ser tratados da forma mais adequada possível. As doenças ocupacionais, na sua maioria e ao longo das transformações que o trabalho vem tendo nos últimos anos, têm se caracterizado por manifestações somáticas diferenciadas, ou seja, persistem as doenças que agrediam o corpo pelas más condições físicas de trabalho, mas se intensificam doenças ligadas à saúde mental no trabalho: estresse, depressão, comportamentos obsessivos/compulsivos etc.

No que se refere à valorização dos *colaboradores*, a pesquisa realizada sugere que os discursos utilizados como estratégias de solidificar os interesses da organização não correspondem às suas práticas efetivas. Deste modo, não é difícil encontrar as contradições nas declarações dos seus empregados. Apesar dos textos uniformizados de valorização dos *colaboradores*, a insatisfação decorrente de posturas contrárias leva cada

vez mais empregados a se indagarem sobre suas concepções acerca da organização. Na Fontal, os sentimentos de orgulho e de dedicação à empresa são constantemente valorizados. As satisfações que os indivíduos obtêm no trabalho não são só materiais ou ligadas diretamente a benefícios quantificáveis.

Sentir orgulho e se ver como parte importante da organização são dois elementos, entre outros, bastante cultuados. Orgulhar-se de trabalhar na empresa valorizada socialmente deve estar em conformidade com a postura de dedicação à empresa. Isto implica em aceitar que a troca do orgulho pela dedicação é condição essencial para os indivíduos envolvidos com o seu objeto de satisfação. A anatomia do orgulho pela empresa corresponde, assim, à admiração, fruto de uma construção histórica.

Quando a gente era criança, via sempre as pessoas trabalhando na Fontal, e essas pessoas tinham um padrão de vida diferenciada das demais. Você sabe como é criança, se você visse alguma coisa que te dava um *status*, te dava uma condição de vida melhor, é claro que você queria trabalhar lá. Antigamente, você chegava numa loja e falava “eu trabalho na Fontal”. Pronto! Você não precisava de mais nada. A Fontal era conhecida, sempre foi conhecida e é uma potência. E eu acho que hoje a alegria de trabalhar na Fontal é mais a realização desse sonho.

A valorização das potencialidades (potência da empresa) e da grandiosidade são percepções sociais que precisam se perpetuar para manter a configuração de poder na organização. Apesar disso, esta imagem está ligada ao conceito que se consolidou no passado. A construção imaginária em torno da empresa grandiosa, que transfere sua grandeza para favorecer a sublimação dos seus funcionários, torna-se uma prisão psíquica (MORGAN, 1996), capaz de intensificar o controle psicológico e social em detrimento de “recompensas” imaginárias.

O mesmo empregado que afirmou que trabalhar na Fontal era a realização de um sonho no momento seguinte faz considerações que procuram desacreditar a grandiosidade da empresa e a sua benevolência.

[Hoje,] é questão de sobrevivência vestir a camisa da empresa, como se nós fôssemos parte dela. É claro que, dentro da empresa, [você] é um número. Amanhã ou depois, se você sair ou morrer, como diz o outro, qualquer um pode fazer o mesmo serviço que você está fazendo, isso se não fizer melhor. Para ela [a empresa], você é um número.

Esta consciência sobre a lógica econômica, que tem como fim último o resultado, consolida-se como o indagador dos valores, das normas e das regras.

Todavia, nenhum indivíduo consegue ser crítico o tempo todo. Para suportar as dificuldades do cotidiano e atender aos desejos internos, os indivíduos vinculam-se a discursos que apontam para a busca de um ambiente mais harmonioso, ou seja, menos conflituoso, que possibilite alimentar o imaginário das realizações, materiais ou não, que se deseje atingir. Destarte, conforme as palavras de um trabalhador,

[os relacionamentos que tenho na empresa] são muito importantes. Eu gosto de trabalhar de forma feliz, de forma entusiasmada. Eu tenho orgulho do que eu faço, tenho orgulho da empresa, tenho certeza que a verba que eu administro, que é muito dinheiro, de alguma forma está sendo transformada em valor que a empresa recebe de cada colaborador aqui dentro.

Todo discurso que se enquadra na lógica da organização, portanto, serve como mediador das realizações dos desejos particulares, passa pelo projeto comum do grupo e consolida-se no projeto maior da organização, que procura dominar a cena manifesta em seu favor.

2.3

Imaginário social, transformação do reconhecimento social e do voluntariado

A organização procura criar uma imagem positiva que denote o reconhecimento social de sua existência. As formas como é criado o reconhecimento social e o seu processo de transformação no imaginário social diferem caso a caso. Apesar das particularidades, o sentimento positivo, normalmente ligado à admiração e, em alguns casos, à idolatria, é uma manifestação comum da sociedade humana. De tempos em tempos, alguns indivíduos e algumas organizações tornam-se referências e modelos que devem ser seguidos. Esta admiração configura-se como uma prisão

imaginária, da qual os indivíduos em geral e os empregados em particular não conseguem se desvencilhar. Outro empregado que também aspirava a trabalhar na empresa afirma:

Era um sonho trabalhar na Fontal. Eu tinha colegas que trabalhavam aqui e por isso eu sabia [do reconhecimento social da empresa]. E outra: a fama da Fontal! Antigamente, você falava: “ah, eu trabalho na Fontal!” A Fontal era a Santa Fontal e a questão salarial era importante, porque ela pagava bem e ela tinha uma política salarial boa!

A construção de um imaginário de grandiosidade gera expectativas na comunidade. O compartilhamento de crenças efetiva-se como a engrenagem da identificação social e da afirmação da organização admirada. O *status* da empresa transforma-se a ponto de ser percebida como uma entidade, fatalmente com discursos que ovacionam seu lado místico e desconhecido. O imaginário do reconhecimento social é uma construção coletiva a partir de fatos reais e concretos. Os salários atrativos pagos no passado pela empresa criaram uma identidade positiva da organização com a comunidade. Todo reconhecimento social em relação à empresa transforma-se em um contrato psicossocial, em que, ao mesmo tempo em que há o desejo de reconhecimento, surge o reconhecimento do desejo (ENRIQUEZ, 1997). Por este motivo é que os trabalhadores discursam no sentido de admirar a organização e também cobram dela reconhecimento:

Para mim reconhecimento profissional é a empresa contar comigo para desafios maiores e me dar essa chance; essas chances precisam ser dadas. Pretendo passar uns dois anos em outras unidades do mundo, França, Estados Unidos, Alemanha, porque penso que o *benchmarking* é muito importante, esse é um sonho meu, em poder voltar e aplicar tudo o que eu tenha aprendido lá fora aqui em nossa unidade.

O reconhecimento social é tanto maior quanto mais referenciada no meio em que se insere. Desta forma, a valorização sobre os trabalhadores deve ser um discurso contínuo que não deve ceder às normas e às regras, muitas delas implícitas, da ordem da organização.

Colaboradores Fontal não são apenas bons, mas estão entre os melhores. É este tipo de reconhecimento que nos leva a trabalhar cada vez mais e melhor, para que possamos nos superar e estar sempre entre os melhores.

A forma de mostrar potencialidade diante da sociedade é valorizada

para implantar determinadas concepções imaginárias. Assim, tudo que possa ser apreciado transforma-se em uma prática aceita. Neste sentido, “a revista *Carta Capital* publicou na edição especial uma matéria de 98 páginas sobre as empresas mais admiradas no Brasil. A Fontal repetiu o desempenho do ano passado, sendo a mais admirada entre os fabricantes do seu [segmento]”.

O reconhecimento social é uma maneira de autoafirmação da organização perante a sociedade, mas os indivíduos, que fazem parte do processo, são tratados como meros coadjuvantes da regulação da imagem da empresa, pois o reconhecimento social se dá por meio da socialização e não da individualização. É exatamente neste sentido que o voluntariado está se tornando uma atividade cada vez mais valorizada pelas organizações. As sucessivas campanhas realizadas por organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, impõem uma nova forma de contribuição social. Acompanhando esta tendência, várias organizações têm dado atenção especial para que seus funcionários envolvam-se com esta prática. Embora o voluntariado não seja apenas uma atitude altruísta ou uma manifestação de responsabilidade social, mas igualmente uma política de valorização da imagem da organização, seus trabalhadores empenham-se nas atividades voluntárias:

Eu gosto de ajudar as pessoas, financeiramente eu não posso, mas acho que cada um deveria se dedicar um pouco mais às pessoas que precisam. Eu trabalho como multiplicador interno [para atender a] essa vontade de fazer o trabalho voluntário. Venho dar cursos aos sábados das 8h da manhã às 17h, que é um dia que você poderia estar descansando ou passeando com a família. Eu gosto de vir aqui fazer este trabalho. O trabalho voluntário faz bem. Você vê a alegria das pessoas.

As organizações procuram criar entre seus trabalhadores, a partir do trabalho voluntário, um sentimento cooperativo e de dedicação ainda maior nas atividades desenvolvidas dentro da empresa. Sentindo-se partes dos sentimentos que são valorizados pela organização, aqueles indivíduos que se omitem das atividades voluntárias podem ser vistos como pessoas pouco colaborativas. A reprodução do sentimento de dedicação e engajamento social, dissimulada na imagem de ajuda social, é reproduzida socialmente. Os sentimentos de satisfação, de felicidade, de alegria, de cooperação e de participação, que não encontram correspondência na execução das tarefas

executadas na empresa, no trabalho formal, realizam-se no trabalho voluntário: é este que sublima aquele. Com esta transferência, institui-se a instrumentalização dos sentimentos, corroborados por um discurso de conteúdo religioso que apela para os sentimentos de culpa dos sujeitos, já que as ações são em prol do benefício coletivo:

[é importante] desenvolver o voluntariado através da mobilização interna das pessoas para que elas doem tempo e talento em prol do desenvolvimento da comunidade ou de uma instituição social. Aqui existe todo um trabalho para a mobilização do voluntariado, que é a ONG Fontal.

O interesse da empresa é em sua imagem e em um trabalho de marketing que associe sua marca a uma ação de responsabilidade social. Não é gratuitamente que esta atitude é tomada. Os princípios adotados indicam a preocupação com os acionistas, clientes e empregados,²⁵ ao mesmo tempo em que mostram que o envolvimento de empresas com programas de responsabilidade social não apenas melhoram a imagem, mas incrementam as vendas, aumentam o grau de confiança, geram simpatias e preferências pelos produtos, em suma, melhoram os resultados.²⁶ Se todas estas vantagens podem ser obtidas com a exploração do trabalho voluntário dos empregados, tanto mais vantajoso.

A consciência voluntária é formada desde o primeiro dia de trabalho, conforme as práticas de apoio dos integradores da organização:

Somos Herdeiros de Nossas Ações: estimular a consciência e responsabilidade social nos colaboradores e dependentes, criando condições para o envolvimento de atividades que estimulem o trabalho voluntário, que valorizem a importância da qualidade nas relações

²⁵ As declarações do “Principles for Business”, “The Caux Round Table”, mesa-redonda criada por lideranças econômicas da Europa, Japão e EUA, e “Interfaith”, código de ética sobre o comércio internacional para cristãos, muçulmanos e judeus, consideram a importância de, paralelamente aos lucros para os *shareholders* (acionistas), haver responsabilidade para com todos os *stakeholders* (agentes ou participantes, que investem seu “empenho” ou *stake* na empresa). E ambas circunscrevem seções detalhadas sobre as obrigações das empresas em relação a todos os seus sujeitos: empregados, clientes, fornecedores, financiadores, comunidade (governos locais e nacionais), além das obrigações relacionadas aos proprietários.

²⁶ Ver, por exemplo: CARROL; BUCHHOLTZ (1999), GONELLA (1998), INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY: <www.accountability.org.uk>. Ver também: INSTITUTO ETHOS. Guia de Elaboração do Balanço Social (modelo Ethos e Modelo Ibase): <www.ethos.org.br>.

profissionais e pessoais, vinculando cada vez mais a empresa e seus colaboradores com a comunidade.

Não sendo uma atividade obrigatória por definição, o voluntariado torna-se obrigatório por adesão psicológica, pois os que se opõem às atividades voluntárias são “marginalizados”, conceituados como pessoas pouco colaborativas ou não participativas. Mesmo que esses indivíduos desenvolvam atividades voluntárias fora da empresa, o que realmente conta é demonstrar suas “intenções” e ações de forma que estas sejam percebidas pelos demais, pois esta é a condição de ingresso e de aceitação no grupo e na organização como um membro colaborador.

Para garantir a continuidade das atividades voluntárias e, conseqüentemente, beneficiar a organização, foi criado na Fontal um projeto que visa estimular a competição entre os funcionários nas atividades voluntárias.

Nesse projeto existe a copa do voluntariado, em que a cada dois meses há um encontro para realizar essa copa. Existe uma atividade esportiva, uma atividade do conhecimento e uma etapa social. As equipes jogam entre si, competem entre si. É uma forma de promover a interação e a integração.

A intenção de promover a integração e a competição entre as pessoas resulta, ao final, em benefício da empresa, na medida em que tal integração não se estende à vida privada dos empregados.

Como forma de garantir o controle das atitudes dos trabalhadores, afirma um empregado:

A cada ação que participa, você recebe um adesivo para colar no *button*. Quando o *button* estiver preenchido com quatro adesivos, basta trocar por um novo e você já estará acumulando dois pontos no CLIC SOCIAL. Estes pontos serão trocados por prêmios para eventos como bingos, sorteios e outros, realizados pelos voluntários.

A pontuação adquirida deve ser mostrada para que todos saibam os resultados e automaticamente ajam de forma a garantir a competição com os demais colegas de trabalho. Por isso,

os resultados mensais serão mostrados em um placar, tipo *outdoor*, na entrada da empresa. As premiações seguem como as gincanas de 99 e 00: com o troféu transitório à equipe vencedora, seção vencedora e gerência.

O clima de competição gerado entre os trabalhadores incrementa-se como benefício para a organização, isto porque, ao mesmo tempo em que os indivíduos engajam-se nas ações de reforçar a imagem positiva da organização diante da comunidade, a competição travada serve como um treinamento para intensificar a produção e manter os sentimentos positivos (colaboração, participação, engajamento etc.), que a organização necessita para obter seus resultados. Todo investimento psicossocial feito pela empresa sobre o voluntariado tem como meta gerar o máximo de satisfação para os trabalhadores. Todavia, o descontentamento e a decepção emergem.

A empresa fala muito no trabalho voluntariado, mas ela não dá a devida importância quando ela fala. A Fontal tem trabalhos de voluntariado muito bons, mas eu não a vejo valorizar quem faz esse trabalho. Eles não dão incentivos suficientes, mas eu acho que ela poderia dar um incentivo maior na questão do voluntariado, apesar de ser uma empresa como qualquer outra que visa lucros.

A utilização da força de trabalho dos funcionários em atividades voluntárias não tem o valor que o indivíduo atribui a elas. A organização, de alguma forma, utiliza-se dos empregados para criar um imaginário social segundo o qual a empresa, por intermédio dos seus trabalhadores, é uma empresa responsável socialmente e preocupa-se com os problemas da comunidade.

A quantidade de empresas que se utilizam da imagem positiva frente à sociedade, explorando as ações voluntárias de seus trabalhadores, tende a crescer e, a se considerar a forma como esta atividade vem se desenvolvendo, há uma possibilidade real de banalizarem as atividades voluntárias. O voluntariado vem se tornando, na atualidade, uma forma eficiente e barata de fazer propaganda da imagem da empresa, a qual nem sempre corresponde à sua ação interna, muitas vezes marcada por exclusões, procedimentos autoritários e pouco éticos (FARIA, 2001), além de servir como treinamento para aumentar a competitividade entre os funcionários.

3

Arqueologia da vigilância do imaginário nas relações

de trabalho: por uma conclusão

As organizações não são constituídas somente de racionalidades. Como partes integrantes da dinâmica, os indivíduos, transformados em trabalhadores, constroem o ambiente organizacional em um processo contínuo de racionalidades e de subjetividades que se intercalam, se confundem e se transformam, em um processo dialético. Nesta lógica, o imaginário deve ser entendido como elemento central da dinâmica organizacional. Da constituição individual até a instituição social do imaginário, processos inconscientes que permeiam os sujeitos são racionalizados e incorporados a valores, a normas e a regras aceitas e reproduzidas coletivamente. As relações de trabalho, que se constituem basicamente a partir da relação capital-trabalho, inserem-se nesta transformação. A relação com a organização permite que o indivíduo-trabalhador realize desejos que são fundamentais para a sua sobrevivência, mesmo que isso seja feito a um alto custo. Estas satisfações incluem a necessidade de ser reconhecido por um outro e de, assim, ver seu próprio desejo reconhecido. O reconhecimento do desejo presume a possibilidade de realizá-lo e de lidar com as frustrações advindas da impossibilidade de realização do mesmo no plano real. Desta forma, institui-se o imaginário na tentativa de proporcionar certo “conforto” ao indivíduo, e é sobre este imaginário que a organização trabalha no sentido de controlá-lo.

A pesquisa realizada na *Fontal* mostrou que esses valores, essas normas e essas regras são parte de um processo histórico que vem sendo reproduzido pela relação incessante entre os indivíduos, os grupos e a sociedade. Por isto, é possível afirmar que, apesar da divisão dos imaginários individuais, organizacional e social, todos são partes de uma integração que é mediada pelas relações concretas e pelas relações subjetivas.

O imaginário individual dos esforços contínuos, que se origina primeiramente no indivíduo devido à necessidade de sobrevivência, está relacionado ao imaginário organizacional da valorização do *colaborador*: quanto maior esforço contínuo para atender às expectativas da organização, maior a probabilidade de ser valorizado enquanto *colaborador*. É como se a organização exercesse o papel da mãe que fica feliz com o filho que se esforça e tira boas notas na escola.

O ego age no sentido de promover a satisfação do id, ou seja, de realizar o desejo de ser reconhecido, de ser valorizado, de pertencer ao grupo e à organização, mas também está mediando as intenções do superego de incluir este indivíduo-trabalhador nas ordens, nos ideais e na moral da organização. Para ser aceito na organização, é preciso que antes o indivíduo-trabalhador corrobore suas regras, seus esquemas de pensamento, suas ideologias, seus valores, sua moral. Os valores e a moral que estão em questão são os de que o indivíduo necessita sempre se esforçar no seu trabalho, produzir sempre mais e atingir as metas organizacionais, para então ser reconhecido.

O imaginário organizacional do orgulho da empresa, discurso que deve ser praticado pelos trabalhadores, está relacionado ao imaginário social do reconhecimento social: quanto maior o orgulho da empresa, maior a devoção e o reconhecimento social. As organizações, destarte, apresentam imaginários comuns, muito em função dos indivíduos e de determinadas características da sociedade na qual se inserem, ao mesmo tempo em que possuem imaginários específicos, isto é, advindos de características próprias da organização.

Entretanto, as transformações imaginárias não se encaixam em fórmulas mágicas. Identifica-se que a contradição e a aceitação dos valores, das normas e das regras que procuram regular as relações de trabalho são questionadas pelos próprios trabalhadores da empresa. Eles percebem que em muitos momentos não estão sendo atendidos como gostariam no que se refere às exigências do id: o alto custo de aceitar as regras e as normas da organização promove uma espécie de “consciência” com relação à satisfação real e a como estão se satisfazendo nesta relação organizacional. Esta consciência pode provocar uma reação negativa relativamente à organização. Assim, a organização, temporariamente, cria novos métodos, normalmente expressos em campanhas internas e comunicações que têm por finalidade afirmar seu controle sobre os sujeitos.

Uma arqueologia da vigilância do imaginário constitui-se na identificação de atitudes e de ações, de racionalidades objetivas e de

subjetividade dos indivíduos e dos grupos, normalmente expressas pelo simbólico. É possível perceber quando uma regra se forma e doutrina um sujeito no seu ambiente de trabalho, quando se verifica quais os rituais, os discursos, as ações e os costumes que se tornam comuns. A equidade de pensamento e da uniformização dos atos da fala caracteriza a forma como os preceitos, as normas e as regras são creditadas pelos sujeitos na sua aceitação e reprodução social. Assim, entender os elementos constitutivos dos desejos humanos, a maneira como se dá a identificação coletiva, a forma como as normas e as regras são compartilhadas e reproduzidas é condição primordial para traçar uma arqueologia da vigília do imaginário.

Desta forma, a pesquisa permitiu concluir que a vigília do imaginário nas relações de trabalho se dá pelo controle efetivo do(a):

- i. **Medo constrangedor:** fatores que impedem que algumas atitudes sejam tomadas pelo simples fato de denunciar o constrangimento que uma pessoa possa vir a sofrer. São eles:
 - (i)
ser demitido: o grau de banalização da injustiça social (DEJOURS, 2000) faz com que os indivíduos pensem que é melhor não reclamar porque pelo menos estão empregados;
 - (ii)
desagradar os superiores e, conseqüentemente, impor uma forma de frustração: o medo do fracasso tornou-se um tabu (SENNET, 1999), de maneira que quase sempre as “derrotas” são imputadas à ineficiência ou à incompetência dos indivíduos;
 - (iii)
não satisfazer seus desejos pessoais, ou seja, não conseguir realizar todos os “sonhos” que estipulou para si mesmo: o passar dos anos impõe um sentido de progresso que precisa ser correspondido. As não-promoções são tidas como uma estagnação profissional, quase sempre mais relacionadas à incapacidade dos indivíduos do que propriamente à falta de oportunidades disponibilizadas pela organização.
- ii. **Temor doutrinador:** está relacionado ao poder que pode ser usado (pelo grupo, pela organização, pela sociedade) para coagir indivíduos ou grupos de trabalho a agir de determinadas formas. O

temor doutrinador manifesta-se de diversas formas, dentre as quais se destacam:

(i)

autoridade hierárquica ou poder racional-legal: apresenta papéis sociais definidos para cada indivíduo na organização, os quais devem ser respeitados para manter a ordem e a coesão da organização. É legitimada pela sociedade e está relacionada ao *status* social;

(ii)

poder econômico da empresa: a grandiosidade da empresa, sobretudo em termos econômicos, deve ser anunciada para impor sua supremacia sobre os indivíduos. A relação de dependência que uma determinada comunidade estabelece com a organização é utilizada para amenizar e, muitas vezes, apaziguar as manifestações individuais. A dependência econômica, desta forma, é uma doutrinadora das reivindicações e dos protestos;

(iii)

exclusão grupal e social: os indivíduos, para se engajarem nos projetos da organização, devem consolidar o desejo do reconhecimento e o reconhecimento do desejo (ENRIQUEZ, 1997). A organização, sutilmente, cria e apresenta os projetos que devem ser perseguidos. A incorporação e a aceitação destes projetos são alicerçadas pelas racionalidades que fazem com que os trabalhadores considerem que a troca do engajamento seja percebida como justa. A dissuasão dos objetivos organizacionais é tida como um rompimento e um motivo para a exclusão grupal e social.

- iii. **Negligência não intencional:** omissão não intencional que impede os questionamentos e a reflexão crítica sobre a realidade. A negligência passa, em alguns casos, a atuar como uma estratégia de defesa, na tentativa de preservação das condições físicas e psicológicas dos indivíduos nas relações de trabalho. Dentre as formas de negligências não intencionais, destacam-se:

(i)

tolerância repressiva: relaciona-se à passagem da postura

questionadora proativa para a prática da simples omissão. A tolerância, que deveria ser um fim em si mesmo, torna-se um meio de controle social do desejo de manifestação. “Dentro do contexto de tal estrutura social, pode-se seguramente praticar e proclamar a tolerância” (MARCUSE, 1970, p. 91). As práticas de reivindicações são aquelas que não prejudiquem os objetivos organizacionais ou coloquem em risco as estruturas de poder nas relações de trabalho já definidas. Os protestos são permitidos, mas controlados;

(ii)

uniformização da crítica: está relacionada à transformação do pensamento autônomo e independente em discursos únicos e uniformes, quase sempre de pouco conteúdo reflexivo. Na uniformização da crítica, os discursos são previsíveis. Destarte, é possível saber o que será dito e, deste modo, antecipar-se aos questionamentos. Em determinadas ocasiões, as críticas são direcionadas de forma a se enquadrarem no controle das idéias e dos valores da organização.

- iv. **Delinquência permitida:** o delinquente é o sujeito que comete infrações. Estas estão relacionadas às leis e às normas elaboradas e entendidas como corretas pela coletividade. Algumas delas não são toleradas; entretanto, outras, devido à sua não-adequação à realidade social ou à intangibilidade, são aceitas. Existe, ainda, a atitude de não-cumprimento devido à natureza transgressora, própria da condição humana. As formas de delinquência permitida são:

(i)

relativismo moral: nem sempre o dito é o feito. É assim que as normas morais modificam-se ao longo do tempo. As transgressões das normas, sejam elas por parte dos indivíduos ou de grupos, são aceitas e, muitas vezes, encobertas por outros que as percebem. A aceitação dessas transgressões ocorre, dentre vários motivos, porque cada um reconhece em si um transgressor. A identificação cria possibilidades de tolerância com as infrações alheias. Esta postura intensifica-se quando os interesses são compartilhados de comum acordo. Nas organizações, apesar de a honestidade ser

valorizada como valor moral, a prática denuncia o inverso. Para sobreviverem no mercado competitivo e predatório, os indivíduos, no exercício da sua profissão, tomam atitudes que transgridem o valor moral da honestidade (FARIA, 2002). Todavia, as infrações permitidas estão dentro de ações imaginariamente estipuladas;

(ii)

reciprocidade e compensação: as trocas de favores, mesmo que ilícitas, são formas contratuais que os indivíduos estabelecem uns com os outros. As compensações são instrumentos de “trocas” nas organizações. A reciprocidade vale-se, desta forma, não de uma postura democrática, mas de “moedas” para serem utilizadas nos momentos oportunos. Um exemplo é a tolerância com os horários de entrada no trabalho. As regras não são para todos, e os privilégios, quase sempre, são despendidos para aqueles que correspondem à produtividade estipulada. A compensação está no fornecimento de regalias que possam ser trocadas pela obediência maior do trabalhador em relação aos objetivos e às normas organizacionais.

- v. **Regras ideologicamente formuladas:** a organização funciona como um aparelho ideológico (ALTHUSSER, 1999), transmitindo valores e distorcendo a realidade de forma a invertê-la. As regras ideologicamente formuladas são vistas como conjunto de “leis” baseadas no bom-senso e no consenso que beneficiam a todos de forma indistinta. Entretanto, não é esta a realidade. A inversão da realidade e incorporação das regras ocorre nas formas de:

(i)

imposição pseudodemocrática: é a elaboração de regras que regem a conduta dos indivíduos nas relações de trabalho de forma coletiva. Todavia, a ideologia dominante, incorporada na maneira de pensar e agir dos sujeitos, os faz elaborar regras carregadas de preceitos e interesses do grupo dominante da organização;

(ii)

colaboração solidária: é o monitoramento das atitudes dos indivíduos, sempre com o propósito de alertar os “infratores” que não se sujeitam a agir de forma colaborativa. Contudo, a colaboração é direcionada aos interesses da organização. As

atitudes não colaborativas são repreendidas porque não se enquadram no padrão vigente;

(iii)

ilusão coletiva: em *O futuro de uma ilusão*, Freud (1999) descreve o aparecimento das religiões e o seu papel na psique humana por meio das ilusões compartilhadas. A organização também tem como característica a incorporação de ilusões que são compartilhadas pelos seus funcionários (PAGÈS et al., 1987) e que são alimentadas por princípios ideológicos. A catarse social é condição fundamental para manter os trabalhadores ligados a estas ilusões e, como método para assegurá-la, as organizações criam mitos, credences e projeções utópicas por meio dos seus costumes e das suas tradições.

Quadro 3.2 *Formas de vigília do imaginário.*

Formas de Vigília	Formas de Manifestação
Medo constrangedor	<ul style="list-style-type: none">• Demissão• Desagradar superiores• Não-satisfação de desejos pessoais
Temor doutrinator	<ul style="list-style-type: none">• Uso da autoridade• Poder econômico• Exclusão grupal e social
Negligência não intencional	<ul style="list-style-type: none">• Tolerância repressiva• Uniformização da crítica
Delinquência permitida	<ul style="list-style-type: none">• Relativismo moral

	<ul style="list-style-type: none"> • Reciprocidade e compensação
Regras ideologicamente formuladas	<ul style="list-style-type: none"> • Imposição pseudodemocrática • Colaboração solidária • Ilusão coletiva

A presente arqueologia da vigilância do imaginário, resumida no Quadro 3.2, não tem a pretensão de ser definitiva. Muitos outros fatores podem permitir incorporar outras categorias analíticas aos elementos constitutivos da vigilância do imaginário. Tais elementos, igualmente, não são excludentes nem se apresentam na mesma intensidade para todos os casos. Todavia, é válido afirmar que nas representações imaginárias presentes em uma organização os mesmos são alvos da vigília, nem sempre direta e consciente. O objetivo é monitorar e acompanhar os discursos e as manifestações simbólicas para impedir qualquer subversão dos princípios e dos objetivos da organização. Assim, as categorias da vigilância do imaginário manifestam-se no processo dinâmico das mudanças e modificações dos imaginários que permeiam as organizações. Mesmo que não se possam reconhecer de imediato essas categorias, elas constituem as formas não visíveis de controle que a organização tenta impor nas relações de trabalho.

Questões para reflexão

1.

As organizações têm procurado adotar, na área de gestão de pessoas, programas e/ou promover atitudes que possam despertar e/ou incentivar o sentimento de orgulho que os empregados devem ter com relação a elas. Cria-se, com isto, um imaginário organizacional, ou seja, um sentimento de valorização do *colaborador*, orgulho e dedicação à empresa; projetos de trabalho em equipe, educação continuada e qualidade; adoção de comportamento aceitável, segurança no trabalho, grandiosidade da organização e investimento financeiro em avanços tecnológicos. Mas, para ter direito a todas estas ofertas, o empregado deve enquadrar-se nas determinações da empresa, de modo que seu imaginário só possa ser o que for permitido, ou pode ousar enfrentar a política da mesma? Se o empregado

somente pode se submeter às determinações, como fazer para que o imaginário seja contido, pois o mesmo não é “visível”? Se o empregado puder ousar romper e der vazão ao seu imaginário, como a organização trabalha com este imaginário, como ela pretende fazer deste um imaginário vigiado?

2.

Como foi visto neste capítulo, as “derrotas” das pessoas servem como alerta e, no imaginário dos indivíduos, estas derrotas funcionam como uma sentença que aponta para a incapacidade destes que foram derrotados. As condições que produziram a impossibilidade de “aproveitar as oportunidades” oferecidas são descartadas e os indivíduos são julgados pelas oportunidades desperdiçadas sem que se analisem as reais condições de trabalho a que eles são submetidos. As “incapacidades” servem como justificativas para futuras demissões ou desligamentos dos indivíduos dos seus postos de trabalho. As dificuldades às quais foram submetidos esses indivíduos, muitas delas ligadas à ineficiência da empresa, aos seus programas, à sua tecnologia, ao seu processo decisório ou de gestão, são apagadas frente às distorções e às ilusões que se criam das reais condições de trabalho às quais tais indivíduos são submetidos. Como é possível destacar o fracasso dos indivíduos devido às suas próprias ações daquele decorrente das ações da organização, se esta sempre encontra explicações convincentes para que os indivíduos “derrotados” se sintam culpados pelos fracassos e para que os outros indivíduos sintam que os derrotados não foram merecedores do lugar que ocupavam?

4

Comprometimento: uma Avaliação Crítica sobre a Práxis Organizacional²⁷

José Henrique de Faria

²⁷ Texto originalmente apresentado no XXIV ENANPAD, em 2000.

Introdução

Comprometer-se é, basicamente, assumir uma responsabilidade ou um compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização. Dito desta maneira, o conceito de comprometimento seria, do ponto de vista da teoria das organizações, tão amplo quanto provavelmente pouco útil, na medida em que abarcaria tantas possibilidades formais e subjetivas que sua avaliação tenderia a ser inconsistente. Isto não significa que comprometimento não tenha relação com assunção de compromisso e de responsabilidade, mas que é preciso investigar o que move o sujeito a adotar comportamentos ou atitudes comprometidas ou não. Neste sentido, este tema tem aparecido com bastante frequência na literatura sobre estudos organizacionais, referentes tanto às relações humanas e seus correlatos (motivação, desempenho, *turnover*, entre outros temas), quanto à psicologia de grupos.

Ao avaliar tais estudos, no entanto, é possível perceber que a concepção de comprometimento usualmente adotada, tomando por base a práxis organizacional, incorre em problemas que necessitam ser resolvidos ou esclarecidos, para que o conceito possa adquirir maior precisão analítica. Tais problemas estão centrados em certa confusão entre o conceito de comprometimento e o de (i) ligação a valores de natureza moral ou ética; (ii) relação de subordinação, devida ou não a uma obrigação, do sujeito a alguém, a um grupo ou a uma organização; (iii) aceitação tácita ou motivada por atos implícita ou explicitamente coercitivos; (iv) conveniência passageira ou indefinida e (v) reciprocidade entre indivíduos e grupos com relação à organização, relativa ao atendimento de necessidades destes.

Dito de outro modo, isto significa que o conceito de comprometimento tem sido tomado pelos conceitos de vínculo, lealdade, subordinação, aceitação, conveniência e reciprocidade de interesse. É admissível que um sujeito comprometido possa vincular-se com a organização e com ela relacionar-se tendo em conta seus interesses, mas isto não significa que os conceitos possam ser intercambiáveis: o comprometimento admite, entre outras, a assunção de vínculos, a lealdade de propósitos e a confluência de

interesses, mas não pode ser confundido com estes.

Entendendo a práxis como (i) o resultado do movimento da prática e da teoria que dela se origina e que lhe dá suporte cognoscível e impulsionador da ação, (ii) como coroamento da relação teoria-prática e (iii) como uma questão eminentemente humana (PEREIRA, 1982), o objetivo do presente capítulo é o de fazer uma avaliação crítica das concepções teóricas e das práticas organizacionais explicitadas em alguns estudos sobre comprometimento, propondo uma conceituação consentânea com a práxis organizacional.

1 Comprometimento: uma discussão conceitual

É interessante observar, de saída, a partir do levantamento e da análise dos estudos acerca do comprometimento, que os mesmos não têm levado em conta os diversos tipos de organizações e suas peculiaridades, bem como as diversas instâncias dentro das quais os sujeitos se movem ou a que são submetidos, o que faz com que as possibilidades da existência de vários níveis de comprometimento sejam ignoradas e com que predominem os estudos nos quais as organizações são tratadas como entes monolíticos, estruturadas segundo uma razão objetiva e despida de contradições.

Não se pode descartar a possibilidade de que atividades diferentes nas organizações possam resultar em naturezas diferentes de comprometimento, da mesma maneira como formas diversas de gestão e de relações de trabalho e fins organizacionais possam provocar ou favorecer comprometimentos específicos. A ideia de um comprometimento genérico com a organização torna-se inconsistente com a realidade se for levado em conta o fato de que a organização é um conjunto complexo e contraditório de sujeitos e grupos, com aspirações, experiências, valores, códigos e interesses heterogêneos, vinculados a projetos nem sempre claramente explícitos e agrupados segundo uma forma estrutural obstativa das relações interpessoais ou institucionais, participando, na maior parte do tempo, de atividades isoladas, departamentalizadas e com divisões que operam com metas e objetivos predominantemente operacionais.

Tais objetivos, ainda que possam vir a estar relacionados com as estratégias organizacionais e com suas metas – competitividade, reconhecimento, lucratividade, produtividade, realização mercadológica –,

constituem-se em fatores limitadores da ordem organizacional, transformando-se na própria realidade dos sujeitos, em suas referências, ligadas antes às tarefas e às atividades do que a considerações de natureza organizacional, as quais se encontram, não raras vezes, muito longe da realidade diária de grande parte de seus membros.

A noção de um comprometimento genérico, portanto, tende a ser teórica e empiricamente inconsistente na medida em que é mais fácil o sujeito estar comprometido com os objetivos e metas de seu departamento ou setor, de determinados trabalhos, atividades ou tarefas que deve realizar e pelas quais será avaliado objetiva e subjetivamente, do que com a organização como um todo. De acordo com Reichers (1985), a organização, para muitos empregados, é uma abstração; é algo que representa na realidade os seus colegas de trabalho, seus chefes e supervisores, os clientes e outros indivíduos e grupos que compõem as relações imediatas no trabalho. Esta forma de conceber as organizações, facilitada por sua própria natureza, funcionamento e estrutura, não permite que se possam desconsiderar as possibilidades de uma teoria sobre comprometimento que seja capaz de incorporá-la.

Em um interessante estudo, Bastos (1997) propôs uma discussão sobre comprometimento no trabalho, organizando as principais pesquisas efetuadas na área conforme os enfoques em que se basearam. Concluiu que existe uma vasta fragmentação e redundância conceitual entre as pesquisas realizadas, tanto no exterior quanto em âmbito nacional. A razão para tal fragmentação e redundância apoia-se no fato de que se observa a “predominância de uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa e extensiva” (BASTOS, 1997, p. 106), o que favorece o aparecimento de diversas dimensões que, pela necessidade de nomenclaturas específicas, contribui para o surgimento de vários construtos, muitas vezes muito próximos entre si. A partir disso, escalas e instrumentos são desenvolvidos para investigar os novos construtos, o que faz com que a contribuição teórica acabe perdendo escopo.

Um outro estudo efetuado por Bastos, Brandão e Pinho (1997) aponta para o fato de que uma das dificuldades encontradas para o avanço da pesquisa sobre comprometimento se encontra na inexistência de concordância conceitual entre os pesquisadores. Uma vez havendo discordância a respeito do que se deve entender por estar comprometido, a

dispersão de modelos teóricos leva ao desenvolvimento de diversas análises, nas quais pelo menos dois conjuntos de fatores tendem a ocorrer: (i) antecedentes e consequentes do comprometimento se mostram indefinidos e ambíguos; (ii) as bases do comprometimento são confundidas com o próprio comprometimento.

A dispersão conceitual pode também provocar certa confusão entre as bases do comprometimento e seus focos. Morrow (1983) examinou a diversidade conceitual e metodológica sobre o que seria considerado como comprometimento no trabalho, fixando cinco grandes focos de comprometimento utilizados pelos trabalhadores: a organização, o trabalho, os valores, a profissão ou carreira e o sindicato. Em outro estudo, Morrow (1983, p. 107) considera “como formas universais de comprometimento a ética no trabalho, o comprometimento com a carreira ou profissão, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional”, o qual posteriormente divide em duas vertentes: uma atitudinal (afetiva) e a outra relacionada à continuação do indivíduo na organização (instrumental). Além destes pontos, Morrow (1983, p. 107) organiza sua análise de forma a distinguir os elementos que representam a natureza do vínculo individual ou, como usualmente se denomina na literatura, as bases do comprometimento: “identificação, apego, envolvimento, comprometimento, saliência, centralidade, entre outros”.

Alguns estudos ampliaram o escopo de análise acerca do comprometimento, introduzindo, por exemplo, reflexões sobre o sindicato e a carreira. Todavia, a maioria desses trabalhos insiste em abordar a organização como foco do comprometimento (ALLEN; MEYER, 1990; BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BECKER, 1992). Além disto, os estudos que se debruçam sobre a organização demonstram a predominância do comprometimento sob o enfoque afetivo. Isso ocorre pelo fato de ser o comprometimento afetivo o mais desejado nas organizações, sem considerar o fato de que trabalhos multidimensionais sobre o comprometimento são ainda muito recentes (ANTUNES; PINHEIRO, 1999). Entretanto, como alertam Meyer e Allen (1997), todos os esforços gerados no sentido de angariar uma forma de comprometimento inevitavelmente impulsionam o desenvolvimento de outras formas.

No que se refere às bases de comprometimento, as propostas nas pesquisas têm-se proliferado pelas razões já referidas, mas pode-se observar certo consenso em pelo menos três delas: (i) **afetiva**, (ii)

instrumental e (iii) **normativa**. A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho.

No que se refere às bases de comprometimento, as propostas nas pesquisas têm-se proliferado pelas razões já referidas, mas pode-se observar certo consenso em pelo menos três delas: (i) **afetiva**, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade, entre outros afins; (ii) **instrumental**, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação; (iii) **normativa**, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização. A concordância com relação a estas três bases parece estar relacionada à existência e à influência de componentes tidos como motivadores do vínculo indivíduo-trabalho.

As abordagens desenvolvidas pelo conjunto dos pesquisadores, entretanto, independentemente das suas especificidades, acabam por considerar implicitamente a organização como um ente monolítico e estático. Ainda que na forma possam admitir que as organizações sejam entidades dinâmicas, complexas e contraditórias, que possam não ignorar as articulações entre as suas várias instâncias, nas quais os sujeitos atuam e se envolvem, ou que admitam a possibilidade de coexistirem diversos níveis de comprometimento, o que se observa é que o conteúdo da investigação adotada, das questões propostas e dos pressupostos teórico-metodológicos de referência toma a organização como um objeto inerte e sem movimento, como fica evidenciado, por exemplo, nos estudos realizados por Bastos, Brandão e Pinho (1997). Uma das decorrências mais importantes de tais abordagens está na tendência a explicar antes os motivos pelos quais os sujeitos permanecem na organização que os que os levam a adotar, como seus, metas e objetivos organizacionais.

De fato, o comprometimento afetivo com a organização pode explicar a permanência nela dos sujeitos, mas esse desejo de permanecer não garante,

por si só, qualquer disposição para o trabalho como se procura deduzir. O sujeito pode apenas participar sem sequer se envolver, sendo que esse apego afetivo pode fazer, e muitas vezes faz, com que os sujeitos se prestem mais à preservação da imagem organizacional do que à execução comprometida de suas tarefas. Além desta questão, é preciso considerar ainda que o fato de o sujeito não querer sair da organização não significa necessariamente que ele esteja comprometido com a mesma, não sendo raras as situações em que os sujeitos estão comprometidos com suas próprias aspirações, interesses e desejos, os quais podem ser, e frequentemente o são, realizados no âmbito da organização. Se não bastassem estes fatores, o desemprego, a competição selvagem no mercado de trabalho, mesmo para profissionais de nível superior (especialmente quando a faixa etária ultrapassa certos patamares, conforme a profissão), são motivos bastante relevantes para que um indivíduo não pretenda sair da organização, independentemente de seu grau de comprometimento com a mesma. Quando questões como estas não são consideradas na construção teórica e também nos instrumentos de investigação empírica, o conceito de comprometimento adotado acaba ficando reduzido à concepção de permanência do indivíduo na organização, empobrecendo e limitando o entendimento das diversas faces do processo no interior das organizações.

Neste sentido, o próprio conceito de comprometimento deve ser esclarecido ou reelaborado. Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 100) sugerem que, à medida que o conceito é adotado na linguagem científica, sua amplitude torna-se reduzida e o seu significado limitado ao de “engajamento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho”. Todavia, ao conviver com outros conceitos como identificação, envolvimento moral e afetivo, vínculos formais ou subjetivos, por exemplo, o conceito de comprometimento adquire outros significados – algumas vezes muito próximos e outras vezes diversos e ambíguos –, o que acaba contribuindo para a diversidade de conceitos na área e, em consequência, para a imprecisão analítica que gera, portanto, ineficácia em atitudes gerenciais capazes de fortalecer situações de comprometimento.

A respeito disso, Senge (1998) afirma que o comprometimento verdadeiro é algo pouco observado nas organizações. Para ele, na maior parte das vezes o que se considera como comprometimento não passa de aceitação. Na falta de uma conceituação precisa do construto teórico, elementos como engajamento e participação são confundidos com

comprometimento. As pessoas aderem às metas e aos objetivos organizacionais e muitas vezes até participam ativamente na execução destes; todavia, deduzir daí que se comprometam verdadeiramente é reduzir não apenas o alcance do conceito, mas também sua efetividade analítica e prática.

Segundo Senge (1998, p. 246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”, fazendo com que os indivíduos valham-se da criatividade e inovação no desenvolvimento de alternativas e procurem os meios mais eficientes para garantir o sucesso do que se propõem a fazer. As pessoas comprometidas não seguem metas ou visões, elas acreditam em sua legitimidade. Como apontam Kiesler e Sakamura (1996, p. 296), “comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

Segundo Allen e Meyer (1991, p. 1), as bases do comprometimento organizacional são identificadas pelos componentes afetivo, normativo e o de permanência. O “componente afetivo refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento dos empregados para com a organização. O componente de permanência se refere ao comprometimento baseado sobre os custos associados a deixar a organização. O componente normativo se refere ao sentimento de obrigação em permanecer na organização”. Analisando a proposta destes autores, percebe-se que o conceito de comprometimento está relacionado principalmente à taxa de *turnover*: “empregados comprometidos são aqueles que apresentam a mínima probabilidade de deixar a organização” (ALLEN; MEYER, 1991, p. 1).

O comprometimento baseado no componente de permanência tem sido comparado ao que Becker (1992) definiu como os custos associados à atitude de se deixar a atividade ou a organização, ou *lost side-bets*, sendo operacionalizado por alguns pesquisadores brasileiros como um componente instrumental – como pode ser visto no trabalho de Antunes e Pinheiro (1999). Contudo, algumas ponderações devem ser feitas a respeito dessa conceituação dada tanto aos componentes da base, como ao próprio conceito de comprometimento. A maioria dos trabalhos – como defende também Bastos (1997) – analisa os componentes do comprometimento como sendo motivos que explicam por que os sujeitos, diante da avaliação de alternativas, escolhem não deixar a organização, ao invés de explicar os

fatores que os motivam a engajar-se nas atividades, ou a permanecer na organização mesmo havendo alternativas mais atraentes. Uma consideração que pode ser levantada a respeito da definição dada ao componente afetivo é a de que, de forma geral, vem-se considerando o componente afetivo como sendo um mero *apego afetivo* – ou uma simples necessidade de reconhecimento por parte do indivíduo para com a organização – ou, ainda, na melhor hipótese, admitindo certa satisfação psicológica no cargo ou ocupação – a qual depende, como se sabe pela literatura, de recompensas e favores oferecidos pela organização. No entanto, o que não é levado em conta nessa abordagem é a possibilidade de se ter comprometimento motivado por apego ou ligação afetiva do sujeito para com o grupo ou colegas de trabalho ou pela lealdade – classificada como um componente normativo pela maioria dos autores. A lealdade, ao contrário do que se defende, é mais um componente afetivo que normativo, à medida que significa uma ligação afetiva originada pela troca e não uma congruência de valores morais (que constituiria um componente normativo de fato). Parece mais claro entender que o sujeito é leal não porque o conjunto de valores aceitos socialmente define que assim deva ele ser, mas porque se desenvolveu entre ele e o outro (seja este outro a organização ou seus trabalhadores, clientes, usuários etc.) um sentimento de cumplicidade fundado na troca. O dever aqui é mais de ordem afetiva que moral.

Um dever moral poderia ser exemplificado da seguinte maneira: considere-se um sujeito em uma organização que estimula a prática voluntária de apoio comunitário e que esse esteja subordinado a um superior direto que ele sabe não ser envolvido com as finalidades desta atividade, utilizando-a apenas para fins de promoção pessoal. Embora possa não existir nenhuma ligação de caráter afetivo entre eles – pelo fato de o sujeito não admirar nem concordar com o seu chefe, ou pela inexistência de apoio deste com relação ao desenvolvimento dessas atividades –, ele pode assim mesmo se comprometer com o trabalho que executa porque sente sua importância para a comunidade atendida, independentemente das intenções de seu superior. O sujeito pode perfeitamente estar em desacordo com o seu chefe, não estar muito satisfeito com as suas condições de trabalho, mas pode estar comprometido com a sua atividade por considerá-la válida e seu resultado importante ou necessário.

Nota-se na análise de casos como este que existe uma diferença entre lealdade e dever moral, o que permite observar que há, de fato, certa

confusão entre o conceito de lealdade, a qual se dá pelo fato de esta ser um valor cultivado socialmente, embora não se possa ignorar que seu princípio seja afetivo, e o de dever moral, que é uma obrigação devida às normas socialmente aceitas e incentivadas. A lealdade seria, então, um dever moral nesta perspectiva. É bastante provável que essa confusão explique a razão do alto coeficiente de correlação existente entre esses dois componentes nas pesquisas levadas a efeito por Allen e Meyer (1990, p. 8 e 13).

A grande diferença entre o componente afetivo e o normativo se concentra basicamente no fato de que o primeiro não significa obrigação. Pelo contrário, a ligação afetiva possui um caráter voluntário, enquanto o componente normativo pressupõe a obrigação moral de agir conforme as normas e leis estabelecidas no momento que o sujeito concorda com elas. No que diz respeito ao componente instrumental (ou de permanência), a capacidade de explicar o comprometimento detém-se nas razões pelas quais o sujeito decide ficar na organização ou subordinar-se às prescrições estabelecidas. No entanto, em muitos casos examinados percebe-se que nenhum esforço se dá no sentido de explicar por que realmente o sujeito se compromete, ou seja, embora o mesmo tenha motivos para sair da organização ou motivos de insatisfação naquele ambiente, ainda assim ele decide permanecer e propõe-se a melhorar a situação.

Do modo como o comprometimento tem sido abordado na literatura, estar comprometido parece estar ligado coercivamente a algo cuja separação acarretaria prejuízo para o sujeito. Mesmo quando as pesquisas dizem respeito ao comprometimento de base afetiva, o sentido dado pelas pesquisas correntes deixa a impressão de que o indivíduo avalia racionalmente os benefícios obtidos naquela organização para decidir se comprometer. Entretanto, o comprometimento deve ser observado não como uma troca eminentemente racional, em que o sujeito elabora uma relação custo-benefício, ou faz para si uma proposição do tipo perdas e danos, mas um processo que precisa ser analisado como uma resposta na qual são decisivas as manifestações inconscientes do sujeito, dada a existência de fatores nem sempre racionais ou percebidos. Isso é evidente na definição dada por Meyer, Allen e Smith (1993) do componente afetivo e do componente de permanência. Segundo estes autores, se o comprometimento é afetivo, o indivíduo não deixa a organização porque suas necessidades (psicológicas e materiais) estão sendo satisfeitas e ele não possui garantias de que em outra organização terá as mesmas

condições; em contrapartida, se o comprometimento é o de permanência (instrumental), ele permanece na organização porque, embora uma alternativa até seja mais compensadora, o custo de integração e aprendizagem inicial é alto ou, no mínimo, indesejado.

O comprometimento normativo é o único (entre os demais) que parece realmente estar no caminho de explicar as razões ou motivações do comprometimento. Isso porque ele supõe, na abordagem dada pelos citados autores, que o indivíduo permanece na organização por lealdade ou obrigação moral em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização, ou seja, de atitudes guiadas por motivos não racionais. Nestes casos, a avaliação de alternativas privilegia o outro e não a si próprio, o que permite presumir um indício de comprometimento.

Entende-se que o comprometimento não é movido por pressões coercitivas, o que parece ser característico de aceitação ou subordinação, mas, pelo contrário, por um caráter voluntário, no qual é possível ao sujeito abrir mão do benefício próprio em detrimento do benefício do outro, consciente ou inconscientemente. O conceito de comprometimento corrente, entretanto, tem acentuado mais o sentido de aceitação, de subordinação e de concomitância. De acordo com Hirschman (1973), a existência de uma lealdade inconsciente leva o membro de uma organização a não considerar uma eventual deterioração da sua situação na mesma, permanecendo ali apenas pelo sentimento de dever para com o outro, embora a situação, se analisada racionalmente, motivasse sua saída.

Como pode ser percebido, o problema mais crítico no estudo do comprometimento nas organizações se encontra nas diferenças existentes entre as várias definições utilizadas. Definições estas que envolvem o estado psicológico refletido nas atitudes e comportamentos e as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento. Mottaz (1988), a esse respeito, mostra em seu estudo que boa parte dos trabalhos tem se preocupado com o que a organização pode oferecer e com o que os indivíduos esperam e desejam, mas que estas questões têm sido abordadas separadamente nas análises. Mottaz entende, porém, que é teoricamente impraticável analisar o comprometimento sem abordar estas questões juntas, pois a congruência entre ambas é que vai realmente possibilitar entender o comprometimento.

A partir desse ponto é possível entender que, para se identificarem as bases do comprometimento, a direção deve ser dada pelos valores e motivações dos sujeitos e não pelas condições externas oferecidas pela organização ou grupo, pois, uma vez identificadas as bases, o foco do comprometimento será facilmente determinado pelas próprias atitudes indicadoras de comprometimento e/ou pelas condições externas congruentes com a base identificada. Como afirma Mottaz (1988, p. 470), “comprometimento organizacional representa uma adequação indivíduo-ambiente”.

De acordo com as análises mencionadas, constata-se que os conceitos que a literatura oferece a respeito do comprometimento com a organização indicam, em geral, muito mais o atendimento a interesses próprios de indivíduos ou grupos do que aos organizacionais. Desse modo, analisar o comprometimento organizacional torna-se menos importante que o comprometimento localizado que o sujeito desenvolve em seu cotidiano.

Considerando as análises até aqui efetuadas, chega-se a um conceito de comprometimento que sintetiza o que diz a literatura.

Em linhas gerais, segundo a literatura sobre o assunto, comprometimento poderia ser identificado como engajamento ou disposição plena e espontânea que o indivíduo tem para trabalhar, seu sentimento de responsabilidade pelo resultado, aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso de sua missão. Estar comprometido significa que o indivíduo é movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira. É sentir-se realmente responsável e demonstrar desejo de ver o sucesso da ação.

Deste modo, é oportuno indicar que, para além destas situações descritas, o que pode ser encontrado nas relações entre os sujeitos e os grupos ou organizações é a aceitação da relação, seja por imposições coercitivas diretas (explícitas, repressivas) ou indiretas (recalcantes, implícitas), presentes na organização ou no ambiente, seja por interesses

secundários, avaliados como realizáveis na relação. Neste caso, o sujeito pode se engajar na ação sem comprometer-se com ela ou com a organização onde a mesma se efetiva.

A respeito disso Senge (1998) aponta as possíveis atitudes que um indivíduo pode assumir diante de uma meta ou visão:

- i. *comprometimento*: sentimento total de responsabilidade na transformação da meta em realidade, o que implica a livre escolha do sujeito em participar;
- ii. *aceitação genuína*: o sujeito compreende os benefícios da meta e participa, mas não a toma como sua;
- iii. *aceitação formal*: o sujeito compreende os benefícios e faz o que se espera dele;
- iv. *aceitação hostil*: o sujeito faz o que se espera dele porque tem algo a perder, deixando claro que está contra;
- v. *não-aceitação*: o sujeito não vê benefícios e não faz o que se espera dele.

As observações listadas sugerem que se torna importante analisar o comprometimento a partir de múltiplos ângulos, relacionando-o com diferentes partes e processos organizacionais: (i) relações de trabalho; (ii) níveis hierárquicos e de responsabilidade; (iii) graus de envolvimento com a definição e a implementação de objetivos e estratégias; (iv) relações interpessoais e grupais; (v) posturas, atitudes, comportamentos, entre outros. Além disto, é preciso considerar que, se o comprometimento relaciona-se com afeto, códigos, vínculos e interesses, a existência de uns não necessariamente implica a existência de outros, o que confere ao comprometimento um caráter adverbial e contextual, de forma que seu conceito deve ser reavaliado, apresentando elementos próprios que o diferenciem não só de afeto, código, vínculo e interesse, mas igualmente de aceitação ou envolvimento, que são os intercâmbios mais comuns na literatura.

2 Comprometimento: uma avaliação crítica

Tomando por base estas discussões conceituais, é necessário fazer uma

avaliação crítica dos estudos sobre comprometimento e demais conceitos relacionados que se encontram na literatura, buscando averiguar se os mesmos têm logrado êxito em superar as dificuldades apontadas ou se se corrobora a hipótese de que está havendo, além de discordância conceitual entre os diversos trabalhos na área, uma interpretação equivocada do que realmente seja comprometimento e do que poderia incitá-lo. Três pontos são os escolhidos para essa análise: *o conceito* de comprometimento, *as bases* do comprometimento e *o(s) foco(s)* do comprometimento.

2.1 Allen e Meyer e os três componentes do comprometimento

O trabalho de Allen e Meyer (1990) foi, certamente, um dos mais influentes no campo de estudos sobre comprometimento. Embora suas idéias estejam baseadas nos trabalhos de Kanter (1968), Mowday, Steers e Porter (1982), Buchanan (1974) e Becker (1960), a sua tipologia para três tipos de comprometimento pode ser encontrada como fundamento em grande parte dos trabalhos, sobretudo, de autores brasileiros. Contudo, o conceito de comprometimento em si mesmo não é a preocupação central desses autores, que definem a tipologia a partir de argumentos fundados em suas próprias bases, que de fato acabam sendo os pontos mais importantes de suas análises.

No entanto, como pode ser observado neste estudo de Allen e Meyer, para cada base tem-se uma definição diferente para o construto teórico sobre comprometimento, de forma que a questão conceitual torna-se ainda mais vulnerável. De fato, na medida em que estes autores iniciam a análise do comprometimento sem defini-lo, as explicações que são oferecidas ao longo do texto acabam por criar dificuldades. Isso ocorre porque os autores concebem o comprometimento como sendo apenas uma atitude, deixando as dimensões organizacionais e psicossociológicas de fora da análise, o que faz com que se manifeste certa confusão analítica entre as bases e o próprio construto teórico. Mesmo a definição dada para cada “tipo” deveria ser mais bem avaliada.

A tipologia de Allen e Meyer (1990) prevê a existência de três tipos de comprometimento: afetivo, de permanência e normativo. O *comprometimento afetivo* caracteriza a ligação afetivo-emocional à organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o

fato de ser seu membro. Neste caso, o comprometimento se manifesta pela observação de que o indivíduo não deixa a organização por estar afetivamente ligado a ela. O *comprometimento de permanência* (chamado por alguns de *instrumental*) caracteriza uma relação mais racional do indivíduo com a organização, indicando que a sua permanência na mesma se dá pelo reconhecimento dos custos associados a deixá-la. E o *comprometimento normativo* pressupõe uma ligação moral ou de concordância normativa que indica a permanência do indivíduo na organização pela obrigação que este sente pelo fato de, uma vez internalizadas as metas e as regras organizacionais, acreditar ser certo ou moral fazê-lo.

Como sugerem os fundamentos dessa tipologia, Allen e Meyer (1990) entendem que o sujeito se compromete quando permanece na organização, o que significa que o conceito de comprometimento é utilizado com o mesmo sentido dos de ligação e permanência. De fato, segundo os autores, e como já foi observado anteriormente, na avaliação de alternativas presentes o indivíduo decide permanecer na organização: (i) porque incorrerá em custos e prejuízos se deixá-la, ou (ii) porque se sente na obrigação de ficar, ou ainda (iii) porque está afetivamente ligado à organização. Entretanto, é preciso insistir na observação de que permanecer na organização com base em escolha entre alternativas não significa necessariamente comprometer-se com a mesma, já que o sujeito pode estar comprometido com seus interesses, seus objetivos ou necessidades. Assim, se ele permanece na organização porque ali possui condições de trabalho, de satisfação pessoal e porque os custos associados à sua saída são altos demais, não se pode dizer categoricamente que está comprometido com a organização, mas que esta pode ser o melhor lugar para que ele realize os interesses com os quais efetivamente está comprometido.

Uma segunda crítica a este estudo está relacionada aos componentes do construto, mais propriamente com as bases do comprometimento. A base afetiva pode, de fato, ser considerada como um dos fatores que levam os indivíduos a se comprometer. Todavia, a base instrumental do componente de permanência, tal como proposta, não pode ser utilizada para explicar o comprometimento, pois é preciso considerar que, se o indivíduo pode fazer uma avaliação racional entre alternativas para escolher a que melhor represente suas expectativas, também pode decidir pela permanência não porque esteja realmente comprometido, mas em troca de benefícios que

deseja obter. A questão é que o comprometimento pode, muitas vezes, independer de alternativas presentes na escolha.

No que tange ao componente normativo, entende-se que é possível que o indivíduo se comprometa quando internaliza as normas e os padrões adotados pela organização, pois haverá então a congruência entre valores pessoais e organizacionais, entre os desejos inconscientes e imaginários dos sujeitos e aqueles representados na e pela organização. Contudo, no que se refere à lealdade (o sentimento de obrigação moral aludido pelos autores concernente ao investimento percebido sobre si), é necessário, como foi exposto, considerá-lo antes como parte do componente afetivo do que do componente normativo.

A terceira crítica ao trabalho de Allen e Meyer (1990) está relacionada ao foco do comprometimento. Os autores, em toda a sua análise, referem-se ao comprometimento com a organização enquanto totalidade, ignorando a possibilidade de haver comprometimento com partes da mesma, com grupos de interesse ou de trabalho, com projetos ou tarefas, ou ainda de haver a ocorrência de comprometimentos múltiplos e simultâneos. Ademais, está presente no estudo uma concepção de que o comprometimento é uma atitude permanente, ou seja, uma vez comprometido, o indivíduo permanecerá assim até que alternativas melhores lhe apareçam. Esse tipo de raciocínio deixa antever a própria inexistência de comprometimento, podendo ser mais bem caracterizado como envolvimento e aceitação.

2.2 Kanter e o conceito de controle social

Kanter (1968, p. 499-500) entende comprometimento como sendo a disposição para ceder energia e lealdade aos sistemas sociais, sendo que as ligações de sistemas pessoais a relações sociais são vistas como auto-expressivas. Em outras palavras, comprometimento significaria o processo pelo qual interesses individuais se atrelam aos padrões sociais de comportamento que são vistos como “adequados aos interesses daqueles, como expressando a natureza e necessidades da pessoa”. Na visão de Kanter, os sujeitos podem se comprometer não apenas com normas e padrões, mas também com outros aspectos do sistema social. Assim, a autora vê a possibilidade de vários focos de comprometimento além do grupo. As bases

observadas em seu estudo seriam a cognitiva, a avaliativo-normativa e a gratificação emocional (*cathectic orientations*). Através das bases, Kanter identificou três tipos de comprometimento, conforme mostra o Quadro 4.1.

Quadro 4.1 *Tipos de comprometimento.*

Tipo	Base	Princípio	Características
Permanência	Cognitiva	Subordinação/ aceitação	Indivíduos agem em termos de recompensas e punições
Controle social	Avaliativa/ normativa	Internalização	Comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças
Coesão grupal	Gratificação emocional	Identificação	Comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos

Fonte: Kanter (1968).

O construto teórico aqui também, a exemplo do de Allen e Meyer (1990), é definido pela dimensão atitudinal, o que faz com que se parta das bases do comprometimento para identificação do seu conceito. Analisando criticamente a proposta de Kanter, podem-se observar os seguintes pontos:

- i. embora a autora considere a possibilidade de se ter o comprometimento para com diversos focos além do grupo, sua análise permanece centrada sobre o papel social e sobre o grupo e não faz qualquer menção a respeito da variabilidade do comprometimento, ou seja, deixa entender que, uma vez desenvolvido, o comprometimento permanece inalterado;
- ii. uma outra observação a ser feita é concernente à motivação. Segundo a autora, o comprometimento é motivado pelo contexto, ou seja, o comprometimento pode ser “criado” ao se estabelecerem as condições externas. A motivação individual e psicológica é analisada como sendo dada e igualmente como sendo observada em todos os sujeitos;

- iii. quanto às bases propostas, uma delas parece incorrer no mesmo equívoco conceitual examinado anteriormente. De fato, a base cognitiva pressupõe o cálculo e a escolha entre recompensas e punições, o que retoma a discussão a respeito da possibilidade de haver comprometimento quando se escolhe a recompensa em lugar de punição. O caráter de obrigação ou de falta de melhor alternativa prejudica a natureza do conceito de comprometimento, conduzindo-o à aceitação ou ao envolvimento condicional, com ênfase na punição e na preservação de benefícios.

2.3 Stebbins e a avaliação entre penalidades e recompensas

Baseando-se no trabalho de Becker (1960) e sua conhecida teoria que postula que o comportamento é o resultado de uma avaliação dos custos associados às alternativas de permanecer ou de deixar uma posição, Stebbins (1970) vai definir o comprometimento como um estado psicológico que surge da presença de ou da iminência de penalidades, associadas com a tentativa ou desejo de deixar uma posição específica. Analisando criticamente sua concepção, nota-se que Stebbins entende o comprometimento como uma ação para evitar uma penalidade, conceito este que parece mais apropriado a avaliar a obrigação ou a aceitação de uma determinada situação para evitar os custos envolvidos com a saída.

Além disto, Stebbins utiliza o conceito de permanência não apenas tendo como foco a organização, mas também tratando da ideia de permanência da identidade, o que permite aceitar a concepção de múltiplos focos. Neste sentido, qualquer situação que coloque em risco a identidade individual pode ser considerada como foco – o grupo, a relação social e o cargo, entre outros.

2.4 Congruência de valores e interesses: aproximando-se do sentido

Mottaz (1988, p. 470) procurou demonstrar em seu estudo que, embora haja extensa divergência entre variados estudos na área no que tange aos determinantes do comprometimento (se são fatores pessoais ou organizacionais), o mesmo é dado em função de ambos: recompensas organizacionais e valores pessoais. Desse modo, “quanto maior a

congruência percebida entre os valores pessoais e as recompensas, maior será o comprometimento. Assim, o comprometimento organizacional representa uma adequação pessoa-ambiente”. Embora não chegue a estabelecer uma tipologia nem a separar bases de comprometimento, mas apenas a sugerir a importância das expectativas pessoais no desenvolvimento da atitude de estar comprometido, Mottaz deixa implícita a definição de comprometimento como sendo uma forma de lealdade oferecida pelo indivíduo à medida que suas satisfações psicológicas e suas expectativas (que chamou de valores pessoais – *work values*) são atendidas pelas recompensas oferecidas pela organização. Diante disso, o comprometimento teria apenas uma base: a afetiva. O foco da abordagem de Mottaz, a princípio, parece centrar-se ainda na organização; todavia, pode-se interpretar que outros poderiam ser considerados, uma vez que se parte de expectativas e satisfações.

Contudo, a análise de Mottaz incorre em problemas já mencionados: (i) considerar a base afetiva do comprometimento (relação expectativa-recompensa) como a única possível e (ii) não partir de uma definição completa do seu construto teórico, avaliando-o apenas como uma ligação afetiva do indivíduo à organização, ou seja, uma resposta afetiva (atitude) resultante de uma avaliação da situação de trabalho.

Esse tipo de concepção também é encontrado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979), bastante influente na área, sobretudo pelo seu modelo de investigação empírica, largamente utilizado. O conceito de comprometimento é visto por esses autores como sendo a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização, caracterizada pela aceitação de valores e objetivos organizacionais, pelo desejo de exercer um esforço considerável pela organização e um forte sentimento de pertença. Para esses autores, o construto teórico é atitudinal, ou seja, o comprometimento é uma disposição individual ativada pela existência de elementos contextuais. Sendo assim, também partem da base do comprometimento para posteriormente defini-lo. Esta forma de tratar a elaboração conceitual, muito comum nos autores examinados, é tautológica e, como afirma Becker (1960, p. 35), uma das formas de evitá-la é “especificar as características do ‘estar comprometido’ independentemente do comportamento comprometido que servirá para explicá-lo”.

2.5 Os pesquisadores brasileiros: os problemas subsistem

As pesquisas no Brasil, no geral, têm tomado por base o modelo de Allen e Meyer (1990), o qual, como já foi visto, apresenta as dimensões Afetiva, Normativa e Instrumental como componentes do construto comprometimento organizacional. Entretanto, alguns estudos procuram ir além destes fatores, incluindo, a partir de pesquisas empíricas, outros elementos analíticos. É o caso de Rego (2003), que sugere a existência de um fator denominado Ausência Psicológica, o qual é caracterizado por “alguma aversão à organização, uma espécie de anticomprometimento” (REGO, 2003, p. 29). Esta proposta é deveras interessante, pois inclui nas análises uma dimensão que até então não se levava em conta. Entretanto, mesmo que esta dimensão seja real e correta, rigorosamente a mesma ainda se refere à relação efetiva entre indivíduo e organização, neste caso, uma relação de repulsa.

Lauer-Leite (2006) utilizou uma Escala do Comprometimento Organizacional Integrada na qual aparecem cinco fatores do comprometimento e concluiu, em resumo, que o “comprometimento de natureza Afetiva predominou em todos os setores, demonstrando que os trabalhadores pesquisados, de forma geral, permanecem na Organização à qual pertencem porque desejam permanecer” e que ainda é necessário que se aprofunde mais o tema estudado para poder fazer afirmações mais contundentes.

Borges-Andrade e Pillati (1999) tentaram identificar a influência de suporte e imagem organizacional sobre o comprometimento atitudinal e comportamental. Definem o conceito de comprometimento como um vínculo afetivo no qual o indivíduo compartilha valores, defende e oferece lealdade e interesse para a organização que lhe confere suporte (atende às suas necessidades materiais e psicológicas). O foco analítico é estritamente organizacional e a base exclusivamente afetiva, de forma que a análise não leva em conta outras condições presentes no âmbito organizacional, como as relações pessoais e de trabalho, as tarefas locais, os envolvimento grupais, o inconsciente e o imaginário dos sujeitos e outros fenômenos aos quais os mesmos estão submetidos e/ou comprometidos. Uma análise que considera apenas o foco organizacional, amplo e indefinido, dificulta as conclusões que se podem obter a respeito do comprometimento, o que pode ser agravado pela ausência de uma definição clara e completa do que é estar

comprometido. O comprometimento pode ser muito mais que um vínculo afetivo e, em alguns casos, pode sequer sê-lo.

Medeiros et al. (1999), baseados no trabalho de Allen e Meyer (1990) e de Meyer, Allen e Smith (1993), afirmam ter encontrado um quarto componente para o comprometimento, o qual denominam de componente afiliativo. Este fator ou dimensão sugere que o comprometimento é resultante das interações sociais que acontecem na organização, ou seja, do fazer parte do grupo. No entanto, essa suposta quarta dimensão encontra-se inclusa na base afetiva, pois se relaciona com o sentimento de pertença e a necessidade de identificação, que é uma característica do afeto (desde que o conceito deste não seja também reduzido a uma parte apenas de sua manifestação). Em outro estudo, Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) voltam ao tema, tratando o comprometimento com o sentido de permanência ou vínculo afetivo e recorrendo mais uma vez no mesmo problema já mencionado de que o conceito do fenômeno é tomado pela sua base.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) desenvolveram um trabalho com vistas a construir uma definição do conceito através dos próprios sujeitos envolvidos. Realizaram uma pesquisa com servidores universitários, buscando determinar, de acordo com o foco, quais eram os indicadores de comprometimento. Alguns dos indicadores, porém, não logram atingir os objetivos propostos pelos autores, na medida em que não indicam exatamente o comprometimento, mas diferentes reações do sujeito diante de situações, tais como aceitação, consentimento, interesses pessoais e subordinação consentida, como se pode ver nos exemplos a seguir:

- i. quando o trabalho é o foco do comprometimento: os autores consideram aqui ações como cumprir as obrigações e deveres, realizando tarefas; fazer o que lhe é solicitado; ser pontual e assíduo como indicadores de comprometimento. Observando o exposto pelos autores, percebe-se que há certa confusão entre comprometimento e consentimento, concordância com regras gerais, necessidade de ser reconhecido no grupo como seu membro ou mesmo receio ou medo de sanções punitivas;
- ii. quando a organização é o foco do comprometimento: os autores incluem neste item respeitar a hierarquia, normas e procedimentos institucionais e obedecer à chefia; buscar crescer profissional e

pessoalmente; ter um contrato de trabalho. Nesta abordagem o comprometimento é confundido com obediência, obrigação contratual e interesse pessoal;

- iii. quando o grupo é o foco do comprometimento: os autores consideram como indicadores de comprometimento o bom relacionamento com os colegas, o que sugere uma confusão entre características pessoais ou de personalidade e, ainda, de comportamento social com comprometimento.

O problema central neste tipo de análise é de caráter teórico e metodológico. É questionável que se possa construir uma referência teórica ou conceitual a partir da percepção que os sujeitos têm de sua ação sem que se tenha pelo menos penetrado na análise do discurso e de suas motivações inconscientes. Tampouco é recomendável que o que se deseja avaliar seja estabelecido após a avaliação. Em ambos os casos, os riscos são o de reduzir o real à sua percepção consciente por parte de determinados sujeitos e o de confundir as medidas do fenômeno com o próprio fenômeno, riscos estes cuja consequência mais evidente é a de imprecisão analítica.

Já o estudo de Antunes e Pinheiro (1999) incorre no mencionado equívoco de considerar o comprometimento como tendo o mesmo significado que envolvimento – outro conceito de múltiplos significados. Além disto, os autores adotam o sentimento de obrigação como uma definição da base normativa de comprometimento. Na afirmação de que os “empregados mais atentos com as despesas de treinamento ou os que apreciam as habilidades que adquiriram poderiam desenvolver uma sensação de obrigação” (p. 4) para com a organização, pode-se perceber mais um elemento de gratidão, pelo sentimento de apreço, agradecimento ou lealdade, ou seja, valores relativos ao afeto, que uma ligação de base normativa.

Além das imprecisões conceituais observadas nas diferentes posições adotadas por pesquisadores no Brasil e no exterior, o fato mais discutível, encontrado de forma menos explícita em alguns trabalhos que em outros, está na tentativa de demonstrar que as organizações podem desenvolver políticas e práticas de envolvimento para comprometer os trabalhadores. Esta conclusão, presente no trabalho de Antunes e Pinheiro (1999), merece pelo menos duas ordens de reparos:

- i. a primeira refere-se ao fato de que todos os esforços analíticos na área, como reconhece a quase totalidade dos autores, não foram capazes de definir com certa precisão o que de fato é estar comprometido e quais são definitivamente as bases e princípios do comprometimento, o que, sem sombra de dúvida, constitui um sério impedimento para a adoção de estratégias para provocá-lo;
- ii. a segunda e principal razão refere-se à suposição de que políticas e práticas de envolvimento possam ser adotadas com efetividade quando a literatura já tem farta e felizmente demonstrado que os efeitos das relações reais, simbólicas e imaginárias sobre o ego e o id não geram padrões comportamentais definidos e homogêneos (DAMÁSIO, 1998 e 1999).

Como se pode deduzir destas observações, o estudo sobre o comprometimento nas organizações é ainda um processo em construção que deve estar aberto a outras contribuições.

3

Comprometimento: uma proposição à análise da práxis organizacional

De maneira bastante genérica e simples, o comprometimento pode ser do indivíduo²⁸ com um grupo, com um projeto (por exemplo, social ou político) e/ou com uma organização; também pode ser de um grupo com um indivíduo, com um projeto e/ou com uma organização e de uma organização com um indivíduo (situação um tanto rara), com um projeto e/ou com outra organização. O que interessa ressaltar, aqui, para acompanhar a discussão presente na literatura, é o comprometimento dos indivíduos ou grupos com uma organização ou com um projeto desta organização. A base sobre a qual se assenta o comprometimento do indivíduo com a organização ou com um projeto desta são as relações de poder e de trabalho, ou seja, elas não são o foco (ou um dos focos), mas uma condição inerente à vida em organizações.

Admita-se, apenas para efeito de argumentação, que seja possível medir

²⁸ Alguns autores colocam ênfase sobre o trabalho e não sobre os indivíduos. Mas esta diferença não prejudica a análise que se faz aqui.

ou avaliar o grau de comprometimento. Como se pode deduzir das pesquisas e dos desenvolvimentos teóricos, os graus de comprometimento podem ser, em seus extremos, pleno (arrebatamento) e nenhum (aversão). Entretanto, um indivíduo ou um grupo não se compromete totalmente com a organização a não ser que se aliene inteiramente a ela. Portanto, o comprometimento não pode ser pleno, total, absoluto, mas sempre relativo. De outro modo, um indivíduo ou um grupo não permanece em uma organização sem nenhum comprometimento, pois esta é uma forma insuportável de relação, o que somente seria possível em casos de esquizofrenia.

Sendo correta a concepção de que não pode haver uma situação de comprometimento total e de nenhum comprometimento, convém estabelecer as situações extremas entre comprometimento intenso e fraco comprometimento ou anticomprometimento, para usar o conceito já referido proposto por Rego (2003). Entre estes extremos, podem-se inserir várias condições do comprometimento. Contudo, e ainda para efeito de argumentação, admitam-se apenas três condições intermediárias: (1) adequada, que expressa uma boa condição de comprometimento entre os sujeitos e as organizações ou seus projetos, (2) aceitável, que expressa uma condição apenas regular de comprometimento, e (3) crítica, que expressa uma condição mínima de comprometimento e que sinaliza para um “nível de alerta”. Podem-se operacionalizar estas condições em que o comprometimento ocorre de forma qualitativa ou quantitativa, dependendo da forma de avaliação e dos instrumentos de avaliação (ou de medida). Do ponto de vista dos argumentos aqui desenvolvidos, a perspectiva quantitativa, embora possível, não parece ser a de melhor eficácia.²⁹

Considerando as questões decorrentes das análises conceituais e críticas efetuadas, admite-se que:

²⁹ A rigor, apenas um teste com as duas metodologias poderia permitir uma afirmação categórica sobre isto. Baseado na experiência do Grupo de Pesquisa com o trabalho com as variáveis (categorias de análise) sugeridas, parece que a proposição qualitativa é a que melhor responde às necessidades de uma investigação mais profunda. Seria leviano, contudo, afirmar de forma inquestionável sua supremacia ou descartar a opção quantitativa.

Do ponto de vista das relações organizacionais, estar comprometido significa que o sujeito (individual e coletivo) desta ação deve partilhar dos valores objeto da mesma, estar motivado a participar da definição e da realização dos objetivos e das estratégias de sua consecução e sentir-se responsável pelo sucesso das ações que permitam o alcance dos objetivos, engajando-se, criando e inovando para a conclusão das ações conforme os padrões esperados ou além deles.

Neste sentido, pode-se sugerir que, do ponto de vista organizacional, o comprometimento só se manifesta quando pelo menos uma dessas seis situações (ou bases) ocorre:

- i. o sujeito possui ligação afetiva com um grupo ou uma organização ou com os objetivos e as finalidades da ação: *comprometimento com base em relações de afeto*;
- ii. existe concordância moral e ética do sujeito com a ação em si ou com sua finalidade: *comprometimento com base em relações éticas e morais*;
- iii. o sujeito irá beneficiar-se diretamente dos resultados da ação: *comprometimento com base em relações de conjugação de interesses ou de vínculos objetivos*;
- iv. o sujeito acredita que o grupo ou a organização são portadores de seus desejos ou ideais: *comprometimento com base em relações de vínculos subjetivos*;
- v. o sujeito participa da definição e da realização dos objetivos da organização: *comprometimento com base em relações de poder*;
- vi. o sujeito partilha dos objetivos da organização e/ou de seus projetos e participa de sua difusão: *comprometimento com base em compartilhamento ideológico*.

Na primeira situação, o comprometimento será resultado da lealdade emocional e do sentimento de apreço. Os valores que estão em jogo nesta situação dizem respeito não apenas aos relacionamentos determinados por laços de afeto entre indivíduos, como àqueles que decorrem da alteridade, da

experiência afetiva da descoberta do outro como tal e da constituição do outro na relação que se processa coletivamente, a qual Pagès (1976) chamou de “vida afetiva dos grupos”.

Na segunda situação, o comprometimento se dá pela congruência dos códigos morais e éticos e dos valores individuais correspondentes com os códigos e valores correspondentes pertencentes ao grupo ou à organização, ou ainda pela confirmação desses códigos e valores através dos resultados, gerando satisfações também à medida que o sujeito sente-se importante (autoestima, *status*) em participar da ação. Segundo Schwartz (1973), a ativação das normas pessoais se dá quando o indivíduo se torna consciente das consequências benéficas de sua ação; quando as consequências de sua ação reforçam suas convicções pessoais, ou quando o sujeito sente alguma responsabilidade pessoal sobre a ação ou suas consequências.

Na terceira situação, o comprometimento será resultado da satisfação de interesses objetivos do sujeito, explícitos ou não, sendo que neste caso a remuneração, a premiação e o reconhecimento tornam-se insuficientes para gerar o comprometimento, de forma que somente o benefício direto sobre os resultados é que é capaz de motivar o sujeito a se comprometer com a ação.

No quarto caso, o comprometimento resulta da crença na condição de a organização poder realizar ela mesma, ou de que será através dela que se torna possível realizar desejos e idealizações, de forma que o que assegura as relações são os interesses subjetivos, a identificação e os vínculos estabelecidos pelo sujeito com o grupo ou a organização.

No quinto caso, o comprometimento resulta do fato de que o sujeito é membro ativo do processo que define as relações de poder e que as realiza. Embora o poder não seja um atributo individual, mas coletivo, o envolvimento do sujeito na construção coletiva faz com que o mesmo se torne parte importante deste e que com ele se comprometa (FARIA, 2004a).

No sexto caso, o comprometimento se dá com base na crença comum dos sujeitos do grupo ou da organização, em que estes se engajam em um projeto representado pela organização, entendendo-o como representação da verdade (ou da realidade), razão pela qual passam a difundi-lo como se fosse esta sua missão (política, social, cultural, religiosa).

Em síntese, a manifestação do comprometimento está relacionada, de

forma não excludente, ao afeto, aos códigos (valores), aos vínculos e aos interesses subjetivos e objetivos, ao poder e à ideologia, desde que, em todos os casos, o que esteja em pauta sejam os objetivos e as finalidade da ação e o envolvimento do sujeito com a ação e com seus resultados. O Quadro 4.2 resume estas considerações.

Quadro 4.2 *Bases e condições de comprometimento.*

Bases do Comprometimento	Condições de Comprometimento				
	Intensa	Adequada	Aceitável	Crítica	Inexistente ou Muito Fraca
Relações de afeto					
Relações éticas e morais					
Conjugação de interesses ou vínculos objetivos					
Vínculos subjetivos					
Relações de poder					
Compartilhamento ideológico					

Entretanto, estas considerações por si só nem esgotam o tema nem são satisfatórias. É fundamental, ainda, considerar que os estudos sobre comprometimento devem levar em conta pelo menos quatro aspectos:

- i. a organização é um sistema vivo, ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário, no qual desejos, projetos e fantasias se entrecruzam de forma dinâmica e contraditória (ENRIQUEZ, 1997);
- ii. os sujeitos não são seres abstratos movidos por interesses e desejos perceptíveis apenas nas aparências, na medida em que o jogo entre pulsões existentes na dinâmica inconsciente também ocorre nos grupos/organizações (KAËS, 1997; KERNBERG, 1970; 1974; 2000);
- iii. as relações entre os sujeitos e os grupos/organizações variam conforme os movimentos de ambos (ZIMERMAN; OSORIO, 1997);
- iv. fatores ambientais, concretos ou imaginários, muitas vezes incontrolláveis, são capazes de alterar, inclusive completamente, as relações dos sujeitos entre si e com os grupos/organizações (ANZIEU, 1993; CASTORIADIS, 1985).

A proposta apresentada assume que o conceito de comprometimento não pode ser intercambiável com outros conceitos correlatos ou com os derivados de suas bases e enfatiza dois elementos inseparáveis de um mesmo processo: (i) os referentes às relações em si e para si mesmas (as situações ou bases) e (ii) os referentes aos aspectos relacionais presentes na manifestação destas relações (as condições). As bases e as condições de manifestação são, portanto, os elementos constitutivos do comprometimento, de forma que a ausência dos mesmos nas investigações diminui a capacidade explicativa do fenômeno estudado. Estes elementos constitutivos são dinâmicos e sua evidência às vezes é contraditória e paradoxal, já que, ainda que se refiram ao mesmo fenômeno e a ele estejam vinculados, movem-se muitas vezes independentemente uns dos outros, o que permite sugerir que os estudos acerca do comprometimento organizacional serão necessariamente prejudicados caso estes elementos sejam considerados de forma estática e/ou desintegrada nas análises e nas investigações empíricas.

Como se pode perceber, as relações que se podem estabelecer entre as bases e as condições em que se dá o comprometimento indicam uma variedade de possibilidades, o que impede uma classificação definitiva. Este é o propósito. Entende-se que uma classificação é sempre arriscada, pois a realidade concreta não se submete a modelos abstratos. Cada uma das bases pode se relacionar de diferentes formas com as condições em que o comprometimento ocorre, cumprindo, portanto, analisar cada uma das situações para avaliá-las e proceder às intervenções psicossociais. Adicionalmente, sem desconsiderar as possibilidades de avaliação exclusivamente quantitativa dos graus de comprometimento por parte de correntes behavioristas ou neo-behavioristas, que aqui foram criticadas, admite-se que avaliações qualitativas são mais úteis para o estudo deste fenômeno sem prejuízo para a identificação dos graus desde que estes sejam precisamente circunscritos, com limites determinados, como se mostrou acima.

4 Conclusão

Quando se analisam os estudos acerca do comprometimento organizacional, como observam vários dos autores mencionados, é evidente a heterogeneidade conceitual. O que é adequado, do ponto de vista da pluralidade que deve caracterizar os procedimentos científicos e do ponto de vista epistemológico, acaba por tornar-se também, de certa forma, problemático. A questão que salta da análise destes estudos é se de fato os seus resultados:

- i. revelam um estado de comprometimento ou não;
- ii. indicam que o comprometimento observado pode ser totalmente afirmado com base em todos os componentes avaliados;
- iii. permitem comparações em ambientes semelhantes;
- iv. consideram que a aparência manifesta ou a percepção dos sujeitos sobre o fenômeno é a única forma de compreendê-lo.

Em síntese, deve-se questionar se o que é considerado comprometimento é concretamente comprometimento, ou seja, se não há uma sobreposição ou um intercâmbio conceitual nestes estudos. Pelo que pôde ser visto, é correta a hipótese de que os estudos acerca do

comprometimento confundem o conceito com as suas bases e/ou utilizam termos e conceitos correlatos, porém com diferentes alcances, para dar conta do fenômeno. A conceituação a partir das bases é problemática porque parte de um limite predeterminado, que não se observa na práxis organizacional, reduzindo o alcance do conceito. É importante ter em mente que as bases são um dos elementos constitutivos e não as razões constituintes. A utilização de conceitos correlatos tem como resultado o intercâmbio do conceito de comprometimento com o de permanência, lealdade, oportunidade, avaliação custo/benefício, obediência, concordância/aceitação e vínculos afetivos, entre outros. Em ambos os casos, as investigações sobre o fenômeno restam prejudicadas.

A contribuição teórica aqui oferecida sugere que se deva sair do circuito convencional de análise adotada até o momento pelos estudos na área e que se busque maior precisão conceitual, melhor definição das bases para que se possam indicar, de modo mais contributivo, as condições possíveis em que o comprometimento pode ser avaliado nas organizações.

Questões para reflexão

1.

Em qualquer organização sempre existe algum grau de insatisfação, seja de indivíduos isoladamente, seja de grupos. Isto ocorre porque uma organização é um local de vários interesses, em que subsistem diferentes objetivos ou diferentes formas de alcançar objetivos comuns. Neste sentido, considerando que do ponto de vista das relações organizacionais estar comprometido significa que o sujeito (individual e coletivo) da ação deve partilhar dos valores, dos projetos, das metas, como é possível estar motivado a participar da definição e da realização dos objetivos e das estratégias de sua consecução e sentir-se responsável pelo sucesso das ações que permitam o alcance dos objetivos, engajando-se, criando e inovando para a conclusão das ações conforme os padrões esperados ou além deles, se os interesses não são os mesmos?

2.

Levando-se em conta o Quadro 4.2 e supondo que cada condição tenha uma pontuação, conforme sugerido, pode-se inferir que a condição mais intensa (que alcança 30 pontos) corresponde a um comprometimento total e a

muito fraca ou inexistente (6 pontos) corresponde a um comprometimento apenas residual. Comparando-se alguns casos, seja entre grupos, seja entre organizações, é possível afirmar que existe comprometimento total ou residual? Quais os motivos? Além disto, o que faz com que determinados grupos ou organizações apresentem maiores condições de comprometimento que outros?

Bases do Comprometimento	Condições de Comprometimento				
	Intensa	Adequada	Aceitável	Crítica	Inexistente ou Muito Fraca
Relações de afeto	5	4	3	2	1
Relações éticas e morais	5	4	3	2	1
Conjugação de interesses ou vínculos objetivos	5	4	3	2	1
Vínculos subjetivos	5	4	3	2	1
Relações de poder	5	4	3	2	1

Compartilhamento ideológico	5	4	3	2	1

3.

A noção de comprometimento detida por gestores não raro remete ao comprometimento de base afetiva e revela uma expectativa de aceitação incondicional, o que significa dizer que, quando afetivamente comprometidos, os indivíduos tenderiam à ação sugerida pela organização, independentemente dos riscos e custos que poderiam estar sendo assumidos por eles com essas ações. Contudo, a experiência cotidiana revela que o comprometimento pode se manifestar em diferentes níveis da organização, sob bases concomitantes diversas e, principalmente, em diferentes níveis de intensidade. Diante disso, é realmente possível esperar que investimentos em criação de envolvimento afetivo entre organização e indivíduos possam de fato resultar nessa aceitação incondicional? Até que ponto a existência de diferentes bases de comprometimento pautando o conjunto variado de relações que o indivíduo experimenta no espaço organizacional poderia entrar em conflito ou passar a um estado de influência mútua que pudesse reduzir os níveis de comprometimento?

4.

Considerando que as relações no espaço de trabalho promovem interações simbólicas e sociais que culminam em condutas padronizadas ou, pelo menos, sujeitas a semelhanças significativas, seria possível esperar que o tempo e a intensidade dessas relações pudessem desenvolver padrões de comprometimento coletivos nas organizações?

Parte II

DISCURSOS, COMPETÊNCIAS, GESTÃO CORPORATIVA E DA QUALIDADE

5

Discursos Organizacionais³⁰

José Henrique de Faria
Francis Kanashiro Meneghetti

³⁰ Texto originalmente apresentado no XXV ENANPAD, em 2001, e publicado, também em sua forma original, na *REO*, v. 2, nº 2, 2001.

Introdução

O discurso está presente em todas as esferas da vida social, tendo um papel extremamente importante no ambiente organizacional. Todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. Cada palavra expressa no ambiente organizacional está, de alguma forma, sendo monitorada e classificada. Todo discurso que destoa da sinfonia organizacional é reprimido, não necessariamente apenas através de punições coercitivas explícitas aplicadas pela direção da organização, mas através dos processos grupais, do controle psíquico, da disseminação da ideologia, da interiorização dos dogmas, das crenças e dos valores (chamados, na teoria das organizações, de cultura). Há uma delimitação imaginária em que o indivíduo pode se aventurar com o uso de suas palavras, diálogos e argumentações, devendo, contudo, estar atento para que o seu discurso não ponha em risco as relações de poder entre os grupos e a ideologia dominante na organização.

Muitos são os estudos sobre os discursos (FAIRCLOUGH, 2001; FIORIN, 1988; GREGOLIN, 2004 e 2005; MAINGUENAU, 1989 e 1998; ORLANDI, 1999; PINTO, 1999; SPINK, 1997). Entretanto, para os efeitos do estudo apresentado nesse capítulo, considerar-se-ão três enfoques: o de Foucault, o da teoria pós-moderna e o de Habermas, pois estes permitem estabelecer os conceitos necessários a respeito do discurso que possibilitam propor uma base teórica consistente em relação ao que aqui se chamará de *discurso organizacional permitido*. Trata-se, então, de analisar os conceitos contemporâneos do discurso para tentar extrair daí um entendimento sobre as relações entre este e a ideologia e, em seguida, sobre os discursos organizacionais, sua constituição e suas formas.

1 Conceitos contemporâneos do discurso

Para subsidiar esse estudo, como já mencionado, convém considerar três concepções sobre os discursos, de forma a compreender os pressupostos conceituais em uso. Não se trata aqui de resgatar a hermenêutica de Ricoeur no que se refere à interpretação do discurso e a ideologia subjacente a esta interpretação (RICOEUR, 1990), o que, por si só, demandaria um estudo específico; ou as formas como os discursos e as

idéias se reproduzem no mundo da formação educacional,³¹ nas ciências ou nas atividades mercantis, como mostra Bourdieu (1983; 1987; 1996; 2001). Trata-se, tão-somente, de verificar como esta questão é abordada, do ponto de vista dos estudos organizacionais, contemporaneamente.

Para Foucault (1997), o discurso cria dimensões específicas capazes de estabelecer regras de comportamento. Há, de certa forma, a contribuição da subjetividade na construção de normas comportamentais que devem ser seguidas. Para Foucault, o discurso está permeado de sutilezas, não só no aspecto direto como também nas “palavras não ditas”. O autor evoca todos os processos conscientes do homem sem, contudo, esquecer o inconsciente como fator de geração dos atos humanos e, conseqüentemente, do ato discursivo. Para Foucault, ao se adotar uma análise dos conjuntos discursivos, pode-se, através de uma observação detalhada e técnica, encontrar o real sentido e as motivações que levam à adoção de um determinado discurso, perfeitamente possível de ser classificado de acordo com ideologias específicas de interesse comum de alguns grupos ou com particularidades convenientes para o emissor atingir de seus objetivos.

Em *As palavras e as coisas* (FOUCAULT, 1966) e em *A ordem do discurso* (FOUCAULT, 1971), Foucault não ignora o caráter desconhecido do homem, de um universo inexplicável à racionalidade, no qual o que leva o indivíduo a expressar-se não é somente um cálculo utilitarista de benefícios possíveis, mas também os processos inconscientes que movem os desejos humanos, as pulsões de vida e de morte e dos mecanismos de defesa criados como forma de proteção do homem moderno. O que guia o discurso não é uma racionalidade que atinge moldes matemáticos e cartesianos, em que as palavras podem ser medidas como matérias que se compõem como peso numérico na avaliação do receptor, mas a manifestação do estado despojado da censura do *id* freudiano, liberto na sua moralidade humana e em busca da realização dos desejos inconscientes.

Cada época histórica, na perspectiva foucaultiana, possui seu próprio conjunto de conhecimentos que permitem explicar os seus condicionamentos técnicos, históricos, ou sociais, ou seja, sua *episteme*. É neste terreno que brotam os saberes que, ao mesmo tempo em que se constroem segundo estes conhecimentos, são por eles limitados por se

³¹ Ver, a esse respeito, Cristina Medeiros (2006).

conformarem aos mesmos. Os discursos que explicitam os saberes de cada época revelam a ordem intrínseca desta época, sua lógica interna e, portanto, sua *Epistéme*. Mas *Epistéme* não é saber, pois é anterior a este e é a condição da possibilidade deste saber. *Epistéme* é a forma de ordenação histórica dos saberes e independe da ordem dos discursos. Aliás, a *Epistéme* é a própria condição da ordem do discurso, de tal forma que a compreensão do discurso somente pode ser feita no interior de uma *Epistéme*. Como a cada época histórica corresponde uma ordenação e saberes, estes são, portanto, historicamente produzidos com base em um campo que é limitado pela *Epistéme*, de tal modo que o discurso não pode ser pronunciado senão neste ordenamento.

Assim, para alcançar a compreensão discursiva, o indivíduo deve estar atento a todas as palavras e atos que o motivam nas ações cotidianas no interior de uma *Epistéme*. A compreensão do discurso não se deve limitar apenas ao ato isolado da análise do discurso pontual em determinada situação presenciada. Deve haver uma análise longitudinal, no tempo (histórica) e no conteúdo conceitual do vocabulário utilizado (*Epistéme* e ordenamento dos saberes). O que importa não é a mera soma das palavras em um determinado momento, mas ir além da análise simplista e reducionista do imediatismo, abstrair-se do ambiente impregnado de valores sociais que podem estar influenciando uma análise tendenciosa e contaminada.

Vê-se igualmente que essa descrição do discurso se opõe à história do pensamento. Aí, também, não se pode reconstituir um sistema de pensamento a partir de um conjunto definido de discursos. Mas esse conjunto é tratado de tal maneira que se tenta encontrar, além dos próprios enunciados, a intenção do sujeito falante, sua atividade consciente, o que ele quis dizer, ou ainda o jogo inconsciente que emergiu involuntariamente do que disse ou da quase imperceptível fratura de suas palavras manifestas; de qualquer forma, trata-se de reconstituir um outro discurso, de descobrir a palavra muda, murmurante, inesgotável, que anima do interior a voz que escutamos, de restabelecer o texto miúdo e invisível que percorre o interstício das linhas escritas e, às vezes, as desarruma (FOUCAULT, 1997, p. 31).

O discurso pode criar uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos, de condutas e de diálogos comuns a uma classe social, um

agrupamento,³² um grupo social ou à sociedade em geral, aceita por todos e legitimado como padrão de conduta a ser adotado pela maioria, com a finalidade de os sujeitos sociais evitarem o conflito entre si. Há, no discurso, a possibilidade da materialização das palavras que pode estabelecer padrões e criar moldes que devem ser adotados pelos sujeitos sociais na tentativa de se enquadrar socialmente, evitando situações conflituosas.

É possível ver na acepção de Foucault os discursos enquanto “sistemas de pensamento contingentes, bem como informativos dos métodos materiais, os quais, não só linguisticamente, mas também na prática, por meio de técnicas de poder particulares (claramente visíveis em prisões, hospitais psiquiátricos, escolas, fábricas, e assim sucessivamente), produzem formas particulares de subjetividade” (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 249).

Para os pós-modernos, o ambiente é o ponto central, destituindo, assim, a expressividade interior. A concepção pós-moderna credita ao ambiente a fonte de todas as modulações discursivas que um homem pode expressar. O mundo é o grande palco das transformações, cabendo ao meio induzir e reger os padrões comportamentais dos indivíduos. O homem é reduzido a um componente social, que só possui força e expressão na coletividade. Há um processo em que o discurso reflete as experiências da sociedade e é através da dinâmica coletiva que este discurso modifica-se ao longo do tempo. Não deixa de haver, portanto, assim como no pensamento foucaultiano, o reconhecimento da subjetividade, embora através de um processo diferenciado em que o que ordena a subjetividade está no ambiente social e não em sua expressividade interior. É através da lógica da análise pós-moderna recente – a de identidade fragmentada, por exemplo (ALVESSON; DEETZ, 1998) – que se abriu a possibilidade de ver o indivíduo ser tornado parcial, deixando de buscar respostas para suas aspirações existenciais e aceitando as respostas “prontas” que o mundo atual procura

³² Há diferenças entre agrupamento e grupo: o primeiro pode ser entendido como “um conjunto de pessoas que convive partilhando de um mesmo espaço e que guardam entre si certa valência de inter-relacionamento e uma potencialidade em virem a se constituir como um grupo propriamente dito” (ZIMERMAN; OSÓRIO, 1997, p. 27). Um grupo é um conjunto de pessoas com um projeto comum em que estão todos os sentimentos envolvidos entre os seus membros, e que são capazes de estabelecer regras, explícitas ou implícitas, que regulam as relações sociais estabelecidas internamente ou externamente (ENRIQUEZ, 1994).

desenvolver como forma compensatória e ilusória.

Para que se observe a primazia do discurso, é sugerido que cada pessoa nasce dentro de discursos correntes, que têm uma presença continuada e material. A experiência do mundo é estruturada por meio das maneiras como os discursos conduzem a pessoa a assistir o mundo e provêm unidades e divisões particulares. À medida que a pessoa aprende a falar, esses discursos disponíveis posicionam o indivíduo no mundo de modo particular, antes do indivíduo ter qualquer possibilidade de escolha. Visto que os discursos estruturam o mundo, eles ao mesmo tempo estruturam a subjetividade da pessoa, provendo-a com uma identidade social particular e um modo de ser no mundo (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 249).

Estas observações podem ajudar a entender o que Castoriadis (1992) chama de mundo fragmentado, que dá forma ao conformismo generalizado, à crescente despolitização e ao individualismo. Em outras palavras, ao ambiente em que se professam dogmas que penetram no mundo dos indivíduos e das organizações como verdades inquestionáveis, em que os discursos são portadores destas verdades anunciadas e vendidas no mercado das falas convincentes para o consumo dos famintos de certezas, dos que, já não tendo nada em que acreditar, precisam transformar as ilusões, as utopias e as mentiras em realidade, ainda que virtual. Os discursos, neste sentido, correspondem a uma hermenêutica, possuem uma finalidade que pode ser desvendada, referem-se a relações entre os elementos que lhe dão forma e os objetivos que se pretende atingir ao formulá-los. Neste caso, é preciso observar que o discurso, articulado em um simbólico referente à linguagem, contém não apenas uma racionalidade, mas também um imaginário.

De fato, Castoriadis (1985, p. 154-159) afirma que as determinações do simbólico “não esgotam sua substância”, o que demanda a inclusão de um componente essencial, que é o imaginário, que é alguma coisa inventada, seja decorrente de uma invenção absoluta (uma história imaginada), seja ou de um “deslizamento, de um deslocamento de sentido, onde símbolos já disponíveis são investidos de outras significações” que não aquelas consideradas *normais*. Em ambos os casos, “o imaginário se separa do real”, pretendendo (no caso de uma mentira) ou não (no caso de um romance) colocar-se em seu lugar. O imaginário, continua Castoriadis, utiliza-se do simbólico não apenas para exprimir-se, o que seria óbvio, mas para existir. Em uma linha de transição entre o que se convencionou chamar de pós-

modernismo e de modernismo, estudos da linguística de natureza pós-estruturalista, bem como a que se apoia no paradigma fenomenológico moderno, têm tratado de desvendar os discursos através dos significados e significantes da linguagem, seja, no primeiro caso, examinando as formas como esta se constitui e é constituída, seja, no segundo caso, retirando dos discursos os seus invariantes, sua essência, através de uma redução eidética. Alguns estudos têm se dedicado, inclusive, a medir a incidência de determinados vocábulos em contextos discursivos, procurando apreender seus significados em significantes diferenciados, de forma a traduzi-los em suas várias acepções.

Já para Habermas (1982, 1989, 1990), o discurso deve ter como fim proporcionar convicções comuns sem, contudo, estabelecer uma relação de dominação, pois para isto seria necessário que o discurso estivesse isento de ideologias específicas, prevalecendo, assim, o que fosse de maior benefício para a maioria. Pode-se verificar, em Habermas, no que tange ao modelo de ação comunicativa, a influência significativa do pensamento de Hannah Arendt, para quem o “poder resulta da capacidade humana, não somente de agir ou de fazer algo, como de unir-se a outros e atuar em concordância com eles” (ARENDT, 2000). No agir e fazer algo, nada está mais presente, na atualidade, do que o discurso e a capacidade que um indivíduo tem de convencer o outro de que suas idéias serão de grande benefício para todos. É fundamental fazer com que aqueles que o rodeiam e que são capazes de legitimar uma ação ou um discurso acreditem e colaborem. No entanto, o “fenômeno fundamental do poder não consiste na instrumentalização de uma vontade alheia para os próprios fins, mas na formação de uma vontade comum, numa comunicação orientada para o entendimento recíproco” (HABERMAS, 1982).

O que importa é a capacidade do poder comunicativo como forma de criar convicções comuns, orientadas para um mesmo objetivo decidido por todos anteriormente. O que não deve ocorrer é o favorecimento de um membro isolado ou de um grupo em particular. Não há, portanto, a tentativa de estabelecer uma relação de dominação coercitiva e predatória; o que se prega é a coesão e o “equilíbrio nas relações sociais” possíveis. Não se utiliza “a linguagem ‘perlocutoriamente’, isto é, visando instigar outros sujeitos para um comportamento desejado, mas ‘ilocutoriamente’, isto é, com vistas ao estabelecimento não coercitivo de relações intersubjetivas” (HABERMAS, 1989).

Assim, a argumentação e os pressupostos utilizados nos discursos devem conter neutralidade, legitimidade e verdade no decurso do ato de convencer. O que não deve haver é a tentativa de intimidar aqueles que estão na ação comunicativa, já que o objetivo principal é chegar a um consenso que favoreça a maioria. Não se deve, nesta concepção habermasiana, tratar o ato discursivo com o sentido de disputa,³³ já que toda disputa evoca o sentimento de um ganhador e um perdedor, havendo sempre o ego ferido daqueles que participam da ação comunicativa. Nas disputas, quase sempre o perdedor acaba prejudicado, já que ao vencedor cabe toda a glória e atenção.

O que Habermas propõe, portanto, é uma ação comunicativa isenta de ideologias específicas, que atendam particularidades individuais ou grupais, havendo, para tal, necessidade do agir orientado para o entendimento mútuo. “Na argumentação, o oponente e o proponente disputam numa competição com argumentos para convencer um ao outro, isto é, para chegar a um consenso. Essa estrutura dialética de papéis prevê formas erísticas para a busca cooperativa da verdade” (HABERMAS, 1989, p. 194).

O que prevalece, na concepção de Habermas (1989; 1990), é a integração de grupos e a socialização das gerações vindouras a partir do consenso obtido no agora. Para cada época, há novas tentativas de se adequar ao pensamento da atualidade de acordo com as necessidades e os desejos comuns à maioria. Neste julgamento, não se isentam os valores éticos e morais que movem a sociedade, pois o que há é uma tentativa de adaptação na atualidade heterogênea.

Para se atingir a *racionalidade comunicacional*, é necessária uma comunicação não distorcida, seja do emissor, do meio (intermediação) ou do receptor. O que se busca é a livre discussão alicerçada pela boa vontade dos participantes. Há ênfase em uma liberdade capaz de guiá-los a um fim desejado e almejado para todos, sem prejuízos e danos ocasionados pelas

³³ Utiliza-se o termo *disputa* como sinônimo de *contestação*, *rixa*, *contenda* e *discussão*, em que o sentido mais presente na atualidade configura certa proximidade com os padrões capitalistas. Neste sistema de disputa, está inserida a necessidade de haver um vencedor a qualquer custo, não sendo permitido perder (SENNETT, 1999); o ganhador é aquele que quase sempre controla as bases do poder. Nem sempre nas disputas capitalistas – econômicas, jurídico-políticas e ideológicas – há uma ética condizente com a necessidade de disputa franca, honesta e aberta. O que prevalece é o utilitarismo como forma de medida das relações pessoais.

relações estabelecidas. Na utilização da linguagem, aparece sua ideal utilização, a qual cria mecanismos favoráveis para o entendimento mútuo, atingindo a compreensão máxima possível a todos. *A ação comunicativa é, portanto, aspecto importante da interação social na sociedade, em instituições sociais na sociedade e na vida diária* (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 245).

Como se pode perceber, a concepção de Habermas pretende levar adiante a possibilidade de que o discurso, enquanto ato comunicativo, seja capaz de promover uma interação compartilhada entre os sujeitos, a qual deveria produzir, se não um consenso, uma troca compartilhada.

O discurso, portanto, é sempre uma manifestação concreta que um sujeito individual ou coletivo faz, por meio da linguagem, na qual expressa não somente uma racionalidade histórica e social, mas também processos inconscientes que movem os desejos, as pulsões e os mecanismos de defesa, através da materialização das palavras, as quais ao mesmo tempo em que estabelecem padrões e criam moldes que devem ser adotados pelos sujeitos sociais na tentativa de se enquadrar socialmente, conformam-se a esses moldes. Em outras palavras, o discurso cria uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos, de condutas e de diálogos comuns, aceitas e legitimadas como padrão coletivo, ao mesmo tempo em que é modulado por estes padrões, em um processo dinâmico, contraditório, conflitivo, social e histórico. Discursos são, portanto, formas manifestas de expressão de idéias, valores e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas, encontradas na linguagem falada ou escrita e nas imagens veiculadas pela mídia ou pelos meios de comunicação internos das organizações.

2 A ideologia na constituição do discurso

Toda formação social contém um modo de produção dominante e para conseguir se manter necessita reproduzir as condições de sua produção; portanto, deve reproduzir as forças produtivas e as relações de produção existentes (ALTHUSSER, 1999, p. 254). Para garantir a reprodução da força

de trabalho, uma formação social precisa garantir a produção das condições materiais de sua existência, não de uma forma qualquer, mas de maneira que a reprodução tenha certa qualificação. Para isso, é necessário cada vez mais a utilização do sistema escolar e outras instituições correlatas para garantir a qualidade da reprodução (BASBAUM, 1982). Assim como Bourdieu e Passeron (1975) e Merani (1979), Althusser (1999) atribui à Escola, com suas regras de boas maneiras, com sua conduta moral, a responsabilidade por modelar os indivíduos a “aceitar” o sistema vigente e as regras que garantem a reprodução do modo de produção e de alienação.³⁴

O Estado é apresentado como uma espécie de máquina de repressão que permite às classes dominantes garantir sua dominação sobre a classe operária para submetê-la ao processo de extorsão da mais-valia (ALTHUSSER, 1999, p. 260). O uso da força é, portanto, legítimo nas instâncias do Estado, sendo legitimado e provido de responsabilidade para estabelecer a ordem entre os indivíduos, as instituições e entre os indivíduos e instituições, para o que são acionados os Aparelhos de Estado.

É indispensável, neste sentido, fazer a distinção entre poder de Estado, que é o uso legítimo da força, e Aparelhos de Estado. Por Aparelho de Estado entendem-se o governo, a administração, as Forças Armadas, a política, os tribunais. Já o Aparelho Ideológico de Estado (AIE) compreende certo número de realidades que se apresentam ao observador imediato sob a forma de instituições distintas e especializadas (ALTHUSSER, 1999, p. 265). Assim, o Aparelho Repressor de Estado “funciona por meio da violência”, enquanto o Aparelho Ideológico de Estado funciona “por meio da ideologia”. Althusser afirma que é a ideologia dominante que é realizada nos AIE (ALTHUSSER, 1999, p. 266).

Para Rouanet (1978), a teoria da ideologia de Althusser divide-se em três fases evolutivas: teoricista; de transição; pós-teoricista. Estas fases são gradativas quanto à qualidade analítica a partir da ideia central de Marx sobre ideologia.³⁵ Na primeira fase, a ideologia é um imaginário social; na

³⁴ “A alienação deve ser, portanto, compreendida em termos do movimento interno e contraditório da própria produção capitalista, incorporada na transformação da força de trabalho em mercadoria. A alienação é condição histórica, específica, do trabalho subsumido ao capital e é neste sentido que se deve compreendê-la e à sua negação através da prática das classes em presença” (FARIA, 1987, p. 58).

³⁵ A tradição marxista propõe duas concepções da ideologia: a ideologia como imaginário social e a ideologia como relação de poder. A ideologia seria a forma mistificada pela qual os homens vivem

segunda, a prática ideológica e a prática filosófica perdem sua autonomia e passam a ser vistas numa relação íntima com a política; e na última fase Althusser revê os conceitos a partir de Marx e elabora uma nova racionalidade sobre a ideologia, refugiando-se da concepção de verdade e erro. Na relação ideologia e imaginário, a deformação imaginária propicia não as relações de produção existentes, mas, antes de qualquer coisa, as relações derivadas delas. A ideologia apresenta-se, assim, não como sistema de relações reais que governam os indivíduos, mas de relações imaginárias dos indivíduos com aquelas relações reais em que os indivíduos vivem (ALTHUSSER, 1999).

Para Castoriadis (1985), ao contrário, a ideologia não seria o produto da sociedade, determinada pelas relações de produção e pelo resultado das relações de poder que permitem ao dominante garantir sua dominação. A sociedade, esta sim, seria produto de uma instituição imaginária, capaz de abrigar todas as manifestações simbólicas interpeladas no plano individual e institucional. Dessa forma, a ideologia e os Aparelhos Ideológicos de Estado poderiam ser considerados como criação das manifestações imaginárias sociais, capaz de utilizar o simbólico e todo o processo racional para estabelecer uma relação de dominação,³⁶ seja entre os indivíduos, seja entre os Aparelhos Ideológicos de Estado. Assim, enquanto para Althusser são as relações de produção que fundam a ideologia, para Castoriadis é a instituição imaginária que produz a sociedade e suas relações.

O estudo de Kernberg (2000, p. 274), sobre grupos e organizações, sugere a existência de um sistema ideológico que inclui “uma visão de mundo que, por definição, exclua todos aqueles que dela não compartilhem, declare os excluídos inimigos que precisam ser controlados ou eliminados e aspire a dominar todos os aspectos do comportamento social”. Além disso, também é possível observar a transformação das ideologias em “clichês sociais, políticos e religiosos que mantêm sua função de socialização dentro da comunidade, mas têm pouco efeito sobre a vida diária dos indivíduos, dos

suas relações reais, no primeiro conceito. Na segunda concepção, é vista como força material, ocupando um lugar definido no sistema das instâncias, e investida em relações de poder, a serviço da classe dominante (MARX; ENGELS, 1976).

³⁶ Rouanet (1978) sugere a existência de uma capacidade do imaginário estabelecer relações de dominação social a partir da dinâmica ideológica presente na sociedade.

casais e da comunidade”.

Nesta mesma direção, Pagès (1987, p. 87) afirma a existência de um processo de “cerco ideológico”, pelo qual o indivíduo “colabora para a sua própria doutrinação” resolvendo seus “conflitos ideológicos” e reformando a “ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente”. Assim, tanto os estudos de Kernberg quanto os de Pagès apontam para a existência de relações que confirmam a teoria de Althusser sobre a capacidade da ideologia de desempenhar papel de dominação, enquanto para Castoriadis a ideologia é, ela mesma, a dominação.

Assim, pode-se verificar que, dos papéis desempenhados pela ideologia, o mais recorrente refere-se à sua contribuição em definir identidade a seus adeptos. “Nenhum indivíduo escapa do cerco ideológico, porque não há indivíduo que não ocupe posições sociais, e em consequência, não defenda interesses” (SROUR, 1998, p. 179).

Se toda a ideologia se constitui em um conjunto de idéias, produzidas para ou promotoras da dominação, sistema este falso ou real, toda a utilização de simbologias, nas suas formas de imagens e de signos, traduzidas em discursos, pode permitir identificar a ideologia a que o indivíduo ou o grupo social se submete ou defende.³⁷

Tomando como referência a ideologia e seu papel nas relações de poder e o discurso como veículo da manifestação expressa do poder, seja para convencer, seja para impor ou para estabelecer acordos, pode-se agora verificar como essa relação ideologia-discurso aparece na forma deste último nas organizações.

³⁷ Srouer classifica as ideologias políticas contemporâneas como ideologia tradicionalista, ideologia conservadora, ideologia liberal, ideologia sócio-democrata, ideologia socialista, ideologia comunista, ideologia fascista. No aspecto econômico, classifica as principais ideologias econômicas e suas características básicas como sendo: a ideologia neoliberal, a ideologia social-liberal, a ideologia estatista e a ideologia nacional-desenvolvimentista (SROUR, 1998).

3 Discursos organizacionais

Como se observou, discursos são, genericamente, formas manifestas de expressão de idéias, valores e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas. O discurso, em sua forma mais comum, é encontrado na linguagem falada ou escrita e nas imagens veiculadas pela mídia ou pelos meios de comunicação internos das organizações. Ainda que discursos ocultos ou implícitos possam ser observados cotidianamente nos gestuais, nas aparências e expressões, e os significantes e significados que contêm pretendem sempre ser alçados à esfera manifesta que melhor seja interpretada pelo outro, pois o discurso não se contenta em ser falado para si pelo seu emissor.

Tomando emprestada a análise de Vygotsky (1991), como já observado em outro estudo (FARIA, 2003c), o discurso (a fala) do indivíduo

auxilia-o a controlar o ambiente antes do mesmo controlar o seu próprio comportamento. Controlar o ambiente antes de fazê-lo com seu comportamento produz no indivíduo relações com esse ambiente “além de uma nova organização do próprio comportamento”. Se se procura investigar as atitudes dos indivíduos no grupo, especialmente sua participação e influência no que se refere à organização dos interesses políticos do mesmo, convém observar que, no sentido de atingir seu objetivo, a fala [o discurso] é tão importante quanto a ação e que “quanto mais complexa a ação exigida pela situação e menos direta a solução” maior é a importância que a fala [o discurso] do indivíduo tem na sua intervenção. É a fala [o discurso] que habilita os indivíduos a buscar auxílio na solução de problemas, superar atitudes impulsivas, planejar antes de executar e controlar o próprio comportamento, pois este é o meio, juntamente com os signos (estímulos artificiais ou autogerados), de contato social com outros indivíduos. A fala [o discurso] e a ação possuem função específica na história do desenvolvimento do indivíduo e demonstram a lógica de sua gênese; “essa estrutura humana complexa é o produto de um processo de desenvolvimento profundamente enraizado nas ligações entre história individual e história social”.

O discurso, ainda que possa ser genericamente entendido como manifestação da linguagem e, portanto, como uma fala,³⁸ também pode ser considerado como uma forma de expressão articulada, metódica e

³⁸ Vygotsky vai se referir à fala e não ao discurso.

organizada da linguagem, entendida aqui em seu sentido mais amplo. Deste modo, é conveniente tratar não apenas do discurso nas organizações, mas também do discurso permitido, da ética das palavras, de como o sujeito constrói a si e ao outro através do discurso, do espaço e do tempo das falas.

3.1 O discurso permitido

Todo discurso, como já observado, é por excelência constituído de palavras, gestos, expressões e comunicações não verbais. Eles se diferenciam de acordo com os sujeitos sociais que os utilizam e a classe a que pertencem. Assim, a palavra é um ato de comunicação muito utilizado como instrumento de dominação e de transferência ideológica articulada pelo imaginário social a que se está submetido (ROUANET, 1978). Confere-se à linguagem, de modo geral, uma responsabilidade de construção de uma realidade estruturada pelas percepções sociais do indivíduo e do grupo que o envolve, principalmente repassando esta construção criada a outros de forma que se faça com que as criações de uns sejam aceitas e tidas como válidas por outros (BOURDIEU, 1996), embora o mesmo possa ser, igualmente, modo de expressão de uma realidade social e historicamente construída.

De qualquer forma, perdura nas organizações, seja através da comunicação autorizada – relatórios, reuniões formais, negociações, utilização do espaço público (RAMOS, 1989) –, seja dos meios informais de comunicação – intrigas, críticas, lamentações, articulações de bastidores –, o fato de que os indivíduos criam, e os grupos legitimam, relações simbólicas, as quais são estabelecidas e utilizadas pelos membros da organização e, muitas vezes, estendidas para as relações extra-organizacionais. Mas as palavras não podem ser ditas à revelia; devem seguir um padrão lógico e coerente com as intenções de cunho político, econômico ou ideológico das elites organizacionais, não podendo, assim, questionar a validade das relações de poder estabelecidas e aceitas entre as camadas sociais definidas e reproduzidas no contexto social organizacional. Cria-se, portanto, o que Bourdieu (1996) chama de “linguagem autorizada”, em que os instrumentos de controle fogem da figura de um indivíduo e passam a ser disseminados pela cultura estabelecida pela coletividade e pelas regras do sistema dinâmico, que não são fixas, mas modificadas sem cessar, de forma que, quando algumas desaparecem, outras começam a ser aplicadas, de acordo

com os interesses dos grupos dominantes (PAGÈS et al., 1987). Neste sistema, incluindo-se o discurso permitido, as regras não são impostas coercitivamente e sim como resultado de um *sistema autorregulado*, que é modificado de acordo com o surgimento dos conflitos interpessoais e intergrupais para melhor atender aos interesses primeiros da organização, suas estratégias e objetivos.

Nas organizações contemporâneas o discurso não é monitorado de forma direta e pessoal e sim através do diálogo individual e dos grupos que se encontram na estrutura de redes de relacionamento da organização, transmitindo e sendo influenciados pelas mais diversas “conversas”, formais ou não, que se estabelecem. O monitoramento político e ideológico é, assim, centrado naqueles que podem ser focos de um possível discurso destrutivo para com os objetivos estabelecidos pela organização. Providências são tomadas para que estes, indivíduos ou grupos, sejam instados a retomar um discurso permitido pela organização. O monitoramento é exercido, frequentemente, por outros indivíduos ou grupos, que adotam uma postura de criadores e fiscais das regras, comunicando, de forma direta (através de advertências verbais) ou de atos indiretos (isolamento social de um indivíduo ou grupo, proposto pelos demais), o seu afastamento do discurso permitido e da linguagem autorizada.

Para que o discurso possa ser legitimado, é preciso que o seu locutor carregue toda a carga simbólica aceita pelo grupo ao qual pertence. O conteúdo informacional e ideológico deve ser condizente com a postura do indivíduo: *sua palavra não vale mais do que o homem que a utiliza, pois o homem de palavra não empenha palavras, empenha sua pessoa* (BOURDIEU, 1996). A linguagem da autoridade só pode ser empregada quando os governados por ela aceitam as condições impostas e colaboram para com seu cumprimento enquanto regra, de forma que os mecanismos sociais decorrentes sejam capazes de produzir colaboração e cumplicidade dos indivíduos. “A eficácia simbólica das palavras se exerce apenas na medida em que a pessoa-alvo reconhece quem a exerce como podendo exercê-la de direito, ou, então, o que dá no mesmo, quando se esquece de si mesma ou se ignora, sujeitando-se a tal eficácia, como se estivesse contribuindo para fundá-la por conta do reconhecimento de quem lê e concede” (BOURDIEU,

1996, p. 95). Assim, as palavras só podem ser aceitas quando o locutor é entendido por todos como legítimo no seu posto social ou, em termos organizacionais, pode ser entendido como merecedor do nível hierárquico que ocupa, ter reconhecido seu discurso como condizente com a sua conduta como indivíduo.

Mas o discurso, apresentado como sendo o retrato da práxis organizacional, pode ser contraditório em vários aspectos em relação ao real uso das palavras. Uma das utilidades das palavras é a de permitir ao indivíduo expressar como ele realmente é, suas crenças e seus valores, seu afeto, seus desejos e suas emoções. No campo das organizações, contudo, a estrutura formal da racionalidade instrumental e do cálculo utilitário de consequências, para usar uma concepção de Hobbes (1974), não permite expressar ou admitir, por exemplo, a culpa, o fracasso, a incompetência ou a inveja; não permite sequer mencioná-los como sentimentos mais presentes na concorrência entre os indivíduos dentro das organizações. Existem procedimentos, atos e sentimentos humanos, que não podem ser expressos no plano formal, mas que constituem a “vida psíquica” nas organizações (MOTTA; FREITAS, 2000). Assim, o discurso permitido é aquele que não coloca em risco a manutenção da unidade coesa das organizações, é aquele que não abala as crenças, os valores e os dogmas (a “cultura”), é aquele que não quebra os vínculos, enfim, que não faz questionamentos ao comprometimento pretendido dos “colaboradores” nas organizações.

3.2 A ética das palavras

Em estudo realizado com gestores (diretores, gerentes, proprietários, executivos) organizacionais, Faria (2004a) mostra que a ética do discurso dos executivos de uma organização não é uma prática no seu ambiente organizacional. Alguns resultados verificados a partir da análise dos dados coletados são sugestivos:

- i. o diálogo deve ser a melhor estratégia de gestão e de comportamento no ambiente de trabalho: 96,3% concordam;
- ii. as pessoas devem ter sempre comportamentos éticos, independentemente da situação: 96,3% concordam;
- iii. os gestores devem ser sempre rigorosos quanto à observância de valores éticos e morais: 100% concordam;

- iv. no ambiente organizacional, os debates e as críticas são usualmente feitos de forma franca e aberta: 66,7% discordam;
- v. as pessoas costumam emitir julgamentos sobre outras pessoas por ouvir falar, sem conhecer suas razões: 92,6% concordam;
- vi. é mais comum que as pessoas critiquem seus pares e superiores em ambientes informais (dentro ou fora da organização) do que na presença deles: todos concordam.

Apesar de o discurso da ética ser incentivado pela maioria dos indivíduos pesquisados, (itens i, ii, iii), sua prática não ocorre através de discussões e debates francos e abertos (itens iv, v e vi). A utilização dos ambientes informais para criticar colegas de trabalho e seus superiores apresenta o reflexo da não-possibilidade de tecer um diálogo franco e aberto acerca dos conflitos organizacionais. A utilização das palavras de terceiros para criar a imagem de uma pessoa, sendo passível o julgamento de imperfeições conceituais que o informante pode adquirir quando se levam em consideração suas distorções e o seu preconceito, permite questionar a prática da conduta ética no uso das palavras. Assim, apesar de os gestores concordarem que a ética deve estar acima de todas as condutas estabelecidas entre os indivíduos e os grupos da organização, e que deve ser aplicada a todos independentemente da posição hierárquica que ocupem, reconhecem que a prática organizacional está longe de ser a desejada. O discurso e as palavras tornam-se, portanto, instrumentos ausentes de ética e dirigidos aos processos de construção de mecanismos de dominação e de controle através do emprego de redes de símbolos, destituídas de verdade.

É dada margem para o uso de palavras sem vínculos com o cumprimento destas. As pessoas não respeitam os compromissos assumidos com os outros e passam a ser traidoras das suas próprias palavras. Mas não se deve atribuir a culpa pelo não-cumprimento ético somente aos indivíduos. O sistema ao qual estão submetidos gera um ambiente em que o discurso deve ser alterado de acordo com a vontade da organização e do grupo a que pertencem. “Como os sujeitos que pertencem a grupos ou organizações sabem que seus interesses pessoais não podem ser expressos como sendo pessoais, vão buscar um discurso cobertura que transforme este interesse particular em uma razão coletiva aceita, capaz de conferir legitimidade ao que não é necessariamente legítimo” (FARIA, 2004a, p. 156-157).

O não-uso da palavra pode ser, também, uma atitude não ética. Quando se permite, por exemplo, que alguém seja caluniado ou desqualificado por um indivíduo ou um grupo, sem que a pessoa alvo da discussão esteja presente, ou, ainda, quando o objeto da discussão seja duvidoso, favorece-se o uso do discurso de forma inapropriada. A omissão, nestas condições, é igualmente prejudicial para com o estabelecimento de um ambiente democrático e franco de discussão dos assuntos do interesse comum.

Podem-se encontrar nas organizações, do mesmo modo, atos de descrédito do outro. É comum encontrar indivíduos que tentam desqualificar outros, o que pode ser observado em expressões do tipo “ele não sabe o que está falando...”, “acho que ele não fala nada com nada...”, “você acredita no que ele te falou?”. Assim, nestas manifestações está embutida a intenção de desqualificar palavras, idéias ou opinião de outros. A inteligência do outro é posta em dúvida e suas colocações, que poderiam ser úteis a todos, é banalizada. O que está por trás desta atitude é muito mais do que uma simples guerra egocêntrica, é uma forma de desacreditar o outro e transferir a capacidade de gerar novas idéias, de estabelecer uma visão restritiva das potencialidades alheias e de transferir o poder das palavras, fazendo colocações inapropriadas, indevidas e muitas vezes não verdadeiras. O homem tenta estabelecer uma relação de poder através do uso dos símbolos linguísticos, alerta Bourdieu (1996), tenta estabelecer uma relação de dependência dos que procuram por um indivíduo “inteligente”, que tenta se apresentar como o cérebro de um grupo.

Atribuir descrédito ao outro é, assim, da mesma forma tão antiética quanto a omissão ou o uso da palavra indevidamente. Mesmo que a intenção do interventor não seja um ato consciente, os prejuízos atingem proporções individuais e coletivas, já que, se um indivíduo desqualifica o outro, é afastada a possibilidade de instituir um senso comum e possibilitar as reivindicações de ordem coletiva. Essa atitude só possibilita a reprodução de uma ideologia individualista.

3.3 A construção de si mesmo e do outro pelo discurso

É através do discurso que o indivíduo torna-se capaz de conhecer e de construir a si e ao outro, de reconhecer o outro como si mesmo, de colocar-se no mundo das trocas materiais e simbólicas, de realizar e transacionar os afetos e os desejos. Mas é também no uso do discurso que o indivíduo se nega como sujeito, cria uma imagem destituída de sua realidade, perjura seus conceitos e diminui-se como ser capaz de tomar suas próprias decisões. Neste movimento contraditório, o indivíduo cria mecanismos cada vez mais sofisticados para que as organizações o dominem e guiem os seus destinos enquanto ser humano e enquanto profissional que vende sua força de trabalho. Uma das maneiras mais sutis que propiciam ao indivíduo abrir mão da sua autonomia, enquanto responsável pela sua integridade e destino, é através do discurso que faz sobre si mesmo aos outros. *Cada vez que uma pessoa toma a palavra, ela procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma; ela procura fazer reconhecer essa imagem por outra pessoa, a qual se torna assim um recurso indispensável ao reconhecimento de sua própria identidade* (CHANLAT; BÉRDARD, 1996). Para não passar a imagem de fraco e impotente enquanto profissional, o indivíduo discursa de forma a promover supervalorizações de suas capacidades intelectuais e emocionais, engana com sutileza em relação às suas habilidades, tentando criar uma membrana capaz de estabelecer uma figura mítica, forte e capaz do exercício das suas funções. Este discurso, agravado quanto maior o número de pretendentes ao cargo, permite negar dificuldades com veemência, tornando o indivíduo apto a infligir a outros regras implícitas e explícitas que estabelecem uma relação direta com o sofrimento psíquico ou mesmo com as doenças mentais (DEJOURS, 1999).

Neste sentido, o indivíduo vai desenvolvendo um processo de psicopatia, que se caracteriza pela capacidade de mentir deliberadamente (e, às vezes, de forma compulsória), de não sentir culpa ou remorso pelas atitudes que toma, de manipular fatos e comportamentos para transformá-los em vantagem ou em confirmações de seus desejos ou interpretações. Este indivíduo adota comportamentos irritadiços e impacientes, que precisam ser preenchidos por um acúmulo de muitas e diferentes atividades e tarefas, as quais criam uma imagem de um profissional competente e escondem a realidade de uma pessoa doente.

O mecanismo do discurso que recorre à utilização do imaginário para o

processo de construção da figura de si mesmo vem preencher não apenas as necessidades do indivíduo, mas igualmente da organização que dele se vale. *As organizações assumem voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total* (PAGÈS et al., 1987). É frequente encontrar discursos nos quais o indivíduo identifica o seu nome com o da organização em que trabalha – “sou o Fulano da empresa X” – ou, ainda, que perde sua identidade pessoal e se transforma em uma propriedade da organização em que trabalha – “sou um funcionário (colaborador) X” – significando não só um amálgama identitário, mas também um vínculo psíquico.

O discurso, portanto, se é um meio utilizado para permitir ao sujeito integrar-se no mundo reconhecendo a si e ao outro, é também uma forma de criar uma camada simbólica que habita o imaginário de outras pessoas, estabelecendo uma relação social calcada na segurança contra o questionamento, em mecanismos de negação social e psicológico de defeitos e fragilidades, na criação de uma imagem na qual a supervalorização do trabalho é fundamental para a continuidade na organização.

Sem embargo, como sugere Mintzberg (1973), o executivo moderno tornou-se perito em criar um imaginário favorável para o desenvolvimento de suas atividades. Em essência, as funções do executivo estão vinculadas com os intercâmbios verbais: com seus superiores, pares, subordinados e com todos os que estabeleçam relações profissionais com ele. Estes indivíduos se veem imersos em um oceano de palavras todos os dias, tentando criar um imaginário favorável para sua empresa e para si mesmos. Mas, ao mesmo tempo em que cria um imaginário desejado, o executivo sabe que grande parte das palavras utilizadas não passa de mera criação simbólica para estabelecer relações de poder.

3.4 Tempo e local do discurso

O discurso “politicamente correto” para a organização está inserido em um contexto temporal e de localidade pertinente aos objetivos organizacionais. Um discurso pode ser inconveniente quando utilizado em locais inapropriados; alguns comentários podem degradar a imagem do indivíduo quando o discurso fere a lógica moral imposta pela organização.

Há, assim, locais apropriados para determinadas afirmações, em que são impostos padrões de conduta aceitos por todos, criando um processo de racionalização e legitimação que estabelece padrões de condutas que devem ser obedecidos e aceitos, sem a possibilidade de se questionar sua validade. Assim, os indivíduos estão aprisionados por regras estabelecidas e reproduzidas por eles mesmos (PAGÈS et al., 1987).

Cria-se uma ordem hierárquica e de importância que o indivíduo tem para com a organização, de acordo com o espaço que ela ocupa quanto à realização do seu trabalho. Os participantes de reuniões, os frequentadores de almoços e jantares de negócios são vistos com maior importância que os indivíduos que realizam seu trabalho em um espaço limitado, sempre no mesmo local, sem possibilidade de mobilidades periódicas. Também assim o alcance dos discursos dos que se movem é maior do que o dos que são aprisionados em seus locais de trabalho.

O discurso deve também estar em conformidade com o tempo a que é pertinente. Raramente há uma regra que estabeleça de forma clara e direta o tempo que se deve utilizar para uma exposição em uma reunião, ou para colocações dentro de tema de interesse comum. Contudo, existe um tempo imaginário conveniente e tolerável pelos participantes do diálogo. A dominação do espaço, dos lugares e do tempo é um símbolo muito utilizado para criar um imaginário nos indivíduos, reforçando relações de ordem hierárquica.

O tempo é muitas vezes concebido pelos que se postulam donos do discurso e portadores da verdade como bastante elástico para seus pronunciamentos e muito inelástico para os posicionamentos contrários aos seus ou aos que pretendem representar. Tempo de discurso e poder caminham juntos na ordem política organizacional, pois maior tempo de exposição pode significar maior condição de convencimento. Esta relação pode ser questionada de duas formas: (i) há, como se sabe, um tempo em que a exposição do tema tem, em geral, a atenção total dos presentes. Além deste tempo, a atenção começa a se dispersar, as pessoas se distraem com pequenas interrupções ou fatos banais, não mais se concentrando nos argumentos, a não ser que o detentor do discurso detenha igualmente uma grande habilidade e capacidade didática. Não sendo este o caso, uma exposição de cerca de 20 minutos pode ser mais efetiva do que uma de 50 minutos; (ii) muito tempo com pouco conteúdo pode ser menos efetivo que

pouco tempo com muito conteúdo. Para os que pretendem exercitar seu papel na estrutura de dominação, fazendo valer suas estratégias e seus objetivos, o uso do tempo é um instrumento importantíssimo.

A relação entre tempo e local também passa a ser muito valorizada nas organizações. A maior disponibilidade de tempo é sempre perseguida em locais e espaços políticos com maior repercussão ou com maior potencial de reprodução do conteúdo dos discursos. A equação política tempo-local-impacto na disseminação dos discursos é merecedora de análises estratégicas e, não raro, em organizações complexas e contemporâneas demanda profissionais das comunicações.

4 As formas discursivas nas organizações

Das análises feitas até aqui, tendo por base as lógicas dos discursos e as ideologias, é possível sugerir a existência de cinco formas básicas de discursos nas organizações. São formas que levam em conta tanto um saber ideológico, que “se compõe de evidências doutrinárias, mensagens ou discursos especulativos que formulam problemas” e que enunciam soluções ou respostas prontas, como que reconhecem o mundo e, no mesmo ato, o desconhecem, impedindo que se tenha acesso aos mecanismos efetivos que explicam a situação (SROUR, 1998, p. 169).

4.1 O discurso social comum

Apresenta-se como o repertório cotidiano. O universo simbólico é compartilhado pela coletividade e o uso de suas expressões obedece aos lugares-comuns, às crenças e aos valores que devem ser assumidos por todos. Nas organizações, apresenta-se pela utilização das formulações simbólicas aplicáveis a todos, as quais são construídas pelo envolvimento dos seus membros a partir de um discurso praticado pela maioria. São as expressões comuns a todos os locais da empresa, desde a base da pirâmide até o gabinete da direção.

É através do discurso social comum que os membros de uma organização se reconhecem como portadores de um mesmo projeto ou ideal. As expressões utilizadas e os padrões coloquiais das palavras obedecem a

um padrão que identifica seus usuários com uma organização em comum. Assim, se esta forma de discurso não puder ser formulada pelo conjunto dos membros da organização, ou não refletir uma visão comum do mundo, não pode ser a portadora do projeto da organização. Aqui se encontra o discurso como mecanismo de construção de si, de reconhecimento do outro e também de negação de uma realidade que não pode ser admitida como tal para não comprometer a manutenção desta unidade coesa que a organização pretende ser.

4.2 O discurso ideológico propriamente dito

É a convocação e o impulso dos agentes coletivos no agir em defesa de seus interesses objetivos. O discurso ideológico está presente nas organizações em suas diversas camadas hierárquicas e nos diversos grupos que as compõem. Nas organizações contemporâneas, o discurso ideológico encontra-se em todos os níveis, que cuidarão de promovê-lo e de reproduzi-lo conforme as necessidades e as posições.

O grupo dominante, portador dos mecanismos de controle social nas organizações, utiliza o discurso ideológico propriamente dito para defender sua posição e tentar permanentemente e de todas as formas impor sobre os demais grupos suas concepções, de forma que sejam realizados seus interesses objetivos específicos na e pela organização. Neste nível de discurso não há o uso livre da palavra. As organizações tentam através das regras formais e informais, do controle dos grupos, da persuasão ou de outros mecanismos, controlar o discurso dos indivíduos ou dos grupos que apresentem formas ideológicas divergentes daquelas defendidas pelo grupo dominante. Aqui se encontram os discursos permitidos e controlados, os discursos coberturas, as teatralizações, os disfarces e também os projetos que precisam ser incorporados e que o são através das práticas assimétricas de trocas desiguais.

4.3 O discurso democrático reflexivo

Corresponde ao saber racional. É a reflexão das práticas e do conhecimento adquirido e cotidiano, que elabora um posicionamento das questões do mundo e do existir. Esta forma de discurso está longe de ser totalmente permitida pelas organizações, mas não pode ser evitada, pois a

organização precisa levar em conta as pulsões.

De fato, apesar de o discurso democrático ser defendido como práxis organizacional, se os indivíduos questionarem todas as práticas políticas, econômicas e sociais estabelecidas na organização, encontrarão muitas questões que deveriam ser modificadas de imediato, pondo em risco o atual sistema que move a organização. O discurso democrático reflexivo, por possibilitar a produção sistematizada da crítica, é percebido como uma ameaça nas organizações porque quebra a lógica dominante e embute o germen do enfrentamento nas relações de poder. Entretanto, a necessidade cada vez maior de criatividade, flexibilidade e iniciativa impõe à organização a expressão do discurso democrático reflexivo, levando-a a redefinir seus próprios modelos de gestão.

4.4 O discurso mítico

É a prática do saber mítico, metafísico, crente ou mágico. É o uso da causalidade fugindo da racionalidade instrumental, organizando os “credos religiosos” e os dogmas na organização. Este discurso é inevitável, já que, em não havendo somente uma racionalidade instrumental, o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações com um mundo de mitos e idolatria, através de discursos que atribuem a certos membros da organização ou de fora dela capacidades mágicas e poderes acima de uma pessoa comum.

O discurso mítico pode ser verbalizado, igualmente, no nível da contratransferência, em que o ideal do ego do sujeito é instalado na organização, constituindo-a como eixo principal da realização coletiva, como um “ser superior” em que os indivíduos devem depositar sua fé. Aqui se encontra o discurso que permite a expressão das “culturas organizacionais”, do imaginário social e de seus signos, das crenças, das simbologias e das linguagens particulares.

4.5 O discurso teleológico

É o que se refere à finalidade da ação que se pretende explicar ou justificar, estabelecendo relações entre as causas dos fatos e suas consequências. Este discurso pretende ser a fala dos procedimentos lineares, que tudo justifica, que para todas as coisas tem explicação lógica,

que para todos os fatos encontra uma causa que lhe deu origem, de forma a afastar dos indivíduos qualquer atitude que venha a colocar em questão os processos políticos do sistema decisório, transferindo para essa causa, geralmente externa (do ambiente), a origem do problema.

Aqui é preciso estar atento para o nível de envolvimento dos membros da organização para com seus desígnios, que este discurso pode estabelecer, incitando-os a colaborar na solução das causas ou a partilhar da posição crítica às tais causas justificadoras dos procedimentos. Colocando a responsabilidade fora do seu lugar, o discurso teleológico estabelece, assim, uma rede de finalidades e de justificativas.

5 Conclusão

As contribuições conceituais acerca do discurso e da ideologia são de relevante importância na identificação e classificação dos discursos nas organizações e de sua função nas reproduções ideológicas. O pensamento dominante transformado em discurso gera regras de comportamentos comuns a todos. Foucault atribui grande importância à capacidade humana, influenciada pelo inconsciente, de estabelecer regras de condutas, regulada pelos grupos em presença na dinâmica social. Na acepção pós-moderna, há uma restrição quando se enaltece a influência social como determinante da subjetividade, desconsiderando, assim, a capacidade de julgamento dos indivíduos quanto à sua conduta e comportamento perante a sociedade e aos grupos a que estão vinculados. Na perspectiva de Habermas, o discurso acaba figurando como um ideal a ser atingido, no qual neutralidade e ausência de ideologias específicas fazem com que a busca por soluções práticas e conceituais não tenham a conotação de disputa. Transferido para o âmbito das organizações, é possível verificar que o discurso do tipo proposto por Habermas pode ser compreendido como discurso social comum e como discurso teleológico. A concepção de Foucault remete a um discurso ideológico propriamente dito e a um discurso democrático reflexivo. A concepção pós-moderna vai se referir tanto ao discurso teleológico quanto ao mítico.

No ambiente organizacional, nota-se a predominância de discursos que viabilizem a realização dos objetivos dos grupos dominantes, seja através do ataque à subjetividade dos membros da organização, seja através da

disseminação ideológica do discurso permitido. Nota-se a existência de um monitoramento das palavras utilizadas, tanto por forte comando da organização, como dos diversos indivíduos em níveis hierárquicos distintos, através da autorregulação, que só é possível devido à disseminação de uma ideologia supervalorizada e da difusão dos mitos (FARIA, 2001; FARIA; MENEGHETTI, 2001a).

Os discursos organizacionais permitem, também, a conduta não ética dos indivíduos na utilização das palavras. Em uma pesquisa sobre ética (FARIA, 2002), ficou evidenciado que, apesar de as pessoas aceitarem o diálogo como a melhor *estratégia de gestão e comportamento no ambiente de trabalho*, o julgamento sobre outras pessoas por ouvir falar e as críticas aos superiores nos ambientes informais, são práticas comuns no cenário discursivo organizacional. Debates e críticas francas e abertas não são reconhecidos como uma prática nas organizações, existindo locais e tempos corretos para fazer o uso das palavras. O discurso cria redes imaginárias capazes de estabelecer supervalorização de tarefas, autopromoção, essencialidade e *insubstitutibilidade*. A incorporação da ideologia dominante favorece o indivíduo no estabelecimento de mecanismos promotores do emprego de discursos pré-formulados, autocontrolados e responsáveis por reproduzir a realidade social, destituindo o indivíduo de sua capacidade de empenhamento.

Todos estes fatos, relativos à práxis organizacional, subsistem em quatro formas de discursos relativos à expressão das ideologias, seja para garantir a reprodução das dominantes e para combater aquelas que aspiram superá-las, seja para combatê-las e para colocar outras em seu lugar: (i) a social comum; (ii) a ideológica propriamente dita; (iii) a democrática reflexiva; (iv) a mítica; (v) a teleológica. A formulação e a aceitação, total ou parcial-suportada, dos discursos depende da dinâmica das relações de poder, e são genericamente classificadas, nas organizações, a partir de um sentido maniqueísta, em nocivas e benéficas pelos emissores e receptores, dependendo dos efeitos que provoca real ou potencialmente, ou mesmo da interpretação que se tem do que poderiam ser seus efeitos. A leitura apropriada dos discursos é, desta maneira, um instrumento valioso na análise organizacional, seja este discurso dito (falado, escrito), seja não-dito (subentendido, imaginário, simbólico).

É importante, finalmente, observar que a leitura dos discursos não está

dada diretamente no próprio discurso, pois em uma organização não existe uma única forma discursiva e tampouco se podem encontrar estas formas claramente delimitadas. Em um mesmo discurso, podem-se identificar diferentes formas, dependendo da dinâmica do próprio discurso e dos movimentos contraditórios da realidade de que pretende dar conta. É fundamental, a partir desse sentido, insistir no fato de que algumas formas discursivas são permitidas dentro do ambiente organizacional (as que o promovem), enquanto outras são suportadas (as que oferecem algum desconforto) ou então são proibidas (as que oferecem risco real de desintegração da unidade organizacional). Assim, o discurso pode ser, do ponto de vista da organização, genericamente classificado de:

- i. nocivo, se possui capacidade de gerar instabilidade para os grupos dominantes ou para o equilíbrio da lógica econômica, política e social a que pertence;
- ii. benéfico, se reforça as relações de poder e os valores instituídos;
- iii. suportável, se questiona o lugar do instituído, mas não se constitui em uma ameaça real, podendo inclusive, se tratado adequadamente, aperfeiçoá-lo.

Já o lugar do discurso deve ser localizado no fato de que:

- i. manter o modelo implica em certa acomodação, conforto e submissão;
- ii. questionar o modelo implica em disposição para aperfeiçoá-lo;
- iii. quebrar os paradigmas requer grande empenho e coragem e alta disposição para a transformação.

Assim, nem todo discurso é necessariamente totalmente nocivo, suportável ou benéfico, como nem todo discurso refere-se totalmente à acomodação, ao aperfeiçoamento ou à transformação. Um discurso, portanto, pode ter uma ou mais formas discursivas, sendo total ou parcialmente encarado pelas organizações como nocivo/benéfico ou suportável, referindo-se no todo ou em parte a uma acomodação/transformação ou aperfeiçoamento. Para desvendar seus significados e seus significantes, seus ditos e não-ditos, suas formas e objetivos, não basta ouvi-lo ou perceber sua construção. É necessário, mais do que isto, identificar suas formas, seus impactos e intenções, colocá-lo em

seu contexto, em seu espaço e em seu tempo, desembaraçar aquilo que é o conteúdo manifesto de sua aparência daquilo que é o conteúdo nem sempre manifesto de sua essência, definir suas contradições e sua complexidade dinâmica, os efeitos que pode vir a provocar e os elementos contidos nestes efeitos.

Questões para reflexão

1.

“Qualquer tipo genuíno de compreensão deve ser ativo, deve conter já o germe de uma resposta [...]. Compreender a enunciação de outrem significa orientar-se em relação a ela, encontrar o seu lugar adequado no contexto correspondente. A cada palavra da enunciação que estamos em processo de compreender, fazemos corresponder uma série de palavras nossas, formando uma réplica. Quanto mais numerosas e substanciais forem, mais profunda e real é a nossa compreensão [...]. Compreender é opor à palavra do locutor uma contrapalavra” (BAKHTIN, 1992, p. 131-132). Considerando a concepção de Bakhtin, de que forma é possível articular uma contrapalavra em um ambiente geralmente hostil no qual impera uma “única palavra”, a palavra organizacional, um “único discurso”, que é o discurso oficial da organização e de seus dirigentes?

2.

Independentemente das várias formas de discurso, sabe-se que a linguagem não é uma forma neutra de expressão, mas uma forma carregada de sentidos, de história, de ideologia, de sentimentos não manifestos, de inconsciente, e que todos estes elementos compõem o discurso na construção da vida social. Quando, na vida organizacional, os indivíduos se deparam com os discursos (nas falas, nos documentos, nos *folders*, nas apostilas de treinamento, nos jornais internos, nos avisos e comunicações, há uma tentativa de traduzi-los e este processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos nestas diversas formas de produção, verbais e não verbais. Para que os indivíduos compreendam o teor e o significado do discurso, é fundamental que a materialidade do mesmo produza sentidos para a interpretação. Como se pode saber se o sentido é aquele que o indivíduo dá ao discurso a partir de suas convicções ou se o sentido já está lá e o indivíduo apenas o toma como seu?

3.

Em um *brainstorming* realizado com profissionais da área de gestão de pessoas – psicólogos, assistentes sociais e gestores (administradores) –, surgiram as seguintes manifestações: (i) os discursos da organização e dos sujeitos se confundem; (ii) o nível de alienação do sujeito condiciona sua interpretação do discurso da organização; (iii) o grau de aderência do sujeito ao discurso da organização define sua posição na estrutura; (iv) os sujeitos interpretam o discurso da organização conforme suas conveniências; (v) o sentido do discurso pode estar no emissor, nas convenções, no intérprete ou no coletivo; (vi) o discurso é uma convenção social e organizacional e já vem pronto; (vii) a interpretação do discurso exige que o sujeito conheça a si mesmo e ao outro. Como você avalia estas manifestações? Quais aquelas com que você concorda e quais aquelas com que discorda e por quê?

6

A Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia³⁹

*José Henrique de Faria
Anne Pinheiro Leal*

Introdução

Partindo do conceito de que o poder é um atributo do coletivo, mais propriamente, uma capacidade coletiva de definir e realizar interesses objetivos e subjetivos específicos (FARIA, 2004a), uma das questões mais complexas que impelem os estudos que se vinculam à Teoria Crítica das organizações é compreender como se dão as condições materiais e, sobretudo, as imateriais da subordinação do grupo social majoritário – no caso, os trabalhadores – aos interesses dos dirigentes. Nesse sentido, entende-se que a gestão por competências como direcionadora das ações de gestão de pessoas atua justamente nesse sentido, ponto de vista esse que não tem sido abordado nas pesquisas sobre o tema em Administração. O objetivo deste capítulo é, portanto, caracterizar os programas de gestão por competências como instrumentos da hegemonia do sistema de capital nas

³⁹ Texto originalmente apresentado no XXIX ENANPAD, em 2005. Premiado como o melhor trabalho na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no mesmo Encontro. Apresentado também no II Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo (EBEM), em 2006.

organizações.

Os dados apresentados neste estudo resultaram da análise de um caso emblemático em uma organização multinacional de capital nacional na área de logística, aqui denominada Nital.⁴⁰ Os dados foram coletados por meio de (i) 15 entrevistas com integrantes da empresa (de nível estratégico e tático), com duração média de 45 minutos cada, (ii) observação e (iii) análise de documentos, os quais foram tratados através de análise de conteúdo, utilizando-se como técnica a categorização temática, conforme orientação de Bardin (2002). Os pesquisadores acompanharam a implantação de um programa de Gestão por Competências orientada pela MRG, uma das principais empresas de consultoria no assunto atuando no Brasil, desde as primeiras reuniões com a diretoria da empresa até a implantação do Banco Interno de Talentos (BIT). Os dados foram coletados entre os anos de 2002 e 2003 diretamente na empresa, sendo que, posteriormente, foi realizado um acompanhamento à distância através de informações e documentos obtidos sobre a mesma.

1 Gestão por competências

O conceito de competência, no âmbito da gestão de recursos humanos, surge a partir de um artigo de McClelland (1973), que inicia o debate sobre competências nos EUA. Neste artigo, McClelland apresentou cinco temas principais: (i) as grades (curriculares) não permitem prognosticar o sucesso ocupacional; (ii) os testes de inteligência e os testes de aptidão não permitem prognosticar o sucesso ocupacional ou outros resultados importantes da vida; (iii) os testes e o desempenho acadêmico permitem prognosticar somente o desempenho de trabalho devido a um relacionamento subjacente com *status* social; (iv) tais testes são injustos com as minorias; (v) competências seriam bem mais capazes de prognosticar comportamentos importantes do que testes mais tradicionais, pois a competência compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho.

⁴⁰ O nome da organização é preservado por solicitação da mesma. Os documentos consultados são indicados pela letra D seguida do número dos mesmos (D1 = Documento 1 etc.). As entrevistas são identificadas pela letra E seguida do número das mesmas (E1 = Entrevista nº 1 etc.).

Em um contexto organizacional mais amplo, o trabalho de Prahalad e Hamel (1996) sobre as *core competencies*,⁴¹ no início dos anos 90, amplia o conceito de competência para o campo de ação da estratégia. Segundos os autores, a organização de sucesso deve voltar seus recursos para as suas competências essenciais, que podem ser definidas basicamente por três critérios: (i) oferecem valor real aos clientes; (ii) são difíceis de imitar; (iii) podem ser úteis em novas oportunidades de mercado. As competências essenciais referem-se a conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais. As competências essenciais compõem uma linha da Teoria de Recursos da Firma (*Resource-based Management Theory*), segundo a qual certos recursos organizacionais são condicionantes do seu sucesso perante a concorrência, de maneira que a posse de certos atributos raros e valiosos outorga à organização vantagem competitiva.

Paralelamente, no que se refere à gestão de recursos humanos, a noção de competência desloca-se do foco na tarefa para a noção de suporte à estratégia organizacional. Tendo em vista que o trabalho não é mais composto por um conjunto de atividades estáveis e bem definidas, a competência deve refletir aquilo que o trabalhador precisa mobilizar em face de uma situação profissional cada vez mais mutável. É nesse ponto que o atual conceito de competência adquire sentido.

Se a competência só adquire *status* quando é útil em um contexto produtivo, é a estratégia que define a sua utilidade. É a competência (no caso, competência humana) um recurso para definir vantagens competitivas.

Observa-se ainda um movimento proveniente das instituições de educação profissional, no sentido de utilizar o conceito de competência no processo de formação. Esse processo se dá a partir do anseio de aproximar o ensino formal das necessidades reais das organizações, em especial das empresas, no qual a aceção do termo *competência* está ligada ao saber agir,

⁴¹ Traduzido para o português como “competências essenciais”.

ou saber fazer, buscando estabelecer, no processo de formação, a relação entre saber e aptidão (SILVA, 2003; ROPÉ; TANGUY, 2003). O Ministério da Educação no Brasil, por exemplo, utiliza claramente como critério para as diretrizes curriculares educacionais (especialmente em nível superior) o conceito de competência.⁴²

Scott Parry, fundador da Training House, Inc., desenvolveu um sistema de competência para analisar os resultados de uma série de importante estudos sobre competência conduzidos por grandes corporações americanas.⁴³ Esses estudos foram conduzidos para determinar quais competências são mais altamente efetivas para que gerentes e supervisores alcancem resultados melhores do que um desempenho apenas médio. Parry, que propõe uma estratégia de gerenciamento para obter distinção (Managing to Excel), desenvolvendo uma fundação de gestão de competências (Foundation of Managerial Competencies), define competência como “um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados entre si que possuem uma correlação com o sucesso no trabalho de uma pessoa e que podem ser aperfeiçoados por meio de treinamento”.⁴⁴ Excel é uma coleção de 12 agrupamentos de competências reunidos em quatro grupos (*clusters*): (i) Grupo Administrativo (Administrative Cluster): gerencia o trabalho do indivíduo; (ii) Grupo Comunicacional (Communication Cluster): relativo aos outros; (iii) Grupo Fiscalizador (Supervisory Cluster): construindo a equipe; (iv) Grupo Cognitivo (Cognitive Cluster): pensando claramente.

Já em seu modelo conceitual, Robert Katz (1955) propunha que a competência é avaliada baseada em três grupos de habilidades básicas: técnicas, humanas e conceituais. Katz também sugere que estes grupos de habilidades não necessitam ser inatos, mas podem ser desenvolvidos com o

⁴² Como exemplo, cita-se trecho contido nas diretrizes curriculares para cursos de graduação em licenciatura, que diz “objetivo de fortalecer a efetiva profissionalização do professor por meio de um eixo comum, representado pelo desenvolvimento de **competências básicas** que abranjam a especificidade do trabalho de professores”.

⁴³ Sobre “Managing to Excel”, ver <www.communicationstrat.com>. Ver, igualmente, PARRY, Scott. Just what is a Competency? *Training*, p. 58-64, June 1988.

⁴⁴ No original, “competencies are a group of related skills, knowledge, and attitudes that correlate with success in one’s job and *can be improved through training*”.

tempo. Entretanto, vários autores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GRAMIGNA, 2002; BARBOSA et al., 2002) concordam que o conceito de competência envolve três dimensões distintas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos relacionam-se com o conjunto de informações e teorias que o indivíduo possui (provenientes da sua formação e experiências) e que permitem a ele posicionar-se ativamente frente às situações de trabalho. As habilidades referem-se à aptidão técnica para realizar determinado trabalho. As atitudes correspondem ao conjunto de valores, crenças e predisposições que o indivíduo apresenta, que são, em grande parte, fruto do seu processo de socialização primária. Para estes autores, as habilidades correspondem às aptidões técnicas, enquanto para Katz as aptidões técnicas, conceituais e humanas são, todas elas, habilidades.

Segundo Boam e Sparrow (1992), uma competência é um conjunto de padrões de comportamento que o trabalhador necessita para obter um bom desempenho no trabalho. Essa definição implica que competências são comportamentos que algumas pessoas possuem mais do que outras e que são relevantes para o trabalho. Novamente, observa-se uma relação entre competência e desempenho implícita no próprio conceito. Contudo, o conceito de Boam e Sparrow inclui outro elemento que se encontra também presente no conceito de Levy-Leboyer (1996), o qual sugere que competências são “repertórios de comportamentos e capacitações” que certos indivíduos ou organizações dominam melhor que outros, tornando-os “eficazes em uma determinada situação”.

Neste sentido, a competência não é uma medida absoluta, mas relativa a um desempenho melhor em relação a um pior. Tal ideia encontra-se profundamente relacionada à noção de vantagem competitiva. Recorrendo-se à própria etimologia da palavra, que segundo Houaiss (2001) provém do latim “*competentia*, *ae* ‘proporção, simetria; aspecto, posição relativa dos astros’, de *competere* ‘competir, concorrer, buscar a mesma coisa que outro, atacar, hostilizar’”, pode-se observar que a expressão em si já encerra a ideia de competição. Portanto, não é à toa que a expressão é escolhida pelos autores para designar, no âmbito da gestão capitalista, um parâmetro a ser seguido de comportamento humano e organizacional. Implícito, então, no conceito de competência, está o sentido político e ideológico da competição como parâmetro de excelência, sentido esse que desemboca na apologia do individualismo e, conseqüentemente, da desmobilização para a luta coletiva dos interesses dos trabalhadores.

2 A gestão por competências no quadro da hegemonia

O termo *hegemonia*, em seu significado derivado do grego *eghestai*, refere-se à condução, “ser guia”. Contudo, é em Gramsci que o conceito é explorado de forma política (GRUPPI, 1978) e passa a significar um estado de supremacia de um grupo ou classe social sobre outra(s). A hegemonia, na vertente gramsciana, pode ser definida como uma relação de domínio de determinado estrato social pela formação da vontade coletiva, o que envolve as dimensões econômicas, políticas, intelectuais e morais. Nesta concepção, hegemonia não pode ser definida apenas como uma cultura que determinado grupo social conseguiu generalizar a outros segmentos sociais, na medida em que inclui, além desta, uma configuração específica de produção, de hierarquia e de forças que dialeticamente vinculam de forma orgânica a superestrutura e a infraestrutura. É importante observar, neste sentido, que não se trata de uma sobredeterminação, mas de uma relação dialética.

Conforme aponta Kuenzer (2002), tendo por base o conceito de Gramsci, são propriamente as empresas os *locus* privilegiados para a eclosão da hegemonia na sociedade capitalista, visto que representam o núcleo central das relações de produção. Para a realização de uma relação hegemônica, acrescida à coerção de uma nova configuração produtiva, busca-se o consenso pela veiculação de uma nova concepção de mundo, intermediada por um mínimo de profissionais da política e da ideologia.

Embora a hegemonia se dê ao nível das relações sociais, Gramsci mostra que na sociedade capitalista o processo pedagógico que ocorre na empresa é uma de suas modalidades privilegiadas de concretização, pelo desenvolvimento de um trabalho intencional e sistematizado de obtenção de consenso pela veiculação de uma concepção de mundo que se apresenta como uma verdadeira revolução econômica e moral, complementada por mecanismos de coerção, com o objetivo de formar um tipo de homem em conformidade com as necessidades capitalistas (KUENZER, 2002, p. 63)

Essa medição em grande parte é exercida pelo que Gramsci denomina “intelectuais orgânicos”, que não constituem uma classe em si, mas vinculam-se aos grupos sociais fundamentais pelos quais são criados. “Cada grupo social, nascendo do terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, de um modo orgânico, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da

própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e no político” (GRAMSCI, 1985, p. 3). Nesse grupo se encontram, diretamente ligados às empresas, os profissionais em administração e áreas correlatas, como executivos de uma forma geral, consultores, técnicos, entre outros, além de, indiretamente, as instituições de ensino (sobretudo, de nível superior), a imprensa e o próprio Estado. “Poder-se-ia medir a ‘organicidade’ dos diversos estratos intelectuais pela sua mais ou menos estreita conexão com um grupo social fundamental” (GRAMSCI, 1985, p. 10), ou seja, quanto mais ou menos comprometidos e atuantes com relação à classe com a qual suas idéias estão vinculadas.

A ideia central contida na construção da hegemonia é que as mudanças econômicas estruturais são, por si só, insuficientes para estabelecer a seu domínio. Deste modo, necessita-se veicular, juntamente às mesmas, um outro modo de viver, de pensar e de sentir a vida, adequado aos novos métodos de trabalho. É justamente nesse aspecto que o conceito de hegemonia apresenta-se significativamente valioso para entender a gestão, de uma forma ampla, e a gestão por competências, especificamente, do ponto de vista político-ideológico. Outros estudos (TRAGTENBERG, 1974; FARIA, 1987, 1992, 2004; LEAL, 2003) têm evidenciado o caráter ideológico dos processos de gestão, de controle sobre o processo de trabalho e de tomada de decisão. De uma forma especial, a gestão por competências, como um movimento que mobiliza intelectuais orgânicos tanto das instituições de ensino como no interior das próprias organizações, incorpora um conjunto de conteúdos de ordem política e ideológica, historicamente relacionados com os interesses econômicos do capital. Conforme bem observa Kuenzer (2000, p. 19), “sob uma aparente cientificidade e objetividade do processo pedagógico não só se elide o debate e a divergência, mas também se apresentam as finalidades desta etapa de desenvolvimento capitalista como universais, a determinar as competências desejáveis (do ponto de vista do capital)”.

A etapa de desenvolvimento do capital à qual se refere Kuenzer corresponde ao desenvolvimento e à incorporação da tecnologia informacional no processo de produção, conforme caracteriza Castells (2000) e conforme tem sido observado empiricamente em outros estudos (FARIA, 1989, 1992). Como se pode perceber, em várias organizações, que hoje concentram suas atividades no setor de serviços, o clássico modelo

taylorista-fordista cede lugar a um sistema de produção cuja produtividade depende essencialmente da capacidade das organizações lidarem com a informação e dela extraírem condições para a produção e a realização de valor. Consequentemente, a extração de valor excedente depende não apenas das ações concentradas na capacidade física do trabalhador, mas de outras dimensões que passam a ser valorizadas.

O trabalho é deslocado da atividade manual e das funções de execução para as funções muito mais integradas (ou polivalentes) de controle de processos, de previsão e diagnóstico de falhas, de solução de problemas. [...] Esse tipo de trabalho envolve certa autonomia, à qual se relaciona o aspecto subjetivo do trabalhador – sua responsabilidade e cooperação. [...] As antigas formas de controle impostas pela mecanização perdem sua efetividade: o ritmo de trabalho já não é mais imposto pela máquina, o esforço do trabalhador já não se expressa de forma direta em determinada quantidade de produto, de modo que as formas de avaliar a sua produtividade mudam completamente. [...] O trabalho se desloca para o domínio abstrato da informação, tornando-se manipulação de símbolos e construção de sentidos (INVERNIZZI, 2000, p. 31).

Como os cargos não são mais estáveis em suas tarefas, a determinação de um perfil para o cargo torna-se obsoleta. As organizações passam, portanto, a definir competências estratégicas para o seu negócio e a desenvolver seus trabalhadores de acordo com as mesmas. Além disso, como já mostrado exaustivamente (FARIA, 1992, 2004), a flexibilidade exigida no novo contexto competitivo demanda da capacitação do desenvolvimento da auto-regulagem dos sujeitos, ampliando os mecanismos de controle, antes principalmente externos, para o âmbito psíquico dos indivíduos, investindo em sua subjetividade. Isto se opera pela ênfase dos programas de gestão de pessoas no comprometimento, na lealdade, no envolvimento e na motivação, tendo por suporte os aspectos afetivos dos sujeitos em sua relação com a organização.

Consequentemente, a pedagogia do trabalho, a fim de atender a um novo conjunto de requisitos necessários ao trabalho, investe em novos conteúdos ideológicos e valorativos para garantir, juntamente com uma nova configuração do processo de trabalho, um padrão hegemônico. É justamente neste sentido que a Gestão por Competências pretende atuar, desenvolvendo nos trabalhadores o que Gramsci denomina “segunda natureza”. E o faz de forma explícita e velada: sugere uma série de padrões

comportamentais a serem adotados por servirem ao interesse das empresas, mas o faz investindo nesses padrões um caráter completamente positivo, moralmente valorizado, o que acontece, sobretudo, porque há dentro e fora da empresa a exaltação desses valores.

Na escola, por exemplo, como bem analisa Silva (2004, p. 202), a noção de competência é utilizada para legitimar os valores do capitalismo tardio no processo de formação de alunos e professores, tanto pela inserção de certos conteúdos como pela redução do processo educativo a uma experiência de reprodução, não de reflexão crítica.

A proposição curricular centrada na noção de competências se insere exatamente numa perspectiva que visa instituir o controle sobre a formação humana, no sentido de adequá-la a pretensos imperativos postos pelo mercado – de produção e de consumo. Para realizar esse intento, restringe o sentido da experiência formativa, tomada, nessa perspectiva, como a ação de treinar, em situações cotidianas, os conhecimentos obtidos na escola.

Já no escopo da empresa, como observa Burawoy (1982), assim como é da essência da produção capitalista obter trabalho excedente, é do cerne do controle capitalista obscurecer esse processo. O consentimento, nos tempos de reestruturação produtiva, é essencial para que as organizações alcancem a produtividade desejada.

A participação do trabalhador na escolha de alternativas gera o consentimento. Isto se opera, cotidianamente, através dos “jogos” desenvolvidos pelos trabalhadores e animados pela empresa, tais como aqueles para resolver problemas ou idear métodos para alcançar taxas mais altas de produção. Esses jogos alimentam a concorrência entre os trabalhadores, deslocando as contradições do plano capital-trabalho para o plano intertrabalhadores. O mercado de trabalho interno reforça esse jogo competitivo entre os trabalhadores por propiciar-lhes ascensão a melhores posições, ao tempo que relaxa suas contradições com a direção (INVERNIZZI, 2000, p. 22).

A conduta proativa, a motivação e a diligência do trabalhador tornaram-se tão importantes quanto a qualificação simplesmente técnica para maximizar a produtividade das fábricas, para minimizar a vulnerabilidade frente às incertezas de um mercado altamente competitivo, cujas inovações tecnológicas acontecem em um ritmo frenético, bem como para garantir o bom desempenho dos próprios trabalhadores, cujas atividades são difíceis

de supervisionar e avaliar. A Gestão por Competências torna-se, portanto, a égide da pedagogia do trabalho no momento em que as dimensões ideológica e afetiva dos trabalhadores mostram-se essenciais para a manutenção e desenvolvimento do sistema de produção.

3 Gestão por competências: o caso da empresa Nital

O programa de Gestão por Competências implantado na Nital consiste basicamente em um sistema de informações que possibilita à gestão de recursos humanos da empresa uma ampliada gama de possibilidades de controle sobre o comportamento da força de trabalho. O programa compõe-se de uma série de etapas básicas que, de uma forma geral, redesenha o sistema de gestão de recursos humanos focalizando suas ações nas competências da empresa. São elas:

- i. mapeamento das competências⁴⁵ da Nital: a área de gestão de recursos humanos e a diretoria da empresa, em reuniões orientadas pela consultoria, definem as competências necessárias aos trabalhadores da Nital em função de sua competitividade no mercado. Essas competências são categorizadas em técnicas (relativas aos aspectos técnicos do negócio) e em suporte (que se referem a aspectos comportamentais e de personalidade). Para cada competência é atribuído um peso por família de cargos. Além disso, as competências são divididas em conhecimentos,⁴⁶ habilidades⁴⁷ e atitudes⁴⁸ e fornecem um código de conduta minuciosamente determinado para cada funcionário;
- ii. avaliação de potencial das competências dos trabalhadores da

⁴⁵ O conceito de competência adotado pela Nital é definido pelos repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam e disponibilizam, o que as faz se destacar de outras em contextos específicos (D1, E1).

⁴⁶ Dizem respeito a informações, procedimentos, fatos e conceitos (D1).

⁴⁷ Referem-se a capacidades, técnicas e talentos (D1).

⁴⁸ Valores, princípios, pontos de vista, opiniões, percepções (D1).

- Nital: nessa etapa, os funcionários passam por um seminário vivencial, no qual, por meio de uma série de testes de conhecimento, psicométricos e de personalidade, são avaliados em termos das competências⁴⁹ definidas pela empresa como válidas. Para cada competência, cada trabalhador recebe uma pontuação e o resultado dessa avaliação é repassado aos trabalhadores individualmente ao fim da etapa de avaliação de potencial;
- iii. banco de identificação de talentos (BIT): após esquadrinhar os perfis de cada funcionário, de acordo com os comportamentos valorizados, as informações sobre os mesmos são armazenadas em um banco de dados que permite visualizar o desempenho de cada trabalhador ou equipe com relação às competências. A visualização dessas informações é feita através de gráficos que comparam a pontuação esperada com a alcançada. Os funcionários são, posteriormente, classificados de acordo com sua pontuação em: talentos, futuros talentos, mantenedores (pessoas com um desempenho satisfatório, mas com um baixo potencial de crescimento) e área crítica. Os talentos devem ser retidos, valorizados e receber investimentos; os futuros talentos serão capacitados, acompanhados e avaliados; os mantenedores devem ser mantidos e desenvolvidos; e os que pertencem à área crítica, se forem remanejados e não tiverem sucesso, em um futuro próximo serão dispensados (ver Figura 6.1);
 - iv. plano individual de desenvolvimento das competências (PIDC): a área de recursos humanos, em reuniões individuais com cada funcionário, traça para cada um o seu plano individual de desenvolvimento, ou seja, as ações de capacitação tanto formal quanto informal que serão tomadas para corrigir as deficiências do seu perfil. Algumas ações a empresa se dispõe a oferecer e outras o próprio funcionário terá que buscar. É o que a empresa chama de autodesenvolvimento e autogerenciamento da carreira;
 - v. remuneração por competências: a empresa elabora um plano de

⁴⁹ Essa avaliação é feita com base em técnicas psicológicas: uma entrevista-pesquisa, inventários de avaliação e um seminário vivencial.

remuneração variável recompensando os trabalhadores conforme o potencial e o desempenho que apresentarem com relação às competências da empresa. A Nital já investe agressivamente em remuneração variável, pagando salários fixos um pouco abaixo do mercado e reservando boa parte da remuneração de seus funcionários a incentivos ligados a desempenho. Nesse quadro, a remuneração por competências compõe importante parte dos incentivos financeiros.

DESENVOLVIMENTO POTENCIAL	FUTUROS TALENTOS: Capacitar; Acompanhar; Avaliar.	TALENTOS: Investir; Valorizar; Reter.
	ÁREA CRÍTICA: Remanejar; Traçar metas; Disponibilizar	MANTENEDORES: Desenvolver; Manter.
	DESEMPENHO	

Figura 6.1 *Modelo de orientação da gestão por competências.*

3.1 Avaliação de desempenho por competências

A partir da implantação do programa de Gestão por Competências, o sistema de avaliação por competências, além da orientação por metas, direciona-se ao alcance de padrões de comportamentos ligados às competências. Esse sistema permite, em linhas gerais, identificar quais ações de capacitação devem ser priorizadas pela Nital, avaliar o desempenho dos funcionários, incrementar os critérios para o sistema de remuneração e identificar os possíveis sucessores para cargos estratégicos,

os quais a empresa deve reter. Assim, o sistema hierarquiza os funcionários em termos de seu perfil comportamental, diferenciando os “talentosos” dos inaptos, individualizando pela competição interna e disciplinando, já que determina os privilégios para os ajustados e as punições para os que não servem.

Aí nesse banco, a gente vai ter várias ações, ele vai nos permitir várias ações. De duzentas pessoas, vão ter vinte que vão ser as “*the best*”. Dessas vinte, cada diretor vai acompanhar quatro. E assim, essas vinte, custem o que custar, a gente vai fazer de tudo pra que elas fiquem dentro da companhia. A gente vai fazer das tripas o coração (E1).

O banco de talentos assim que está completo fica disponível na intranet da empresa para quem quiser consultá-lo. A Nital definiu alguns objetivos do programa. O primeiro deles diz respeito à sua orientação “objetivista”: “Orientar as ações de desenvolvimento de gente, de forma estruturada, sistematizada e com base em informações objetivas” (D4).

Verifica-se, assim como em todo o sistema de gestão da empresa, que o processo de tomada de decisão da Nital é feito com base em “dados objetivos”, de forma que quanto mais o argumento for quantificado mais válido será. Sobre essa prática repousa a ideologia de que a objetivação livra as ações de desenvolvimento de seu caráter político, visto que estabelece critérios impessoais de sanções para determinados comportamentos. O conteúdo ideológico e político desses comportamentos ou competências, no entanto, não é posto em questão. A objetivação mascara esse conteúdo pelo simples caráter numérico de seu argumento, em que a eficiência é tida como um valor absoluto e natural da vida organizacional. Desse modo, a legitimação acontece porque o critério da meritocracia é exaltado pela impessoalidade e equidade que garante, ocultando a arbitrariedade com que as competências e seu sistema de sanções são determinados.

Ademais, o programa pretende não só determinar aos empregados um código de comportamentos aceitáveis, mas torná-los responsáveis pela sua adequação. Seus objetivos são: “Aperfeiçoar o plano de desenvolvimento da UniNital,⁵⁰ otimizando recursos, melhorando resultados e incentivando o autodesenvolvimento” (D4); “Incentivar o autodesenvolvimento e

⁵⁰ Essa é a sigla da Universidade Corporativa da Nital (UniNital).

autogerenciamento de carreira” (D4); “Estimular a cultura do autodesenvolvimento como responsabilidade pessoal” (D1).

Observa-se que a UniNital legitima essa adequação por uma inversão tipicamente ideológica: não é a empresa que arbitrariamente determina o perfil de capacitação que o funcionário deve ter, já que a situação é colocada de forma que o mesmo se sinta responsável por não estar à altura da empresa como se devesse isso à organização. Além disso, o discurso de consideração pela pessoa é utilizado quando a empresa se coloca no lugar de quem dá a capacitação para o funcionário que está em dívida.

Então nós vamos sentar e vamos [conversar], a consultoria vai dar um *feedback* para ele, individual, de como ele está e aí a gente vai trabalhar ações para o desenvolvimento dele dentro dessa competência. Algumas ações a empresa vai dar para ele e outras ele vai ter que correr atrás (E1).

Esse “correr atrás” é o que a ideologia da empresa denomina autodesenvolvimento. A palavra utilizada é dotada de um significado positivo como se o autodesenvolvimento correspondesse ao crescimento pessoal. Contudo, esse processo de pseudo autodesenvolvimento acontece diretamente sob o controle da organização que corrompe todo o caráter autêntico do termo. O autodesenvolvimento equivale, na realidade, a um processo de regulação (agir conforme as regras, as normas, as leis, as praxes), no qual o indivíduo “corre atrás” porque se não alcançar o patamar definido pela empresa será descartado.

A gente tem alternativas antes da demissão. Se for preciso demitir vai ser demitido, mas depois de feitas as tentativas, pelo menos antes de rodar uma avaliação. Se eu fiz o BIT, se eu dei condições para o cara se desenvolver e o resultado continua o mesmo, eu posso tomar a decisão da demissão (E1).

A noção de autogerenciamento relaciona-se com as de autodesenvolvimento e de meritocracia. É possível a qualquer um alcançar a posição almejada desde que dê o melhor de si. A organização promete essa oportunidade em troca do empenho do funcionário e este deve ser o principal responsável pelo seu sucesso.

E aí eu vou saber: eu quero ser gerente... eu quero ser gerente. O que eu preciso para ser um gerente? As competências do gerente são estas, estas e estas. Essa aqui eu tenho, essa aqui eu tenho, essa aqui eu não tenho, então eu tenho que ir atrás. Eu passo a assumir também essa responsabilidade

(E1).

Tal ideologia logo desloca a dimensão política para o plano da competição individual, esta entidade aparentemente metafísica caracterizada pela impessoalidade do mérito e da competência, mas que em realidade é o fundamento das relações de crueldade e selvageria, pois cada um, veladamente, está interessado em derrubar o outro para conseguir assumir o seu lugar ou para não perder o seu próprio posto (“se alguém deve sair, antes ele do que eu!”). A promessa do sucesso consegue corromper o pensamento crítico que só pode emergir no plano do reconhecimento coletivo. Como afirmam, com propriedade, Pagès et al. (1987, p. 7), “o homem da organização liberta-se assim da tutela estrita e mesquinha do chefe, do educador, dos tiranos locais de empresa clássica, que ama, admira, detesta, com os quais é obrigado a se identificar para aprender a viver, para cair sob a tutela muito mais obscura, ameaçadora e insidiosa de uma entidade impessoal que penetra na sua vida e na sua alma, de ponta a ponta”.

A gestão por competências pretende, ainda, servir de parâmetro para avaliação de desempenho dos trabalhadores, complementando a avaliação por resultados. Dessa forma, a empresa pode levar em consideração não só o que foi atingido pelo funcionário, mas como ele atuou em termos comportamentais. Assim, a gestão por competências objetiva reduzir os aspectos subjetivos da atuação da pessoa na organização a um código de conduta devidamente especificado, ou seja, permite “avaliar os aspectos qualitativos de desempenho com base nas competências da Nital” (D4). As competências essenciais definidas pela Nital encontram-se descritas de forma sintética, a seguir.

- i. **Capacidade empreendedora (visão de dono):** facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada (Quadro 6.1).

Quadro 6.1 *Descrição da competência e da capacidade empreendedora.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
----------	-------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> • Toma iniciativa, é proativo, busca informações. • Demonstra possuir clareza de propósitos. • Cria oportunidade para a ação. • Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações com vistas ao alcance de resultados. • Usa estratégias assertivas de planejamento. • Canaliza energia para implementar os planos elaborados e as idéias sugeridas. • Assume riscos calculados. • Demonstra interesse. • Demonstra energia e entusiasmo. • Não desanima quando algo dá errado (persistência). • É capaz de encontrar novas soluções (flexibilidade). • Demonstra gostar de vencer, superar metas (desafios) e obter resultados (dinamismo). • Demonstra um propósito frente às metas e projetos, conseguindo estabelecer um significado pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece objetivos e metas realistas e oportunas. • Consegue exceder padrões de excelência (desafios). • Percebe as oportunidades de ação. • Toma iniciativa. • Age de forma criativa. • Sabe criar alternativas novas e eficazes de soluções aos problemas detectados. • Cria oportunidades para agir (propõe ações, soluções, alternativas etc.). • Obtém a adesão do grupo aos planos. • Energiza as pessoas para a ação. • Obtém resultados pela ação. • Demonstra possuir clareza de propósitos. • Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações, com vistas ao alcance de resultados. • Planeja e implementa os planos com sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicos de planejamento e negociação. • Ferramentas de tomada de decisão compartilhada e de resolução de problemas. • Informações estratégicas da empresa e/ou do negócio. • Cenários e tendências de mercado (no Brasil e em outros países).
---	---	--

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

A capacidade empreendedora, trivialmente chamada na Nital de “visão de dono”, traz consigo um conteúdo ideológico fundamental: a crença de que o sucesso da organização corresponde imediatamente ao sucesso do indivíduo e dos grupos que dela fazem parte como se a relação econômica

estabelecida entre as partes fosse harmônica (ganha-ganha). Consequentemente, cada um deve se sentir responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa.

Eu percebi, durante esses anos todos, a dificuldade que você tinha de formar pessoas, principalmente pessoas que tivessem uma visão técnica voltada para o negócio, uma visão empreendedora, agir e pensar com a cabeça de dono. A princípio parece até paradoxal você querer que uma pessoa de nível operacional pense com uma cabeça de dono do negócio, mas dentro do conceito de uma empresa que trabalha por resultado, tem que haver um alinhamento do nível alto da hierarquia até o ponto base. Todo mundo tem que entender qual é a linguagem, todos têm que praticar os valores da companhia. Então eu entendi que uma universidade corporativa iria justamente permitir isso dentro da organização. E, além disso, você estaria trazendo e reciclando todas as pessoas que trabalham na companhia para fazer esse alinhamento com os novos que estavam chegando, que era o processo de você pensar e agir com a cabeça de dono. Então, eu achei que a universidade poderia estar dando [*sic*] essa oportunidade (E8).

O que o entrevistado chama de paradoxo é na realidade uma contradição, justificada pelo fato de a empresa trabalhar por resultado como se esse fosse um argumento que se explica por si só. Para isso, a estratégia de controle hegemônico utilizada é um alinhamento de valores do nível alto da hierarquia até a base, ou seja, de cima para baixo.

- ii. **Capacidade de trabalhar sob pressão:** capacidade para identificar prioridades e garantir resultados, definindo as melhores ações mesmo em condições adversas, mantendo o equilíbrio do binômio “qualidade e prazo” (Quadro 6.2).

Quadro 6.2 *Descrição da competência “capacidade de trabalhar sob pressão”.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém o equilíbrio emocional quando sob pressão. • É tranquilo (a) quando sob pressão. • Facilidade para estabelecer prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrenta cobranças e, mesmo sob pressão, gera resultados. • Aparenta tranquilidade sob pressão. • Distingue trabalhos essenciais (importantes para o negócio, que afetam toda a empresa), prioritários (urgentes, que devem ser resolvidos ou afetam equipe), acidentais (podem ser deixados para depois, sem afetar a empresa e as pessoas) (EPA). • Atende prazos estabelecidos, entregando trabalhos com resultados esperados. • Organiza o trabalho para facilitar a execução. • Estabelece prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Do próprio trabalho (competência técnica). • De metodologias de solução de problema e tomada de decisão.

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

A competência que valoriza a capacidade de trabalhar sob pressão pretende justificar a utilização intensiva ou até exaustiva da força de trabalho. Boa parte dos funcionários da Nital não tem jornada de trabalho fixa, pois o que importa é que os resultados sejam alcançados.

A gente diz muito na Nital: não dá para estar aqui como um emprego. Ou você está aqui porque é um projeto seu, porque você quer dar uma virada na sua carreira profissional, ou então você não vem, porque vai ser frustrante. Porque, assim, o grau de exigência é muito alto, muito alto mesmo. Você passa a ter dedicação exclusiva. [...] No final de semana passado eu estava na minha casa e a gente teve um problema no Rio de Janeiro e eu vim para cá no domingo. Eles me localizaram no celular, eu estava no litoral e subi para cá e passei o domingo aqui. Então, quer dizer, ou você encara como sendo um projeto seu, ou... [...] O nível de exigência é muito alto, a pressão é muito grande, até às vezes por detalhe (E12).

Não há justificativa fornecida pela organização que amenize o fato. A competência, então, fornece o sentido da prática. O que se verifica é um processo de autoconvencimento de que o esforço dedicado ao trabalho faz parte de um projeto pessoal e profissional de cada um. No entanto, a empresa reconhece que essa superutilização dos corpos pode trazer resultados desastrosos em longo prazo.

Se eu tivesse que fazer uma crítica ao nosso modelo, é que quando você está perseguindo o sucesso, você se doa muito como pessoa, aí você prejudica um pouco a sua qualidade de vida no lado pessoal. Então, agora a gente está buscando esse equilíbrio, que é importante para que as pessoas continuem produtivas, que elas continuem felizes. Porque eu também não acredito que alguém infeliz venha a ser produtivo. Não tem como, uma coisa não concilia com a outra (E7).

Desse modo, nota-se que a organização percebe que deve trabalhar no sentido de atenuar essa exploração para que as pessoas continuem produtivas. Isso fará os trabalhadores mais felizes, menos resistentes, o que possibilitará ao poder investi-los de forma mais econômica. Para Pagès et al. (1987, p. 40), “é pelo fato de cada indivíduo ser impotente para afrontar suas próprias contradições, por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeiras, que aceitam ‘soluções’ prontas da organização, que introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre eles. A gênese das relações de poder é ao mesmo tempo social e psicológica, simultaneamente exógena e endógena”.

- iii. **Comunicação e interação:** capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, transmitir e argumentar com coerência e clareza, facilitando a relação entre as partes (Quadro 6.3).

Quadro 6.3 *Descrição da competência comunicação e interação.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta facilidade para ouvir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se comunicar com 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação. • Canais disponíveis.

<ul style="list-style-type: none"> • Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos. • Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos). • Busca informações e pergunta quando tem dúvidas. • Esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam. • Reage de forma natural ao <i>feedback</i> que inclui críticas. • Oferece <i>feedback</i> com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte (mesmo quando este incluir uma crítica). 	<p>argumentos, fatos e dados coerentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada. • Sabe ouvir, dar e receber <i>feedback</i> de forma educada e cortês. • Estabelece contatos com facilidade, sendo objetivo (a) e claro (a) em suas colocações. • Quando se comunica, os outros entendem. • Tem tom de voz agradável. • Usa termos adequados ao contexto (evita gírias e palavras desconhecidas ou estrangeiras). • Interpreta a comunicação com propriedade. • Escreve e/ou fala com facilidade e sem erros. • Tem um estilo agradável de comunicação. • Consegue prender a atenção das pessoas pela fala. • Não é prolixo (subjetivo e cansativo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias de informação da empresa. • Técnicas de <i>feedback</i>. • Língua portuguesa.
---	--	---

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

A capacidade de se comunicar e interagir em grupo constitui uma necessidade fundamental para o modelo de gestão da Nital, baseado no trabalho em equipe.

Para poder me formar no programa, eu tive que trabalhar com uma equipe de várias áreas e isso fez com que [eu tivesse] que me relacionar e buscar ajuda de muitas áreas da companhia. Então, é preciso criar uma *network*

aqui dentro muito boa, conhecer bastante gente, ouvir os problemas de muitas áreas e conhecer a missão das áreas também (E9).

Aqui a gente trabalha num jogo de argumentação, pessoas do mesmo nível discutindo contigo. Então, aqui você tem que convencer bastante (E12).

Esta estratégia utilizada pela Nital acaba por organizar os impulsos individuais oferecendo um palco coletivo no qual se torna possível sistematizar uma integração vigiada, que tem por finalidade consolidar a ideologia de um tipo de personalidade coletiva cuja disseminação é harmonizada pela organização. Tal estratégia, ao mesmo tempo em que favorece um sistema de defesas contra a angústia, canaliza a agressividade para plano das trocas coletivas, da comunicação, da interação. A capacidade de comunicação e de interação, nos termos em que são propostos, firma a imagem que a Nital faz de si própria, de forma que ao adotar estas práticas, os trabalhadores identificam-se com a organização, a qual se apresenta a eles como uma instância ao mesmo tempo gratificante e ameaçadora, pois quanto menos é utilizado o sistema de punição, mais ameaçador o mesmo se torna e quanto mais ameaçadoras as sanções mais a organização oferece um sistema de prazer, assumindo o papel de “mãe da angústia” (PAGÈS et al., 1987).

- iv. **Flexibilidade (adaptação a mudanças):** capacidade de adaptar-se com agilidade às diferentes exigências do meio, com aptidão para rever sua postura frente a argumentações convincentes e novas realidades (Quadro 6.4).

Quadro 6.4 *Descrição da competência flexibilidade.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
----------	-------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> • Receptividade a novas proposições. • Facilidade para mudar de opiniões (rever paradigmas). • Desprendimento. • Adapta-se a situações adversas e demonstra aceitação a paradoxos (liderar e ser liderado). • Demonstra respeito a idéias contrárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convive com paradoxos de forma natural. • Posiciona-se de acordo com seus princípios e valores, respeitando o outro. • Convive e enfrenta as mudanças (mudar sem quebrar). • Capacidade para mudar posicionamentos frente a novos argumentos ou variáveis. • Sabe ouvir com empatia. • Discute ouvindo as posições do outro e colocando as suas de forma assertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contextos da atualidade, fatos e informações gerais.
---	--	--

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

A flexibilidade como competência encerra em seu conteúdo a forma de controle ideológico para se apoderar não só das consciências, mas também dos corpos dos trabalhadores. Dessa maneira, verifica-se como a função hegemônica relaciona as dimensões social e física no trabalho.

Quando alguém entra na empresa a gente avisa que essa coisa pode acontecer na vida dela. E nesse lado da flexibilidade o papel das competências é mais forte, que é o de preparar as pessoas para a multifuncionalidade. A gente chama inclusive de “xadrez de gente”, que quer dizer que se você aprender ferramentas de gestão, ferramentas de análise, visão financeira, visão estratégica, você pode ser bom na operação, ser bom no comercial, ser bom na área de gente, pode ser bom na área financeira da organização. Então, o papel da Nital é preparar as pessoas para a multifuncionalidade, torná-las cada vez mais versáteis para que possam a qualquer momento estar trocando [sic] de posição sem perda de continuidade, sem perda, inclusive, de competência (E2).

O controle físico se dá pela disposição dos trabalhadores na forma de rodízio em áreas e funções diferenciadas, de forma a aumentar o seu aproveitamento produtivo (princípio da multifuncionalidade). A cobertura ideológica realiza-se pelo incentivo à flexibilidade e à mudança constante como uma forma de crescimento pessoal, que permite ao indivíduo estar

preparado para as oportunidades da vida.

Quando você fala em flexibilidade você trabalha muito essa questão de que você tem que estar preparado para jogar em qualquer posição. Isso pode estar significando [*sic*] mudar de cargo, mudar de cidade e, até dentro da companhia, mudar o próprio negócio. Então, a gente vê isso com flexibilidade, mas a gente gosta de trabalhar isso nos treinamentos como oportunidade. Então, são as oportunidades que se apresentam e, para eu aproveitar essas oportunidades, eu preciso estar flexível (E5).

Flexibilidade significa, então, estar à disposição da organização, sendo que quanto mais disponível a pessoa estiver mais será agraciada pelas oportunidades de sucesso. A mudança não deve ser sentida nos seus aspectos penosos ao corpo, ao pensamento e aos afetos, pois qualquer restrição à disponibilidade seria improdutiva.

Você tem que ter uma flexibilidade para mudar de cidade tanto como para saber que você não vai mais poder buscar o seu filho na escola, que não são todos os dias que você vai poder jantar em casa. É essa disponibilidade que você precisa para estar pronto para as oportunidades (E7).

Além disso, novamente se observa a recorrência a um mecanismo de autoconvencimento.

Então, depende de como você encara isso e é uma opção. Eu digo que trabalhar numa empresa como a nossa é uma opção de vida, você tem que fazer uma opção porque, às vezes, uma coisa não casa com a outra (E3).

A expressão *opção de vida*, assim como anteriormente *projeto seu*, são utilizadas para justificar uma imaginária relação de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização e que compensa o investimento pessoal na organização. As ações de capacitação na Nital atuarão no sentido de desenvolver essa capacidade de tornar-se disponível, conforme pode ser verificado nos programas de capacitação desenvolvidos pela sua universidade corporativa.

- v. **Liderança:** capacidade para catalisar a energia e obter o comprometimento das pessoas, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e de confiança, desenvolvendo a equipe (Quadro 6.5).

Quadro 6.5 *Descrição da competência liderança.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Obtém a atenção e o respeito das pessoas. • Tem facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações. • Demonstra satisfação com resultados alcançados em grupo. • Vibra e passa energia para o grupo. • Preocupa-se com resultados e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consegue manter a equipe comprometida com resultados e metas. • Cria um clima de entusiasmo e envolvimento. • Possui habilidade para obter a ajuda das pessoas. • Estabelece <i>links</i> entre as pessoas, informando sobre o andamento dos trabalhos. • Verifica e acompanha as tarefas, colocando-se disponível. • Avalia e, se necessário, reorienta as ações, obtendo a colaboração das pessoas. • Adota palavras de estímulo focando resultados e desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das principais funções do papel de liderança: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar etc. • Das principais correntes e teorias de liderança. • Das ferramentas disponíveis na empresa para a função de liderança.

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

A competência para liderar na Nital é outro aspecto comportamental valorizado.

A gente precisa se desenvolver como líder, porque tu tens uma equipe que vai trabalhar contigo, com pessoas que muitas vezes são de áreas diferentes, que normalmente não estão abaixo de ti. Tem que lidar com elas, tem que as fazer entenderem que fazem parte de uma equipe que tem uma meta a cumprir e que essa meta está atrelada à tua meta individual. Então, eu desenvolvi bastante também esse meu lado líder no programa (E9).

Ao contrário do modelo de gestão tecnocrático, o sistema Nital exige, para o seu funcionamento, sujeitos que se queiram protagonistas na organização, capazes, para isso, de convencer os demais sobre os ideais da empresa. É o indivíduo que desenvolve, a partir de uma habilidade pessoal, uma segunda natureza que leva a sua equipe a realizar os interesses da organização por um estilo de liderança sutil.

- vi. **Tomada de decisão:** capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos (Quadro 6.6).

Quadro 6.6 *Descrição da competência tomada de decisão.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> • Pensa, pondera e decide antes de agir. • Apresenta consciência na tomada de decisão (riscos calculados). • Enfrenta situações de risco com assertividade. • Procura analisar os dados e fatos antes de decidir. • Ouve o grupo e pede opiniões. • Demonstra bom-senso (pondera, analisa a situação, age da melhor maneira possível). • Demonstra não se deixar levar pelas emoções quando tem que tomar decisões em situações de tensão. • Demonstra segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ponderar, suas decisões são relativamente rápidas. • Consegue convencer a equipe a seguir sua decisão. • Apresenta propostas que explicitam sua decisão (que decisão tomaria), coerentes e com base em dados e fatos. • Assume posições quando há situações conflitantes. • Planeja a ação e corre riscos calculados. • Adota método para tomar decisões. • Analisa as situações apresentadas. • Extrai os pontos principais. • Estabelece prioridades. • Percebe quando o emocional está interferindo nas decisões. • Decide de forma assertiva e consegue a adesão de sua equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicos sobre tomada de decisão.

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

O sujeito que a Nital valoriza em suas ações de capacitação, guiadas pelo código das competências, deve ser capaz de tomar decisões com iniciativa, pois, de acordo com o modelo de gestão adotado, a capacidade estratégica é destinada a todos os membros.

Aquelas pessoas que demonstram mais proatividade, mais ousadia na tomada de decisão, aquelas pessoas que estão sempre procurando mudar

algumas coisas, com certeza são essas que terão uma ascendência mais rápida. Porque é a forma que nós temos de trabalhar (E11).

Essa capacidade pressupõe um alto nível de identificação com os ideais da organização ou, em última instância, com a carreira individual, de modo que o trabalhador se disponha a estar sempre preocupado com o processo de melhoria e, em muitos casos, a assumir riscos. Tal competência subentende, portanto, a auto-responsabilização do funcionário pelo sucesso ou fracasso da empresa.

Uma das coisas que eu senti no treinamento foi como as coisas aparentemente nos enganam. Porque se você vai fazer um estudo estatístico, você vê o problema com mais clareza e não perde tempo nem toma uma decisão errada. E quando a gente fala em errar numa empresa aí do porte da Nital, numa tomada de decisão, às vezes, a gente está falando em milhares de reais, senão milhões (E14).

Além disso, a formação deve (e efetivamente o faz) promover um processo de racionalização por objetivação na tomada de decisão, de maneira que a dimensão subjetiva e, conseqüentemente, a crítica, sejam deslocadas ao plano numérico da eficiência. É o que anuncia a ideologia da racionalidade na tomada de decisão.

vii. **Visão sistêmica:** capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e ações capazes de influenciar o futuro numa visão em longo prazo (Quadro 6.7).

Quadro 6.7 *Descrição da competência visão sistêmica.*

Atitudes	Habilidades	Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none">• Alerta as pessoas sobre o contexto global.• Aponta interfaces de	<ul style="list-style-type: none">• Expressa opiniões coerentes.• Detalha objetivamente o contexto, apontando fatos e	<ul style="list-style-type: none">• Funcionamento e estrutura de uma empresa,

<p>trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessa-se em conhecer todo o contexto (lendo, perguntando ou ouvindo os outros com atenção). • Respeita a opinião dos outros evitando se colocar como o “dono da verdade”; pondera e conclui com base em dados e fatos. • Demonstra facilidade em atuar nos contextos aparentemente ambíguos: liderar e ser liderado, falar e ouvir, ensinar e aprender. 	<p>dados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chama a atenção das pessoas para os resultados coletivos. • Analisa a situação antes de tomar decisões e agir. • Percebe e informa as conexões necessárias para o bom desenvolvimento dos trabalhos. • Apresenta conclusões com objetividade e propriedade, dentro dos contextos solicitados. 	<p>compreendendo a inter-relação e interdependência das partes.</p>
--	--	---

Fonte: Mapeamento de Competências (D1).

Um dos apelos expressos nessa competência é o estímulo à integração e à doação pela crença e fascínio da harmonia coletiva.

Se você tem um time, cheio de bons atacantes, mas a sua zaga é uma peneira você não vai conseguir chegar a lugar nenhum com esse time. Então, a partir do momento que você tem um time em que todas as peças desempenham bem as suas funções, ali a tendência sempre é crescer (E10).

Porque a empresa é um total, desde o colaborador da base até o presidente. Se não mostrar uma boa estampa, você não vende o seu nome. Quando eu trato mal o cliente, não sou eu, mas sim o nome da empresa que está em jogo (E12).

Isso se evidencia pelo apoio ao discurso do colaboracionismo, no qual, novamente, o funcionário está convencido de sua responsabilidade no sucesso da organização.

Em termos gerais, o programa de gestão por competências se apresenta como um guia que, traduzindo em termos conceituais o perfil do trabalhador conveniente aos interesses da organização, orienta as ações de capacitação para a adequação do sujeito individual e coletivo. Ligando-se diretamente às ações de treinamento e, além disso, ao sistema de recompensas da

organização, a gestão por competências constitui-se concretamente numa ação pedagógica, que inculca um arbitrário cultural, denominando o que é certo e o que é errado, diferenciando os aptos dos inaptos e regularizando o processo de adequação dos inadequados através de um sistema de controle vigilante de desempenho individual e coletivo. E tanto funciona como um projeto hegemônico que se verifica de forma recorrente o processo de convencimento, a que Burawoy (1982) se refere, pela assimilação do discurso da organização por parte dos trabalhadores num esforço inclusive de autoconvencimento.

4 Considerações finais

A pesquisa realizada na Nital mostra, como já haviam observado Pagès et al. (1987), que a organização moderna caracteriza-se pelas fortes exigências, pelo controle onipresente e pela generalização da ameaça sutil. O programa de competências provoca, entre os trabalhadores, a perseguição de um “ideal de perfeição”, desenvolvendo processos de identificação e de introjeção dos valores organizacionais pelos indivíduos. Desta forma, ao valorizar as competências, a organização induz o indivíduo a perseguir objetivos e regras que ela dita, mas que acabam por se tornar vitais para o seu próprio funcionamento psicológico, de maneira que este possa oferecer àquela uma extrema dedicação.

A organização investe na construção de um indivíduo à sua imagem e semelhança, que possa não apenas reproduzi-la e fazê-la bem-sucedida, mas que possa fazê-la ser amada. O programa de gestão por competências procura fazer com que o indivíduo venha a aderir à organização, agindo diretamente sobre sua sobrevivência na empresa e sobre seu inconsciente, reforçando suas angústias e seus mecanismos de defesa. O indivíduo pode, assim, como registrado nos depoimentos, imaginar-se “construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até seu interior [...]”. Seu desejo de construir o mundo e, para tanto, de compreendê-lo, é captado e restituído sob a forma de *ersatz* [sucédâneo], não tanto pela doutrinação, mas em razão da ação sobre seu inconsciente, que gera a ilusão de onipotência” (PAGÈS et al., 1987, p. 172).

Verifica-se, portanto, que a gestão por competências (i) atua como instrumento da hegemonia capitalista configurando um padrão de

comportamento que “hierarquiza” os trabalhadores segundo o seu “talento”, recompensando-os ou punindo-os segundo os mesmos, (ii) estabelece as condições de desempenho que serão capazes de mantê-los empregados e ainda (iii) manipula a sua psique. Para tanto, no caso estudado, a Nital investe na formação de seus quadros ideológicos, daqueles que devem disseminar seus valores, pois, como afirmava Gramsci (1985, p. 9) “uma das mais marcantes características de todo grupo social que se desenvolve no sentido do domínio, é sua luta pela assimilação e pela conquista ‘ideológica’ dos intelectuais tradicionais, assimilação e conquista que são tão mais rápidas e eficazes quanto mais o grupo em questão elaborar simultaneamente seus próprios intelectuais orgânicos”.

Gestores, consultores e até mesmo acadêmicos não têm visto a gestão por competências sob esse ângulo e argumentam inclusive que a implantação de programas desse tipo tornam o processo de gestão de pessoas mais transparente. Contudo, parece evidente que entender a gestão por competências sem considerar o seu aspecto político e, portanto, hegemônico, empobrece significativamente o entendimento das organizações e uma atuação mais democrática da gestão.

Questões para reflexão

1.

As organizações em geral possuem uma noção hierárquica baseada no desenho de uma estrutura organizacional, composta de departamentos e cargos, bem como nas relações de responsabilidade e subordinação. Segundo o modelo de orientação da gestão por competências (Figura 6.1), as pessoas, além de participarem da estrutura hierárquica baseada nos cargos que ocupam, o que já as insere numa configuração de poder pela via da autoridade, recebem uma classificação conforme o seu nível de competências, que vai de talentos à área crítica. Essas duas noções de “hierarquização” – por cargo e por nível de competência – induzem a uma lógica de competição interna na qual o objetivo é ser sempre o melhor para alcançar melhores posições e um melhor tratamento, o que reproduz a lógica de competição do próprio mercado. Ao mesmo tempo, as organizações exigem que as pessoas desenvolvam a capacidade de trabalhar em equipe e as noções de ética e responsabilidade social, dentro da noção de

solidariedade. Como essa contradição, então, se resolve na prática: de um lado, a necessidade de competir dentro da empresa para ser o melhor e de outro a capacidade de colaborar e ser solidário?

2.

Um dos objetivos do programa de gestão por competências implantado na Nital é promover o autodesenvolvimento das pessoas, o que remete a uma noção de autonomia do indivíduo com relação ao seu crescimento como pessoa. No entanto, todas as ações previstas e acompanhadas no PIDC (Plano Individual de Desenvolvimento de Competências) são direcionadas pelos déficits que o trabalhador possui com relação às *competências definidas pela empresa*. Como se pode, a partir dessa contradição, explicar o sentido ideológico da noção de autodesenvolvimento no contexto da gestão por competências?

7

Do Treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia,

Dominação e Controle

José Henrique de Faria

Anne Pinheiro Leal

Introdução

As Universidades Corporativas têm sido apresentadas como uma nova forma de qualificação dos empregados nas organizações sob o argumento de que o processo de formação em questão trata-se não apenas de treinamentos pontuais, mas de desenvolvimento e de integração e inserção dos indivíduos nos objetivos organizacionais. O objetivo do presente capítulo é, a partir da análise das modificações introduzidas nos processos de qualificação, verificar quais elementos se alteram e quais se mantêm ao longo desta trajetória. Duas perguntas surgem:

- (i) É possível notar se um conjunto de elementos permanece, em essência, inalterado, sugerindo a tese de que o que evolui, efetivamente, são as formas de disseminação da ideologia abraçada pela organização e os artifícios de que se vale a administração para garantir sua função de dominação e controle nas relações de poder?
- (ii) Os programas de qualificação e/ou de formação dos empregados e dos gestores são, neste sentido, estratégias de poder, que se modificam e se aperfeiçoam na medida em que não conseguem mais responder às expectativas da administração? Para ser mais exato, estes programas se modificam na medida em que não se constituem em estratégias confiáveis para a realização dos interesses dos dirigentes?

Para responder a estas questões, é preciso que se elabore a crítica deste modelo recente de aprendizagem/treinamento, buscando elucidar não apenas sua face exposta, sua marca funcional e seu discurso, mas igualmente sua ideologia (seu sistema de idéias), seus objetivos e projetos: para ser preciso, seu sentido. Para tanto, o presente capítulo vai procurar fazer uma

leitura da evolução dos modelos de aprendizagem/treinamento, desde suas formulações clássicas, passando pela concepção de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) até a assim denominada Universidade Corporativa, resgatando as teorias que justificam e que sustentam tais modelos e que expõem suas diferenças. Posteriormente, procurar-se-á fazer uma análise crítica dos fundamentos destes modelos, buscando compreender sua *essência*, encontrar seus invariantes, apontar suas contradições.

1 Treinamento e desenvolvimento

A capacitação de pessoal, de uma forma ou de outra, sempre constituiu um problema elementar para a administração. Isso porque, desde o início do modo de desenvolvimento industrial, observa-se uma relação positiva entre a adequação do trabalhador à tarefa e otimização dos resultados, adequação essa que se dará, entre outras técnicas de gestão da produção, pelo processo de formação. O treinamento, desde o início do século XX passa então, a ser sistematizado, com o objetivo de contribuir para a instituição do trabalho especializado, necessário para aumentar a eficiência do sistema de fábrica e baseado na divisão do trabalho.

Quando Taylor (1911, p. 40) cria os princípios da administração científica, o que será considerado o início da ciência administrativa, fica evidente, juntamente com a ênfase na divisão do trabalho, a necessidade de, para implementá-la, desenvolver aspectos da gestão ligados ao que se considera hoje gestão de pessoas.

Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos. [...] Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado ele escolhia o seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.

Assim, pode-se observar claramente que o início da Administração como ciência é marcado pela substituição de certa autonomia dos trabalhadores sobre o seu processo de trabalho para o controle quase que total da direção sobre o mesmo. Isso se operacionaliza pelo estudo de tempos e movimentos que visava a calcular de forma muito detalhada os movimentos e tempos necessários para cada operação. As consequências mais diretas desse modelo de gestão, pautado pela divisão do trabalho e superespecialização do operário, foi o aumento da eficiência em curto prazo, o esvaziamento do

significado do trabalho mas principalmente o aumento considerável das possibilidades de exploração da força de trabalho, tanto no plano econômico como político.

Mas a efetivação da proposta de determinação de tempos e movimentos precisou de um elemento fundamental da gestão que trataria de adequar o trabalhador à tarefa: o processo de treinamento.

Em um primeiro momento, o treinamento é abordado sob uma perspectiva de adestramento para o perfeito exercício da tarefa. O treinamento visava tornar o indivíduo apto para o trabalho, capaz para determinada tarefa ou atividade, com a posse de determinadas habilidades, adestrado para o serviço. O trabalhador estaria tanto mais habilitado quanto mais fosse capaz de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e de tempo predefinidos. Os indivíduos eram tidos como um elemento fundamental da cadeia de eventos do processo de produção, sendo que o seu bom desempenho era essencial para o bom andamento do sistema. A maioria das técnicas utilizadas privilegiava o “aprender fazendo”.

Nessa perspectiva, Braverman (1977, p. 68) observa que a expressão *management*, usualmente utilizada para designar gerenciamento, provém do verbo *to manage*, de *manus*, do latim, que significa mão.

Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar.

A partir da década de 1930, já se tem uma abordagem que inaugura a condição de elevar o treinamento à categoria de atividade administrativa e não mais apenas como uma atividade da produção. O foco dessa atividade concentrava-se, então, no perfil dos trabalhadores, ou seja, no conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa, de acordo com suas habilidades e traços de personalidade. “A missão do

treinamento, como parte do processo regulatório, era manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes, uma vez que as tarefas estavam definidas. [...] A partir dos requisitos das tarefas, programas de treinamento profissional eram estruturados e consistiam em conjuntos de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismo, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento” (MALVEZZI, 1994, p. 23). Tal planejamento era cuidadosamente elaborado pelas antigas áreas de Organização e Método (O&M). A psicometria esteve muito presente como um instrumento de aferição científica para as condições pessoais dos trabalhadores.

Os anos 1950 e 1960 apresentaram uma tendência de valorização de outros aspectos do indivíduo além de seus traços, como motivação, expectativas e valores, que foram acrescentados como elementos relacionados ao desempenho. O trabalhador passava a ser considerado não só individualmente, mas como membro de um grupo, tendo suas características sociais consideradas. O alvo da capacitação migrava para os aspectos cognitivos do indivíduo. Além disso, influenciado pela teoria dos sistemas, o treinamento já não era mais tido como um evento isolado, separado de outras atividades administrativas, mas como acontecimento que deveria estar ligado de forma interdependente com os demais subsistemas na gestão. Dessa concepção surge a diferenciação, hoje tradicional, entre treinamento e desenvolvimento. A capacitação das pessoas passa a adquirir uma dimensão de futuro com a ideia de desenvolvimento, pois se acredita que o desempenho não depende somente da capacitação recebida em programas de treinamento, mas também da possibilidade de ascender para posições mais complexas. As pessoas são motivadas por isso. Assim, o desenvolvimento “pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa sequência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem” (CARVALHO, 1994, p. 69). A ideia de desenvolvimento está intimamente ligada à de carreira.

O conceito de treinamento passa, então, a inserir-se no de desenvolvimento, este mais abrangente que o primeiro. O treinamento constitui o processo educacional de curto prazo, no qual conhecimentos, atitudes e habilidades são modificados (CHIAVENATO, 1998), buscando

sempre uma alteração comportamental do treinando (TOLEDO; MILIONI, 1986). O desenvolvimento, conforme definido anteriormente, prepara as pessoas para expandir seu potencial percorrendo uma trajetória mais ampla de carreira. No entanto, os dois processos encontram-se intimamente relacionados (WERTHER; DAVIS, 1983), estando o treinamento subordinado ao desenvolvimento de recursos humanos.

É preciso observar, contudo, que nesta época alguns clássicos tratavam o processo de treinamento como cumprindo duas finalidades ou funções: uma operativa e outra de desenvolvimento. É o caso de Edwin B. Flippo, para quem o treinamento dos operários e do pessoal subalterno tem uma função operativa e dos executivos tem uma função de desenvolvimento. O treinamento, assim, “é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho” (FLIPPO, 1978, p. 236). O treinamento deve ser planejado para ter melhores efeitos, pois para Flippo tal processo ocorre de qualquer forma, por tentativas e erros, necessitando, então, ser direcionado. Tendo como premissa que o treinamento operativo visa aumentar a produtividade do trabalho, Flippo sustenta que o ônus deve ser da organização. Porém, para que os resultados do mesmo sejam os melhores possíveis, todo o programa de treinamento deve levar em conta que “os interesses da mão-de-obra e da administração devem ser bem parecidos, se não idênticos”. Já os programas de desenvolvimento, aplicados aos executivos, podem, segundo Flippo (1978, p. 267), envolver treinamentos, inclusive em serviço, e educação fora do cargo, dadas as exigências dos cargos e as habilidades requeridas de seus ocupantes.

A partir dos anos 1970 profundas mudanças começam a acontecer no sistema de produção, com a utilização de novas tecnologias, sobretudo da tecnologia da informação, no processo produtivo e o acirramento da competição entre organizações em nível global. Além disso, os movimentos de trabalhadores exigiam não só melhores condições de trabalho, mas um grau de participação maior no processo decisório. Os controles externos sobre as tarefas e sobre as pessoas tornaram-se insuficientes para garantir a eficiência, forçando uma nova mudança nas bases da capacitação. Segundo MALVEZZI (1994, p. 26), “sob essas contingências, estava o germe do paradigma emergente de Recursos Humanos, ou seja, a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos”.

Nesse contexto (mais propriamente em 1973) surge o primeiro debate sobre o atual conceito de competência (FLEURY; FLEURY, 2001), definido rapidamente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. A gestão de competências passa a ser um dos pilares da capacitação revitalizando o antigo conceito de perfil individual. Como os cargos não são mais estáveis em suas tarefas, a determinação de um perfil para o cargo fica obsoleta. As organizações passam, então, a definir competências estratégicas para o seu negócio e a desenvolver seus trabalhadores segundo as mesmas. Além disso, a flexibilidade exigida no novo contexto competitivo demanda da capacitação o desenvolvimento da auto-regulagem dos sujeitos, transferindo os controles externos para dentro do indivíduo. Isto se dá pela ênfase dos programas no comprometimento e nos aspectos afetivos das pessoas com relação à organização, mesmo que estes programas apareçam sob a forma apenas operacional, como os conhecidos Círculos de Controle de Qualidade – CCQ (FARIA, 1984).

Laerte Cordeiro (1975, p. 42-49), analisando esta questão, parte da premissa que “treinamento é uma resposta estruturada e sistemática a uma necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes”, de forma que o sucesso de um programa “dependerá da propriedade com que a necessidade a ser satisfeita tenha sido identificada”, pois a grande dificuldade está em determinar as necessidades específicas que devem dar lastro aos programas desenvolvidos pelas organizações, sendo que a responsabilidade por tal processo “é, fundamental e prioritariamente, da diretoria”. O que se evidencia, nesta concepção, é que o conceito de treinamento ultrapassa a clássica noção, defendida à época por Minicucci (1978, p. 72-3), de aprendizagem de um método certo de trabalho, obtenção de nível satisfatório de desempenho e de aquisição de valiosas capacidades ocupacionais e de atitudes favoráveis ao trabalho.

As novas exigências decorrentes da incorporação de novas tecnologias nos processos de trabalho vão sublinhar não apenas a capacitação, mas o desenvolvimento, dando curso aos programas de T&D. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento visavam capacitar os empregados para o exercício de suas funções tanto nos aspectos técnicos e profissionais, quanto nos aspectos comportamentais e de relacionamento, investindo em uma abordagem sistêmica e procurando fazer com que os mesmos pudessem

progredir, aumentar a produção e suas condições de desempenho, melhorar sua *performance*.

Uma outra implicação para as organizações desse modo de desenvolvimento emergente, baseado no processamento da informação (CASTELLS, 2000), diz respeito à necessidade de aprendizagem contínua, em tempo real. Assim, os programas de treinamento estáticos e desconectados das estratégias organizacionais não são mais suficientes para garantir a capacitação num novo modelo de gestão. Os processos de T&D, portanto, vão sendo modificados ao longo do tempo buscando contribuir para o sustento dos modelos de gestão. A função de capacitação para o trabalho vai se sofisticando e adquirindo novos conceitos e técnicas (SAMPAIO; TAVARES, 2001), procurando abranger dimensões do indivíduo cada vez maiores. O Quadro 7.1 apresenta um pequeno resumo da evolução do processo de capacitação e suas características predominantes.

Quadro 7.1 *Evolução da capacitação de recursos humanos.*

Tipo de Capacitação	Abordagem	Período	Foco	Técnica	Relevância organizacional
Treinamento	Adestramento	Fim do século XIX até anos 1920	Psicomotor	"Aprender fazendo"	Operacional
Treinamento	Perfil individual	Décadas de 1930 e 1940	Psicomotor e cognitivo:	Psicometria	Tático-operacional

			Habilidades; Traços de personalidade		
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Sistêmico-cognitiva	Décadas de 1950 até início dos anos 1970	Cognitivo: Motivação; Expectativas; Valores.	Dinâmicas de grupo Dramatizações	Tática
Universidades corporativas	Auto-regulagem	A partir da década de 1980	Cognitivo e afetivo: Competências; Cidadania corporativa; Estrutura contextual.	Troca de experiências: <i>Benchmarking</i> , Aprendizagem a distância; Viagens; Treinamento comportamental.	Estratégica

As Universidades Corporativas surgem como uma tecnologia de capacitação de pessoas para as contingências de um novo modelo de gestão, inserido em um ambiente extremamente competitivo e mutável. Ademais, passam a se responsabilizar, juntamente com a gestão por resultados, pela internalização do controle nos sujeitos, não mais nos processos, visto que a flexibilidade assim o exige.

2 Universidades corporativas

O fenômeno das universidades corporativas é relativamente recente no mundo das organizações, apesar de sua proliferação estar acontecendo de forma progressivamente rápida. De acordo com pesquisas na área, nos Estados Unidos, país pioneiro nessa prática, em 1988 havia por volta de 400 instituições desse tipo; em 1999 este número alcançou quase 2.000, ou seja, um aumento de 400% em uma década. A estimativa para 2010 é que as universidades corporativas ultrapassem a quantidade de 3.000, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário nos USA (MEISTER, 1999). No Brasil, embora em comparação com os USA essa tendência esteja apenas iniciando, as universidades corporativas já são uma realidade.

Segundo Meister (1999, p. 19), a universidade corporativa constitui “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais de uma organização”. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado.

Para Alperstedt (2001, p.163),

a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de auferição (sic) de diplomas, ou a auferição (sic) de diplomas de forma independente.

Marcondes e Paiva (2001, p. 2) destacam a forma ou sistema de trabalho da universidade corporativa, definindo-a como:

Uma instituição criada por organizações empresariais, com base no modelo de uma universidade convencional, para desenvolver seus próprios modelos de educação, intimamente alinhados com as estratégias de negócios e voltados para todos os funcionários e sua cadeia de valores, incluindo-se fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade local.

O advento das universidades corporativas, de acordo com diversos autores, relaciona-se muito intimamente com a gestão do conhecimento ou com a aprendizagem organizacional. Eboli (1999), por exemplo, afirma que a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver as pessoas na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A ideia é que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a sua capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios. A universidade corporativa surge como uma eficaz ferramenta para o desenvolvimento e alinhamento das pessoas às estratégias organizacionais. “O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento da cadeia de valor

da organização compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais” (EBOLI, 1999, p. 59).

Meister (1999) ressalta a característica proativa da universidade corporativa em preparar todos os funcionários de uma organização para que eles aproveitem ao máximo as mudanças no ambiente (novos clientes, produtos, alianças) e que se institucionalize uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da organização. Dessa forma, como declara Meister, as organizações decidiram criar suas próprias universidades com *o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais*. Assim, as organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação a fim de garantir sua própria sobrevivência no futuro.

As experiências de implantação de universidades corporativas diferem em muitos pontos, apresentando-se de formas tão variadas quanto às organizações com as quais estão vinculadas. Porém, segundo Meister (1999), nas práticas mais bem-sucedidas ocorre a incidência de quatro elementos:

- i. comprometimento da cúpula da organização com o empreendimento;
- ii. alianças de aprendizagem com instituições educacionais formais;
- iii. utilização intensiva da tecnologia da informação para expandir as possibilidades de aprendizagem;
- iv. operação da universidade corporativa como uma unidade de negócios.

Segundo o modelo proposto pela autora, referência na literatura do tema e seguido pelas principais 50 organizações norte-americanas, as universidades corporativas tendem a organizar-se em torno de alguns princípios:

- i. oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões organizacionais mais importantes: como já foi comentado, o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da organização. Outra vantagem desse formato é que

- o mesmo possibilita uma análise das necessidades dos funcionários e dos clientes mais acurada;
- ii. considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem: embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico que já existe, o foco final é a criação de um processo de aprendizagem. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo, o aluno forma-se e pára de aprender. A proposta da universidade corporativa é encorajar as pessoas a aprender continuamente, adquirindo novas qualificações durante toda a vida profissional e responsabilizando-se por esse processo;
 - iii. elaborar um currículo que incorpore os 3 Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;
 - iv. treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores futuros: aqui está a expressão da abordagem de treinamento amplo, que consiste em treinar e educar proativamente os principais componentes da cadeia de valor (fornecedores, clientes), pois se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento da visão, valores e metas de qualidade da organização, bem como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, será mais fácil de se atingir objetivos. O mais importante, no entanto, é que a abordagem de mesclar público interno e externo no treinamento modifica positivamente o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, dando suporte à construção de parcerias. Além disso, o formato da universidade permite que os fornecedores de uma organização possam comparar entre si o seu desempenho. Embora no trabalho de Meister não seja dada muita ênfase na participação da comunidade externa geral, ou seja, futuros funcionários, em algumas universidades corporativas isso pode acontecer, como observa Alperstedt (2001). Contudo, o público-alvo continua sendo os membros que giram na órbita da

organização, como os funcionários, clientes, fornecedores em geral e instituições de educação fornecedoras;

- v. passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem: as universidades corporativas, nesse sentido, têm se apresentado como verdadeiros “laboratórios de aprendizagem”, buscando explorar, sobretudo com o auxílio da tecnologia da informação, várias alternativas de aprendizagem. O objetivo desses novos formatos é permitir que o funcionário ou parceiro maximize a sua capacidade de aprendizado, em tempo real, ou seja, a qualquer hora e em qualquer lugar. São também comuns as práticas de seminários entre diferentes organizações ou entre a organização e seus parceiros para a troca de experiências bem-sucedidas;
- vi. encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores: como já foi observado anteriormente, o comprometimento da cúpula da organização com as universidades corporativas é elemento crítico de sucesso para o empreendimento. As melhores práticas demonstram que a participação dos executivos seniores nas experiências de aprendizagem está sendo usada para inspirar e motivar os funcionários, constituindo uma das principais fontes de inculcação dos valores e da “filosofia” da organização. Em muitos casos, é o principal executivo da organização que apresenta ou conduz os primeiros módulos dos programas, com a finalidade de legitimar todo o conhecimento em questão com a sua própria “experiência de sucesso”;
- vii. passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio: a maioria das organizações com uma experiência já amadurecida de universidade corporativa busca seguir a estratégia de financiamento via pagamento por serviços, que requer das unidades de negócio a quem o serviço em educação foi prestado a sua respectiva remuneração, em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação. Esse modelo implica que a universidade corporativa implemente e mantenha apenas aqueles programas e cursos que solucionem problemas reais,

reduzindo sua oferta de cursos àqueles vitais às necessidades de negócio. Algumas universidades corporativas já de renome no mercado pretendem inclusive operar como centros de lucro, oferecendo ao público externo soluções em tecnologia de gestão e de aprendizagem;

- viii. assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem: como a maioria das organizações que empreendem uma universidade corporativa atua em nível global, o foco da universidade deve corresponder a essa realidade. Tanto o conteúdo como o alcance dos programas deve ser dimensionado para abranger os mercados atuais e potenciais em que atuam essas organizações;
- ix. criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos: de acordo com Meister (1999), um dos principais fatores de eficiência das universidades corporativas é a centralização das operações como projeto, desenvolvimento, registro, gerenciamento de fornecedores e avaliação. Dessa forma, torna-se mais fácil verificar o impacto provocado nos funcionários, clientes e nas metas da organização;
- x. utilizar as universidades corporativas para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: em primeiro lugar, as universidades corporativas se propõem a ser os “olhos e ouvidos” do que acontece no mundo, como um catalisador de informações para a organização. Além disso, elas podem influenciar de forma mais eficaz a cadeia de valor, transformando-se a si próprias em consultoras, aconselhando clientes e fornecedores em variadas áreas, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

Conforme já exposto anteriormente, os programas são estruturados em torno dos chamados “3 Cs”, ou seja, cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas. Os conteúdos trabalhados com base no conceito de cidadania corporativa incutem em todos os níveis de funcionários e parceiros a cultura, os valores, as tradições e a visão da organização. Está implícita uma forte identificação com a organização e seus valores centrais. A metáfora da cidadania visa mostrar ao empregado que ele deve agir como um bom cidadão, atuando como se ele fosse o dono da

empresa (ou seja, o maior responsável pelo sucesso das operações), desejando a satisfação do cliente, sabendo que essa satisfação vem do modo como o trabalho é realizado e assumindo a responsabilidade de lutar continuamente para melhorar o seu trabalho.⁵¹ Segundo Rego (2002), algumas das dimensões do comportamento de cidadania organizacional são o comportamento de ajuda, o levar na esportiva (senso de humor),⁵² a lealdade e obediência organizacionais, iniciativa individual, virtude cívica⁵³ e autodesenvolvimento. Esse novo modelo de aculturação no treinamento prepara o terreno para a autonomia do funcionário e a realização da visão de qualidade total da empresa. Além de trabalhar aspectos culturais, como valores, cultura, tradições e história da organização, os programas baseados na cidadania corporativa visam atingir a dimensão afetiva do empregado, buscando certo grau de identificação do mesmo com a organização, reforçando a noção de vínculo e orgulho por estar fazendo parte desta “grande nação”. Os aspectos comportamentais também são cobertos, já que, como declara Meister (1999, p. 95-96), as universidades corporativas estão treinando seus funcionários “nos comportamentos específicos que eles precisam demonstrar para ‘viver de acordo com aqueles valores’ no emprego”. Para tanto, utiliza-se intensivamente metáforas para o aprendizado, já que “elas são poderosas porque as pessoas as usam para representar pensamentos implícitos e subentendidos”. Meister (1999, p. 98) resume esse esforço da seguinte forma:

As empresas que possuem universidades corporativas fazem um esforço deliberado, por meio de cursos formais sobre valores, cultura e história da organização, assim como de ferramentas tecnológicas, para desenvolver um

⁵¹ Ver a esse respeito o depoimento “Tell me a Story...” de Judy L. Schueler, Chief Learning Officer, UCH Academy. The University of Chicago Hospitals, June 2003. Disponível em: <<http://appreciativeinquiry.case.edu>>.

⁵² De acordo com Podsakoff et al. (2000), o levar na esportiva (sense of humor) refere-se à tolerância sem queixas aos inconvenientes e imposições do trabalho, bem como à capacidade de ter uma atitude positiva frente às dificuldades.

⁵³ Um indivíduo, neste conceito, apresenta virtude cívica quando participa ativamente na gestão da organização, monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades e preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo quando isso lhe seja pessoalmente inconveniente. Ver, sobre isto, Fahr et al. (1990), MacKenzie et al. (1991), Podsakoff et al. (1990) e Podsakoff et al. (1997) e Podsakoff and MacKenzie (1997).

forte sentimento de cidadania corporativa entre todos os membros da força de trabalho. Em vez de deixar que os funcionários conheçam a empresa por conta própria, às vezes até mesmo ao acaso, as empresas descritas aqui consideram o processo de assimilação uma etapa crucial do processo de formação de uma força de trabalho de primeira qualidade. De muitas maneiras, esse treinamento é semelhante às práticas de treinamento e desenvolvimento usadas pelas empresas japonesas, em que treinamento é amplamente definido como uma maneira de incutir na mente dos funcionários os princípios da organização.

Outro aspecto oferecido no currículo das universidades corporativas é o contexto no qual a empresa está inserida. Os funcionários precisam ter um quadro claro de qual é o negócio da empresa, seus clientes, concorrentes e fornecedores e as melhores práticas adotadas por outras empresas, de maneira a compreender seu papel no processo como um todo. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela realiza valor (fatura) e como seus negócios se comparam com os da concorrência.

Os programas abordam as competências básicas do ambiente de negócios, identificadas pela organização em particular. É importante ressaltar que os programas realizados nas universidades corporativas estão, de alguma forma, relacionados com o desenvolvimento dessas competências. Ao invés de basear seu desempenho somente em qualificações formais, as organizações contemporâneas exigem de seus funcionários que desenvolvam qualificações mais amplas e flexíveis, de acordo com o que as mudanças no mercado e o ambiente de negócios exigem. Cada organização estabelece o seu conjunto próprio de competências básicas, de acordo com os elementos que julgar críticos para obter vantagens competitivas no seu ambiente de negócios.

A utilização intensiva da tecnologia da informação é outro elemento de extrema relevância na prática educacional das universidades corporativas. Elas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho, desenvolvendo, sobretudo com o auxílio da tecnologia, novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos dos funcionários. Isso é obtido pelo uso de diferentes mídias, CD-ROM, satélite,

network tais como a Internet e *intranets*.⁵⁴ Através desses recursos tecnológicos, as organizações podem padronizar certos programas, ampliar a sua área de abrangência, inclusive para pessoas de vários países diferentes, fornecer conhecimento em tempo real e em qualquer lugar. O que acontece em decorrência disso é que os profissionais dedicam mais do seu próprio tempo, seja nos finais de semana, seja à noite em casa ou no hotel, ao aprendizado de novas qualificações. A aprendizagem passa a ser incorporada como parte rotineira do dia, esteja o funcionário no escritório ou em deslocamento.

Também a formação de parcerias, aspecto determinante de vantagem competitiva na sociedade em rede contemporânea, tem sido uma das estratégias das universidades corporativas para desenvolver seus programas. Segundo Meister (1999, p. 170), “várias universidades corporativas estão provando ser um local eficaz para a formação do tipo exato de parcerias com fornecedores, clientes, revendedores e atacadistas necessárias para melhorar a competitividade em geral”. Assim, elas constituem um veículo eficaz para desenvolver relacionamentos que “tragam à organização maiores condições de envolver determinados alvos externos em uma busca conjunta”. Um parceiro importante nesse sentido são as organizações de ensino superior, cada vez mais envolvidas nos projetos de universidades corporativas nos países em que essa prática já se encontra relativamente estabelecida. De acordo com pesquisas sobre universidades corporativas,⁵⁵ as organizações buscam universidades tradicionais que sejam, sobretudo, flexíveis e receptivas em oferecer programas “sob medida” para as necessidades mais urgentes dessas organizações. Esses programas são, normalmente, oferecidos em horários ou em mídias adaptadas aos alunos-alvo, profissionais adultos de tais organizações. Outras, ainda, associam-se a escolas e universidades tradicionais financiando as operações em troca do oferecimento de programas de seu interesse. O que se busca com essa parceria é a legitimidade dos programas ofertados pelas universidades corporativas decorrente da participação das universidades tradicionais (ou de alguns de

⁵⁴ Rede interna (no caso, a uma organização, ou a organizações em rede) de computadores.

⁵⁵ No caso, a Annual Survey of Corporate University Future Directions, realizada anualmente pela Corporate University Exchange, em 1997.

seus membros) nestes programas.

Finalmente, uma das principais preocupações no sentido de definir o domínio da universidade corporativa é diferenciá-la dos antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento – T&D (MARCONDES; PAIVA, 2001; ALPERSTEDT, 2001; VITELLI, 2000; VERGARA, 2000). Embora haja diferenças substanciais entre eles, Alperstedt (2001) admite que as universidades corporativas podem ser entendidas como evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento, o que se considera extremamente evidente. Contudo, um departamento de treinamento e desenvolvimento tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência, enquanto a universidade corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da organização. Em outras palavras, departamentos de treinamento em geral propõem programas de treinamento na medida em que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico e cujos tópicos são, na maior parte das vezes, genéricos. Já nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos (ALPERSTEDT, 2001).

Uma outra diferença que Eboli (1999) destaca é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, enquanto que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas, envolvendo também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera – fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio. O Quadro 7.2 resume os principais aspectos que diferenciam as universidades corporativas dos centros de treinamento tradicionais.

Quadro 7.2 *Mudança de modelo de centro de T&D para universidade corporativa.*

Centro de Treinamento Tradicional		Universidade Corporativa
-----------------------------------	--	--------------------------

Desenvolver habilidades	<i>Objetivo</i>	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	<i>Foco</i>	Aprendizado organizacional
Fragmentada e descentralizada	<i>Organização</i>	Coesa e centralizada
Tático	<i>Escopo</i>	Estratégico
Instrutor	<i>Apresentação</i>	Experiência com várias tecnologias de aprendizagem
Necessidades individuais	<i>Ênfase</i>	Estratégias de negócios
Área de T&D	<i>Responsabilidade e pelo aprendizado</i>	Cada funcionário e o gerente da unidade de negócios
Interno	<i>Público</i>	Interno e externo
Público-alvo amplo e profundidade limitada	<i>Audiência</i>	Currículo personalizado por famílias de cargo
Espaço real	<i>Local</i>	Espaços real e virtual
Aumento das qualificações profissionais	<i>Resultado</i>	Aumento do desempenho

Fonte: Adaptado de Meister (1999).

De maneira geral, verifica-se que as universidades corporativas distinguem-se das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento especialmente (i) pela ênfase dada ao aprendizado contínuo (ligado intimamente com o advento da gestão do conhecimento), (ii) pelo ao estabelecimento de parcerias com os membros da cadeia de valor e com instituições tradicionais em educação superior, (iii) pelo seu escopo estratégico e muito atrelado aos resultados organizacionais e (iv) pelo uso intensivo da tecnologia da informação, como forma de estimular a aprendizagem como um processo permanente. Além disso, as universidades corporativas centralizam as atividades não só de treinamento e

desenvolvimento, mas também de qualquer esforço de aprendizagem, de forma a relacioná-las de forma mais estreita com as estratégias da organização.

Feitas estas análises, cabe perguntar, agora: todas as diferenças são determinantes de novas concepções fundamentais ou se referem às formas diferenciadas de um mesmo conteúdo? A evolução mostrada tem o sujeito como alvo ou o aperfeiçoamento dos sistemas de dominação e controle e de disseminação da ideologia da organização?

3 Ideologia, dominação e controle

Examinada a evolução do treinamento como um programa de aquisição de capacitações para o trabalho para um programa de treinamento e desenvolvimento e deste para universidade corporativa, convém retomar a pergunta feita no início sobre se é possível notar que um conjunto de elementos permanece, em essência,⁵⁶ inalterado, sugerindo a tese de que o que evolui, efetivamente, são as formas de disseminação da ideologia abraçada pela organização e dos artifícios de que se vale a administração para garantir sua função de dominação e controle nas relações de poder. Os programas de capacitação e/ou de formação dos empregados e dos gestores são, neste sentido, estratégias de poder, que se modificam e se aperfeiçoam na medida em que não conseguem mais responder às expectativas da administração ou, para ser mais exato, na medida em que não se constituem em estratégias confiáveis para a realização dos interesses dos dirigentes?

Cabe pontuar aqui que o que se denomina como capacitação ou formação, termos utilizados para referenciar as práticas desde o treinamento até a universidade corporativa, não é sinônimo de qualificação. Entende-se que as várias “ondas” na trajetória dos processos de capacitação, no sentido da sua sofisticação, obviamente motivadas pelas respectivas formas de organização do trabalho, representam um movimento ao mesmo tempo de desqualificação e de qualificação do trabalhador, tese que defendem, entre outros, Invernizzi (2000) e Faria (1993, 2004b).⁵⁷ A

⁵⁶ Esta busca da essência é realizada sem a pretensão de se fazer uma análise fenomenológica do processo, ou seja, evitando certa redução eidética.

⁵⁷ Ver, especificamente, os conceitos de saber de ofício ou saber profissional e saber instrumental

exemplo do que ocorreu com o advento da administração científica de Taylor, observa-se que todo o desenvolvimento do trabalhador especializado empreendido pelo treinamento-adestramento significou uma desqualificação do saber do ofício anterior à era taylorista-fordista, ou seja, para se criar o operário superespecializado foi necessário destruir a concepção de trabalhador artesão. Habilidades e saberes passaram, então a obsoletos para a constituição do trabalhador autômato. Da mesma forma, com o movimento da qualidade total, o trabalhador especialista deu lugar ao multifuncional, exigindo um conjunto de “competências” diversas. Portanto, a sofisticação das práticas de capacitação está profundamente ligada a um processo de desqualificação-qualificação, e consequentemente de exclusão-inclusão.

Essa dinâmica submete o trabalhador a um jogo de adaptação constante que constitui uma das principais formas de controle: o medo da obsolescência e do desemprego. Com as constantes mudanças de tecnologia de produção e de gestão a exigir novas qualificações quase que descartáveis, somadas ao desemprego estrutural que caracteriza o capitalismo tardio, o trabalhador fica sempre à mercê das novíssimas determinações dos programas de capacitação. Assim, o jogo da capacitação encerra em si um processo de exclusão constante pela dinâmica da desqualificação para a qualificação. O jogo em questão não é exclusivo do capitalismo tardio, mas nele se intensifica num movimento de sofisticação dos métodos de formação.

A expressão “capitalismo flexível” descreve hoje um sistema que é mais que uma variação sobre o velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade. Atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. [...] Hoje se usa a flexibilidade como outra maneira de levantar a maldição da opressão do capitalismo. Diz-se que, atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado – mas

(FARIA, 1993 e 2004b, p. 208-209). A tese, neste caso, é a de que as tecnologias introduzidas no processo de produção, ao mesmo tempo em que qualificam o trabalhador em termos de saber instrumental o desqualificam em relação ao saber de ofício. Ver, também, nota 12 do Capítulo 2.

também esses novos controles são difíceis de entender. O novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível (SENNETT, 1999, p. 9-10).

O controle pelo medo da obsolescência encontra nas lutas pelo emprego e, portanto, pela inclusão, a sua dimensão objetiva. Mas uma dimensão subjetiva desse controle também é necessária. As diferentes estratégias de poder presentes nos programas de capacitação/formação constituem-se, como tão bem observa Enriquez (1974), em imaginários sendo apresentados aos membros da organização mais em seu aspecto cobertura do que como disposição para escutar os desejos, mais em seu aspecto conservador do que como um projeto transformador, pois, afinal, quando se postula pela classificação das necessidades e dos desejos em torno dos objetivos organizacionais é porque, de fato, apenas um único desejo pode ser considerado e este desejo é o da organização, expresso pelo grupo que se apropria de sua direção.

Em qualquer uma das fases examinadas fica evidenciado que os sujeitos não falam, mas são falados e no jogo dos chamados “interesses mútuos”, o empregado, ao final, tem como dever realizar seu trabalho de acordo com as normas, os projetos, os objetivos e as estratégias da organização, pois a “identidade de interesses” precisa ser internalizada, precisa fazer parte do sentimento do empregado, “seguindo uma argumentação que lhe foi inculcada nos seminários de formação” (ENRIQUEZ, 1974, p. 54). Em qualquer um destes três modelos examinados, a palavra que prevalece por sobre os sintomas manifestos é a palavra da organização, dita pela direção ou por seus representantes na hierarquia. O tipo de capacitação adotado, em qualquer um dos casos, está relacionado ao papel que os sujeitos ocupam na estrutura de poder, exprimindo as diferenças de competências, de saberes e de habilidades requeridas para o bom funcionamento da organização.

Dos processos de treinamentos em suas primeiras versões aos atuais processos denominados de universidade corporativa, as ações, descritas em inúmeras pesquisas,⁵⁸ indicam que no início a capacitação centrava-se no adestramento do corpo, no preparo para realizar as tarefas da forma correta e no tempo correto, conforme descrito no método Taylor. Na medida em que o próprio pensamento em administração foi incorporando

⁵⁸ Apenas nas últimas reuniões do ENANPAD e em periódicos conhecidos têm aparecido diversas análises empíricas sobre este tema que confirmam a tese aqui defendida.

novas técnicas e novas concepções, foram-se modificando as estratégias de poder e controle (FARIA, 1985; 2004b; 2004c) e ao adestramento do corpo foram sendo agregados formas de adestramento da alma, de sequestro da subjetividade, conforme se encontra demonstrado no Capítulo 2 deste livro.

Com a adoção do modelo chamado universidade corporativa, a organização pretende sequestrar também as relações afetivas, fortalecer os vínculos dos empregados com a mesma, incrementar os níveis de comprometimento e de fidelidade, em uma palavra, subjugar. Ao sujeito cabe responder não só às exigências do cargo, mas igualmente aos apelos subjetivos, de forma que sua razão e seus fins sejam a eficiência, a eficácia, a rentabilidade, a produtividade, o crescimento, a produção, tendo como cimento emocional a doutrina, a ideologia, os rituais de reconhecimento e aceitação, os dogmas, os valores, a doação de si, a dedicação de corpo e alma, de maneira que ao mesmo tempo em que não são dadas aos sujeitos oportunidades para encontrar seus próprios limites, a eles se oferece uma realização orgástica em um plano imaginário. A estrutura é referendada, a ideologia institucionalizada, a submissão consentida.

Neste sentido, os fracassos não podem verdadeiramente ser manifestos, pois revelam a autodesvalorização em um ambiente em que a competição se impõe e em que cada um deseja preservar-se. Os conflitos precisam ser escondidos, pois se constituem em uma ameaça à ordem. As angústias são disfarçadas para evitar a propagação de estereótipos, de rótulos, que podem deixar ver o “afastamento” do comportamento padrão aceito e se constituir em um elemento autorizado da defenestração do grupo ou da organização.

Assim, o desenvolvimento de competências críticas, que se espera ser uma das bases do novo modelo, encontra-se desde o início limitado pelo ambiente, pelas relações de poder e pelas permissões consentidas. Por isso, ou seja, para garantir que nada escape ao controle e que somente o que interessa à direção e aos objetivos organizacionais possa vir à tona, é que ao final dos encontros de formação são usuais as confraternizações, a fixação de laços da *família organizacional*, a reafirmação pública de identidades

afetivas entre os sujeitos submetidos aos processos e as organizações que os patrocinam, as teatralizações ritualísticas das certificações que se constituem em confirmação simbólica de compromisso e de fidelidade. O indivíduo é, por todos os meios e de todas as formas, impedido de se tornar sujeito.

O conceito de universidade está historicamente relacionado à noção de universalidade do saber e da relação entre ciência e sociedade (GOERGEN, 1998). Segundo Lauand (1987), apesar das naturais diferenças entre as concepções da Universidade, desde a Academia de Platão e a universidade medieval até hoje, a ideia que define o conceito de universidade na sua essência provém do termo “*universum*”, que indica a profunda unidade da totalidade do real. Lima et al. (2000, p. 8), a partir de uma revisão histórica da construção da noção de Universidade, apontam para a importância da mesma para que a sociedade exerça sua capacidade crítica, compreendendo seus limites e possibilidades na direção da “emancipação do homem como sujeito de sua própria história”.

Há que se atentar para o fato de que, dentro da ideia de universalidade do saber, é característica das universidades a abrangência de diversas áreas do saber, desde as relativas às ciências exatas até às ciências humanas. Assim, o objetivo da universidade não é tão somente a produção e disseminação de conhecimentos aplicados às necessidades das organizações produtivas, mas a valorização de todo o conhecimento necessário ao processo emancipatório, o que muitas vezes não se aplica no curto prazo.

A expressão *universidade corporativa* esconde, portanto, uma realidade através de uma máscara conceitual, ao mesmo tempo em que revela o que não pode ser dito nos textos que a propugnam. De fato, Universidade refere-se a: (i) liberdade de cátedra; (ii) pluralismo de concepções, teorias e métodos e não a reprodução do que for adequado aos objetivos da organização; (iii) conhecimento como direito ao exercício da cidadania e não a conhecimentos para fins de emprego em uma unidade produtiva que patrocina o evento; (iv) interação entre o conhecimento e condição humana, ou seja, a conhecimento como um processo libertário e não como um conjunto de habilidades para emprego em um projeto circunscrito a interesses definidos externamente aos sujeitos por outros indivíduos que dominam as estruturas de poder.

O termo *universidade*, empregado nestes eventos, é uma depreciação ao conceito histórico de universidade na constituição da humanidade, ainda que muitos dos processos de qualificação sejam desenvolvidos tendo por suporte a mera mercantilização do conhecimento viabilizada pelo ensino realizado por instituições universitárias. Já a expressão “corporativa” revela que o interesse da corporação é que se impõe contra os interesses coletivos, que não se trata de uma construção, mas de uma assimilação, não se trata de questionamento, mas de aceitação. A prática das universidades corporativas indica que o que se tem, de fato, é um *treinamento corporativo* com ares de um simbólico universitário.

A função da universidade corporativa, neste sentido, em nada se diferencia das de treinamento e de T&D, pois seu papel é o de fazer a mediação entre os interesses da organização e as expectativas dos aprendizes. Estes, como já observaram Bourdieu e Passeron (1975), de forma consciente ou não, produzem novas versões e reproduzem antigas versões de um mesmo sentido, que já está dado e do qual eles não possuem domínio objetivo, pois suas ações, seus valores e metas são o resultado de um *modus operandi* da organização, que é o único possível, como bem demonstram as concepções anteriormente analisadas. A interiorização, pelos aprendizes, dos valores, das normas, dos objetivos e das estratégias corporativas visa assegurar uma necessária adequação entre as ações destes sujeitos e a realidade objetiva da organização, garantia de um *equilíbrio sistêmico*.

A organização visa reproduzir para controlar pelo esforço da repetição (ENRIQUEZ, 1974), seja esta de natureza objetiva, seja subjetiva. Ao perceber o papel que desempenha o conhecimento, desde o desenvolvimento de habilidades simples relacionadas à execução de tarefas até o conhecimento complexo das relações intersubjetivas, a organização passa a investir na formação de seus quadros como uma estratégia de produção. Não apenas de produção de mercadorias e de serviços que possam dar conta de seu negócio, de sua missão, mas de produção de sentido. Não um sentido qualquer, mas um que possa reafirmar permanentemente sua dominação, que permita exercer cotidianamente seu controle em todas as esferas da vida organizacional, especialmente o controle psicossocial, em qualquer de suas sete formas:

- i. físico: tem por base o domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração, de toda a sorte de concessões ou de impedimentos, de permissões e de proibições, de definição de (ocupação de) espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho. O controle físico se encontra na divisão social e técnica de trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho;
- ii. normativo: refere-se ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. O controle normativo define tanto os procedimentos burocráticos, com suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva;
- iii. finalístico ou por resultados: refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade;
- iv. compartilhado ou participativo: refere-se à busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento do conjunto dos participantes no processo decisório, seja pelo estabelecimento de sistemas de comando representativos. O controle compartilhado ou participativo é evidenciado nas formas de definição das estruturas de gestão (inclusive no que se refere à composição dos cargos e funções administrativas), nos encaminhamentos dos planos e das estratégias de ação;
- v. simbólico-imaginário: diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da

força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los, pelos discursos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso os quais devem guiar as atitudes esperadas;

- vi. por vínculos: refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio, na medida em que os sujeitos desejam o vínculo para se inscreverem no campo do outro;
- vii. por sedução monopolista: caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização (FARIA, 2004c, p. 130-131).

Os processos de aprendizagem organizacional atuam sobre e se valem destas formas de controle que se exercem nos aspectos objetivos e subjetivos, pois o que conta é a fixação de vínculos que as formas de controle visam assegurar. Como aponta Enriquez (2000a, p. 11),

As organizações têm constantemente levado em conta a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, na medida em que sempre lhes propuseram uma representação delas mesmas (um imaginário social), que eles deveriam mais ou menos interiorizar se quisessem continuar sendo membros da organização.

Se o papel da aprendizagem é o adestramento do corpo e da alma, como já foi sugerido, o problema da organização não está centrado no conhecimento em si mesmo, mas em seu grau de operacionalidade, de forma que o que se enfatiza é a formação pertinente continuada, a capacidade permanente de adaptação, a integração idealizada à organização, a sublimação criativa. Deste modo é que se pode compreender, com Enriquez (2000b, p. 27), (i) a sofisticação dos processos de seleção, nos quais os

futuros *colaboradores* se tornam afetivamente vinculados à organização antes de formalmente pertencerem a ela; (ii) as técnicas de formação e aperfeiçoamento de dirigentes que apelam para experiências de sobrevivência e de competições, que visam integrar o *engajamento físico* ao *engajamento no trabalho*, “em suma, a ‘estágios’ de aventura, buscando encontrar neles mesmos novas capacidades onde antes não se sentiam capazes (ou seja, se *superar*), forçados a confiar nos outros e a reforçar, desse modo, o espírito de equipe”; (iii) o desenvolvimento de colaboradores com perfil de estrategistas que, ao mesmo tempo em que cooperam com a visão estratégica da organização também ajudam no desenvolvimento de mecanismos que auxiliam os processos internos de seleção dos que devem permanecer e dos que devem ser eliminados, nos quais se valoriza o *matador frio* (*cool killer*), aquele que pratica certa forma de ascetismo do pensamento e do corpo, aperfeiçoado nos programas de capacitação e de aprendizagem *off limits*.

Como se pode observar, os processos primevos (antigos) de treinamento, o treinamento associado ao desenvolvimento do indivíduo e da organização enquanto identidades e as universidades corporativas se constituem em estratégias de poder e de controle da organização sobre os indivíduos. São formas de garantir que o sistema de idéias (a ideologia) práticas e simbólicas definidas pela organização prevaleça sobre qualquer outro que se lhe oponha (esta pulsão de morte, de que falava Freud) ou que se constitua em ameaça às estruturas de poder. Cada um destes modelos representa um aperfeiçoamento das técnicas de dominação diante da inoperância e da falta de efetividade dos modelos que lhes antecederam: trata-se de uma sucessão de práticas de poder no campo utilitarista do saber.

4 Conclusão

As organizações, desde sempre, foram confrontadas com os sistemas de poder que se estabelecem em seu interior tanto quanto com aqueles nos quais está inserida. Os dirigentes das mesmas percebem, e sempre perceberam, que as formas de garantir seu lugar na estrutura de poder dependem de suas estratégias conscientes ou não de dominação. Por aí passam os vínculos e as identidades, que podem ser construídas pela própria

iniciativa dos membros ou que podem ser planejadas, organizadas, dirigidas e controladas pela direção. Os processos de qualificação e de aprendizagem se constituem em uma das formas de exercício da gestão e seu aperfeiçoamento responde às complexidades do mundo e das próprias organizações. Treinamento, desenvolvimento e cidadania corporativa são expressões da evolução do adestramento simples, centrado na tarefa (no corpo), para uma forma de adestramento complexo, centrado principalmente nas operações intersubjetivas (na alma).

Não se pode creditar às organizações uma efetividade sem limites, um domínio sem oposição, uma realidade sem contradições. Mas não se pode permitir uma ingenuidade tal que não se perceba que se está, nas organizações, diante de relações de poder e que é apenas neste âmbito que se pode postular uma pulsão de vida. Crer que os espetáculos dos adestramentos do corpo e da alma são processos libertários, promotores de um desenvolvimento que tem como seu objeto o sujeito, é crer em uma identidade de interesses, em um compartilhamento de desejos, em uma possibilidade típica das utopias.

Respondendo às questões formuladas no início, pode-se afirmar que ao examinar os três modelos é possível notar que um conjunto de elementos permanece, em essência, inalterado, sugerindo a tese de que o que evolui, efetivamente, são as formas de disseminação da ideologia abraçada pela organização e os artifícios de que se vale a administração para garantir sua função de dominação e controle nas relações de poder. Também é possível afirmar que os programas de capacitação e/ou de formação dos empregados e dos gestores são estratégias de poder que se modificam e se aperfeiçoam na medida em que não conseguem mais responder às expectativas da administração, em que não se constituem em estratégias confiáveis para a realização dos interesses dos dirigentes.

Os processos aqui examinados sugerem que os três modelos se apresentam em seu discurso cobertura, em sua aparência conciliadora e desinteressada, escondendo seus aspectos contraditórios e sua utilidade como forma de dominação, de controle e de transmissão ideológica. O sucesso nos círculos acadêmicos e nas organizações de cada um destes modelos, à sua época, confirmam que, de um modo ou outro, os tempos estão evoluindo, as formas explicitamente autoritárias de adestramento estão sendo substituídas pelas modernas formas de sedução, de envolvimento, de

adestramento da alma, de valorização de aparências, pois que, como mostra Enriquez (2000b, p. 31), a sociedade também caminha por este curso e é, cada vez mais, “uma sociedade onde a aparência triunfa”.

Questões para reflexão

1.

Pode-se afirmar que as diferentes abordagens de capacitação (conforme apresentado no Quadro 7.1) estão, de alguma forma, relacionadas com as transformações no mundo do trabalho ao longo da história do capitalismo, acompanhando as exigências de qualificação para os padrões tecnológicos de produção. Como as características das universidades corporativas, como a mais contemporânea das abordagens de capacitação, relacionam-se com as exigências de qualificação para a atuação no capitalismo flexível ou capitalismo informacional?

2.

Discutiu-se ao longo do capítulo de que forma o uso da expressão “universidade corporativa” distorce a ideia original de “universidade”. Com a difusão das práticas das universidades corporativas nas empresas, existe uma tendência de estas buscarem parcerias com universidades tradicionais (públicas ou privadas) para o planejamento e a efetivação de cursos customizados para as necessidades das empresas, os chamados programas *in company*. A partir dessa tendência observada de aproximação e colaboração de instituições de ensino superior com as universidades corporativas, quais seriam as consequências para a construção da Administração como ciência? Quais as possibilidades de uma reflexão crítica tanto na pesquisa como no ensino da Administração?

8

Gestão da Qualidade, Subjetividade

e Desempenho Organizacional⁵⁹

*José Henrique de Faria
Sidney Nilton de Oliveira*

Introdução

O termo *qualidade* invadiu nas últimas décadas os mais diferentes segmentos da sociedade produtiva (indústrias, serviços, escolas etc.), com suas inúmeras publicações conquistando espaço cada vez maior em bibliotecas e livrarias. O impacto da introdução da qualidade na vida social pode ser considerado um fato importante tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial, sendo que seus termos derivados praticamente se encontram incorporados no dia-a-dia das organizações, gerando programas e processos: qualidade total; qualidade de vida no trabalho; gestão da qualidade; qualidade acadêmica, entre outros. Nem sempre o suporte teórico é o mesmo, mas não há dúvida que a ideia de qualidade já ocupou seu espaço teórico e prático.

De fato, as definições dadas ao termo qualidade nas organizações acompanharam o desenvolvimento do próprio trabalho industrial. Essa evolução caminhou da inspeção de produtos para a investigação destes erros e, desta, para a teoria e a prática administrativa. A introdução da tecnologia de base eletroeletrônica ocorrida nas grandes indústrias, desenvolvida na segunda metade do século passado, deu início à implementação de programas de qualidade no trabalho, o qual passou por muitas adaptações até chegar aos dias atuais (FARIA, 1992).

O arcabouço político-conceitual e a execução dos programas de qualidade foram muito além do segmento industrial, onde se concentrava inicialmente, para atingir todos os tipos de organizações, produtivas ou não. Tudo leva a crer que não há fronteiras organizacionais para a adoção da qualidade. De fato, dificilmente se encontrará uma organização que não

⁵⁹ Baseado no trabalho apresentado no XXIV ENANPAD, em 2000.

busque, de alguma forma, desenvolver processos de qualidade em suas atividades, tanto quanto raramente serão encontrados indivíduos indiferentes à qualidade de bens e de serviços de que se utilizam, sejam públicos ou privados. Se a qualidade é um fator indispensável à vida de uma coletividade, em termos de produção de bens e serviços e de vida e relações sociais, isto significa que os programas de qualidade, especialmente os de gestão, são isentos de contradições? Não seria conveniente investigar o lado encoberto da qualidade, especialmente os programas desenvolvidos para a gestão de e em organizações?

O objetivo deste capítulo é exatamente o de verificar este outro lado dos programas de qualidade. Isto não significa dizer que se está postulando uma vida sem qualidade, produtos e serviços sem qualidade, ensino sem qualidade, mas que se está buscando encontrar o que não está dito nos programas que visam alcançar “padrões de qualidade”.

1 Qualidade: um breve resgate do termo

No limiar do terceiro milênio, escrever sobre qualidade e estruturar uma concepção gerencial baseada neste princípio tornou-se agenda obrigatória de uma economia globalizada, que assume cada vez mais o *status* de evolução e sucesso. Os consumidores, alimentados por uma intensa competição mercadológica dos produtores e incentivados pelos meios de comunicação social, começaram a exigir produtos e serviços com zero-defeito. A grande maioria das organizações mergulhou no domínio dos instrumentos de implementação e manutenção da qualidade, onde não existe uma universalidade teórica e prática.

No uso corrente, constata-se a duplicidade do uso do termo *qualidade* ao se permitir utilizá-lo com duas possíveis interpretações.

Como natureza, propriedade ou condição que um determinado ser, estado ou objeto possui naturalmente, revela a qualidade como sendo uma característica natural, intrínseca, do objeto, isto é, uma das condições normais ou cognoscíveis que um determinado objeto apresenta. Nesse caso, a qualidade é definida a partir de características e propriedades contidas e identificadas no objeto pelo indivíduo.

Como um valor atribuído por um observador em determinadas condições, o termo refere-se à avaliação que este observador elabora do objeto, baseada em critérios culturais, intelectuais, afetivos, ideológicos, dentre outros.

O poderoso marketing da qualidade ignora, muitas vezes, a existência do problema epistemológico. Ao trabalhar com o controle do desempenho, a gestão da qualidade lida, necessariamente, com o processo de construção e desenvolvimento do conhecimento, do comportamento e da consciência do indivíduo, pois formação de conceitos, idéias, valores e atitudes estão implicados neste processo desde seu início, em qualquer circunstância (OLIVEIRA, 1998).

2 Qualidade e conhecimento no trabalho organizado

Desde as primeiras formas de intervenção intencional na natureza para garantir sua sobrevivência, como fabricação de armamentos, roupas e, principalmente, instrumentos e utensílios para caçar e arar a terra, o ser humano destacou-se pela capacidade de transformá-la deliberadamente e também de construir o desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, promover a melhoria da sua qualidade de vida e das formas de organização do trabalho.

A existência humana é a história do seu desenvolvimento e do desenvolvimento das forças produtivas, é a história do trabalho e das formas de poder. O surgimento da civilização é também o desenvolvimento de uma autoridade ancorada em um poder legitimado pelas organizações e seus representantes, como já indicavam Platão e Aristóteles (BOBBIO, 1980). Com o surgimento do Estado, criou-se uma referência social-afetivo-cognitiva, que ao longo da história determinou normas de conduta para cada indivíduo e criou noções como o bem-comum, a representação política, os

direitos e deveres.

O surgimento do Estado, ao longo da história da humanidade, também representou, para os governados, a legitimação do poder dos governantes. Este poder foi exercido de várias maneiras: o poder da lei, o poder da tradição, o poder do conhecimento e da tecnologia (por exemplo, o domínio do fogo, a fabricação de armas, ou ferramentas). Com o surgimento do “Estado Capitalista”, o sujeito econômico evidenciou-se como a forma predominante de dominação (BOBBIO; BOVERO, 1996). A formação da sociedade capitalista caracterizou a seu modo a divisão social do trabalho, deslocando o eixo das formas precedentes do trabalho dividido para uma forma cuja lógica é não mais aquela do trabalho, mas do capital. Com mudança da ênfase no homem para a ênfase no capital, o trabalho e o trabalhador são alienados da produção de mercadorias, pois o trabalhador deixa de se apropriar do objeto produzido e de todo o processo produtivo (MARX, 1946).

A ampliação das formas e da organização do trabalho foi um dos fatores que mais contribuiu para o desenvolvimento gradativo da tecnologia de produção até seu primeiro grande salto qualitativo, ocorrido na primeira revolução industrial. Sem uma organização política adequada, os trabalhadores foram submetidos, durante muito tempo, às formas mais cruéis de controle comportamental, desde a escravidão e do trabalho pela subsistência, até às grandes jornadas de trabalho. Nas primeiras fases de produção coletiva já existiam marcantes divisões no trabalho, porém, com surgimento do capitalismo houve não só uma generalização dessa divisão ao iniciar-se uma racionalização da produção por meio do controle das tarefas e operações mais básicas, como, e principalmente, uma separação entre o trabalho mental e o manual (HOBSBAWN, 1979; BRAVERMAN, 1977), de início em uma mesma unidade industrial e, depois, com a introdução de tecnologia de base microeletrônica no processo de trabalho, em unidades diferentes e em diferentes lugares e países.

3 O trabalho produtivo na industrialização

A divisão do trabalho no capitalismo industrial sempre foi um campo de demonstração das relações de poder entre os donos do capital e os detentores da força de trabalho. Esse processo, desde o seu início, foi o do exercício das relações de poder capitalista sobre o trabalho por meio de uma

hegemonia obtida e mantida por leis, instituições e costumes, que a estruturam e que a difundem através da universalização do consenso, ou de sua naturalização pelo uso da ideologia dos que detêm o poder (GORZ, 1980).

Nesse sistema político-econômico, o Estado Capitalista desenvolveu mecanismos de mediação entre os detentores da força de trabalho e os proprietários do capital, agindo sempre como intérprete dos interesses dominantes (POULAN-TZAS, 1977). A legalização do Estado de Direito sob o capitalismo trouxe muito mais vantagens para o capital do que para o trabalho (JESSOP, 1996). A evolução do trabalho produtivo seguiu, no capitalismo, as diretrizes impostas pela hegemonia capitalista e as formas de poder se articularam de diversos modos desde o aparecimento das primeiras fábricas, desenvolvendo concepções gerenciais pertinentes à indústria capitalista e às suas necessidades (FARIA, 2004).

Com o avanço da industrialização, as formas mais adiantadas do capitalismo monopolista perceberam que a transmissão da ideologia que interessava ao capital transmitir não poderia ficar restrita ao mundo fabril, pois a renovação da força de trabalho já deveria conter, como resultado de uma ação política, a incorporação de valores pertinentes ao desenvolvimento capitalista. Neste sentido, percebeu-se que o capital poderia ter na escola um espaço importante de exercício de poder, pois esta poderia preparar o indivíduo convenientemente à estrutura demandada pelo desenvolvimento capitalista. A escola passa a ser, então, um palco privilegiado em que se trava uma luta entre as necessidades do capital e as do trabalho, pois se do lado da estrutura ela se constitui como aquilo que Althusser chamou de Aparelho Ideológico de Estado e, portanto, como um espaço de reprodução da lógica do capital, de outro também se tornou um espaço de resistência e de construção de práticas sociais transformadoras (SILVA, 1991).

A escola da formação propedêutica, da formação técnica, da formação superior e do desenvolvimento científico e tecnológico passa a ser um solo fértil para o fortalecimento do processo de acumulação capitalista. É nela que se formam a mão-de-obra qualificada e os supervisores de primeira linha, que se formam a

média e a alta gerência, que se formam os consultores organizacionais e os que desenvolvem programas de gestão, normalmente financiados por entidades ou agências cujos fundos provêm dos diferentes capitais. É também aí que foram e continuam sendo concebidos e desenvolvidos programas de gestão de organizações, entre os quais os de qualidade implantados nos setores produtivos.

4 O controle comportamental nas organizações: origens e desdobramentos

Todas as concepções gerenciais que vieram depois do taylorismo-fordismo e do fayolismo nas organizações enfatizaram o desempenho do trabalhador como sendo fundamental para a produtividade, porém as estratégias adotadas para obtê-la diferiram conforme a concepção e as épocas. Mesmo com a chegada da chamada concepção humanística na gestão das organizações, a influência do movimento da administração científica ainda predominava na concepção organizacional como um sistema que pode ser desenvolvido antecipadamente, em toda a sua constituição (FARIA, 1985).

O humanismo na gestão das organizações permitiu um avanço importante no aperfeiçoamento das condições de trabalho, mas revelou uma força mais perversa de controle comportamental: o controle psicopolítico. A Escola de Relações Humanas acredita que a cooperação espontânea seja a estratégia ideal para atingir os níveis desejados de produtividade e, ao mesmo tempo, satisfazer os trabalhadores. Extremamente idealista, esta concepção parte do pressuposto de que o indivíduo é naturalmente adequado ao sistema em que está inserido e, por meio da repetição e das relações informais, hegemoniza, dentro da organização, os valores dominantes.

A questão dos conflitos entre os trabalhadores e a organização foi o grande desafio que a Escola de Relações Humanas, pioneiramente, tentou gerenciar. A tese desta escola consistiu em conciliar as necessidades dos trabalhadores com as necessidades organizacionais. Esta perspectiva conciliatória, na verdade, constituiu-se na negação dos processos de exploração da força de trabalho, da alienação (da consciência) e,

principalmente, dos próprios conflitos fundamentais (das relações entre as classes sociais).

A Escola de Relações Humanas guarda-se também na aparente neutralidade do seu humanismo e acredita que a organização é capaz de saber o que pode ser bom e o que pode ser ruim. Imaginariamente, a organização assume uma conotação materna que determina de modo afetuoso e decisivo o caminho que seu *filho* deve seguir, ou seja, o que é *bom, natural* e *verdadeiro* para seguir e obedecer. A gestão organizacional é exercida segundo esses princípios, acreditando-se capaz de viabilizar uma colaboração construtiva e espontânea dos trabalhadores, por meio de estímulos psicológicos e sociais (OLIVEIRA, 1998).

O controle psicológico do desempenho do trabalhador passou a ser – a partir da década de sessenta – um fator importante para as concepções gerenciais modernas. As práticas gerenciais procuraram, na maioria das vezes, desenvolver análises mais críticas à direção taylorista, mas a maioria delas insistia no controle do comportamento como fundamental para a produtividade desejada.

No campo das organizações a gestão da qualidade representa a retomada do humanismo a-histórico que visa à manutenção política e ideológica dos interesses valorizados pelo capital. A busca do desempenho ideal – a excelência e o sucesso – iniciou-se nas indústrias e chegou às organizações em geral de um modo hegemônico, encontrando não só pouquíssimas resistências, mas um entusiasmado apoio, baseado na concepção acriticamente aceita de que da qualidade só se discute as formas de obtê-la, pois ela é em si mesma uma exigência universal.

5 O controle da qualidade: o início da gestão da qualidade

A busca da qualidade nasce, rigorosamente, com a própria indústria, mais precisamente com a revolução industrial e com o surgimento da

produção em massa. A evolução do conceito inicia-se com a verificação da qualidade de produtos e serviços até atingir o *status* de concepção gerencial. Em toda essa trajetória percorrida pela *qualidade* uma preocupação sempre a acompanhou: o desenvolvimento da produção e da competitividade tendo como referência as leis de mercado, visando à sobrevivência da própria organização, a obtenção do lucro e a manutenção dos valores hegemônicos do capital.

O marco inicial da era da qualidade se dá com o surgimento do controle de qualidade, proposto por Shewhart na Inglaterra durante a década de 1930. A concepção inicial de qualidade mostrou-se predominantemente positivista. O principal instrumento utilizado por Shewhart (ISHIKAWA, 1993) era uma escala de análise de erros e desvios no desempenho do padrão preestabelecido. Essa escala media a frequência dos erros e desvios existentes, para posterior investigação causal.

Como se pode notar em toda a literatura sobre o tema, desde seu início a qualidade, no contexto industrial, tem claro seu objetivo maior: aumentar a produtividade por meio do controle do processo produtivo. Até a metade deste século, pode-se dizer que a qualidade constituía-se em um instrumento que o administrador poderia utilizar para melhorar o seu produto e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade de sua indústria. A afirmação de Shewhart foi elaborada nessa direção, ao instrumentalizar, estatisticamente, a dinâmica industrial.

Na década de 1950, os EUA lideravam a crescente industrialização, principalmente nas indústrias automobilísticas, das primeiras a superar a crise de 1929. Nessa época, atinge-se o auge da produção de massa, o que significava a necessidade de gerir grandes empresas, com grande número de trabalhadores. Com a complexidade industrial e a necessidade de crescimento global do capitalismo, foi se percebendo cada vez mais a inoperância das bases administrativas constantes da Organização Científica do Trabalho (FARIA, 1992).

O desenvolvimento industrial ampliou consideravelmente a necessidade de uma política de recursos humanos cada vez mais eficiente. A gestão dos recursos humanos na indústria acompanhou essas modificações, abandonando as teses mais mecanicistas e positivistas e desenvolvendo ou apropriando-se de teorias que dessem conta da subjetividade do comportamento humano no trabalho, como por exemplo, a motivação, a

liderança e as relações humanas, dentre outros fatores.

6 A qualidade como produção enxuta

A produção industrial, principalmente a da “indústria das indústrias” (as fábricas de automóveis), após a primeira grande guerra, anunciava a transição de uma produção unitária, tipicamente taylorista, para uma produção em série ou em linha, tipicamente fordista. Isso exigia mudanças significativas nos métodos de produção, na relação do homem com o trabalho e na funcionalidade do comportamento organizacional.

A necessidade era, então, de uma indústria autossuficiente e, nesse sentido, os capitalistas procuraram organizar suas fábricas para atender a esta exigência, tornando o produto que fabricavam muito mais barato. Nestas indústrias, com a produção unitária sendo progressivamente extinta, a qualidade começa a tornar-se um fator importante na administração das organizações. A nova concepção gerencial que se estruturava deslocou a atenção dos gestores para as demandas do mercado e para a sua satisfação, não porque o consumidor passou a ser, ele mesmo, objeto de preocupação, mas fundamentalmente devido ao incremento na concorrência e à necessidade de ampliação e manutenção de mercado.

O fordismo estabeleceu importantes conceitos e práticas modificadoras que contribuíram para o aprimoramento da qualidade na indústria. Da indústria automobilística surgiu o abandono gradual das linhas estacionárias de montagem dos carros, implementando-se a linha móvel, em que o produto passava a ser movimentado mecanicamente, em direção a cada trabalhador, que deveria ser disciplinado para concentrar-se nesses movimentos: o impacto proporcionado pela linha de produção fordista na indústria pode ser comparado ao produzido pela introdução da microeletrônica na atual produção industrial, genericamente denominada de toyotismo.

O início das concepções gerenciais inspiradas na qualidade pode ser apontado com o desenvolvimento do controle da qualidade que teve seu início durante a Segunda Grande Guerra, quando passou a ser necessário produzir em curto espaço de tempo com padrões mínimos de qualidade e em grandes quantidades, levando em conta à escassez de matéria-prima. Todos os avanços e problemas que a industrialização em massa

proporcionou contribuíram para uma decisiva mudança nas gestões organizacionais.

Após a Segunda Grande Guerra ocorreu um aceleração no processo industrial e no desenvolvimento de técnicas cada vez mais eficientes de gestão dos recursos humanos no trabalho. Além disso, muitas potências beneficiaram-se, como vencedoras diretas ou indiretas, do conflito. Este foi o caso dos EUA que, no pós-guerra, passaram a comandar política, econômica, tecnológica e industrialmente o mundo capitalista.

O controle de qualidade – institucionalizado e planejado – mostrou o caminho do desenvolvimento no pós-guerra e abriu campo para o surgimento de diversos autores especializados na ampliação da produtividade baseada na forma de produção em massa. Este controle passou a ser decisivo para a competição interna (principalmente nos EUA) e externa (transnacionalização industrial), principalmente porque o mercado internacional passou a ser fundamental para a expansão do capitalismo industrial e para o processo de acumulação ampliada do capital. O fim da Segunda Guerra Mundial provocou, também, outra mudança no cenário internacional, com a “reconstrução” do Japão pelos “aliados”. Essa medida provocou a exportação do modelo industrial americano para o Japão e, junto com este, um modelo gerencial, para o que se destacaram as contribuições da Fundação Alfred Sloan (FARIA, 1985). Os grandes especialistas americanos de qualidade foram levados ao Japão como consultores e “arquitetos estratégicos” de uma reconstrução econômica, industrial e cultural do Japão. As influências na gestão de pessoas, instituições e organizações foram incontáveis (OLIVEIRA, 1998).

A ideia central destes autores, em verdade, seguia a perspectiva de construção de uma nova indústria baseada na concepção proposta anteriormente por Henri Ford, para o que tentaram desenvolver cada vez mais processos inovadores tendo por fundamento o binômio planejamento/produção, dando origem ao que mais tarde foi aperfeiçoado pelos japoneses como sendo a produção enxuta (*lean production*).

A gestão baseada na maximização da qualidade e na ausência total de erros, de fato, é consequência direta da produção enxuta e é incompatível com as organizações excessivamente burocráticas ou com limitadas noções de motivação e do próprio trabalho. A partir da década de 1980 houve, em todo o mundo desenvolvido e em desenvolvimento, uma explosão da busca

de qualidade e de incremento de produtividade industrial, motivada pelos resultados obtidos pelo novo modelo capitalista de organização e produção, conhecido pelo nome de “milagre japonês” e inadvertidamente compreendido como sendo um processo não da evolução do capitalismo e de seu novo patamar de acumulação ampliada, mas como um processo típico do Japão, com sua cultura, modo de vida, disciplina etc.

A gestão pela qualidade, antes de ser um modelo japonês, como alguns analistas mais afoitos supunham, é tão-somente um sistema de trabalho cooperativo, com decisões descentralizadas e delegação de responsabilidade. Os grupos de controle de qualidade são autônomos em relação às suas tarefas e, algumas vezes, decidem coletivamente os destinos da produção imediata.

O marketing estratégico da gestão da qualidade, que deu sustentação ideológica ao seu desenvolvimento, foi, desde o início, a valorização dos clientes, mas seu real objetivo foi e continua sendo de fato o gerenciamento do desempenho: todas estas características podem ser encontradas já na década de 1940 nas experiências e pesquisas conduzidas por Douglas McGregor (1960), que resultaram resumidas em seu famoso *The human side of enterprise*, e não no “estilo japonês” de administrar que deveria servir de inspiração aos americanos, como tentou fazer crer Ouchi (1981).

Com algumas exceções, entre as décadas de 1980 e 1990 a descentralização administrativa e as organizações voltadas para a qualidade foram aos poucos assumindo estruturas administrativas de natureza mais participativa (FARIA, 1987), sendo que nos anos 1990 a qualidade começou a ultrapassar mais nitidamente as fronteiras estabelecidas na década anterior para se tornar uma exigência da produção mundial. Além de internalização cada vez maior dos mercados, percebeu-se uma segmentação mercadológica crescente, quando a própria indústria divide a produção de seus bens ou serviços de acordo com os níveis socioeconômicos, culturais e etários, dentre outros. No campo gerencial-comportamental, a psicossociologia enfatizou essa perspectiva como sendo o da autonomia controlada, ou seja, controla-se politicamente a participação, permitindo-se

a autonomia no grau que interessa a organização (PAGÉS et al., 1987).

O rompimento com o paradigma taylorista-fordista do sistema organizacional ótimo foi uma das grandes mudanças realizadas por Deming (1990) na administração moderna. Ao defender a ideia de um sistema dinâmico, esse autor ressaltou a importância das políticas administrativas de prevenção e reestruturação diante das mudanças organizacionais. Aqui, começou-se a aperfeiçoar o controle do desempenho, visto que o dinamismo e a imprevisibilidade passaram a ser catalisados para a maximização da produtividade. A teoria demingiana parte da premissa de que o sucesso de uma organização depende da aceitação do controle comportamental por parte do trabalhador.

As concepções de Deming causaram em muitas décadas algumas adesões, muitas divergências e uma enormidade de tentativas de sínteses. Além disso, o sucesso de Deming no Japão tornou a qualidade uma “febre” mundial e muitos especialistas começaram a surgir a partir dele. Os nomes mais consagrados, chamados “gurus” da qualidade, são, entre outros: Juran (1994) que enfatizou o “planejamento da qualidade”; Crosby (1993), que ressaltou, dentre outras coisas, o “zero-defeito”; Feigenbaum (1994), que destacou a importância do “controle de qualidade” e da definição de qualidade do cliente: Deming e Juran protagonizaram, por mais de três décadas, duas visões hegemônicas e distintas na busca da qualidade (OLIVEIRA, 1998).

7 As contradições dos programas de qualidade

Na gestão da qualidade o cliente é o indivíduo competente e disciplinado que se encaixa na cultura do sucesso e da competição consumista. É significativa a frase: “não existem alternativas”, ou seja, não existe opção fora daqui, com a qual Falconi Campos ratifica uma ideia implícita na maioria das análises sócio-organizacionais dos especialistas em qualidade: também não deve existir, em nível político, alternativa alguma, ou seja, não deve haver como escapar da nova moda, já que se trata de uma coisa necessariamente boa para todos... (OLIVEIRA, 1998).

Apesar das mudanças realizadas pelo capitalismo moderno, as contradições inerentes ao desenvolvimento das forças produtivas não deram sinal de redução ou de arrefecimento. A gestão da qualidade baseia-

se na formação de uma consciência moderna e na construção de conceitos adequados a um novo ordenamento econômico, mas nem por isso se propôs a enfrentar as contradições evidenciadas neste. Ao contrário, as acentuou, ainda que seu suporte ideológico seja a superação dos problemas da produção e da gestão.

As novas tecnologias industriais revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão e a propor aos seus membros, como razão e como finalidade, “a eficiência, a rentabilidade, o crescimento, a hegemonia e, como cimento da ação, a doutrina afirmada, o dogma revelado, a educação transmitida” (ENRIQUEZ, 1974).

A gestão da qualidade, ao contrário de outras teorias do humanismo industrial, estrutura uma dominação fundamentalmente psicopolítica que visa persuadir o indivíduo a aceitar as fantasias e significações políticas, cognitivas e afetivas hegemônicas. A gestão da qualidade dá grande importância ao substrato ideológico que cerca a expressão qualidade, preenchida por desejos, exigências e obviedades. Por isso, aposta sua veiculação não apenas nas restritas organizações industriais, mas em todos os tipos de estruturas organizacionais, especialmente aquelas voltadas à educação formal e à qualificação que, como mencionado anteriormente, constituem-se em instituições não apenas imaginárias mas igualmente ideológicas da sociedade.

Nesse processo, alinha-se mais que um programa, mais que um processo de produção industrial, um modismo com ares de “fim da história”, de unanimidade fenomenológica, que admite que qualquer nova teoria ou concepção, por melhor que seja, jamais poderá prescindir das virtudes da qualidade: é a propaganda “vitória final do modo de produção capitalista” sobre todas as outras experiências capitalistas e não capitalistas.

Mas, um exame mais atento destas questões mostra que tudo não passa de *slogans* ideológicos de um marketing muito bem-feito cuja mensagem subliminar é a de reforçar a ideia da “única opção”. Nesta linha, a cultura organizacional na *gestão da qualidade* oferece uma estratégica ilusão: a união imaculada do homem com sua organização.

Em uma leitura psicossociológica entende-se que o indivíduo nega, por exemplo, a aceitação de que é um indivíduo, que não precisa assumir a responsabilidade de decidir algo, de procurar a verdade, esperando sempre que alguém, que um grupo operativo, que uma norma ou um programa assumam por ele este risco. Inspirada na psicanálise, uma leitura clínica e social permite entender como se edifica uma subjetividade nesse contexto.

E eis que lá está o programa de qualidade à sua espera, a norma universal, o padrão aceito, a verdade inquestionável das normas da International Organization for Standardization (ISO) e principalmente os valores e os ideais que devem ser interiorizados e que servirão de normas do comportamento, de maneira que, podendo expressar-se apenas sobre os problemas da exterioridade, podendo somente fazer uso da palavra fragmentada circunscrita ao previamente permitido, ninguém mais precisa questionar sobre o sentido de sua ação: o sentido já está lá e basta fazê-lo seu (ENRIQUEZ, 1974; FARIA, 1985, 1987; OLIVEIRA, 1998).

A contradição básica, assim, dos programas de qualidade, é que se trata de uma proposta que busca estabelecer padrões de qualidade que vão do produto/serviço ao processo, dos clientes à gestão, dos valores às atitudes, das relações pessoais à vida organizacional, mas que, fundamentalmente, pretende mesmo atingir níveis eficientes e eficazes de gestão, mecanismos de controle, incremento de produtividade, padrões de competitividade e lucratividade e estabelecimento de comportamentos mais ou menos padronizados.

Em resumo, trata-se de um programa de controle político-cognitivo-afetivo do comportamento organizacional, tendo como objetivo o incremento da produtividade e a manutenção da competitividade, e como

resultado o estabelecimento da onipotência imaginária, da denegação da morte e da legitimidade da vida como estruturas estáveis da existência humana nas organizações, não dando mais lugar nem para o sonho, nem para o desejo.

8 Conclusão

A guisa de conclusão, pode-se afirmar que a *gestão da qualidade* reforça a exigência de condicionar os indivíduos de acordo com as novas exigências tecnológicas e econômico-sociais. Este processo é a base estrutural do controle comportamental, pois leva o indivíduo a uma leitura inadequada da realidade pela introjeção política, cognitiva e afetiva de um contexto fantástico, ou seja, do engodo sustentado pelo *status quo*. Enquanto algumas concepções de gestão reprimem ou negam o conflito capital-trabalho, a qualidade trabalha com o recalçamento, pois cria um lugar simbólico-imaginário conveniente à sua ideologia, em que o indivíduo pode, sem culpa, ignorar as suas impossibilidades.

A ilusão de obtenção da verdade absoluta e da possibilidade de atingir a perfeição revela toda a vulnerabilidade do indivíduo aos engodos e fantasmas psicossociais, pois a organização, na trilha da sociedade das mercadorias, assume muitas vezes o papel de realizadora desses engodos. A dominação psicossocial que se encontra por debaixo dos programas de qualidade é conveniente a estes ditames, pois cria as condições necessárias para que o indivíduo confie, idealize e comprometa-se com a organização. Este processo gera o clima ideal para o estabelecimento de vínculos políticos, cognitivos e afetivos entre o indivíduo e a organização, de forma que o masoquismo funcional decorrente de tal relação possa permitir que o indivíduo tenha seu lugar reservado em um valorizado sistema de contribuição-retribuição que a organização lhe oferece através de um programa/projeto sedutor.

Questões para reflexão

1.

Não há quem não deseje adquirir um produto com a melhor qualidade possível. Não se pode pensar que o elevador que se usa não passou por um

controle de qualidade. O mesmo vale para um automóvel, um ônibus ou um avião. É normal que uma pessoa tenha receio de fazer uma viagem aérea se souber que o processo ou os equipamentos de controle de voo não oferecem 100% de qualidade na prestação deste serviço. Como enfrentar, então, a contradição entre a necessária produção com qualidade e o uso de programas de qualidade para fins de competição, aumento de produtividade, incremento do controle, estabelecimento de comportamentos padronizados, aumento nos lucros? Como resolver a questão das exigências coletivas de qualidade *versus* interesses particulares de obter ganhos com programas de qualidade em que o aspecto coletivo é apenas um “mercado” e não o lado humano do processo?

2.

Uma gestão de qualidade pressupõe que sejam atingidos determinados objetivos, os quais são avaliados através de indicadores. Estes programas cobrem o conjunto das atividades das organizações e todos os “colaboradores”, como o nome está dizendo, devem colaborar. Mas quem define quais são os padrões de qualidade? Por que os padrões são aqueles e não outros? Como os empregados participam (ou não) da definição dos padrões de qualidade, ou seja, até que nível da hierarquia eles podem participar e influenciar?

Parte III

O NOVO SINDICALISMO E A SOCIEDADE UNIDIMENSIONAL

9

A Fase do Colaboracionismo:

a Nova Prática Sindical⁶⁰

José Henrique de Faria

Introdução

Em seu início, a organização capitalista era confundida com o próprio capitalista, o que ainda ocorre em micro, pequenos e diversos médios empreendimentos. A propriedade, em geral, pertencia a um ou a um pequeno grupo de investidores, sendo que, entre os mesmos, era necessário que pelo menos um detivesse o conhecimento do processo produtivo, pois esta era uma condição usual do empreendimento e do sistema de controle que este exigia. À medida que o processo de produção se amplia, que as forças produtivas se desenvolvem e que o volume da força de trabalho assalariada em uma mesma unidade produtiva aumenta, o capitalista passa a contratar supervisores e gerentes para, no dizer de Marx (1946), funcionarem como maestros com a função de organizar, dar unidade e controlar as atividades e as habilidades de cada um dos músicos, transformando-os em uma orquestra.

Ainda neste estágio, os capitalistas eram detentores legais e reais do capital. Dito de outra forma, eram os donos do capital e igualmente das relações de propriedade econômica e das relações gerais de troca: controlavam o capital, a forma de produção e de realização do valor, mas não dominavam totalmente as relações de posse. Os trabalhadores, portanto, neste mesmo estágio, controlavam o conteúdo do trabalho (o saber fazer), porque detinham os saberes de ofício e instrumental (FARIA, 1993) e, com isto, apesar de todo o sistema repressivo de controle, tinham reservas de autonomia.

O contínuo desenvolvimento das forças produtivas exige, dos capitalistas, maior controle sobre as relações de posse, especialmente sobre

⁶⁰ Texto originalmente apresentado no XXIV ENANPAD, em 2005. O autor agradece a CAPES pelo apoio durante a realização do Programa de Pós-Doutorado na University of Michigan, no qual, a partir da pesquisa lá efetuada (FARIA, 2003), este capítulo foi produzido.

o conteúdo do trabalho. É neste contexto que surge o taylorismo e sua conhecida proposta de divisão entre o trabalho mental, que é próprio dos gestores e especialistas, e o trabalho manual, que é próprio dos operários e que deve ser realizado segundo orientações que lhes são hierarquicamente determinadas. O conhecimento, dos gerentes e técnicos especializados, deve ser realizado segundo procedimentos “científicos”, o que somente se torna viável na medida em que o mesmo é expropriado do trabalhador por meio de estudos específicos. Em outros termos, através desta estrutura gerencial, os capitalistas reforçam o sistema de controle sobre o processo de trabalho e sobre os trabalhadores, pois ampliam o domínio sobre as relações de posse, particularmente sobre o conteúdo do trabalho: o saber operário é apropriado “cientificamente” pelo capital. O taylorismo, em sua versão primeira de estudo de tempos e movimentos, é intensamente utilizado na produção caracterizada por trabalho repetitivo e na produção em massa nas linhas de montagem que caracterizam o fordismo.

Ao mesmo tempo em que o taylorismo-fordismo, em seu sentido gerencial, se aperfeiçoa e as organizações crescem, a acumulação ampliada do capital, resultante de sua capacidade de geração de valor excedente, atravessa períodos de crise. Nestas crises de acumulação o capital produtivo deixa de ser a exclusiva fonte de investimento produtivo para dar lugar a outros capitais (capitais de terceiros), especialmente o financeiro (empréstimos) e o do mercado de ações. Juntamente com estes capitais vem a especulação e os juros e, deste modo, o capitalismo industrial assiste à criação de novas relações de propriedade: propriedade pela posse de ações com e sem direito a voto. Dito de outro modo, o capitalismo entra em um estágio em que a propriedade legal dos meios de produção não significa necessariamente sua propriedade real. Como a propriedade legal e a efetiva (real) podem se encontrar sob controle de diferentes grupos, é possível que a direção executiva da organização (que detém a propriedade real), sequer seja proprietária legal, mas composta por profissionais do mercado.

Seja na fase do capitalismo monopolista, seja na fase do neoliberalismo, enquanto mecanismo regulador da acumulação global, e de sua reestruturação produtiva, o elemento mais importante para a compreensão das relações de poder e das formas de controle nas organizações e que afeta diretamente as relações de trabalho e de gestão dos processos de trabalho, é o desenvolvimento das forças produtivas. De fato, o exame da evolução e expansão das forças produtivas é fundamental para compreender as

modificações que se operam nas relações de produção e no modo de produção, na medida em que a determinado nível de desenvolvimento das forças produtivas correspondem determinadas relações de produção.

Os instrumentos de trabalho têm sofrido modificações importantes, especialmente com a introdução de tecnologias de base microeletrônica no processo produtivo. Tais modificações têm afetado o processo de trabalho e de produção bem como as tecnologias de gestão e de produto (FARIA, 1992; KATZ; BRAGA, 1995; TEIXEIRA; OLIVEIRA, 1998; ANTUNES, 1999, GORENDER, 1999), inclusive do ponto de vista da subjetividade operária (LEITE, 1994), da saúde, do sofrimento e das relações psicossociais que se operam nas unidades produtivas (CODO et al., 1998; DEJOURS et al., 1994; DEJOURS, 1996; 1999; SENNET, 1999; MOTTA, 2000). Isto não significa que tais tecnologias sejam determinantes dessas transformações, pois elas compõem o desenvolvimento das forças produtivas, mas não há dúvida que as mesmas representam um aspecto importantíssimo nas modificações que ocorrem no processo de trabalho industrial.

O aparecimento das novas tecnologias, como já mencionado, é consequência de dois fatores conjugados: o primeiro é o esgotamento dos métodos tayloristas e fordistas originais da organização do trabalho, enquanto formas de viabilização da acumulação ampliada do capital; o segundo, é a mudança nos padrões da concorrência decorrente das crises econômicas que se opera em nível mundial. De fato, as novas tecnologias surgiram no final da década de 1970 em uma época marcada pela crise econômica que assolou as economias dos países capitalistas avançados, as quais experimentaram redução da produtividade gerada pelos limites da eficácia dos métodos da organização do trabalho baseados no taylorismo e no fordismo. Esse “paradigma”, segundo Coriat (1988), entra em crise quando se depara com dois fatos novos: (i) a instabilidade social engendrada pela própria Organização Científica do Trabalho (decorrente da desqualificação em massa do trabalhador, associada à grande intensificação do ritmo do trabalho e, muitas vezes, das más condições deste); (ii) o grau de sofisticação alcançado pela técnica para o qual a linha taylorista-fordista tornou-se contraproducente devido ao excesso de tempos mortos e de tempos improdutivos despendidos em técnicas complexas de balanceamento das cadeias de produção.

O controle sobre o processo de trabalho no capitalismo assume, portanto, três fases cumulativas: (i) **simples**, cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a divisão técnica do trabalho, a jornada de trabalho e a quantidade produzida; (ii) **expandida**, cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a função da produção (relação tempo e movimento), caracterizada pela divisão entre trabalho manual e trabalho mental e pela centralização da autoridade em uma cadeia de comando burocrática. Esta fase é conhecida como taylorismo-fordismo; (iii) **sofisticada**, cuja ênfase é principalmente, mas não exclusivamente, sobre a subjetividade dos trabalhadores pela atribuição de responsabilidades e criação de equipes participativas de trabalho, caracterizada pela diminuição na cadeia de comando e pela centralização da autoridade nas gerências. Esta fase é conhecida como toyotismo, produção enxuta, produção flexível (FARIA, 2004b).

Sendo cumulativas, estas fases não representam, como sugere Coriat, três paradigmas ou três modelos distintos em que um é superado pelo seguinte, mas um processo, no qual elementos da primeira fase encontram-se na segunda fase e elementos da segunda fase encontram-se na terceira. Assim, os elementos constitutivos do neotaylorismo-fordismo já se encontram no taylorismo-fordismo do mesmo modo que os elementos deste já se encontravam na fase simples de organização do trabalho.

Uma das questões que daí decorre é que com a crescente alienação dos operários, em seu sentido material e subjetivo, as empresas enfrentam processos cada vez mais difíceis de negociação com os sindicatos organizados. Gradativamente, as organizações produtivas sob o comando do capital passam a investir em estratégias de gestão baseadas no envolvimento dos trabalhadores nos propósitos da empresa, buscando diminuir a influência dos sindicatos nas relações de trabalho. Um dos exemplos da resistência operária é a United Auto Workers (UAW), organização sindical do setor automobilístico de âmbito nacional nos Estados Unidos. A UAW representou, historicamente, o exemplo de um sindicato combativo, especialmente em Detroit, nas negociações com as “Big Three” (Ford, General Motors e DaimlerChrysler), desde o início da indústria automobilística (BABSON, 1984; FARIA, 2004b). No acordo firmado em

2003, entre as “Big Three” e a UAW, os termos sugerem que o modelo de resistência pode ter se transformado em um modelo de adesão do sindicato aos objetivos da empresa.⁶¹ Neste caso, poder-se-ia afirmar que se está entrando em uma fase de colaboracionismo na relação formal entre capital e trabalho? O objetivo deste trabalho é justamente buscar uma resposta a esta questão à luz da Teoria Crítica, mais especialmente da Economia Política do Poder.

1 O controle sobre os processos de trabalho

A integração entre as tecnologias físicas e de gestão caracterizam as três fases inicialmente mencionadas, de forma que a “gerência científica”, proposta por Taylor (1911), encontra sua forma plena quando surge a linha de montagem e as grandes maquinarias. A produção em massa e seu sistema de controle é a expressão do taylorismo-fordismo, especialmente após a grande depressão dos anos 1930. As tecnologias participativas de gestão, baseadas em grupos e equipes de trabalho e em “contratos psicológicos”, aparecem nos anos 1950 e ganham realce em 1960/70, com a *Teoria Y* de McGregor e os sistemas participativos de Likert e com a proposta de alargamento e enriquecimento do trabalho, de Herzberg e Argyris. Estas tecnologias de gestão serão plenamente utilizadas na linha de produção enxuta, na linha de montagem flexível computadorizada, nos modelos de gestão *just in time* e *Kaizen*, os quais se constituem na resposta do capitalismo à crise de acumulação que se inicia no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, sendo que o seu sofisticado sistema de controle é a expressão do neotaylorismo-fordismo.⁶² Neste sentido, convém insistir, é

⁶¹ O autor agradece à pesquisadora Jane Slaughter, Diretora do Labor Notes, em Detroit, pelo acesso aos documentos completos (apenas parte do acordo foi tornado público) e pelas informações repassadas nos diversos encontros de discussão e entrevistas, que permitiram que este estudo pudesse ser realizado. Agradece, igualmente, a Mike Parker, pesquisador e membro da UAW, pelas informações sobre o processo que resultou no acordo mencionado, repassadas também em entrevistas e encontros de discussão, e ao Prof. Steve Babson, da University of Wayne, em Detroit, pelas indicações acerca dos resultados do acordo. Agradece também ao Prof. Ian E. Robinson, do Institute of Labor and Industrial Relations, da University of Michigan, pela orientação e pelos contatos com os demais pesquisadores, bem como aos trabalhadores que, em vários encontros e oportunidades, se dispuseram a conceder entrevistas.

⁶² Para maiores detalhes sobre esta análise, ver Faria (2004, Vol. 2).

um equívoco supor que se tratam de três paradigmas distintos e especialmente é um equívoco atribuir à fase contemporânea de acumulação o conceito de pós-fordista, pós-industrial ou pós-moderna. São formas diferentes de expressão que caracterizam fases de um mesmo processo capitalista de acumulação e estratégias de controle sobre a organização do trabalho e sobre os trabalhadores.

Na primeira fase, devido ao conhecimento dos trabalhadores e à sua qualificação para realizar o trabalho, a conclusão da montagem dos produtos dependia quase que inteiramente deles. Os trabalhadores não podiam ser imediatamente substituídos e, ainda que existissem imperfeições e necessidade de ajustes, o trabalho não podia ser dividido, tendo que permanecer unitário. Os trabalhadores, necessariamente, tinham que conhecer cada parte do trabalho e ajustavam-nas de acordo com os procedimentos que eles entendiam procedentes, o que lhes permitia o controle sobre o processo e o ritmo de trabalho, sendo praticamente impossível ao capitalista ou ao capataz dar comandos específicos sobre o que devia ser feito, como devia ser feito e em que velocidade devia ser feito. Como os trabalhadores conheciam, igualmente, detalhes de operação dos objetos de trabalho (máquinas, equipamentos, ferramentas), o controle pelo capitalista era discricionário, especialmente sobre o tempo e os movimentos, e a supervisão era difícil. O conhecimento do trabalho dava, aos trabalhadores, condições de resistência e de enfrentamento com os capitalistas que, enfim, apenas podiam controlar efetivamente a divisão técnica do trabalho, extensão da jornada de trabalho e a quantidade final a ser produzida (GARTMAN, 2002).

Na segunda fase, entra em cena a Organização Científica do Trabalho (OCT). O taylorismo é o primeiro método que identifica as atividades da manufatura discreta e as integra em um sistema de produção organizado. Tal sistema permite, pela decomposição das tarefas em tempos e movimentos, não apenas definir a “melhor maneira de produzir”, mas subsidiar as gerências com um padrão de avaliação e controle do trabalho e dos trabalhadores. Os capitalistas deslocam as informações obtidas na produção, a partir do saber operário, para os escritórios de engenharia, planejamento e métodos, nos quais as regras da organização do trabalho são desenvolvidas. Os gerentes passam a ser encarregados de implementar as

regras e de assegurar que os trabalhadores as cumpram.

O taylorismo alcança sua configuração mais avançada quando aplicado à linha de montagem fordista, pois neste estágio, a que corresponde o taylorismo-fordismo (a base da OCT), o controle não apenas encontra-se nas gerências, mas é centralizado em toda a cadeia de comando constituída para garantir o funcionamento do conjunto das atividades parcelares e, o que é mais importante, o saber operário é transferido para as máquinas. Cria-se, nesta fase, uma estrutura hierárquica de diversos níveis e o sistema de controle vai dos escritórios para a imensa cadeia burocrática (PRECHEL, 2002; CLAWSON, 1980). Do mesmo modo, a mecanização do processo de produção se dá pela incorporação das diversas tarefas na linha de montagem e pela especialização das atividades, reforçando a exigência de uma extensa estrutura hierárquica.

A terceira fase, chamada de toyotismo, é de fato uma fase neo-taylorista-fordista, pois continua tendo sua base nos princípios da OCT e, com mais eficácia, apropria-se do saber operário e o transfere para os *softwares* das máquinas (robô industrial, máquina ferramenta de controle numérico computadorizado, CAD/CAE, Auto CAD). Trata-se de um taylorismo-fordismo na era da globalização (FARIA, 1992; PRECHEL, 2002b). A produção enxuta (neo-taylorismo-fordismo) computadoriza o fluxo de informações do chão de fábrica com o objetivo de reforçar o sistema de controle, tornando possível eliminar diversos níveis gerenciais e reduzir a autoridade no processo de decisão dos gerentes de primeira linha e da média gerência. Para efetivar a apropriação do saber operário e reduzir os níveis da cadeia de comando, a organização capitalista do trabalho em sua fase contemporânea vai implementar estratégias de participação, através de equipes de trabalho e de atribuição de responsabilidades aos trabalhadores (sem a correspondente atribuição de autoridade) pela melhoria das tarefas (*Kaizen*). As sugestões individuais e coletivas dos trabalhadores e a competição entre as equipes, sustentadas objetiva e subjetivamente em programas de envolvimento, comprometimento e identificação com a empresa, colocam o conhecimento específico do operário ao alcance da alta gerência.

A mudança de cada uma das fases não se dá ao acaso, mas decorre ao mesmo tempo de uma crise de acumulação e do desenvolvimento de formas mais eficazes de resistência operária aos mecanismos de controle e

exploração. Sobre a resistência, ao longo de cada fase, de fato, desenvolvem-se mecanismos mais efetivos de controle por parte do capital e, para estes, movimentos mais efetivos de resistência, os quais requerem, dos capitalistas e seus gestores, outros mecanismos de controle e assim sucessivamente, em um processo histórico contínuo e dialético. A capacidade acumulada da classe trabalhadora e seu potencial de luta também enfrentam estratégias do capital que se operam politicamente, pelo fracionamento de classe (jogando um sindicato contra o outro e/ou trabalhadores de um país/região contra outro), e economicamente, pela dispersão da instalação de plantas fabris, pela nova divisão internacional do trabalho e pela transnacionalização do capital (BINA; DAVIS, 2002). Este processo de luta constitui o motor do desenvolvimento das forças produtivas.

Com efeito, pesquisas recentes têm demonstrado que as mudanças globais configuradas em um modelo neoliberal que estruturam os novos arranjos decorrentes do desenvolvimento das forças produtivas, constituindo a atual face da globalização, derivam não apenas de uma reestruturação da produção e de uma mudança dos processos tornando-os mais flexíveis, mas principalmente de uma nova composição de forças ou, mais propriamente, de novas relações de poder que afetam tanto o trabalho realizado, em termos de condições e de procedimentos, como as expectativas de emprego (BERBEROGLU, 2002a). Historicamente, a força de trabalho, como se sabe (MÉSZÁROS, 2002), interage dinâmica e contraditoriamente com o desenvolvimento das forças produtivas, na medida em que se constitui em um de seus componentes. Tal interação não se dá simplesmente como decorrente da inserção de unidades de força de trabalho na produção, mas como relação, mais apropriadamente, como relação social de trabalho. Este é o motivo pelo qual, ao se analisar as práticas de controle no capitalismo contemporâneo, de produção flexível e de sistemas ou tecnologias de gestão mais sofisticados, torna-se necessário considerar diversos fatores, de natureza objetiva e subjetiva. Esta forma contemporânea do capitalismo, em sua versão flexível, se dá no âmbito do recente processo de globalização, como já anunciara Marx (1946) ao referir-se ao *capital social total* e à *totalidade de trabalho*, pois o sistema de capital somente pode ser global, dado que sua natureza não é compatível com qualquer restrição à sua expansão.

Mas nem toda a prática de controle cabe nos discursos, razão pela qual as mesmas utilizar-se-ão de mecanismos não-ditos, que não podem ser

pronunciados às claras. Mesmo as teorias que autorizam o controle nas organizações e que o legitima, servem como *esconderijos conceituais*⁶³ das estratégias de poder que se instituem nas relações de trabalho. É exatamente aí que se deve fazer as leituras sobre as formas e processos de controle no capitalismo contemporâneo, particularmente nas organizações que se encontram no núcleo do desenvolvimento tecnológico (físico e de gestão).

2

O capitalismo global e a produção enxuta (*lean production*): a sofisticação do controle

Inconscientemente, os trabalhadores tendem a aceitar a presente forma de organização do trabalho como natural, sendo que a direção deve ser de propriedade dos sócios ou de quem os mesmos designarem. Os operários são, nesta concepção, colaboradores que devem realizar suas tarefas como lhes é determinada. Do ponto de vista da propriedade real, vários fatores contribuem para a manutenção da organização do trabalho controlada nos moldes capitalistas. O reconhecimento de que o líder (direção) é o detentor do conhecimento e tem a função de supervisionar, determinar, exigir, coordenar e decidir e o entendimento de que a educação formal e o conhecimento do ofício não dão lugar a questionamentos sobre o que e como deve ser feito, são incorporados à natureza das funções de comando, do que resulta que as decisões da cúpula são tidas como competentes. Isto se converte na produção do consentimento (BURAWOY, 1982), compõe o paradigma do consenso (ALVESSON, 1987) e pretende assegurar o poder disciplinar, a supressão do conflito e a gestão de recursos humanos pelo aparelho político-ideológico do capital (DEETZ, 2003), ou seja, enfatiza a neutralidade da meritocracia, da burocracia e do desenvolvimento de modernas tecnologias.

Em uma extensa pesquisa histórica sobre o trabalho, Clawson investigou o desenvolvimento da gestão industrial (propriedade real sobre o capital) nos EUA desde 1860, quando o sistema de ofício dominava a produção, até 1920, em pleno auge do taylorismo-fordismo. Seu estudo mostra que longe

⁶³ Usa-se aqui a expressão conceitual de Baibich (1985, p. 8).

de uma alegada neutralidade, as tecnologias do início do capitalismo moderno e a burocracia nas fábricas foram instrumentos usados pelo capitalismo para assegurar o processo de controle sobre o trabalho. Sua conclusão é reforçada pela forma como a ideologia do capital se coloca sobre as relações de trabalho. Com efeito, em um estudo considerado clássico chamado “Trabalho e Autoridade na Indústria”, Bendix (1963), que apesar do título de seu livro não trata nem de trabalho e nem de autoridade, dedica sete capítulos ao tema da ideologia gerencialista ou, em suas palavras, *às idéias e interesses daqueles que gerenciam a força de trabalho e os negócios das empresas desde a Revolução Industrial*. Só por aí se pode perceber a importância do tema para a formação da *intelligentsia* do sistema de capital.

O novo cenário das linhas de produção enxuta, considerado o caminho mais adequado e promissor para o capitalismo contemporâneo (WOMACK; JONES; ROSS, 1990), de saída afeta objetivamente o emprego industrial mesmo em economias desenvolvidas. De acordo com o *Bureau of Labor Statistics* de 2003, entre os anos de 2001 e 2003 houve uma redução de cerca de 3 milhões de postos de trabalho na indústria americana.⁶⁴ Em Michigan, Estado em que 25% da força de trabalho encontra-se no setor industrial e em que se concentram as maiores indústrias automobilísticas, foram perdidos 380 mil empregos no período, sendo 82 mil apenas em 2003. As empresas automobilísticas de Michigan, antes chamadas de “As Três Gigantes” (General Motors Corp.; Ford Motor Co.; DaimlerChrysler AG), estão perdendo mercado para as concorrentes asiáticas e europeias. Somente a General Motors, que já chegou a dominar, com suas subsidiárias, cerca de 50% do mercado mundial de veículos, detinha 28% em 2003 (índice que se manteve estável nos anos considerados). Os fabricantes estrangeiros, por seu turno, controlavam mais da metade do mercado de veículos de passeio e 25% do de caminhões e ônibus dos EUA no mesmo ano. A Toyota Motor Co. encaminhava-se, já em 2003, para se tornar a segunda maior empresa fabricante de veículos automotivos do mundo, superando a Ford. Ao mesmo tempo, Toyota, Hyundai, Mercedes Benz e outras empresas da mesma área

⁶⁴ Esta tendência também pode ser percebida nos dados do *Handbook of U.S. Labor Statistics*, de 2003. A título de ilustração, levantamento conduzido pelo Grupo de Indústria e Competitividade do Instituto de Economia da UFRJ, em 2003, mostra que a introdução de tecnologia no processo produtivo, especialmente nos setores agropecuário e industrial (manufatura), eliminou cerca de 10,8 milhões de empregos entre 1990 e 2001.

de atividades estavam construindo novas fábricas no sul dos EUA, baseadas no sistema de Lean Production. Isto significa que, em função da exigência do *just in time* e em função da competitividade entre os fornecedores de peças e componentes, os fabricantes de peças já tendiam a deslocar-se para regiões mais próximas da produção de veículos, pois no preço de suas mercadorias o transporte não podia ser um fator de perda de mercado. Com estas empresas seguiu a força de trabalho qualificada, em uma migração interna de trabalhadores (HAGLUND, 2003).

Como já foi indicado, o modelo de produção flexível, também chamado de neo-fordismo “humanizado”, passa a se expandir na segunda metade de década de 1970, baseado nas idéias de enriquecimento e alargamento do trabalho e reestruturação da linha de produção. Tal modelo tem como princípios o aumento: (i) da participação dos trabalhadores na decisão; (ii) da variedade do trabalho (cujo objetivo é diminuir a monotonia típica da linha de produção em massa); (iii) do uso efetivo dos potenciais dos trabalhadores. A ideia, segundo pesquisa realizada por Graham (1995), é dar significado e propósito às funções individuais no trabalho, induzir o senso de pertença e de vinculação como membro de uma comunidade de trabalho, o senso de controle sobre o trabalho alheio (controle sobre os próprios trabalhadores) e a oportunidade de autoqualificarão. A viabilização deste novo modelo de produção demanda a renovação de tecnologias de gestão e a adoção de programas específicos, tais como Qualidade de Vida no Trabalho, Controle Total de Qualidade, Universidade Corporativa, Desenvolvimento de Competências, entre outros.⁶⁵

De acordo com Babson (1999, p. 47-50), a produção enxuta ou flexível adotada nas três maiores indústrias automobilísticas americanas (GM, Ford e DaimlerChrysler), possui um cardápio de elementos que compõem a organização técnica e a organização social, os quais são entrelaçados e interdependentes (Quadro 9.1). Ainda que todas as atividades estejam, de alguma forma, presentes no processo, há uma correlação entre aquelas que possuem maior grau de dependência. A ênfase na Qualidade do Posto de Trabalho, por exemplo, é fortemente realçada no Projeto de Simplificação de Manufatura, imperativo técnico que, por seu turno, incorpora a avaliação

⁶⁵ Todos estes temas são tratados aqui em detalhes em outros capítulos.

dos trabalhadores a partir do Desenvolvimento Contínuo das Tarefas, a qual é acentuada pelo Controle Visual que é enfatizado pelo uso de Símbolos de Solidariedade com a Empresa. Mas, se uma parte do processo requer a utilização de Linhas de Montagem, é realçado o Processo Estatístico de Controle.

Quadro 9.1 *Cardápio da produção enxuta (flexível).*

Organização Social	Organização Técnica
Desenvolvimento contínuo das tarefas ou <i>kaizen</i>	Controle visual (através de um painel eletrônico e de luzes de alerta/indicação)
Treinamento entrelaçado (para tarefas relacionadas)	Linha de montagem
Eliminação de desperdício (atividade que não agrega valor) e de tempos mortos	Manufatura em células de produção

(reparos, manutenção e inclusive descanso)	
Tarefas flexíveis	Projeto de simplificação de manufatura
	Minimização e evidência de erro
Orientação e treinamento	Equipamentos flexíveis
Círculos de qualidade	Produção <i>just in time</i>
Qualidade no posto de trabalho	Cartões <i>kanban</i>
Proteção do trabalhador (habilidades, aptidões, atitudes)	Montagem em módulos
Processo estatístico de controle	Terceirização
Trabalho padronizado	Manutenção preventiva
Símbolos de solidariedade com a empresa	Produção puxada pela demanda
Equipes de trabalho	Integração dos fornecedores
	Descentralização de estoques

Fonte: Babson (1999). Elaboração de JHF.

Entretanto, a determinação das funções na hierarquia e seus aparatos, a condição de decisão e a atribuição de autoridade e responsabilidade por unidades de trabalho ou atribuição individualizada de tarefas e responsabilidades, permanecem na instância da direção. Apesar da alegada flexibilidade, a estrutura gerencial e o processo rígido de trabalho, observa Graham (1995, p. 48), são construídos sobre princípios tayloristas expandidos e, ainda que a estrutura seja apresentada como achatada, a mesma é claramente hierárquica e consistente com a forma burocrática de controle: menores níveis na cadeia de comando, mas decididamente uma cadeia de comando.

Isto alimenta a função imaginária na hierarquia burocrática, através dos rituais dos chefes, da posse de símbolos (sala, secretária, veículo etc.), da identificação do trabalhador com a chefia imediata, a qual se relaciona à expectativa de reconhecimento pelo chefe (Pai amoroso). Ao mesmo tempo a estrutura hierárquica é apresentada como condição de funcionamento da organização, sustentada tanto na crença nas normas como mecanismo de integração e no entendimento da estrutura organizacional como abrigo seguro, como na

objetivação da hierarquia burocrática através da fixação de normas como padrão de ação, na neutralidade das normas, na impessoalidade dos dirigentes e das chefias.

A estrutura hierárquico-burocrática, enquanto promove a divisão extrema do trabalho e valoriza a especialização, também permite que os grupos de trabalho com ela se identifiquem (departamento A, linha de montagem B, seção C) o que requer a adoção de estratégias de desenvolvimento e de programas de reestruturação organizacional (reengenharia, *downsizing*) que a mantenha atualizada e cumprindo seu papel no controle do processo de trabalho.

A estrutura disciplinar, a que corresponde à hierarquia, igualmente não apresenta alterações essenciais, ainda que na aparência as ações possam sugerir que com a implementação da gestão participativa tenha havido mudanças relevantes. O sistema disciplinar vai do *regime hegemônico* (sutil e sofisticado) ao *regime despótico* (coerção direta e pessoal) (BURAWOY, 1985). A manutenção da ordem e o cumprimento dos objetivos se dá em primeiro lugar conforme definido pelos mitos (fundadores e atuais) e baseados na crença na capacidade, no dom superior e na qualidade dos mesmos, cujas determinações devem ser obedecidas. A obediência e a submissão estão ligadas tanto à figura do chefe enquanto pai castrador ou o Pai da Horda, para usar uma terminologia freudiana (ENRIQUEZ, 1996), quanto à instalação e manutenção dos processos de repressão e recalcamiento, tidos como necessários à manutenção da ordem.

Como já havia observado Marx (1946), das relações assimétricas entre trabalhadores e capitalistas que caracterizam o capitalismo, deriva a necessária tendência a uma elevação da coerção estrutural. O capital, continua Marx, desenvolve-se em uma relação coercitiva para compelir os trabalhadores a fazer mais do que o requerido pelo limitado círculo de suas necessidades. Desta forma, a obediência surge como valor instituído nas relações de trabalho, complementada pela vigilância, pela punição e por um sistema de recompensas. Na linha de produção flexível, a disciplina inicia-se no processo de seleção, através de um adestramento subjetivo, muitas

vezes baseado na vigilância pelos pares, em que se valoriza a inquestionabilidade da ordem, a orientação para a autodisciplina e as atitudes de obediência como defesa contra a desintegração, e termina com a prática do medo do novo, do desconhecido, do ambiente externo (mercado de trabalho, condições de trabalho) (SCHMITT, 2003).

De fato, o processo de seleção já se constitui, no *lean production model*, um fator chave para o adestramento, para a submissão às determinações e para a obtenção de uma alta produtividade (BERGGREN; BJORKMAN; HOLLANDER, 1991). A seleção dos trabalhadores é uma forma disciplinar de controle na medida em que trata de filtrar a força de trabalho cujas atitudes e as habilidades de relacionamentos interpessoais compatíveis com os valores da empresa são mais importantes para o ingresso e a manutenção no emprego do que a destreza e a experiência anterior, que podem ser treinadas (GRAHAM, 1995. p. 19; HILL, INDEGAARD; FUJITA, 1989, p. 74). Enfim, o processo de seleção considera as habilidades técnicas, mas enfatiza as de caráter interpessoal e os hábitos dos candidatos (RINEHART; UXLEY; ROBERTSON, 1997).

A seleção, observa Graham (1995), tem por finalidade: (i) orientar e treinar os novos operários; (ii) transmitir o conceito de equipe (*team*); (iii) introduzir a filosofia *Kaizen*; (iv) adaptar os empregados ao sistema de controle descentralizado de estoque; (v) implementar uma “cultura” de cima para baixo; (vi) qualificar o operário para a linha de montagem computadorizada; (vii) incluir o *just in time* na produção; (viii) implementar uma estrutura multidimensional no sistema de disciplina-obediência. Neste sentido, a seleção é acompanhada por uma programa de orientação, treinamento e qualificação, o qual é aplicado para transmitir a filosofia da empresa, alcançar os ideais da organização, desenvolver as habilidades técnicas e incentivar o trabalho em equipe.

Tal processo, conforme pode ser deduzido das manifestações de trabalhadores e de sindicalistas, bem como de declarações de gerentes das organizações produtivas,⁶⁶ utiliza-se de procedimentos ideológicos de:

- i. exaltação dos mitos em jornais internos, material de propaganda,

⁶⁶ Conforme pode ser encontrado em reportagens publicadas pelo Labor Notes nas pesquisas referidas ao longo deste capítulo.

- vídeos institucionais e em quadros que explicitam a missão e que superestimam a organização;
- ii. promoção de seminários, treinamentos e programas que visam estabelecer uma integração entre o trabalhador e a empresa, através de sistema de benefícios vinculados a atitudes reconhecidas como adequadas, torneios esportivos, interação da família com a empresa (visitas etc.) e clubes recreativos;
 - iii. promoção e divulgação da imagem e do percurso histórico da empresa;
 - iv. unificação da “história oficialmente aceita”, para que todos falem a mesma linguagem e desenvolvam um sentimento positivo por fazer parte de tal trajetória;
 - v. divulgação permanente dos valores, da missão, dos objetivos e do modo de ser da organização;
 - vi. introjeção e reprodução dos valores da empresa;
 - vii. um sistema formal de divulgação das concepções (modo de ser) da organização;
 - viii. envolvimento dos trabalhadores em programas e projetos que permitam assimilar e reproduzir as concepções da organização;
 - ix. utilização de mecanismos específicos formais gerais e diretos (inclusive personalizados) de divulgação, assimilação e reprodução do modo de ser da organização;
 - x. adoção de um discurso padrão da organização (palavras de ordem, lemas, formas de exaltação, formas de descrição), geralmente idealizado;
 - xi. adoção de estratégias de proteção contra as ameaças da realidade;
 - xii. elaboração de cenários hostis, de forma a garantir que a organização faz o que pode diante das circunstâncias e que, apesar de tudo, é o lugar mais seguro para os trabalhadores que se submetam aos seus desígnios.

Neste sentido, a “etapa da socialização baseia-se num esforço intenso de inculcação da ideologia da empresa, sobretudo, pela exploração de

elementos simbólicos como missão, marca, hino, personagens (e também) empreendem um alinhamento de valores nos novos membros” (LEAL, 2003). A introdução do novo modelo de produção gera uma percepção complexa e ambivalente dos empregados. Com efeito, ao estudar a alteração do modelo fordista tradicional para a produção enxuta em uma empresa automobilística americana, Milkman (1997) mostra que os trabalhadores, enquanto reconhecem que o novo modelo oferece melhores condições de trabalho se comparado com o anterior, percebem que são vítimas do mesmo quando avaliam a perda de sua força política coletiva. Do mesmo modo, percebem que, com o tempo, o novo modelo passa a ser igualmente aborrecido e rotinizado, o que cria uma reserva de ressentimentos, frustrações e desapontamentos. A introdução da nova tecnologia física e de gestão no processo de produção, portanto, elimina muitos tipos de tarefas perigosas, mas, ao mesmo tempo, *muitos tipos de tarefas desejadas pelos trabalhadores* (MILKMAN, 1997, p. 138).

A alienação, na produção enxuta, implica em que a apropriação dos novos resultados pela organização produtiva continua sendo percebida como processo natural, em que se mantém a afirmação de que a posse e a propriedade dos produtos pertencem à empresa como um direito natural e em que ao trabalhador cabe a cessão do trabalho competente e a adoção do comportamento adequado.

Subjetivamente, a alienação se vale da crença no pertencimento, na associação, na unidade da organização, no projeto compartilhado, na destituição psíquica, na competição intergrupar, na entrega dos sentimentos e do afeto à valorização do trabalho do grupo (equipe).

Objetivamente, a alienação se dá pela (i) manutenção da forma assalariada de trabalho como mecanismo de “liberdade”, (ii) introdução de vantagens, prêmios, benefícios e outros aliciantes, (iii) participação direta nos resultados relacionados à intensificação do trabalho, (iv) valorização dos resultados da produção em detrimento das condições de trabalho, (v) utilização de

programas de premiação por produtividade, (vi) destituição material dos resultados individuais de produção, (vii) apropriação cada vez mais significativa de resultados pela empresa, (viii) criação de incentivo ao melhor desempenho (eficiência, eficácia, produtividade) devido a ameaças reais (flexibilidade da jornada, terceirização, subcontratação).

Assim, embora o trabalho tenha se intensificado, as estratégias e as tecnologias de gestão procuram fazer com que os trabalhadores mostrem-se mais motivados e satisfeitos (ADLER, 1993). Entretanto, isto não significa, como acredita Adler, que a alienação resulta da imposição de padrões externos à força de trabalho (que ele sugere ser o “mau taylorismo”) e que na produção flexível, em contraste, a mesma tenha se descaracterizado pelo fato dos padrões serem definidos pelos próprios trabalhadores nas equipes de trabalho (o que, em contrapartida, seria o “bom taylorismo”) resultando de uma aderência aos mesmos. Não é a origem do padrão que define a alienação, mas a da apropriação do resultado objetivo e subjetivo. Este é um dos motivos pelos qual o investimento da empresa no *trainee* se dá na medida em que esta compreende que o mesmo deve compor uma categoria de trabalhador “destinada a vencer, uma elite preparada para o sucesso, disposta a abrir mão de sua vida pessoal pela prosperidade da organização e de sua carreira, ensinada a reproduzir os valores que expressam os interesses da empresa porque neles o crê e é extremamente motivada para o trabalho pela sedução e pela ilusão da própria onipotência no poder da organização” (LEAL, 2003). A alienação é uma condição do poder do capital (SMITH, 2000).

O trabalhador, no novo sistema, ainda que as atividades mais perigosas tenham sido eliminadas ou reduzidas, continua a padecer de doenças do trabalho, provocadas agora pelas novas máquinas ou pela utilização de novos produtos (químicos, farmacêuticos, biológicos) na fabricação. A empresa, ao investir na ergonomia, que é uma iniciativa semelhante ao estudo de tempos e movimentos de Taylor, está interessada na diminuição de custos, na redução de tempos mortos e no aumento da produtividade (GRAHAM, 1995, p. 90). Para alcançar o objetivo de controlar, a empresa

precisa colocar ênfase (i) na crença na divisão do trabalho; (ii) nas atitudes e comportamentos de acordo com a “cultura” mitificada; (iii) na uniformidade do discurso, do comportamento e das ações; (iv) na proibição da manifestação das diferenças; (v) na crença na padronização de atitudes; (vi) no atrelamento do comportamento (heterônomo) aos valores e procedimentos do grupo; (vii) na ideologia da “estética”; (viii) no domínio do sofrimento psíquico (inclusive somatização).

A filosofia da empresa, como observa Graham (1995. p. 53) em sua pesquisa, é baseada na ocultação das diferenças de classe, na definição de objetivos comuns e na formação de equipes. A ocultação das diferenças de classe é apresentada na forma de um discurso que enfatiza que a empresa é a suas pessoas, que os empregados são a corporação, que, juntos, empregados e direção vão vencer os concorrentes e que a garantia do trabalho é importante para todos. Os objetivos comuns referem-se à priorizar a qualidade; eliminar a superprodução, os estoques, os tempos de espera, o transporte, os defeitos, a movimentação de pessoas e o processamento (objetivos do *kaizen*); encontrar uma melhor forma de fazer o trabalho; ser um trabalhador multitalentoso. A formação de equipes pressupõe envolvimento entusiástico, comunicação aberta para a construção de confiança mútua e colocação do orgulho de pertencer à empresa em cada produto fabricado.

Entretanto, a empresa atuará também em dois pontos de controle físico. Internamente, quando impõe o uso de trajes integrados aos padrões adotados na empresa (não necessariamente uniformes), a divisão técnica e intelectual do trabalho, o estabelecimento de horários e de tempo de realização das tarefas, a padronização de atitudes e comportamentos, a reverência à especialização e à qualificação, a repressão aos grupos contestadores, a valorização da ordem, o adestramento do corpo, a valorização do sujeito heterônomo para determinadas atividades, a maximização da exploração e a submissão baseada na necessidade de melhoria de desempenho e de desenvolvimento. Externamente, quando afirma uma existência supra-organizacional do *habitus*,⁶⁷ a divisão social do trabalho e a imposição de regras externas de conduta.

⁶⁷ Expressão devida à Bourdieu. Ver, especialmente, Bourdieu (1998, cap. 3) em que o autor trata da gênese do conceito.

Esta forma de atuação não é uma característica do modelo taylorista-fordista e tampouco do modelo flexível, mas da organização capitalista do trabalho. Com efeito, ao examinar a experiência da indústria automobilística sueca em comparação com o modelo japonês de produção enxuta, Berggen (1992, p. 29) afirma que o toyotismo não é uma versão democrática do taylorismo, mas sua completa extensão. Em sua análise, o modelo sueco representaria a produção pós-enxuta e estaria mais próximo da “humanização”. Ao verificar os elementos que compõe tal diferença, contudo, não é difícil perceber que, em termos de controle pela gerência sobre o processo de trabalho, as questões de fundo permanecem e que, de novo, trata-se apenas de uma distinção aparente, como se pode observar no Quadro 9.2.

O taylorismo-fordismo continua sendo a base da produção enxuta flexível tanto quanto de outros modelos de organização capitalista do trabalho. Não é uma dose maior de participação, flexibilidade, mobilidade ou autonomia que descaracterizam totalmente a OCT a ponto de se poder falar em superação, em um novo modelo, em uma forma “pós”, que da anterior somente guarda pálidas lembranças. Os assim chamados novos modelos são versões atualizadas e aperfeiçoadas do também assim chamado velho modelo, no interesse e para as finalidades do capital.

Quadro 9.2 *Comparação entre os modelos japonês e sueco de equipe de trabalho.*

Características	Modelo Japonês	Modelo Sueco
Disposição da Produção	Linhas ordenadas com controle <i>just in time</i> .	Adaptação sociotécnica e incremento de conteúdo de trabalho mais

		radicalmente na montagem completa.
Relação entre Grupos	Eliminação de todas as barreiras e variações no ritmo individual de trabalho.	Redução da interdependência grupal pelo aumento da autonomia do trabalhador e pela permissão de variações individuais no ritmo de trabalho.
Supervisão e Coordenação	Densa estrutura e regras estritas em relação aos funcionários e aos operários. Supervisor decide questões referentes a treinamento, promoção e salário.	Controle reduzido. Tarefas deslocadas em direção ao planejamento com responsabilidade diária delegada às equipes.
Controle Administrativo	Líder do grupo é selecionado entre gerentes de primeira linha. Sugestões dos trabalhadores são encorajadas, mas as decisões são tomadas hierarquicamente para assegurar a padronização.	Líder/representante do grupo escolhido pela equipe. O posto é frequentemente alternado
Intensidade de Trabalho e Demanda de Desempenho	Intensa pressão gerencial e por pares pelo máximo desempenho. Não há limites de desempenho superior.	Limites de desempenho são especificados em contratos entre a empresa e o sindicato. Intensidade real do trabalho varia dependendo do sistema de pagamento e da pressão dos pares.
Papel dos Sindicatos	Organização do trabalho, ritmo de produção e esquema (plano) de trabalho definido exclusivamente pela empresa. Clara estrutura de interesses: equipe bastante vinculada à gerência da fábrica.	Conteúdo do trabalho, sistema de pagamento e prerrogativas reguladas por contrato. Sindicato engajado em questões de gerenciamento da estrutura da fábrica. Autonomia-compromisso social: organização do trabalho expressa parcialmente interesses opostos.

Fonte: Berggren (1992). Elaboração de JHF.

O controle sobre o processo de trabalho continua sendo dominado pela gerência, agora através da incorporação de novas formas, processos e mecanismos de controle às já utilizadas no taylorismo-fordismo.⁶⁸ As

⁶⁸ É importante considerar que a resistência operária também se aperfeiçoa, embora ainda não

mudanças identificadas pelos otimistas podem significar muitas coisas, inclusive a continuidade e o aperfeiçoamento do fordismo (TOMANEY, 1994). Os trabalhadores, por seu turno, percebem o processo como estressante e desenvolvem diversos mecanismos individuais e coletivos explícitos (protestos, reuniões, cartas) e ocultos (sabotagem) (MILKMAN, 1997; GRAHAM, 1995).

É neste sentido que, quando interessa à empresa em termos de resultados, a mesma pode adotar ou modelos mais flexíveis ou mais formais. Nas negociações trabalhistas com os operários, por exemplo, a comunicação não é realizada de acordo com os pressupostos da democratização, mas é expressa em linguagem técnica e jurídica, o que dificulta a participação e as discussões (GRENIER, 1988, p. 119). Para viabilizar o controle, do ponto de vista gerencial, é necessária a aceitação das normas como parte da vida da empresa (“sempre foi assim, desde a fundação”), uma determinada obediência às “leis naturais” elaboradas desde a fundação, a qual é baseada na crença na infalibilidade das normas. Através da aceitação da estrutura das normas como prática do sistema social, a organização espera obter a regulação das condutas em suas estruturas, tratando o estatuto social como sistema de leis.

Desde que se defina a neutralidade do sistema de regramento (estatuto), pode-se esperar o condicionamento de atitudes ao permitido nas normas a partir de procedimentos de caráter individual ou coletivo, a crença na capacidade formal da regra como garantia de estabilidade e certeza, a manutenção de um sistema de regras tipicamente genéticas (que se acumulam desde sua gênese) e a crença nas regras como mandamento do amor divino (histórico). A estrutura normativa do controle permite a definição das unidades e equipes de trabalho como o lugar preferencial do afeto, a assimilação de valores pelos sujeitos como parte de si e a interiorização de um conjunto de códigos não formais, mas que exigem um trabalho eficiente de acordo com as normas. Tal estrutura tem, igualmente, a tendência a abarcar os grupos na estrutura formal para vigiar seus movimentos. Desta maneira, o caráter normativo do controle procura agir no plano formal e no subjetivo, deve tratar do que é individual e do que é coletivo, deve garantir o que já se encontra instituído e rever as regras de

tenha desenvolvido totalmente novas formas de enfrentamento.

manutenção e transformação de acordo com os padrões de competitividade. Este mesmo caráter, que se assenta em uma relação diferenciada e desigual entre capital e trabalho, afeta os termos dos contratos de trabalho, os quais dependem mais de um processo histórico e de uma estrutura cultural, do que de questões imediatas como qualidade e eficiência (TILLY; TILLY, 1998).

Garantida por um sistema normativo, a empresa pode se propor uma participação. A participação, contudo, é uma forma de controle, tanto que estes programas estão entre as mais altas prioridades gerenciais (TRAGTENBERG, 1980). Como aponta Grenier (1988, p. 126-131) em sua pesquisa, trata-se de uma concepção tradicional de participação, através de equipes e grupos de trabalho, cujas finalidades são: (i) conter o ímpeto de reivindicação dos trabalhadores e manter as prerrogativas gerenciais; (ii) aumentar a eficiência produtiva da empresa; (iii) permitir a cooptação das lideranças dos trabalhadores na fábrica, incrementando o controle gerencial. Em linhas gerais, o modelo participativo exige sofisticação, eficiência e sutileza e é atrelado ao modelo flexível de controle.

Embora submetida a diversas inovações, a estrutura do trabalho industrial ainda depende da qualificação e da posição na hierarquia do supervisor de ofício ou do líder escolhido, qualquer que seja o critério de escolha. Deste modo, as políticas gerenciais, em longa medida, se direcionam à redução do poder dos trabalhadores sobre suas condições dentro e fora da fábrica. A capacidade da gerência em degradar e racionalizar o processo de trabalho depende de sua habilidade em dividir, desmoralizar e cooptar os trabalhadores (BRECHER, 1979, p. 227), para o que a estratégia participativa cumpre um importante papel.

As dimensões do controle ajudam a criar uma submissão às normas e objetivos da empresa. Porém, cada dimensão contradiz a ideia de igualdade apregoada no modelo de produção enxuta: (i) o controle direto do líder do grupo provoca ressentimentos entre os membros do mesmo; (ii) o uso intencional de pressão dos pares potencialmente enfraquece a solidariedade; (iii) o sistema *kaizen* não resulta necessariamente em maior eficiência; (iv) a crença em um fordismo tecnicamente mais avançado de organização do trabalho, em que a linha de montagem é controlada por computador e adota produção *just in time*, constitui-se em uma barreira à cooperação, igualdade e honestidade (GRAHAM, 1995, p. 114).

As empresas, contudo, adotam o modelo participativo não porque se trata de humanizar o trabalho, mas porque esta pode ser uma forma de melhorar seus resultados (FARIA, 1992). O objetivo do controle, neste sentido é a constituição de um sistema de avaliação do resultado como medida de eficiência, de valorização de metas alcançadas. Para tanto, serão enfatizados mecanismos objetivos e subjetivos, tais como: (i) reconhecimento pelo sucesso (premiações etc.); (ii) relação entre produtividade e recompensa; (iii) estímulo à competição interna regulamentada; (iv) flexibilidade na organização da produção; (v) definição e estabelecimento de metas individuais e/ou por grupos/equipes de trabalho; (vi) intensificação do trabalho (*stress*); (vii) adoção de programas de inovação tecnológica e de aumento da produtividade; (viii) subordinação às exigências e determinações externas (“variáveis ambientais”, mercado, governo etc.); (ix) assimilação dos valores competitivos; (x) valorização da imagem competitiva; (xi) disseminação da ideologia do sucesso e da “partilha” do sucesso; (xii) elaboração da competência como valor amoroso; (xiii) identificação entre regras sociais e ilusões (fantasias e crenças); (xiv) medo de atitudes vacilantes e ao mesmo tempo de atitudes inovadoras; (xv) incorporação, pelo grupo, dos valores competitivos estimulados por treinamentos e exercícios; (xvi) cumplicidade com as metas estabelecidas e aceitação de compromissos por parte do trabalhador. Este processo de controle de resultados inicia-se já no processo de seleção dos trabalhadores.

Seleção, orientação e treinamento, conceito de equipe, filosofia *kaizen* e igualdade, enfatizam os traços do controle social do “modelo japonês”. A estes, agregam-se o controle técnico do trabalho, o qual se efetiva pela linha de montagem computadorizada e pelo sistema *just in time*. Controles sociais e técnicos associam-se para “acorrentar” psicologicamente os trabalhadores na linha e obter deles melhores resultados (GRAHAM, 1995, p. 112-113).

O objetivo da participação dos trabalhadores é precisamente aumentar a produtividade e a qualidade mobilizando o próprio conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de trabalho e aumentando sua motivação e seu comprometimento com o trabalho. Ao contrário de oferecer uma alternativa “humana” ao taylorismo, o novo modelo é uma forma de *supertaylorismo* (PARKER; SLAUGHTER, 1988, p. 19).

O conceito de time (*team*) passa a ser a base da estrutura do sistema hegemônico de controle (BURAWOY, 1985). No nível individual, implica em

autodisciplina, em internalização das responsabilidades como membro de um grupo de trabalho. No nível de interação, se a autodisciplina falha, inicia-se um processo de pressão dos pares ou de ajuda mútua. Se a autodisciplina e a pressão social forem insuficientes, o líder do grupo deve controlar diretamente a situação (GRAHAM, 1995, p. 98).

O processo de transição da linha de produção fordista tradicional para a nova linha automatizada demanda, de acordo com pesquisa realizada por Milkman (1997, p. 7-9), Grupos de Envolvimento de Empregados, formados para discutir problemas de qualidade e para melhorar a comunicação entre trabalhadores e gerência. Entretanto, tal programa não funciona como se apregoa, devido à discrepância entre retórica e realidade. A rigor, o conceito de equipe participativa de trabalho intensifica a exploração, mobilizando o conhecimento detalhado do processo de trabalho pelo trabalhador, para auxiliar a gerência a aumentar a velocidade da produção e eliminar os tempos mortos. O conceito de equipe participativa de trabalho, enquanto uma forma dúbia de participação nas decisões gerenciais, não é senão um sistema de gerência por estresse (PARKER; SLAUGHTER, 1988).

A instalação da participação e do compartilhamento tem como objetivo reforçar o sistema de controle, para o qual se vale de mecanismos como (i) participação nas decisões ao nível das tarefas como parte da relação de pertença, (ii) ênfase do mito do “colaborador”, (iii) crença na essencialidade de si e no valor de sua contribuição, (iv) idealização da empresa como uma família, (v) corresponsabilidade entre gestores e trabalhadores como a chave da eficiência historicamente oficializada, (vi) sentimento de colaboração na edificação da organização, (vii) crença no conflito como destruturante do amor, (viii) participação orientada por níveis externos de exigência, (ix) aumento da produtividade como garantia de manutenção do emprego, (x) idealização da empresa como valor social, (xi) crença na sobreposição das regras sociais e na colaboração com o desenvolvimento da sociedade, (xii) sistemas e programas de integração, (xiii) instalação de Equipes Participativas de Trabalho, (xiv) estímulo à criatividade vigiada, (xv) adoção de variadas tecnologias de gestão, (xvi) incentivo aos *team work*, (xvii) utilização de programas de palavra livre vigiada (*brainstorming*), (xviii) participação nas decisões no nível imediato de trabalho através do procedimento *kaizen*, cujo epíteto é sempre procurar a melhor maneira de fazer as tarefas (GRAHAM, 1995), (xix) sentimento de auto valorização por envolvimento com o projeto da organização, (xix)

participação relativa nas decisões, (xx) participação nos resultados ou prêmios (bônus) de produção (GRAHAM, 1995, p. 49), (xxi) comprometimento e envolvimento, (xxii) criação de grupos participativos e relativamente criativos de trabalho voltados à projeção de cenários vitoriosos, (xxiii) estímulo vigiado à colaboração e a sugestões inovadoras, (xxiv) crença na ideia do “ganha-ganha” na relação entre os empregados e a gerência (WOMACK; JONES; ROSS, 1990).

Para tornar efetivo o controle pela via da participação, a empresa adota programas específicos. Nos programas denominados de “autodesenvolvimento”, por exemplo, que ocorrem sob o controle direto da organização, o sujeito é levado a “correr atrás” da empresa se pretende nela permanecer. “O autodesenvolvimento equivale, na realidade, a um processo de autorregulação, no qual o indivíduo ‘corre atrás’ porque se não alcançar o patamar definido pela empresa será descartado.” Trata-se de uma inversão tipicamente ideológica: “não é a empresa que arbitrariamente determina o perfil de capacitação que o funcionário deve ter, já que a situação é colocada de forma que o mesmo se sinta responsável por não estar à altura da empresa como se devesse isso à organização”. Além do mais, a empresa, ao fornecer a qualificação baseada no discurso da consideração pela pessoa, estabelece, com o empregado, um sentimento no qual este se sente em dívida (LEAL, 2003).

Se a empresa apropria-se da solidariedade e do apoio dos empregados, estes se identificarão com os interesses da empresa. Este conceito, através de intensa campanha, é levado ao nível de toda a organização. A “cultura da cooperação” é criada através de linguagem especializada, ideologia, rituais e símbolos igualitários, os quais são relativos às formas e experiências conscientemente manipuladas pela gerência (uniforme, estacionamento para todos, lanchonetes e restaurantes de uso comum, salas de escritórios sem paredes etc.) (GRAHAM, 1995, p. 106-111). Desta maneira, o controle se dá por: (i) identificação com os mitos da empresa; (ii) aceitação dos mitos como modelos de comportamento; (iii) recompensa por dedicação; (iv) elaboração de fantasias sobre o mito fundador; (v) suposições inconscientes sobre o desempenho; (vi) idealização da organização; (vii) valorização socializada da Marca e do Nome da organização; (viii) atrelamento do modo de ser da organização à função desempenhada; (ix) programas de recepção, adaptação, integração e desenvolvimento; (x) estímulo do imaginário de uma relação social igualitária, discurso da certeza, da unidade e do sucesso;

(xi) participação em atividades esportivas e culturais; (xii) realização de “exercícios ao ar livre”; (xiii) adoção de modelos de ação que valorizam o reconhecimento e o prestígio; (xiv) suposições de desempenho de acordo com os padrões esperados; (xv) reconhecimento do desempenho e demonstração de sinais de prestígio; (xvi) projeções inconscientes; (xvii) elaboração de fantasias; valorização da imagem de sucesso; (xviii) projeção otimista do futuro.

“No seio do imaginário, no reino das intenções e promessas, as pessoas na organização constroem suas relações de trabalho, distantes do mundo da produção do trabalho propriamente dito e criam arremedos de relações familiares, construindo seu dia-a-dia sob o sentimento de amparo, proteção e pertencimento, sob o feitiço de relações quase amorosas, estáveis e eternas” (SCHIRATO, 2000). O objetivo dos rituais e das cerimônias é criar uma sensação de pertença. Os rituais permitem a partilha de experiências (exercícios matinais, reuniões diárias de grupos, grupos de “responsabilidade social” etc.). A mistura dos diversos rituais, com mensagens inspiradoras, apertos de mão, abraços e sorrisos, converte-se em sentimento de pertença, fazendo todos se sentirem física e emocionalmente como uma equipe. As cerimônias servem para celebrar os resultados, as metas alcançadas e a fixação da imagem (GRAHAM, 1995). É por esta razão que a empresa pode oferecer um sistema imaginário a que corresponde estratégias de controle.

O imaginário permite que se estabeleça uma forma de incentivo à motivação. De fato, os “incentivos”, tais como comprometimento, compensações e/ou coerção, têm um importante papel na motivação para o trabalho (TILLY; TILLY, 1998). Em sua pesquisa, Milkman (1997, p. 163-164) mostra que o treinamento mais memorável para os trabalhadores tratava da psicologia da motivação. O treinamento inclui habilidades de relacionamento interpessoais, em um programa chamado “Investindo em Excelência”, cujo lema é que o comportamento humano tem um potencial ilimitado para crescer. Tal programa é composto de temas como “relaxamento e redução de estresse”, “permanecendo na linha” e “motivando você mesmo e os outros”. Investindo em Excelência é um programa que visa melhorar a autoestima individual através de jogos de papéis e outras técnicas, incluindo unidades como: pensando possibilidades; sua autoimagem; ajustando atitudes para alcançar objetivos; como a auto-expressão constrói a autoimagem; mudando sem estresse; autoestima e

performance (desempenho); elevando a autoestima; motivação construtiva e restritiva. O programa, continua Milkman (1997, p. 174 e 180), esgotou-se quando os operários, após três anos, entenderam que a gerência não era confiável e que o sindicato estava mais fraco do que nunca.

Não é sem motivo, portanto, que as empresas investirão no estabelecimento de vínculos com os trabalhadores, pois esta é uma forma de controlá-los. Comprometimento, participação, envolvimento, satisfação no trabalho, otimismo, em realidade constituem-se em uma sutil combinação entre coerção e consentimento (BURAWOY, 1985). Neste sentido, a empresa vai agir no condicionamento a atitudes eficientes, na sua supervalorização, na definição de Planos de Carreira, no atendimento de necessidades pessoais objetivas (planos de saúde, auxílio escolar etc.), na criação de projetos grupais baseados em interesses comuns, na identificação do trabalhador com o seu trabalho e na formulação de contratos formais e psicológicos (compromissos) como a expressão de um termo de vinculação mítica. Ao mesmo tempo, no plano da subjetividade, a empresa atuará sobre o sentimento de pertença (como a identificação com os mitos, por exemplo), sobre os processos sutis de integração, as identificações inconscientes com valores e crenças, a manipulação das relações afetivas, o estímulo ao desenvolvimento de sentimentos de pertença, a oferta de abrigo “maternal”, as transferências egóicas ou do aparelho psíquico do grupo (o inconsciente do grupo), a identificação e idealização (com a organização), o desejo de reconhecimento e o estímulo à doação. Este processo é complementado pela expansão dos discursos amorosos (“grande família”, “colaboradores”, parceiros corporativos), que se iniciam antes mesmo do sujeito entrar na empresa.

Com efeito, o propósito da orientação e do treinamento não é apenas ensinar o trabalho, o que, aliás, é a atividade mais simples, mas criar uma força de trabalho cooperativa para conformá-la às demandas da empresa, educando-a para uma atitude mental compatível com o conceito de equipe de trabalho. Todos devem ser iguais e devem cooperar para a construção de uma grande família (GRAHAM, 1995, p. 58). De acordo com Schmitt (2003), o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização ocorre “porque elementos como a fama da empresa, o *status*, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento de família, proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido

por ela". A carreira na organização percorre esse caminho institucional, segundo pesquisa realizada por Schmitt (2003). "O indivíduo se conforma com o modelo de carreira proposto pela empresa, aceita suas regras e normas, seu sistema de valores, reproduz esse sistema." O indivíduo introjeta em si a organização e passa a vivê-la e agir de acordo com o padrão e a ordem instituídas.⁶⁹

O controle por vínculos conhece outras formas de sequestro da subjetividade que apenas a inventividade de consultores e a necessidade de pertença e identificação dos sujeitos podem criar. Empresas, para despertar os valores corporativos, a integração e os laços de lealdade, apelam para treinamentos de sobrevivência, exercícios em contato com a natureza, entre outros. Os empregados enfrentam desafios, cooperam, competem consigo mesmos e voltam ao trabalho mais dispostos, sentindo-se diferentes e, ao mesmo tempo, mais submissos, mais cordatos, mais seduzidos e mais vinculados à organização.⁷⁰

"Ao permitir que o espaço de trabalho seja palco de relações informais, as organizações possibilitam o desenvolvimento de uma aliança afetiva entre os trabalhadores, de tal forma que esta se transforma em um elemento de manutenção dos profissionais nos postos de trabalho, além de ter a capacidade de, em alguns casos, aumentar a cooperação, reforçar a submissão e permitir a exploração" (SOBOLL, 2003).

A dominação psicológica se dá pela oferta reiterada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração, representadas pela relação com o pai, pelo temor do pai e da ameaça de castração. O trabalhador é livre para se movimentar na organização, para colocar em prática suas iniciativas,

⁶⁹ Esta situação é confirmada nas palavras de um empregado na pesquisa realizada por Hopper (2002): "O meu trabalho eu controlo baseado nas minhas obrigações. Eu sigo as instruções da legislação".

⁷⁰ De acordo com o depoimento de um *trainee* na pesquisa realizada por Leal (2003): "É um treinamento ao ar livre, trabalha questões de grupo e eles passam por desafios reais. [...] Então, você trabalha muito o sentimento de time com esse treinamento, é muito forte, tanto que o nosso grito de guerra [...] é oriundo desse treinamento. [...] Mas, é a sensação de ir, de conseguir e de tentar e não conseguir. Aí, se processa com o grupo. Então, sei lá, se eu subi na árvore e não consegui saltar ou não consegui escalar, pelo menos, eu tentei e para mim o desafio já foi tentar ou para mim foi muito frustrante não conseguir, enfim... E é um... mexe muito com a emoção, é um treinamento de choro, de... é um treinamento bem forte."

criatividade e sua vontade de inovação. No entanto, só o faz porque tem para si as regras, os valores e a filosofia da organização. Existe uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor insatisfeito com relação à mãe e também um temor de perder este amor. Essas situações são amplamente disseminadas pela organização. A lógica de todos esses processos é assegurar o controle da organização sobre seus trabalhadores e também da autonomia como seu princípio motor (SCHMITT, 2003).

Finalmente, a empresa vai se atribuir o monopólio da sedução como forma de controle (FARIA, 2004c). Os mecanismos de sedução compreendem a credulidade no saber do mito-herói, a concepção da organização como um ambiente harmônico, a participação em atividades sociais e recreativas e a representação da empresa em atividades externas, a adoção de programas de adoração e idealização (ginástica coletiva matinal; canto do hino da empresa; hasteamento da bandeira da empresa), a promoção de atividades sociais e oferta de objetos de fascínio. Simultaneamente, a empresa atua como portadora do ideal do empregado e desenvolve projetos que incentivam a catequese, baseada: na sua “divindade” e na da organização, enquanto esconderijo de conflitos; na crença na ideia de que a organização é o que o empregado for, no reconhecimento do desejo; na credulidade na potência (poder) da organização; no equilíbrio entre a submissão e o incentivo à expressão relativamente crítica; no fascínio pela organização; na preservação da imagem; nas políticas integradoras de gestão de pessoas; nos processos padronizados de acolhimento e atendimento das angústias; na conformidade ao instituído; no medo do ambiente condenatório; na divulgação da doutrina da inevitabilidade da mudança e, ao mesmo tempo, no fascínio por uma realidade renovada e segura.

De fato, para Schmitt (2003), “o indivíduo necessita do desejo da organização sobre si. Ele repete com a organização o que vive com seus pais e com todas as pessoas com as quais se relaciona: ele busca na organização o sentido de sua existência e um caminho que o leve da vida à morte na organização, almejando incessantemente ser amado”.

A organização é investida como se fosse o objeto amoroso do indivíduo. Antes, esses objetos eram reconhecidos nas figuras dos chefes, mas, atualmente, o objeto de investimento é a organização, com suas regras, normas, procedimentos, políticas e princípios. O investimento amoroso em

uma entidade abstrata facilita, então, o fortalecimento e cimenta a relação, eximindo-se, assim, das arbitrariedades comuns dos relacionamentos entre indivíduos. A organização reativa um desejo antigo do indivíduo: unir o seu ego ao ideal de onipotência e perfeição presentes na primeira infância (narcisismo primário). Assim, a organização possibilita uma regressão coletiva ao narcisismo primário e faz desaparecer o superego dos indivíduos, que perdem sua função crítica e de guarda da moral (SCHMITT, 2003).

A organização, para reforçar o monopólio da sedução, vai atuar sobre os aspectos subjetivos do sujeito, colocando-se como referência a partir de comportamentos valorizados. Como constata Leal (2003) o “elemento que atua no controle dos sujeitos, agora mais sobre o pensamento e a psique, é a verificação na prática diária do trabalho do modo de ser da empresa, [...] dos comportamentos que são valorizados”. Deste modo, o ataque desferido contra a subjetividade do trabalhador e a sofisticação dos mecanismos de controle no capitalismo contemporâneo não poderiam instituir-se se já não tivessem sido instituídos os mecanismos das fases simples e taylorista-fordista da organização do trabalho. Os elementos de cada fase não foram superados, mas sobre eles foram agregados outros que, em seu conjunto, compõem o sistema de controle capitalista sobre o processo e a organização do trabalho e sobre os trabalhadores.

A nova agenda do capitalismo da produção enxuta coloca em evidência os próprios gerentes, preocupados com a segurança de seu trabalho, com a garantia de seus empregos e com a imagem de sua empresa, o que os leva a projetar, na área de *business*, um mundo no qual o trabalho realizado é eficiente e os trabalhadores são felizes. Desta forma, a delegação de responsabilidade, decorrente das equipes participativas de trabalho, está condicionada à conformação e à internalização aos objetivos da empresa e as estratégias de *just in time*, redução de defeitos, eliminação de tempos mortos e supervisão indireta, estão relacionadas aos resultados (BABSON, 1995, p. 3-6).

A instituição das equipes participativas de trabalho, com atribuições de responsabilidade, pretende não somente um expressivo aumento da produtividade, mas igualmente a constituição de um grupo de pessoas altamente motivadas, que amam o desafio de vir para o trabalho para resolver problemas (BECKER, 1990). Esta estratégia resume-se, como já anunciava Braverman (1977), na extração da máxima capacidade psicológica dos trabalhadores e não na ideia de que o toyotismo é um

taylorismo democrático (ADLER, 1995).

A concepção da gestão participativa baseada na identidade de interesses entre os capitalistas e os trabalhadores não é senão um mito enxertado em um sistema de produção fundamentalmente opressivo (PARKER; SLAUGHTER, 1995, p. 43). O sistema de controle e de exploração jamais vai chegar a um nível de satisfação, não importa o quão enxuta seja a linha. Procura-se sempre uma melhor e mais produtiva forma de produção, independentemente do que isto signifique para os trabalhadores, pois se o sistema é cada vez mais comprimido, somente os fortes sobreviverão e, para tal, a produtividade deve aumentar. A manutenção da *gestão por estresse* é constantemente empurrada para além do ponto de conforto na produção e o princípio de todo o sistema é tornar a linha cada vez mais enxuta, em direção, talvez, a uma *anorexia* (PARKER; SLAUGHTER, 1995, p. 44).

3 A fase do colaboracionismo?

As pesquisas, inclusive as realizadas por pesquisadores da United Auto Workers – UAW (2003), indicam que o que se encontra no núcleo da chamada “lean production” é o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle sobre os processos de trabalho, especialmente através de programas como gestão participativa, *team worker* e descentralização do processo decisório ao nível da execução do trabalho. Diante disto, cabe averiguar os termos do acordo trabalhista firmado em 2003 entre a UAW e as três maiores indústrias automobilísticas dos EUA.

De acordo com o documento “Bargaining for América: good jobs are worth fighting for”, do Union Auto Workers (UAW, 2003), os membros da comissão de negociação do UAW vêm enfrentando um conjunto sem igual de desafios: (i) economia estagnada; (ii) declínio permanente no número de trabalhadores industriais sindicalizados; (iii) ambiente político mais hostil com relação às famílias dos trabalhadores; (iv) reclamações estridentes de representantes da indústria que reivindicam que o custo dos contratos negociados pelo UAW é muito alto na atual esfera comercial automotiva competitiva.

O UAW (2003) argumenta que na atual economia global as indústrias têm a opção de mudar a produção para países em que (i) os sindicatos independentes são proibidos por lei ou por práticas pouco éticas do governo

e da indústria e em que (ii) os trabalhadores desses países não têm nenhuma habilidade para negociar um padrão melhor de vida e não têm frequentemente condições de comprar os produtos que fazem.

Os pressupostos do UAW são de que (i) a economia dos EUA está enfrentando o maior período de desemprego de longo prazo desde 1930; (ii) aqueles que ainda têm emprego decente se defrontam com uma pressão intensa em seu salário quando os empregadores debilitam os sindicatos e ameaçam transferir seu trabalho para locais em que a remuneração é menor; (iii) muitos empregadores estão se aproveitando das fracas leis trabalhistas dos EUA para negar os direitos democrático básicos que todos os trabalhadores devem ter (o direito de se organizar e de negociar um padrão melhor de vida); (iv) muitos trabalhadores estão vendo suas rendas diminuir porque os empregadores estão transferindo o custo dos planos de saúde para os empregados.

Baseada nesta análise, o UAW se propôs a negociar, além do salário, seis pontos: (i) segurança no trabalho; (ii) compromisso com a produção de veículos de qualidade; (iii) plano de seguridade; (iv) plano de saúde; (v) qualidade de vida; (VI) responsabilidade corporativa. Ao mesmo tempo, o UAW reconhece que diante da globalização competitiva é impossível para o sindicato proteger o emprego, garantir a manutenção da renda e dos benefícios aos trabalhadores, pelo menos até que todos os cerca de dez milhões de trabalhadores não sindicalizados se associem.

O número de trabalhadores ativos abrangidos pelo acordo é de cerca de 777.000, conforme Quadro 9.3.

Quadro 9.3 *Pessoas abrangidas pelo acordo (2003).*

Empresa	Trabalhadores Ativos	Aposentados	Pensionistas (cônjuges)	Total
DaimlerChrysler	60.170	57.490	17.580	135.240

Ford	72.570	77.460	24.220	174.250
Visteon	21.880	Incluídos na Ford	Incluídos na Ford	21.880
General Motors	117.780	228.550	63.480	409.810
Delphi	30.100	6.310	140	36.550
Total	302.500	369.810	105.420	777.730

Fonte: UAW (2003).

A proposta de reajuste salarial para os trabalhadores da linha de montagem representava, em 2003, um acréscimo, em termos reais, de US\$ 1,05 por hora trabalhada, conforme Quadro 9.4, adiante.

Quadro 9.4 *Salários reais dos trabalhadores da linha de montagem.**

Ano	Salário por hora direta (hora cheia) de trabalho (Em US\$)
1992	21,64

1993	21,79
1994	21,93
1995	21,78
1996	21,60
1997	21,73
1998	22,46
1999	22,93
2000	23,25
2001	23,95
2002	24,58
2003	25,63

* Valores ajustados pelos índices da inflação dos EUA.

Fonte: UAW (2003).

Na defesa do índice de reajuste real dos salários, o UAW argumenta que o ganho efetivo é insignificante diante do que as empresas pagam para os altos executivos. Considerando apenas os incrementos salariais, os bônus e outras compensações, a Delphi, a Ford, a General Motors e a Visteon gastaram em média mais de US\$ 1,5 milhão em 2002 com seus executivos. Somente a Delphi pagou US\$ 5 milhões em bônus aos seus cinco maiores executivos em 2002. Neste sentido, o UAW (2003, p. 12) sugere

Enquanto nossos contratos oferecem proteções fortes para trabalhadores e incentivos para empregadores manter a produção, as empresas devem ainda responder por fatores que vão além do controle dos acordos de trabalho. Um destes fatores é o declínio contínuo nas ações no mercado das Big Three. A redução das despesas nos escritórios centrais das Big Three, Delphi e Visteon reflete este declínio, como também um declínio global em vendas das indústrias. O incremento da produtividade e a introdução de novas tecnologias também jogam um papel em termos de perda de emprego.

Outro fator importante a se considerar é o número de trabalhadores em

fase de aposentadoria. Cerca de 150.000 trabalhadores associados ao UAW tinham idade e tempo de serviço para requerer aposentadoria entre 2004 e 2008, conforme sugerem os dados do Quadro 9.5, adiante. Em termos gerais, a idade média dos trabalhadores nas *Big Three* é de 46,3 anos com 19,6 anos de serviço. Isto significa que os gastos das empresas com o pagamento de pensão deve sofrer um importante crescimento. A título de ilustração, apenas a General Motors, empresa com maior número de trabalhadores e, portanto, com um volume maior de obrigação financeira com o pagamento de pensões, possui um ativo de cerca de US\$ 40 bilhões em seu fundo de pensão.

Quadro

9.5

Idade, tempo de serviço e perspectivas de aposentadoria até 2008 (2003).

Empresa	Idade Média dos Trabalhadores	Média de tempo de Serviço	Trabalhadores em Condições de aposentadoria
GM/Delphi	48,9	23,3	60%
Ford/Visteon	44,1	16,6	39%
DaimlerChrysler	43,0	14,8	33%

Fontes: GM/Delphi, Ford/Visteon e DaimlerChrysler (elaboração de JHF).

Adicionalmente, algumas informações merecem ser mencionadas na composição do quadro geral: (i) o número de associados do UAW passou de 1,5 milhões em 1979 para 639.000 em 2003; (ii) do total de trabalhadores empregados nas indústrias, 20% eram sindicalizados em 2003, contra 50% em 1979; (iii) o número de veículos vendidos nos EUA pelas empresas americanas caiu de 82% em 1978 para 60% em 2002 sobre o total das vendas de veículos no mercado interno.

Em resumo, as bases sobre as quais se estrutura o acordo trabalhista entre o UAW e as *Big Three*, Visteon e Delphi, de acordo com as análises

realizadas pelo UAW, são: (i) crescente desemprego na cadeia produtiva; (ii) transferência de plantas industriais para outros países; (iii) incremento da competição com indústrias automobilísticas asiáticas e europeias; (iv) importação de veículos por parte das empresas americanas de suas filiais com custos menores do que os internamente produzidos; (v) mudança nas relações entre o número de trabalhadores ativos, aposentados e pensionistas beneficiários do acordo; (vi) queda no nível de renda e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Apesar do institucionalizado direito à informação nos EUA, estranhamente os termos do acordo trabalhista não foram divulgados em sua totalidade entre os trabalhadores. O UAW publicou boletins informativos (UAW Report) específicos para cada uma das fábricas, nos quais apresentou análises detalhadas das vantagens obtidas (com tabelas e gráficos explicativos), ao mesmo tempo em que omitiu análises de pelo menos dois itens importantes.

Os termos não explicitados nos boletins são: (i) a introdução de pagamentos diferenciados para os trabalhadores ativos e para os novos trabalhadores, sendo que para estes a hora (cheia) de trabalho passa a valer cerca de US\$ 10,00 menos do que para aqueles; (ii) a aceitação da introdução, nas fábricas, do programa de produção enxuta (ou flexível), baseada em um estudo realizado pelo UAW.

Neste segundo ponto convém indicar, a título de ilustração, correspondências da DaimlerChrysler ao UAW sobre o ambiente competitivo da indústria automobilística, nas quais são explicitadas as concepções básicas que seriam introduzidas no acordo sobre: (i) implementação de padrões de operação produtiva flexível (Carta nº 2, de 04/09/2003; (ii) introdução de estratégias de manufatura flexível (Carta nº 6, de 08/09/2003); (iii) adoção de modelo de gestão participativa (Carta nº 124, de 08/09/2003); (iv) realização de um estudo (*Benchmarking Study*) junto às plantas industriais japonesas para aplicação nas plantas da DaimlerChrysler (Carta não Pública, de 14/09/2003). Sobre isto, Caroline Lund, representante do UAW local, afirma que se trata de um tema que está se tornando recorrente: “a planta fabril da New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) é uma parceria da General Motors com a Toyota; é um antigo show-case para o conceito de equipe de trabalho e trata

da gestão participativa” (E).⁷¹

Quando o UAW negociou um salário de US\$ 16,21 a hora (cheia) para os empregados da DaimlerChrysler/Metaldyne's Fremont, em New Castle (Indiana), a mesma rompeu uma prática que era a de não reduzir os salários (que eram de US\$ 17,01, em 2000, nesta fábrica) e adotar a base salarial negociada com as *Big Three* como referência dos acordos. Para Dan Hublle, presidente do UAW local,

Ninguém aqui está feliz com isto. A maioria das pessoas deixou seu emprego para vir para cá. Eles pensaram que aqui era o futuro. Ninguém quer se arriscar. Agora eles estão furiosos com todo mundo. Eles estão furiosos com o UAW por fazer isto com eles e com o UAW local por não interromper o acordo, mas o UAW usou o estudo de benchmarking na negociação em New Castle (E).

Para Jane Slaughter, membro de Labor Notes,

O UAW mudou sua política. Em 1999 e 2000, quando GM e Ford venderam a preço baixo suas divisões de peças, o UAW negociou para que os trabalhadores afetados continuassem a receber os mesmos níveis de salários e benefícios das *Big Three* em suas novas companhias, Delphi e Visteon. Muitos tinham 20 anos de trabalho e esperavam se aposentar com uma pensão do mesmo valor das *Big Three*. Agora, tudo indica que há uma mudança de política, aparentemente em troca de uma neutralidade do acordo (E).

A UAW também já está considerando a possibilidade de reduzir a classificação dos tipos de trabalho, baseada nas novas configurações das plantas industriais enxutas, que extinguiram ou desalojaram certos tipos de trabalhadores tradicionais (torneiro mecânico, pintor etc.). Esta possibilidade parece agradar as empresas. Com efeito, para um porta-voz da empresa Metaldyne “um número significativo de redução das classificações dos tipos de trabalho faz o fábrica ficar muito mais simples para administrar” (Labor Notes, nº 292, julho, 2003, p. 13).

Quando Ron Gettelfinger, Presidente da United Auto Workers, estava para anunciar, em 15 de Setembro de 2003, o “vitorioso” acordo com as

⁷¹ Daqui em diante será utilizado o símbolo (E) para indicar que se trata de uma manifestação constante de uma entrevista.

montadoras, os trabalhadores presentes no Labor Notes Conference, realizado em Detroit em 2003, previram seu discurso. Para Jane Slaughter,

Eles vão se concentrar na redução do custo dos planos de saúde e vão falar sobre os grandes objetivos. Nada mais do que isto. Eles vão divulgar nos seus informativos a vitória nas negociações e a grande imprensa vai se admirar sobre como as empresas podem pagar os planos de saúde e atribuir à habilidade de Gettelfinger o sucesso no acordo (E).

O acordo contemplava 291.150 trabalhadores ativos, 369.819 aposentados e 105.420 cônjuges pensionistas. Ao mesmo tempo, os trabalhadores afirmavam, nas discussões, que o sindicato iria acabar pagando pelos planos retirando benefícios de algum lugar, pois o que importa para as empresas é “o tamanho final do pacote”.⁷² George Windaw, trabalhador da fábrica Toledo Jeep, perguntou: “se o contrato será tão bom, por que não podemos vê-lo?” (E).

Os trabalhadores admitiam que quaisquer concessões eram possíveis: salário congelado (com pagamento de uma gratificação da empresa); processo de trabalho decidindo o aumento da produção flexível e redução do número de trabalhadores; pagamento de salários e benefícios mais baixos para novos contratados (muitos trabalhadores estavam perto de aposentadoria); realocação de trabalhadores com novos contratos de valor mais baixo, cortando os custos das empresas. Estas previsões tornaram-se reais quando o acordo foi finalmente publicado, conforme se encontra explicitado nas análises do Labor Notes nº 295 de outubro de 2003.

Além do mais, o jornal Oakland Press, de Michigan, divulgou no início de setembro de 2003, que a Ford e a Visteon planejavam diminuir o número de empregados sindicalizados em 5% ao ano, passando de 94.000 para 73.000 em quatro anos. Ambas as empresas tiveram 102.000 trabalhadores em 1999, o que significa que em cerca de 10 anos perto de 30.000 trabalhadores (30% dos empregados) perderiam seu emprego. As indústrias automobilísticas também anunciaram, de acordo com o mesmo jornal, que planejam fechar ou vender 12 fábricas, inclusive duas montadoras da Ford.

⁷² Esta avaliação foi realizada durante uma discussão em um grupo de trabalho durante o Labor Notes Conference. O GT deliberou por propor uma manifestação tendo como lemas “No Concessions Nowhere” e “Vote No Untill You Know”.

Para o acordo de 2003, o UAW não mobilizou seus associados para lutar. Os associados não tomaram parte em nenhuma discussão dos assuntos tratados no acordo, não foi realizada nenhuma preparação de greve, nenhum membro da comunidade externa participou das negociações. Adicionalmente, Gettelfinger deixou claro que não tinha nenhuma intenção de propor uma paralisação.

Historicamente, as *Big Three* possuíam montadoras e fábrica de autopeças, com salários comparáveis [...]. Na década de 1980, quando as *Big Three* instalam fábricas de autopeças no México e adquirem mais autopeças de empresas não sindicalizadas dos EUA, o UAW a princípio pareceu complacente, porque pareciam ver as compras feitas junto aos fornecedores como a solução que abaixaria o custo das empresas e manteria trabalhadores das montadoras trabalhando. Atualmente, líderes do UAW têm mudado enormemente sua melodia [cantilena]. Eles têm um plano mestre para organizar os trabalhadores das autopeças. O plano parte da ideia de que trabalhadores de autopeças devem receber substancialmente menos que trabalhadores de montadoras. “A realidade da competição torna isto necessário”, diz o Vice-presidente do UAW (Labor Notes nº 294. Setembro de 2003, p. 10).

Em uma teleconferência com os investidores de Wall Street, Bob King, o Vice-presidente do UAW, afirmou que seu “primeiro encargo com os trabalhadores das autopeças é fazer com que as fábricas sejam mais lucrativas [...]. Se desejamos manter os empregos nos EUA, então não podemos ficar lutando contra os dirigentes das empresas. Se tivermos um relacionamento conflitivo, veremos mais empregos indo para o estrangeiro”. Este depoimento fez a alegria dos investidores, nem tanto pelas palavras, mas pelas ações efetivas do UAW constantes do acordo firmado com as empresas de autopeças em Agosto de 2003, no qual se definiu em US\$ 13,50 a hora (cheia), sem reajuste por três anos (Labor Notes nº 294. Setembro de 2003, p. 10).

Quando o acordo do UAW com as *Big Three*, a Delphi e a Visteon foi tornado público, ficou evidenciada a introdução de dois pisos salariais: cerca de US\$ 25,00 a hora para os trabalhadores ativos e cerca de US\$ 15,00 a hora para os novos trabalhadores, para o mesmo trabalho. Quebrando a política sindical até então praticada de pagar o mesmo salário para o mesmo tipo de trabalho, a UAW promoveu uma distinção que afetou cerca de 52.000 trabalhadores, os quais passaram a receber menos na mesma função. Para

Jane Slaughter (E), a UAW deixou de tomar providências com relação à aquisição de autopeças fabricadas no México e fabricadas por empresas cujos trabalhadores não eram sindicalizados e agora está pagando pela sua inação. O acordo com as *Big Three* ficou barato, justamente porque o custo das autopeças que elas consomem foi reduzido após o acordo com as empresas fornecedoras. No cômputo geral, a vitória afinal foi das empresas: de umas porque reduziram os custos de fabricação; de outras porque reduziram os custos de aquisição das matérias-primas fornecidas por aquelas. Além disso, mais importante do que os aspectos econômicos, está a aceleração do envelhecimento da força de trabalho e a destruição da solidariedade tanto entre trabalhadores de montadoras e de autopeças quanto de novos e atuais trabalhadores. O que a UAW de fato fez foi organizar a competição entre os trabalhadores. Como não bastasse, a UAW ainda aceitou a introdução dos conceitos de *team work* e produção enxuta, o aperfeiçoamento da utilização de trabalhos indiretos na fábrica e a programação de trabalhos alternativos incluindo uma jornada regular de 10 horas por dia (*Labor Notes* nº 295, out. 2003, p. 11).

Segundo Mike Parker, trabalhador da DaimlerChrysler,

Os trabalhadores estão dando às empresas o direito de reorganizar as plantas fabris a expensas de nossa vida familiar, nossa dignidade e nossos corpos. Ao mesmo tempo em que o conceito de 'team work' acaba com os direitos do trabalho, com a consciência sindical e com a solidariedade, nós estamos amortecendo nossa condição de luta no futuro (E).

Adicionalmente, as Big Three estão a cada ano perdendo mercado para fabricantes japoneses e europeus instaladas no Sul dos EUA (especialmente a BMW em South Carolina), em Ohio e Indiana. A UAW não tem tomado atitude quanto à sindicalização dos trabalhadores destas fábricas que, por não estarem obrigadas a pagar benefícios incluídos em acordos trabalhistas, oferecem salários mais altos e ainda assim produzem com custos menores. Esta é uma opção estratégica do UAW. Na análise de Jane Slaughter, se as *Big Three* não conseguem organizar a competição, o sindicato ocupa este espaço quando procura convencer seus associados que somente juntando-se a ele é que poderão salvar seus empregos e viver melhor (*Labor Notes* nº 295, out. 2003, p. 11).

4 Considerações finais

O novo cenário das linhas de produção enxuta, considerado o caminho mais adequado e promissor para o capitalismo contemporâneo (WOMACK; JONES; ROSS, 1990), de saída afeta objetivamente o emprego industrial mesmo em economias desenvolvidas. De acordo com o *Bureau of Labor Statistics* de 2003, entre os anos de 2001 e 2003 houve uma redução de cerca de 3 milhões de postos de trabalho na indústria americana. Em Michigan, Estado em que 25% da força de trabalho encontra-se no setor industrial e em que se concentram as maiores indústrias automobilísticas, foram perdidos 380 mil empregos no período, sendo 82 mil apenas em 2003. As empresas automobilísticas de Michigan, chamadas de *Big Three* ou “As Três Gigantes” (General Motors Corp.; Ford Motor Co.; DaimlerChrysler AG), estavam perdendo mercado para as concorrentes asiáticas e europeias. Somente a General Motors, que já chegou a dominar, com suas subsidiárias, cerca de 50% do mercado mundial de veículos, detinha, em 2003, 28% do mesmo (índice que se manteve estável nos anos considerados). Os fabricantes estrangeiros, por seu turno, controlam atualmente cerca da metade do mercado de veículos de passeio e 25% do de caminhões e ônibus dos EUA. A Toyota Motor Co. é praticamente a segunda maior empresa fabricante de veículos automotivos do mundo, superando a Ford. Ao mesmo tempo, Toyota, Hyundai, Mercedes Benz e outras empresas da mesma área de atividades estão construindo novas fábricas no sul dos EUA, baseadas no sistema de Lean Production. Isto significa que, em função da exigência do *just in time* e em função da competitividade entre os fornecedores de peças e componentes, os fabricantes de peças tendem a deslocar-se para regiões mais próximas da produção de veículos, pois no preço de suas mercadorias o transporte não pode ser um fator de perda de mercado. Com estas empresas segue a força de trabalho qualificada, em uma migração interna de trabalhadores (HAGLUND, 2003).

Os fatos mostram que, com o intuito de baratear os custos de produção, além de adotarem a terceirização da produção de peças e componentes, as indústrias automobilísticas americanas passaram a adquirir estas peças e componentes especialmente do México, a um preço bastante favorável, devido ao valor da

força de trabalho, das matérias-primas e componentes e dos impostos e taxas. Entretanto, as empresas fabricantes de autopeças localizadas no México não eram senão subsidiárias ou filiais das mesmas empresas americanas. Algumas plantas industriais foram instaladas no México, mas as mesmas funcionavam como simples montadoras, já que a concepção do produto e o controle sobre todo o processo produtivo continuam sob o domínio das empresas matrizes (BABSON; NÚÑES, 1999).

O UAW, para enfrentar esta situação e garantir o emprego de seus associados, que, aliás, reduziram em 2,3 vezes nos últimos 25 anos, adotou como estratégia fazer o preço das autopeças produzidas nos EUA competitivo, o que implicava em separar a política de ajuste salarial e de salário básico da categoria entre os trabalhadores das indústrias automotivas e das de autopeças. Para aplacar a frustração e a revolta dos trabalhadores mais politizados, que se encontram nas indústrias automotivas, o UAW ofereceu a estes um reajuste, que somente pôde ser aceito pelas montadoras porque o próprio sindicato agiu na outra ponta controlando o custo das autopeças ao desatrelar os salários dos trabalhadores destas empresas dos salários das empresas automotivas. Com os salários das empresas de autopeças desatrelados e fixados em um valor da hora cheia igual o US\$ 13,50, menor, portanto, do que o pago aos trabalhadores da indústria automobilística (US\$ 25,00) e ainda com a promessa de que o mesmo não seria reajustado por três anos, o UAW promoveu o financiamento do aumento de uma categoria de trabalhadores com a exploração de outra, ou, dito de outro modo, promoveu o aumento da taxa de mais-valia de uma categoria de trabalhadores para repassar parte deste valor excedente, na forma de trabalho morto, para a composição do capital constante de outras unidades fabris e de seus trabalhadores. Esta ação foi também impetrada na própria indústria automobilística, com o sindicato aceitando a criação de dois tipos de trabalhadores: os ativos e os novos, sendo que estes, para executar o mesmo trabalho no mesmo tempo, receberiam US\$ 15,00 a hora cheia. Justamente o sindicato que deveria defender o trabalhador é o que colabora com a empresa para encontrar uma solução que permita a esta aumentar a exploração de uns para aumentar a remuneração de outros.

Além disto, o sindicato atuou estrategicamente pelas indústrias ao perceber que estas estavam perdendo sua competitividade em relação às asiáticas e europeias. Identificando a perda de competitividade na forma ultrapassada de gestão do processo de trabalho, que era tipicamente taylorista-fordista, o UAW procura auxiliar as empresas a implementar um modo mais dinâmico e atual de “fazer rodar o modelo”, colaborando para a introdução da produção enxuta (*lean production*) nas fábricas e se dispondo a ser parceiro na implantação deste processo.

Os depoimentos, as entrevistas, as análises e os documentos consultados evidenciam que o discurso vitorioso da UAW esconde uma realidade na qual se institui a fase do colaboracionismo de um sindicato que foi conhecido por sua combatividade na defesa dos trabalhadores com as empresas da indústria automotiva, tendo por base os novos patamares da competição intercapitalista do mundo globalizado. Esta estratégia amigavelmente gerencial não irá fortalecer uma significativa mudança de consciência entre os trabalhadores, necessária para organizar os operários das fábricas ainda não sindicalizadas na construção da resistência na defesa de seus direitos historicamente conquistados.

Em um panfleto distribuído na fábrica Rouge da Ford, em Dearburn, Michigan, o especialista em vendas de veículos Ron Lare escreveu: “a concessão de salários mais baixos aos novos trabalhadores sinaliza para a nova geração da qual todos nós vamos depender. Depois que nos aposentarmos, a nova geração vai perguntar: ‘por que nós devemos defender suas pensões? Vocês não defenderam nosso pagamento quando éramos jovens!’ [...] Não são apenas nossos vizinhos que estão sendo despedidos, nossos filhos estão sendo levados para o mesmo rumo”. Este depoimento talvez seja a mais fiel avaliação do colaboracionismo sindical impetrado pela UAW no acordo trabalhista de 2003.

Questões para reflexão

1.

Nota-se que alguns sindicatos parecem orientados para uma lógica ainda fordista, não percebendo que a organização do trabalho mudou, que o processo de trabalho encontra-se integrado entre organizações, que as novas tecnologias têm desalojado algumas ocupações tradicionais (por exemplo, o torneiro mecânico, que foi substituído pelo operador de Máquina Ferramenta de Controle Numérico Computadorizado – MFCNC) e que, fundamentalmente, a gestão e os mecanismos de controle sobre o trabalho se sofisticaram. Desta forma, estes sindicatos atuam com base em um modelo que já se encontra superado. Que possibilidades de sucesso possuem estes sindicatos na representação de seus associados nas negociações se estão desatualizados? Como podem renovar suas estratégias se não compreendem as formas de resistência necessárias ao novo mundo do trabalho?

2.

Enquanto alguns sindicatos atuam sobre um modelo superado, outros, como se mostra neste capítulo, colaboram inteiramente com a empresa. Notando que a empresa é pouco competitiva, que não se renova tecnologicamente, que há uma perda de associados devida ao desemprego, estes sindicatos da era do colaboracionismo agem no lugar da empresa, a favor dela, ainda que justifiquem suas ações como sendo a favor dos empregados. De que forma é possível analisar a atuação do UAW que concordou inclusive em baixar os salários de seus associados, em abrir mão do piso da categoria, em implantar o sistema toyotista na fábrica (aconselhando a empresa a fazê-lo)?

As Organizações e a Sociedade Unidimensional⁷³

*José Henrique de Faria
Francis Kanashiro Meneghetti*

Introdução

O pensamento filosófico de Hebert Marcuse tem muito a contribuir com os Estudos Organizacionais, embora não tenha se destacado neste campo. Sua busca incessante pela emancipação, pela ética coletiva, pela luta contra qualquer forma de totalitarismo e pela autonomia do indivíduo, faz dele um dos importantes teóricos do pensamento crítico da sociedade. Sua vinculação com a Escola de Frankfurt e com a Teoria Crítica permite localizar suas reflexões no âmbito de uma retomada do pensamento marxista original em plena Segunda Guerra, no momento em que se tornava explícita a luta contra a dominação do homem pelo homem. Seu engajamento político permitiu aliar a reflexão à ação, legitimando-o como um dos grandes expoentes da práxis de seu tempo.

Seus temas vão desde a repressão social, abordado em “Eros e Civilização” (MARCUSE, 1975), em que o autor procura fazer uma interpretação do pensamento de Freud, até sua obra mais conhecida, que trata do homem unidimensional em uma sociedade industrial (MARCUSE, 1999), na qual Marcuse se indaga sobre se o pensamento perdeu uma das suas dimensões: a da autonomia. Para compreender suas contribuições é necessário considerar também as críticas feitas a Marcuse, sejam as de Assoun (1991), Bronner (1997), Loureiro e Musse (1998) e Rouanet (1986), ou aquelas provenientes dos integrantes da Escola de Frankfurt. Assim, as palavras de Horkheimer, Adorno, Erich Fromm e Habermas são relevantes para esta análise.

⁷³ Texto originalmente apresentado no XXVI ENANPAD, em 2002 e publicado na Revista Ciência Empresarial, Curitiba: OPET, 2002.

Portanto, através de temas específicos incorporados nas contribuições mais expressivas de Marcuse – a repressão social, o aniquilamento do pensamento de protesto, a tolerância repressiva, a introjeção das normas sociais, as formas de controles, a supressão do individualismo, a alienação, a instrumentalização do homem, a incorporação da competição, a relação entre ciência e interesse, o advento das necessidades falsas e a perda da autonomia – procurar-se-á fazer uma análise voltada às organizações, de forma a verificar suas inserções e contribuições no processo de formação do pensamento democrático e reflexivo. O objetivo específico é permitir uma análise que seja capaz de ampliar o campo de ação dos estudos organizacionais, contribuindo para com o debate sobre se a Teoria das Organizações dirige seu foco para a emancipação dos indivíduos ou para a perpetuação de uma sociedade unidimensional.

1 A sociedade repressiva

Em “Eros e civilização”, Marcuse (1975) aborda um dos pensamentos mais importantes da teoria freudiana, segundo o qual a civilização se baseia na repressão permanente dos instintos humanos. A felicidade, para Marcuse, estaria subordinada à disciplina monogâmica, a um trabalho que ocupa toda a jornada, às leis e ordens instituídas, aos sacrifícios metódicos da vida cotidiana. Ao mesmo tempo em que a sociedade impõe restrições sociais e biológicas, estas se tornam premissas necessárias para o progresso. Assim, o indivíduo se vê obrigado a renunciar aos seus instintos primários em prol da convivência social civilizada. Para vencer estes instintos, o indivíduo obriga-se aos “desvios dos instintos”, através do processo de mudança do princípio do prazer em princípio da realidade. Deste modo, “a convicção de que é impossível uma civilização não repressiva representa pedra angular da construção teórica freudiana” (MARCUSE, 1975).

Marcuse tenta demonstrar que as teorias psíquicas, a partir de Freud, permitem analisar a sociedade contemporânea, reafirmando a importância da psicanálise como instrumento de análise da Teoria Crítica. Marcuse (2001, p. 109) credita à psicanálise um destaque dentro das teorias que se propõem a compreender a dinâmica dos indivíduos na sua relação com o capitalismo.

A abordagem freudiana pode e deve entrar nessa teoria, pois abriu uma

dimensão no que se refere à determinação social do ser humano que, em grande parte, havia ficado à margem na teoria marxista. Freud mostrou quão profundamente as relações sociais são produzidas nos próprios indivíduos e através dos indivíduos, quer dizer, a própria sociedade co-determina em alto grau a estrutura pulsional dos indivíduos.

Nas palavras de Rouanet (1986, p. 199-200), “o freudismo permite a Marcuse explorar os mecanismos pelos quais a cultura unidimensional se interioriza e se perpetua, exatamente como permitiria Adorno e Horkheimer estudar a introjeção, nos indivíduos, dos valores e estruturas do Iluminismo”. Assoun (1991) destaca a importância da unidimensionalidade do pensamento, que procura ser uma reação contra o “revisionismo neofreudiano” dos anos 1950. Contudo, ressalta que a psicanálise intervém na Teoria Crítica como um instrumento, ou seja, como um dos componentes da caixa de ferramentas crítica, não sendo possível exaltá-la nem para mais, nem para menos. As posições contraditórias, dos vários autores, que discorrem sobre a influência da psicanálise na teoria de Marcuse, não invalidam sua tentativa de caminhar para além da análise sociológica. Sua intenção sempre foi a de proporcionar explicações plausíveis que incorporassem as dimensões individuais e coletivas.

Os elementos que influenciam os comportamentos individuais são abordados por Marcuse e tornam-se fontes explicativas na formação da dinâmica coletiva, passagem esta que pode ser observada quando apresenta dois destes elementos: (i) a mais-repressão, que são as restrições pela dominação social, a qual diferencia-se da repressão básica, ou seja, das transformações dos instintos necessários à perpetuação da raça humana em civilização; (ii) o princípio do desempenho, que é a forma histórica predominante do princípio da realidade (MARCUSE, 1975, p. 51).

Na mais-repressão há modificações e deflexões da energia instintiva para novos elementos que compõem as relações sociais: aceitação do trabalho, perpetuação da coesão familiar, aceitação dos controles normativos etc. Sua função imediata é de transformação da horda inicial para a sociedade regulada.

No princípio de desempenho, a crescente racionalização faz com que os controles sejam introjetados pelos indivíduos, possibilitando, assim, que o trabalho social se reproduza em escala ampliada e progressiva.

Estas duas transformações são responsáveis por englobar e legitimar as novas formas de dominações sociais. É evidente que dentro destas possibilidades vários são os mecanismos que contribuíram para a passagem da horda primitiva à configuração da sociedade atual. Como exemplo pode-se citar o papel do sentimento de culpa na regulação da ordem coletiva, conforme descrito por Freud (1997).

Estes elementos da formação inicial da ordem social e da transferência de energia instintiva para o trabalho são responsáveis pelo ditame das novas “normas” sociais. Sendo assim, os indivíduos se veem obrigados a abrir mão de realizar seus desejos para manter a coesão social. Freud (1997) relata esta passagem para a nova configuração social. Sua visão explicita a transformação que vai desde a ilusão inicial até a culpa estruturante. Assim, o indivíduo se vê na necessidade de se adequar a esta nova “imposição” social e, para tal, necessita aceitar as normas que devem ser respeitadas para manter a ordem. Eis aí a origem das primeiras formas de controles sociais.

A aceitação das formas de controle nem sempre é acompanhada da reflexão sobre as mesmas. Poucos são os que se atrevem a questionar as práticas do controle em seu cotidiano. Isto ocorre, em parte, porque os indivíduos passam a ter a sensação de que todos são beneficiados igualmente e que as chances dentro de uma sociedade civilizada se dão uniformemente. A aceitação da norma baseia-se, portanto, na crença de que esta é a melhor opção.

Percebe-se, aqui, como a sociedade repressiva encontra e faz eco nas organizações igualmente repressivas, as quais reproduzem lógicas que têm

como suporte teórico toda a trama relacionada à eficiência, ao controle, à unidade de comando, à hierarquia, à disciplina, à divisão do trabalho e às diversas formas de recalcamento e de repressão, a qual se constitui no fundamento do autoritarismo nas organizações (FARIA, 1985).

2 A perda do pensamento crítico

Na perspectiva marcuseana, o homem, na sociedade contemporânea, é um ser unidimensional, ou seja, perdeu uma de suas dimensões: a dos valores idealistas e românticos, isto é, a dimensão da autonomia, da personalidade e do humanismo. Contudo, mesmo a unidimensionalidade do homem tende à ruptura, podendo, assim, vir a encontrar sua bidimensionalidade: sua “liberdade”. Da mesma forma que o homem é reprimido, é também profundamente livre para imaginar e pensar, carregando consigo as duas dimensões possíveis (MARCUSE, 1999).

“A ideologia da sociedade industrial” (MARCUSE, 1969) ou “O homem unidimensional” (MARCUSE, 1999) são incorporações à filosofia marxista da teoria psicanalítica e da concepção racionalista em uma análise sociológica, propondo-se a buscar explicações para o homem no próprio seio da sociedade.

Ao analisar os diversos aspectos do capitalismo, Marcuse descobre uma sociedade repressiva, que aprisiona a existência individual em nome de um pretenso “interesse geral”. Confronta-se, portanto, com a intensificação dos interesses particulares frente aos interesses gerais e vê que os políticos dominam uma sociedade sem oposição, graças, principalmente, a um discurso liberal, o qual não passa, contudo, de um discurso hermético, fechado, de compreensão muito difícil, muitas vezes obscuro, que só é entendido por aqueles que o pronunciam ou por aqueles poucos aos quais se dirige.

A sociedade contemporânea tenderia para o totalitarismo, que se manifesta na uniformização política e técnico-econômica. A sociedade tornou-se, portanto, unidimensional, ou seja, “sociedade que paralisou a

crítica através da criação do controle total” (REALE e ANTISERI, 1991, p. 854). A filosofia de uma dimensão é a filosofia da racionalidade tecnológica e da lógica do domínio, ou seja, é a negação do pensamento crítico e da lógica do protesto. “Todos os tipos de consumo são apresentados como liberdades econômicas, mas satisfazem falsas necessidades. Pela eficácia dos controles sociais, a imprensa se autocensura e a liberdade se reduz a optar entre marcas e aparelhos” (MARCUSE, 2001). A noção de liberdade se modifica e torna-se, cada vez mais, propensa a atender os interesses do mercado. Sem perceber, os indivíduos trocam sua autonomia por práticas de consumo: há uma superposição de um novo valor compartilhado socialmente, o consumismo. A busca desenfreada pelo consumo permite que as relações que se estabelecem nas trocas materiais sejam transpostas para as relações humanas, fazendo com que os indivíduos integrem-se ao processo de reificação.

Esta nova configuração social que se estabelece a partir do advento da sociedade industrial é legitimada pelos seus governos. Em síntese (MARCUSE, 1969, 1997, 1998, 2001), o governo das sociedades industriais desenvolvidas e em fase de desenvolvimento só se pode manter e garantir quando mobiliza, organiza e explora com êxito a produtividade técnica, científica e mecânica à disposição da civilização industrial. E esta produtividade mobiliza a sociedade em seu todo, acima e além de quaisquer interesses individuais ou grupais (MARCUSE, 2001, p. 33). Esta forma de concepção econômica da sociedade reduz os indivíduos a meros instrumentos produtivos. O sistema incorpora as relações humanas e as tornam engrenagens do sistema produtivo. Tal sistema não exclui ninguém.

Para Marcuse, as classes operárias são as peças, os capitalistas o combustível e os governos a manutenção. A posição totalitária deste sistema consiste, então, em não possibilitar qualquer forma de organização econômica diferente, de maneira que os grupos que resistem a este sistema, tentando desenvolver formas alternativas de produção e gestão, invariavelmente tenderão a se emoldurar, em maior ou menor grau, em algum elo da cadeia econômica (produção, comercialização etc.), à forma de vida imposta pela sociedade industrial.

É oportuno observar que a aceitação da sociedade industrial, atualmente em sua nova configuração, o globalismo, criou mecanismos implícitos de controle psicológicos dos indivíduos (FARIA, 2004c), e de sequestro da

subjetividade. De fato, o sequestro da subjetividade do trabalhador passou a se intensificar com os novos modelos de controles psicológicos viabilizados por uma reorganização dos modelos de produção e gestão, representados, atualmente, pelo toyotismo. Técnicas como o *team work*, *kaizen*, *just in time*, *CCQs*, *TQC*, são capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador, intensificando o ritmo de trabalho e precarizando as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho, submetendo o trabalhador à lógica da acumulação ampliada do capital.⁷⁴

A aceitação dos indivíduos se dá pelo autocontrole e pelo controle da dinâmica do grupo. Há, portanto, uma descentralização do controle coercitivo direto, de moldes tayloristas (que, no entanto, continua em vigor, mesmo como última instância), para o autogerenciamento, responsável pela manutenção das taxas de produtividade. Assim, evidencia-se como são articuladas novas formas para manutenção das relações sociais no trabalho, na qual o controle do imaginário torna-se um fator importante na subsunção do trabalho ao capital. Estas novas formas de controle, diferente das anteriores que eram principalmente de natureza direta e que envolviam um agente coercitivo direto, são percebidas como natural. Isto só é possível devido a três elementos:

I – Introeção das normas e dos controles

Este processo se refere não apenas à internalização das normas, responsáveis por reproduzir e perpetuar os controles antes externos, exercidos pela sociedade, como também sugere um conjunto de mecanismos e de processos relativamente espontâneos pelos quais o Ego transfere o exterior para o interior (MARCUSE, 2001). Alguns elementos psicológicos contribuem para esta introeção:

- i. o controle imaginário: a sociedade e as organizações são responsáveis por articular “promessas” de ascensão material e social para os indivíduos. Através das articulações simbólicas, é possível a criação de determinadas imagens ou projeções de cenas vividas, aceitas como verdadeiras. Assim, as promessas imaginárias de sucesso, reconhecimento social, grandiosidade e

⁷⁴ Ver, sobre isto, o Capítulo 2 deste livro.

vitória são constantemente afirmadas como o caminho mais curto, se os indivíduos estiverem dispostos a incorporar os valores ideológicos. Na relação ideologia e imaginário, a deformação imaginária propicia não as relações de produção existentes, mas antes de qualquer coisa, as relações derivadas delas. A ideologia apresenta-se, assim, não como sistema de relações reais que governam os indivíduos, mas de relações imaginárias dos indivíduos com as relações reais em que vivem (ALTHUSSER, 1999);

- ii. o enquadramento dos comportamentos sociais: trata-se da limitação de comportamentos concreta ou imaginariamente aceitos pela sociedade. Convém observar que existem normas comportamentais “implícitas” permitidas, que devem ser obedecidas pelos indivíduos e que não podem ser transgredidas para não colocar em risco o controle das relações sociais entre os diversos sujeitos sociais. Os enquadramentos sociais têm sua correspondência nas relações materiais que permeiam na sociedade. Desta forma, é possível afirmar a existência de estratificação das classes sociais levando-se em consideração as funções que cada indivíduo desempenha na sociedade;
- iii. o fornecimento de identidades e papéis sociais: têm certa correspondência com os enquadramentos sociais. Uma identidade criada a partir de uma posição relacionada com o trabalho possibilita a identificação do indivíduo com o seu enquadramento social. O discurso ocorre de forma coordenada atendendo ao pressuposto de que a profissão requer esta forma de conduta. As normas de condutas comuns e compartilhadas pelos indivíduos de uma mesma profissão são responsáveis por criar um vínculo identificatório que limita e ordena um controle implícito nos indivíduos. O fornecimento de identidades e de papéis sociais específicos ocorre sutilmente. Os valores ideológicos são incorporados pelos indivíduos sem a percepção de que se configuram como uma “violência simbólica” imposta silenciosamente e sem dor. Destarte, não é difícil encontrar uma categoria de profissionais que compartilham de um mesmo discurso, possuem o mesmo vocabulário e as mesmas argumentações, configurando uma “sinfonia muito bem ensaiada”;

II – Derrota do pensamento de protesto

Na sociedade contemporânea, o pensamento de protesto tem sido tratado como inapropriado, promovido por “radicais de esquerda”, “inconformados” e sem condições de adaptação social. Afirmar que as manifestações de protesto foram derrotadas é um exagero, como o demonstram os fatos, entretanto é preciso reconhecer que se deu uma transformação qualitativa e quantitativa nas formas de protesto, o que tem acentuado a precarização do trabalho, a perda da identidade coletiva e a redução do pensamento crítico das práticas sociais. Os elementos mais importantes que contribuíram para esta modificação foram o avanço da racionalidade tecnológica, a afirmação do protesto como sinônimo de desordem, o discurso ilusório da negociação democrática e a expansão do individualismo. É verdade que o avanço da racionalidade tecnológica trouxe contribuições significativas para a qualidade de vida dos indivíduos. O desenvolvimento das engenharias, da física, da química, da biotecnologia, etc. contribuíram significativamente para o domínio da natureza. Entretanto, as ciências sociais e humanas não tiveram, nos seus avanços, o mesmo reconhecimento, na medida em que se desenvolveu uma associação entre progresso e racionalidade tecnológica, pois na nova sociedade, como alerta Marcuse (1999, p. 125), o universo totalitário da racionalidade tecnológica é a mais recente transmutação da ideia de razão.

Segundo Rouanet (1987) é uma ilusão que se alimenta nas esperanças, desde o iluminismo, de uma sociedade que tende à igualdade. A crença de que apenas as ciências baseadas na racionalidade tecnológica venham resolver os problemas de ordens humanas da sociedade, promove a perda da elevação do pensamento crítico voltado para os interesses coletivos. Como se sabe, os crescentes avanços das engenharias na formulação de novos processos produtivos não trouxeram o progresso prometido em termos de qualidade no trabalho: a precarização (ALVES, 2000), a intensificação (FARIA, 1992, 2001, 2004b, 2004c; FARIA; MENEGETTI, 2000a), o sofrimento (DEJOURS, 1988, 1994) são elementos que permeiam o ambiente de trabalho, não obstante os avanços das tecnologias físicas e de processo.

Os protestos em prol de melhores condições de trabalho têm sido alvos de mecanismos que visam atribuir a esta prática a conotação de desordem. Protestar por melhores salários, ambiente físico de trabalho, qualidade de vida, segurança, são ações amplamente apoiadas nos manuais

administrativos voltados aos “colaboradores”, especialmente na chamada área de “gestão de pessoas”, mas a prática gerencial aponta em outra direção, especialmente quando os protestos atingem a assim dita “individualidade”. O culto ao individualismo tornou-se uma regra que não deve ser ferida. “A partir do individualismo pode-se demonstrar a necessidade de nenhum sistema particular de valores. O indivíduo adequa-se a qualquer sistema de moral e valores. A impossibilidade de mostrar no interior da visão racionalista a necessidade de valores, quaisquer que sejam, é a base epistemológica do niilismo” (TRAGTENBERG, 1977, p.182-3). Assim, quando há uma paralisação dos meios de transporte de uma cidade, ou de uma instituição de ensino, as manifestações mais frequentes divulgadas pela mídia são as afirmações e indagações que se baseiam em perdas de interesses individuais: “como é que eu vou me locomover agora?”; “ninguém tem nada a ver com os problemas deles, não é justo que eu pague por um problema que não é meu!”; “vou perder a minha formatura”; “levei um ano preparando-me para o vestibular e quem é que vai me reembolsar por isto?”. A paralisação é associada imediatamente ao caos. Cria-se uma falsa sensação de desordem, de irresponsabilidade por prejuízos à sociedade, sem que se faça qualquer esforço empático. O primeiro pensamento é centrado nas próprias dificuldades. Os motivos que levaram à paralisação configuram-se como secundários. É a elevação dos valores do imediatismo e do utilitarismo, em que não há o reconhecimento da dificuldade do outro como sendo possível, em algum momento, ser o seu.

A sociedade de consumo é alimentada por bem-sucedidas estratégias de marketing, atraentes procedimentos de comunicação visual, imagens e textos convincentes, a acentuar a fragmentação da sociedade. Há um crescente ambiente competitivo entre as organizações produtivas ao mesmo tempo em que o consumo torna-se objeto de fetiche, pois a preocupação se consolida na perspectiva de sempre se poder consumir o produto reconhecido pelo outro como portador simbólico de *status*, aquele cuja posse causa inveja. Enquanto há esperanças em atingir esta promessa imaginária (possibilidade de consumir o que o outro já tem), o pensamento do indivíduo estará voltado para aquilo que acredita ser necessário para a manutenção das suas necessidades.

Delas, faz parte, por exemplo – e aqui evidentemente trata-se apenas dos países desenvolvidos, pois a situação é essencialmente diferente no Terceiro Mundo – a necessidade, que já se tornou imperiosa, de, a cada ano, adquirir um aparelho de televisão maior ou mais sofisticado, um modelo mais atual de *note book*, o último lançamento em aparelho de telefonia celular cuja função acessória é telefonar, enfim, a necessidade de consumir todas as mercadorias que hoje são vistas como símbolos de *status*. São necessidades que satisfazem de fato necessidades que se tornaram reais, mas que não são fundamentais, de forma que ao satisfazê-las os indivíduos retardam sua emancipação do trabalho alienado; do trabalho baseado no produzir por produzir sem ter a dimensão da utilidade do que se produz e dos impactos ambientais diretos e indiretos, imediatos e futuros, que esta produção possa estar causando; retardam sua emancipação de todo o sistema de valores imposto pelo consumismo, tornando-se cada vez mais seus prisioneiros. Mais do que isto, os indivíduos trabalham contra essa emancipação (MARCUSE, 1969, 1997, 1998).

O que ocorre, na visão marcuseana, é a destituição dos indivíduos de um pensamento unificador em prol dos interesses coletivos e em detrimento das realizações das necessidades agora consideradas como essenciais. Este fato é um dos componentes que potencializam o advento de uma sociedade cada dia mais individualista, reforçando a concepção, muito em voga inclusive em círculos que se denominam mais esclarecidos, de que qualquer forma de protesto, torna-se um perigo à segurança das conquistas na manutenção das necessidades. O pensamento que perdura é de que não se pode colocar em risco o projeto individual em favor do coletivo.

Os protestos passaram a ser interpretados de forma pejorativa quando se criou a falsa sensação de que o mundo do trabalho contemporâneo possibilita a negociação democrática. São constantes as situações em que dirigentes públicos ou privados se recusam a discutir reivindicações de empregados, dificultando o diálogo, promovendo o desencontro de informações, omitindo-se, faltando publicamente com a verdade, adotando posturas preenchidas de despotismo e de desqualificação dos mesmos. Várias são as estratégias gerenciais e políticas para se evitar que a discussão ampla e democrática se consolide. Além das ações formais, tem livre curso o imaginário da punição possível. As ameaças “nas entrelinhas” de demissão,

de transferências indesejadas, de intensificação do nível de *stress* no trabalho, de desgaste perante a sociedade apoiado por uma mídia muitas vezes conivente, são alguns exemplos da sociedade repressiva e da perda do pensamento crítico, cujos efeitos na práxis organizacional são diretos.

III – Tolerância repressiva

Este tema relaciona-se com a passagem da postura questionadora proativa para a prática da simples omissão. A tolerância, que deveria ser um fim em si mesmo, torna-se um meio de controle social do desejo de manifestação. “Dentro do contexto de tal estrutura social, pode-se seguramente praticar e proclamar a tolerância” (MARCUSE, 1970, p. 91). Para Marcuse a tolerância pode ser classificada de duas formas:

- i. tolerância passiva: atitudes e idéias enraizadas e compartilhadas tradicionalmente, mesmo que seus efeitos sejam nocivos ao homem;
- ii. tolerância ativa: responsável pelos movimentos reivindicatórios, que busca a emancipação dos indivíduos.

A tolerância passiva “torna-se duvidosa apenas quando não prevalece seu fundamento lógico, quando a tolerância é administrada a indivíduos manipulados e doutrinados que repetem, como suas, as opiniões dos senhores para as quais a heteronomia se transformou em autonomia” (MARCUSE, 1970, p. 95).

Na tolerância passiva, o comportamento adotado por aqueles que estão alienados dos meios de produção da sociedade engloba-se na trama ideológica vigente, muitas vezes reproduzindo-a. Suas opiniões quase sempre estão em concordância com as das elites, suas esperanças fundam-se na promessa imaginária de ascensão profissional e social. A tentativa de fuga desta forma de tolerância é responsável por uma série de punições indiretas: demissão da empresa em que trabalha, exclusão social, alvo de preconceitos etc. A dinâmica que rege a tolerância passiva é a do cumprimento dos papéis sociais, ou seja, os indivíduos devem se enquadrar nas personagens sociais determinadas, eliminando qualquer forma de atitudes imprevistas e indesejadas.

Na tolerância ativa, os sujeitos sociais desempenham o papel de articuladores da crítica social. Seus comportamentos são reivindicatórios sem, contudo, constituir atos de violência explícita. Suas manifestações partem de pressupostos da existência da violência contra os interesses da grande maioria. Suas preocupações não são centradas nos fundamentos ideológicos, econômicos e políticos, mas nos interesses de igualdade e justiça. Na tolerância ativa, os preceitos maiores são a prática democrática, o diálogo, a reflexão, a razão articulatória e os interesses coletivos. Deste modo, não há tolerância ativa quando há tentativa de dominação do homem pelo homem.

Portanto, enquanto a tolerância passiva proporciona a “coesão” social, mantendo a ordem através das ações administradas, através da manipulação das reivindicações, a tolerância ativa, contrariamente, preocupa-se com a emancipação dos indivíduos, procurando estabelecer relações mais democráticas e justas. Suas posições antagônicas refletem a dualidade com que as relações sociais fundamentaram as atitudes humanas na atualidade. A ausência de um pensamento democrático-reflexivo faz com que atitudes opostas sejam aceitas como normais. Por este motivo é que a aceitação de algumas formas de violência seja tida como “normal”, especialmente as social e politicamente institucionalizadas.

Tomando como exemplo o dia 11 de setembro de 2001, que ficará no registro da história como um dos símbolos da violência,⁷⁵ com a destruição, em New York, do World Trade Center e a morte de cerca de 7.000 pessoas,

⁷⁵ Certamente, em termos de violência contra a humanidade nos tempos recentes nada se compara ao Holocausto promovido pelo nazismo com relação aos judeus, na Segunda Guerra Mundial. Mas, há outros exemplos: a chamada Santa Inquisição; a “revolução cultural” de Mao Tse-tung na China etc.

consigna-se que este fato causou indignação no mundo, resultando em ações militares e políticas. As formas como as autoridades e os formadores de opinião referiram-se à violência estavam fixadas em um tipo de ação. A ação de violência de 11 de Setembro de 2001 é condenável e nada há que a justifique, sejam os motivos de ordem política, econômica, cultural ou religiosa. Entretanto, também constitui ações de violência aquelas decorrentes de políticas econômicas e sociais adotadas pelos países desenvolvidos e que provocam a morte cotidiana de milhares de inocentes, especialmente na parte do mundo considerada não desenvolvida, e que provocam a fome, as doenças endêmicas, o desespero com a falta de segurança e o pavor diante do desemprego e das condições subumanas de vida. Este tipo de violência, contudo, não provoca iguais reações de indignação, iguais investimentos em seu aniquilamento, iguais disposições de combate e tampouco ocupa iguais espaços na mídia. Qual o grau de tolerância para com a violência? Por que um tipo de violência parece ser mais importante que outro? A violência que aniquila aos poucos parece chocar menos as pessoas do que aquelas que provocam comoções e indignações coletivas, mas muitas vezes estas resultam daquelas.

Após um ato de violência algumas autoridades políticas fazem pronunciamentos em que afirmam que o mesmo ultrapassou todos os limites, como se houvesse um grau de tolerância para a violência que seria aceitável pelo Governo e pela Sociedade; afirmam que desejam que os praticantes da violência “vão para a cadeia”, como se o problema da violência se esgotasse com esta atitude, como se a violência cotidiana pudesse conviver com a impunidade desde que o mais visível fosse punido. Pode-se avaliar o tema da violência pelo tempo que os jornais televisivos ocupam com notícias desta natureza: assassinatos, sequestros, assaltos, guerras, conflitos urbanos e rurais, desemprego, falta de atendimento à saúde, abandono de crianças e jovens, maus-tratos em famílias etc. Pode-se também avaliar a perda do pensamento crítico pelo tempo que é destinado ao debate, às denúncias e às críticas sobre as condições de vida da sociedade e às ações públicas promotoras da justiça social, da distribuição de renda, da geração de empregos, do atendimento às necessidades humanas fundamentais. A comparação mostra, com clareza, que a escalada da violência tomou conta da vida cotidiana. Mostra que os horários nobres da televisão são ocupados por programas do tipo *reality show*, com rostos

bonitos, cenas sensuais e cenários maravilhosos: é quando a violência é combatida pela farsa; é quando a cruel realidade é enfrentada pela promoção de um imaginário social da beleza estética sem ética; é quando a ação é substituída pelo discurso que de tudo dá conta; é quando o lado desumano é escondido e as imagens velam pelo disfarce.

3 Controle social e perda da autonomia

A falta de autonomia paira sobre a atual sociedade. A supressão da individualidade, diferente de individualismo, se dá pela presença de mecanismos de desempenhos implícitos ou explícitos: quem é o melhor aluno, quais os grupos de trabalhos mais produtivos, quem tem o maior salário, qual o melhor músico da banda, qual o melhor funcionário. O indivíduo passa a ser quantificável e qualificável. Assim também as organizações, que inseridas em competições, transferem para sua estrutura interna os valores com os quais pretende ser reconhecida: qual a instituição de ensino com melhor desempenho no Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes, qual a que obteve o maior número de estrelas no guia do estudante, quais as que o conselho profissional recomenda, quais os programas de mestrado e doutorado merecem na avaliação da CAPES “notas” 5, 6 ou 7, qual a empresa mais lucrativa no setor, qual o hospital mais bem aparelhado, qual a empresa de transporte que oferece mais vantagens e conforto a seus passageiros, quais restaurantes estão no guia gastronômico, e assim por diante.

O Estado, as escolas, as igrejas, as empresas, a mídia, são, entre outras, instituições responsáveis por disseminar ideologias, as quais, cada uma a seu modo, atuam no sentido de mostrar que qualquer conduta que coloque em risco a coesão dos interesses dominantes, que buscam preservar, é considerado ato indesejável. Os indivíduos, para se ajustarem a esta lógica, sujeitam-se a padrões comportamentais que os levam a dispor de sua autonomia em troca de uma heteronomia. Assim, o indivíduo perde sua individualidade e sua condição de sujeito, tornando-se mais um elemento do processo tecnológico de mecanização e padronização. Os avaliadores são considerados neutros, justos, isentos de interesses, corretos em seus critérios, totalmente confiáveis, detentores da palavra verdadeira. Neste sentido, sem questionamentos e sem avaliação crítica, o indivíduo aceita as

avaliações que lhe são “vendidas nas bancas”, desconhecendo os critérios com que foram realizados, os interesses não explícitos que estão embutidos no processo, as influências políticas e econômicas que subjazem às competições.

Além das competições, a criação das necessidades falsas, como sugere Marcuse, é também responsável por promover o controle e a perda da autonomia do indivíduo. Sendo as necessidades falsas aquelas de interesses sociais particulares que levam o indivíduo para sua repressão, relativas aos esforços que perpetuam o empenho demasiado no trabalho, a absorção das agressividades cotidianas, a aceitação das misérias e da injustiça, as questões sobre as quais necessidades devam ser falsas ou verdadeiras só pode ser respondida pelos próprios indivíduos, mas apenas em última análise; isto é, se e quando eles tiverem livres para dar a sua própria resposta. Enquanto eles forem mantidos incapazes de ser autônomos, enquanto forem doutrinados e manipulados (até os próprios instintos) a resposta que derem a essa questão não poderá ser tomada por sua (MARCUSE, 1999).

Para Marcuse, os indivíduos não são capazes de definir quais são as suas necessidades falsas e, conseqüentemente, as verdadeiras, sem que haja a prática democrática da reflexão. Mesmo que estas reflexões sejam influenciadas pela ideologia dominante, é somente pela prática livre do diálogo, do debate aberto e democrático que os indivíduos chegarão a uma opinião alicerçada no pressuposto coletivo e emancipado. Não há autonomia sem sua origem na mesma, pois é o próprio exercício da autonomia que a eleva a graus superiores.

Autonomia não pressupõe liberdade absoluta. As leis, normas e regras explícitas ou implícitas, quando advindas da prática reflexiva e dos interesses coletivos são, em si mesmas, a expressão da autonomia. Assim, diferentemente da liberdade absoluta, a autonomia é a prática das relações que nem sempre são expressas no rompimento das estruturas regimentais da sociedade. Sua função, muitas vezes, é de colocar limites para as atitudes humanas.

As necessidades humanas, principalmente as referentes à sobrevivência, são impulsionadoras dos atos não reflexivos. Na manutenção da vida, o indivíduo submete-se à intensificação do trabalho, aos trabalhos insalubres, às mandos coercitivos dos seus superiores. Contudo, não são somente estes indivíduos que são submetidos. As promessas imaginárias de sucesso financeiro, *status* social, reconhecimento social etc., para os indivíduos dispostos a enquadrar-se no controle social, são outros elementos implícitos capazes de subordiná-los. Tais indivíduos, sujeitos econômicos livres, tornam-se objeto de organização e coordenação em larga escala, em que o avanço individual transformou em eficiência padronizada. O indivíduo eficiente é aquele cujo desempenho consiste numa ação somente enquanto seja a reação adequada às demandas objetivas do aparato (MARCUSE, 1999, 2001).

A lógica da dominação econômica impõe sobre os indivíduos padrões comportamentais baseados na ética do desempenho, ou seja, a mensuração através do utilitarismo. Esta concepção está de acordo com o a afirmação de Marx segundo a qual as relações de produção das condições materiais de existência constituem-se no suporte das relações sociais. Ao analisar o materialismo histórico e a existência, Marcuse sugere que como decorrência da sociedade industrial, a competição torna-se um valor (MARCUSE, 1969). Vários são os teóricos que creditam à competição o motor propulsor do progresso da sociedade. Os que afirmam que as competições – individuais, grupais, organizacionais e entre nações – são as engrenagens para o sucesso, são quase sempre os mesmos que afirmam que os protestos e as manifestações são atos radicais, prejudiciais à coesão social.

“A competição livre confronta os indivíduos entre si como compradores e vendedores de força de trabalho. A abstração pura a que os homens são reduzidos em suas relações sociais se estende ao relacionamento com os bens reais” (MARCUSE, 2001, p. 15). O engajamento do indivíduo para vencer as competições sociais, desloca-o de uma posição mais reflexiva para uma mais passiva. Toda sua energia é direcionada a tarefas e funções que proporcionem ganhos instrumentais para obtenção do seu sucesso. Assim, às vezes sem perceber, o indivíduo torna-se meio na realização dos interesses de uma minoria, ganhando, em troca, algumas realizações individuais e promessas imaginárias de sucesso. Para Marcuse, a sociedade, em grande medida, vende ilusões.

A ética na sociedade industrial é aquela que incorpora o indivíduo como instrumento, reduzindo as relações humanas a poucas brechas do cotidiano. As racionalidades possíveis são as que justificam o uso das técnicas científicas para o progresso da sociedade, que, em última instância, são desprovidas do pensamento crítico. Desta forma, um cientista é capaz de ajudar a projetar uma arma nuclear ou um coração artificial.

Para Marcuse, a questão está em saber qual o nível de consciência dessas criações, de forma que a postura reflexiva possa ser capaz de mover o indivíduo da posição de instrumento de criação para senhor desta, saber mensurar para qual finalidade será usado o seu conhecimento. Como reconhece Habermas (1997, p. 68), “a técnica e a ciência cumprem também hoje a função de legitimação da dominação, proporcionando a chave para a análise da constelação que foi alterada”. É ainda Habermas (1997, p. 73) quem afirma que

Os interesses sociais continuam a determinar a direção, as funções e a velocidade do progresso técnico. Mas, tais interesses definem de tal modo o sistema social como um todo, que coincidem com os interesses pela manutenção do sistema. A forma privada da revalorização do capital é a chave da distribuição das compensações sociais, que garantem a lealdade da população, que permanecem como tais subtraídas à discussão. Como variável independente, aparece então o progresso quase autônomo da ciência e da técnica, do qual depende de fato a outra variável mais importante do sistema, a saber, o crescimento econômico. Cria-se assim uma perspectiva na qual a evolução do sistema social parece estar determinado pela lógica do progresso técnico-científico.

Assim, são os interesses patrocinados pela política dominante na sociedade capitalista contemporânea que procuram induzir, em grande parte, quais os conhecimentos merecedores de investimentos. O conhecimento é tratado como sendo baseado na racionalidade instrumental, desprovido de senso crítico, subordinado à lógica da acumulação ampliada do capital, pois para este não poder haver invenção sem retorno econômico quantificável. Portanto, a própria ciência acaba por se tornar uma forma de controle, incorporada a uma ideologia desprovida dos interesses coletivos. A

dominação ganha nova expressão quando a tecnologia e a ciência subordinam-se aos interesses privados, reforçando os parâmetros da sociedade unidimensional que articulam o esgotamento do princípio da autonomia.

A capacidade de emancipação, para Marcuse, está no processo de reflexão e não na geração do conhecimento. Quando a reflexão é praticada o conhecimento técnico ocupa sua real função: prover o progresso para todos. Na sociedade industrial, vários são os obstáculos a enfrentar para que o conhecimento técnico favoreça todos os indivíduos. Em “O fim da utopia”, Marcuse (1986) sugere que na atualidade é possível tecnicamente eliminar a opressão e a miséria. O único obstáculo seria a atual organização sociopolítica do mundo. Marcuse propõe uma reorganização das relações materiais e sociais na sociedade, pensamento este entendido por alguns de seus críticos como pertencente à sua fase “otimista” – diferentemente da sua fase de exílio político nos anos 30 – na qual procura mostrar as possibilidades de enfrentamento do domínio do pensamento unidimensional na sociedade e, conseqüentemente, das formas de controle social.

4 A teoria das organizações e a sociedade unidimensional

A Teoria das Organizações Complexas, inaugurada com os estudos de Weber, tem se mostrado implicada no núcleo da ideologia capitalista, muitas vezes contribuindo com a reprodução das relações sociais que lhe dão suporte (TRAGTENBERG, 1977). São comuns pesquisas que envolvem cultura, clima, comprometimento, conflitos, liderança, motivação, estratégias competitivas, qualificação corporativa, entre outras, constituírem-se em tentativas de elaborar técnicas que possam ser utilizadas para reforçar os mecanismos de controle social das organizações: tendo em vista o desempenho e os resultados como objetivos primordiais, a utilização dos novos conhecimentos passa a ter caráter instrumental. O controle é intensificado e a reflexão crítica praticamente eliminada do contexto organizacional.

Temas relacionados à repressão e ao sofrimento dos indivíduos nas organizações são considerados tabus ou secundários, porque questionam os elementos centrais da dominação. Alguns teóricos chegam mesmo a afirmar que se se desejar encontrar sofrimento em uma organização certamente se encontrará. O que a princípio é uma posição sarcástica revela, na verdade,

uma realidade cruel. Longe de parecer uma simples existência em si mesmo, o sofrimento possui matizes que exige muito empenho para se desvendar: quais são os tipos de sofrimento? Que consequências psicossomáticas produzem? Como afetam as relações interpessoais? Como afetam a percepção, a concepção, a avaliação que os sujeitos podem fazer?

Ao tratar com desdém temas como o sofrimento, a violência psicológica, o assédio moral, as organizações acabam por desenvolver procedimentos e estruturas capazes de intensificar a repressão dos instintos, promovendo a perda da autonomia criativa. A organização torna-se unidimensional, reforçada por esquemas teóricos que as legitimam como tal. A alienação, o desestímulo, o desinteresse, a falta de entusiasmo são consequências fatais da organização unidimensional. Técnicas de motivação, satisfação no trabalho, comunicação, integração corporativa, tentam, em resposta, criar um “ambiente saudável”, “administrado”.

Os sentimentos ambivalentes, a dinâmica dos grupos, os discursos democrático-reflexivos, os paradoxos organizacionais, ao mesmo tempo em que podem restaurar a autonomia, pois nenhuma organização configura-se totalmente como local da repressão, também podem desencadear outras ações, pois a realidade da vida organizacional não é isenta de contradições. Pela sua natureza, as organizações complexas criam estruturas e normas inibidoras do pensamento de protesto, da intolerância ativa e do repúdio pela introjeção de valores e crenças, na medida em que estas manifestações sociais, inerentes ao sujeito, questionam as relações de poder.

Desta forma, nas organizações unidimensionais os papéis sociais são interrogados, os vínculos grupais ameaçados, os interesses individuais questionados, já que é preciso antepor-se à autonomia, garantindo a organização como espaço heterônomo, para o que a pesquisa e a teoria criam conhecimentos instrumentais, visando manter certo clima de coesão que proporcione um ambiente de conflitos administrados. O conhecimento gerado no interior da Teoria das Organizações tem propiciado a criação e a disseminação de técnicas que introjetam as normas sociais, proporcionam maiores controles individuais e coletivos capazes de amenizar as

incertezas, criam mecanismos de regulação dos protestos e instauram a tolerância passiva. Todas estas concepções são contempladas nas análises críticas de Marcuse sobre a dinâmica da sociedade que projeta o homem unidimensional.

Neste sentido, é necessário ampliar a linha da Teoria Crítica nos estudos organizacionais, que tem tratado de questões que envolvem a emancipação do indivíduo, libertando-o do pensamento unidimensional, da alienação, da competição predatória, das necessidades falsas, da supressão da individualidade e da sua adoção como instrumento para se obter fins para grupos específicos. O papel da Teoria Crítica nos estudos organizacionais é oferecer uma alternativa democrático-reflexiva, possibilitar o pensamento crítico e autônomo das condições de vida e de trabalho.

5

Reflexão crítica e organização unidimensional: por uma conclusão

Há duas grandes hipóteses excludentes para o destino histórico da sociedade: ou esta será capaz de impedir as transformações, impondo-se a repressão de uma vez por todas, ou um “contra movimento internacional e global” levará a sociedade a explodir para se transformar. Este é o pensamento de Marcuse, que fez eco no movimento de maio de 1968 na França e que, por mais problemático que fosse seu caráter reducionista, deu aos intelectuais novos embasamentos teóricos para lutar contra as formas “autoritárias” da sociedade. “Marcuse pôs a sociedade industrial avançada diante de um espelho, desafiou sua noção de progresso e trouxe a busca da felicidade de volta para o vocabulário político. Sua obra tem um compromisso duradouro com os impulsos mais radicais e concretos da teoria crítica” (BRONNER, 1997, p. 286).

Marcuse sempre lutou contra qualquer forma de totalitarismo, autoritarismo, alienação ou controle social. Desta forma, é natural que seu pensamento deva ser analisado com cuidado. Apesar de relativamente antigos seus escritos são ainda contemporâneos e suas teorias e conceitos continuam valendo para os acontecimentos da atualidade. A forma como o capitalismo industrial e mais recentemente global tenta impor-se como forma hegemônica na vida dos indivíduos e estados, é totalitária, excluindo qualquer outro modelo que não se encaixe nos ditames desta lógica

econômico-comercial. Portanto, nada mais coerente do que atribuir à Marcuse o *status* de pensador crítico da sociedade.

Nas teorias das organizações poucos se atrevem a “enfrentar” a lógica da acumulação do capital e a ideologia vigente. Destarte, as teorias das organizações necessitam de um novo elemento impulsionador que possa intensificar a reflexão e a crítica dentro da sua própria dinâmica. Os estudos devem englobar novos temas que procurem destoar da ética do desempenho e das relações utilitaristas. Pelo que se pode analisar histórica e hodiernamente, criar novas técnicas instrumentais capazes de atender os interesses organizacionais parece ser bem mais fácil do que enquadrar o progresso técnico dentro do princípio que envolva a emancipação do indivíduo.

A nova ética deve ser a que incorpore o respeito à autonomia do indivíduo, sem que o enquadre dentro de papéis sociais. A Teoria das Organizações deve ser capaz, cada vez mais, de apresentar novas contribuições teóricas que sejam capazes de impedir a dominação do homem pelo homem ou de promover o controle da natureza em detrimento da destruição da própria natureza.

As dificuldades são enormes porque a própria estrutura econômica, voltada à acumulação cada vez maior do lucro, dirige a precarização dos preceitos éticos aceitáveis. A ética neste sistema é a ética dos interesses da minoria. Mesmo a ciência incorpora-se nesta lógica. Sua autonomia se perde e, somente em alguns poucos momentos, ela retoma seu pensamento crítico e reflexivo. Assim, “o elemento ético [corre] perigo cada vez maior de ser erradicado por uma sociedade industrial avançada que procura adequar o progresso à forma mercantil e à lógica alienante da racionalidade instrumental” (BRONNER, 1997, p. 288).

Entretanto, a ética unidimensional (unilateral, totalitária, autoritária, antidemocrática, não-crítica) não vence por completo este embate. Ainda há possibilidade, na área dos Estudos Organizacionais, de estabelecer as bases de uma autêntica resistência. Esta luta consiste em evitar que a teoria dominante consolide seu domínio e que as formas totalitárias de

pensamento prevaleçam, contrapondo-se a ambos a autogestão como forma de gestão e a democracia como forma de pensamento político. Na tentativa de quebrar a inércia do pensamento maçante e uniforme, é necessário incorporar às teorias a prática reflexiva, a que se referia Marcuse, o exercício democrático e a crítica emancipada.

Questões para reflexão

1.

Conforme está descrito no capítulo, temas relacionados à repressão e ao sofrimento dos indivíduos nas organizações são considerados tabus ou secundários, porque questionam os elementos centrais da dominação. Algumas pessoas chegam mesmo a afirmar que, caso se deseje encontrar sofrimento em uma organização, certamente se encontrará. O que a princípio é uma posição sarcástica revela, na verdade, uma realidade cruel. Longe de parecer uma simples existência em si mesmo, o sofrimento possui matizes que exige muito empenho para se desvendar. Não basta saber que existe sofrimento. O desafio é identificar quais são os tipos de sofrimento? Que consequências psicossomáticas produzem? Como afetam as relações interpessoais? Como estes diversos tipos de sofrimento afetam a percepção, a concepção, a avaliação que os sujeitos podem fazer?

2.

Pode-se avaliar o tema da violência pelo tempo que os jornais televisivos ocupam com notícias desta natureza: assassinatos, sequestros, assaltos, guerras, conflitos urbanos e rurais, desemprego, falta de atendimento à saúde, abandono de crianças e jovens, maus-tratos em famílias etc. Pode-se também avaliar a perda do pensamento crítico pelo tempo que é destinado ao debate, às denúncias e às críticas sobre as condições de vida da sociedade e às ações públicas promotoras da justiça social, da distribuição de renda, da geração de empregos, do atendimento às necessidades humanas fundamentais. A comparação mostra, com clareza, que a escalada da violência tomou conta da vida cotidiana. Mostra que os horários nobres da televisão são ocupados por programas de do tipo *reality show*, com rostos bonitos, cenas sensuais e cenários maravilhosos. A sociedade está sendo apaziguada em sua revolta? Qual o grau de tolerância para com a violência? Por que um tipo de violência parece ser mais importante que outro? A

violência que aniquila aos poucos (fome, dor psicológica, doenças, falta de acesso à água tratada, desemprego) é menos chocante do que as que provocam comoções e indignações coletivas?

Parte IV

CONTROLE, VIOLÊNCIA E PODER

11

O Controle Político-Ideológico e a
Exploração dos Trabalhadores
em um Hospital: *“Contratar ‘Burro’*

para Pagar Pouco”

*José Henrique de Faria
Lis Andréa Pereira Soboll*

Introdução

No sistema produtivo estruturado nos moldes capitalistas as relações de trabalho se configuram como relações de poder, na qual a organização do trabalho e/ou o capitalista tem a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos, independentemente da resistência ou da oposição dos trabalhadores sobre os quais o poder é exercido (FARIA, 2004a). Para assegurar a produção e o acúmulo de capital, utilizam-se estratégias de controle organizacional de natureza física, simbólico-imaginária, burocrática, afetiva e político-ideológica, entre outras (SOBOLL, 2003). Destacam-se, neste capítulo, o controle político-ideológico e sua relação com a exploração do trabalhador.

O controle político-ideológico tem como função convencer e fazer interiorizar certas condutas e princípios que garantam o respeito às diretrizes centrais da empresa (PAGÉS et al., 1987). O exercício do controle desta natureza se realiza por meio da construção e da manutenção de ideologias e de procedimentos tidos como éticos, buscando legitimidade da ação e da estrutura organizacional, pelo estabelecimento de sistemas de comando centralizados ou representativos (FARIA, 2004a). O controle político-ideológico concretiza-se na estrutura política e nos aparelhos ideológicos instituídos e difundidos no modelo de gestão e nas políticas e práticas de recursos humanos. Estas duas estratégias associadas indicam e legitimam os encaminhamentos das metas e objetivos, dos planos e das estratégias de ação (FARIA, 1987, 2004a), passíveis de serem utilizados como instrumentos para exploração dos trabalhadores.

O processo de exploração do trabalhador consiste em práticas concretizadoras do consumo máximo da força de trabalho, incluindo a exploração da subjetividade, do caráter e da vida do indivíduo para além das paredes da organização (FARIA, 2004c; MOTTA, 2000; SENNET, 2002).

Tomando como referência a pesquisa realizada em um hospital privado, este capítulo descreve a utilização do controle político-ideológico na estruturação de práticas de exploração do trabalhador.⁷⁶

A organização estudada caracteriza-se como um hospital de grande porte, de natureza privada e administração familiar.⁷⁷ O Hospital apresenta um quadro funcional de aproximadamente 630 pessoas, excluindo os 120 membros da equipe médica e os profissionais terceirizados. Os relatos e dados apresentados neste capítulo são relativos aos 220 profissionais de enfermagem, vinculados à Diretoria de Enfermagem, população alvo deste estudo.⁷⁸ A escolha deste grupo profissional se justifica tendo em vista que os trabalhadores de enfermagem oferecem serviços essenciais dentro de um hospital, uma vez que estabelecem contato contínuo com os pacientes, gerenciam o cotidiano das atividades operacionais e se constituem como o maior grupo de trabalhadores com vínculo empregatício formal nas organizações hospitalares (ROBAZZI; MARZIALE, 1999).

⁷⁶ Apesar de a pesquisa ter abordado diversas estratégias de controle organizacional, este capítulo restringe-se a apresentar apenas os dados e as discussões relativas ao controle do tipo político-ideológico.

⁷⁷ O nome da organização é preservado por solicitação da mesma

⁷⁸ Trata-se de um estudo de caso único, a partir de observações não-participantes, entrevistas informais em profundidade, entrevistas formais semiestruturadas, análise de documentos e aplicação de questionário. Dos 220 profissionais de enfermagem, 16,8% participaram da entrevista formal e 75,9% responderam ao questionário. Um representante do Departamento de Pessoal também participou de entrevistas, detalhando o funcionamento da organização e as estratégias de recursos humanos adotadas pelo Hospital. As observações e as entrevistas informais iniciais foram utilizadas como referência de realidade para a formulação do roteiro de entrevista formal semiestruturada. O questionário, composto por 79 questões fechadas, formuladas no modelo de escala de Likert de 5 pontos, foi aplicado na última fase da pesquisa e teve sua elaboração fundamentada nos dados coletados nas etapas anteriores do estudo. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por acessibilidade (observação e entrevistas) e por adesão (questionário), com participação voluntária em todas as fases da pesquisa. A participação em uma das etapas da pesquisa não restringiu a participação do sujeito nas fases subsequentes. Os dados do questionário foram tratados estatisticamente (Statistical Package for Social Science – SPSS) e os discursos foram analisados por meio da técnica proposta por Minayo (1993). O que se encontra exposto neste capítulo é um resumo desta pesquisa.

1 Exploração e controle no modelo de gestão autoritário

O controle político-ideológico infiltrado nas formas de gestão pode ser sistematizado, de maneira geral, por dois modelos: (i) modelo de gestão participativo, fundado na ideologia do sucesso e da competição econômica; (ii) modelo de gestão autoritário, fundado em ameaças e repressões. A falta de liberdade, de participação nas decisões e de espaço para a criatividade evidenciam a utilização do modelo de gestão autoritário no hospital estudado.

Fundados na repressão, os sistemas organizacionais autoritários são legitimados pela ideologia da organização ou da “elite dirigente”, que se apresenta manipuladora, que sabe programar as atividades e adota ações corretivas, colocando-se numa posição perversa. Em relação à participação nos processos de decisão, a opinião dos trabalhadores do hospital raramente era considerada. Os trabalhadores consideravam que era necessário ter boas relações pessoais com os supervisores e agir como o hospital desejava para obter sucesso no trabalho. As regras de funcionamento dos setores eram impostas independentemente da opinião dos funcionários e o espaço para discussão das situações de trabalho era reduzido, resumindo-se a raras reuniões para resolver problemas, nas quais o diretor ou os supervisores exigiam explicações, apontavam falhas e reforçavam as regras que deveriam ser seguidas. Aos trabalhadores só restava a execução das tarefas, uma vez que a realização de projetos era atribuição dos supervisores e dos superiores da organização. Não ocorriam reuniões entre os membros da equipe de enfermagem (diretoria, supervisores e trabalhadores operacionais) ⁷⁹ para o planejamento ou a discussão de metas e objetivos a serem realizados pelo corpo de enfermagem como um todo.

A estrutura organizacional gerida de forma autoritária tem suas ações justificadas pela racionalidade e acaba por definir modos de pensar e modelos de ação, que devem servir de normas e regras de funcionamento (ENRIQUEZ, 2000b; KERNBERG, 2000). A estrutura de gestão do hospital

⁷⁹ A equipe de enfermagem do hospital era composta por profissionais de diferentes níveis hierárquicos e profissionais. Auxiliares (formação básica) e técnicos (formação média) constituíam o grupo operacional e os enfermeiros (formação superior) ocupavam cargos na supervisão e direção de enfermagem. Alguns técnicos também exerciam cargo de supervisão.

proporciona ao Departamento de RH a determinação das regras, elaborada sem participação dos trabalhadores e impostas independentemente da opinião destes. Muitas vezes estas regulamentações se mostram incompatíveis com a natureza e o cotidiano do trabalho de enfermagem e dificultam o cumprimento da finalidade de assistência à saúde. Estas regulamentações podem ser exemplificadas pelas regras de funcionamento do cartão-ponto. Os funcionários que esquecem o cartão individual, que regula o relógio-ponto, devem voltar para casa, pois não recebem o salário referente àquele dia de trabalho e nem têm sua entrada autorizada no refeitório da organização. Regras como estas confrontam diretamente com o bom funcionamento dos setores, sobrecarrega os demais profissionais e dificulta o cumprimento da finalidade de assistência à saúde. Se a pontualidade é uma exigência do trabalho, seja do ponto de vista formal ou da assistência aos pacientes, a gestão do cumprimento desta regra pode recorrer a outras formas que demandem comprometimento e participação.

A não-participação dos trabalhadores nas decisões que regulam o processo e as relações de trabalho subordina totalmente o trabalhador ao domínio do capital e transforma as regras e as normas que regem a ordem social em “código autoritário” (MARX, 1978; FARIA, 1987), fundado na repressão. A repressão consiste na utilização de estratégias que visam prevenir e inibir possíveis mobilizações passíveis de abalar a estrutura de exploração presente na organização (HOPFER, 2002). A repressão, disfarçada nos discursos de manutenção da ordem e do bem-estar, possibilita a exploração e leva à inibição do afeto (ENRIQUEZ, 1974, p. 89). O código autoritário é justificado como necessário para a regulamentação social, mas sua função é antecipar os conflitos potenciais entre os trabalhadores e os representantes do capital, sufocando e capturando o sujeito antes mesmo que este perceba a exploração, as contradições e paradoxos impostos pela organização (FARIA, 1987).

As regras e normas do Departamento de RH são racionalmente justificadas como necessárias para a ordem social dentro do Hospital, mas sua função é a instalação de técnicas racionais de repressão dos conflitos e questionamentos fundados na coerção, no medo e na ameaça. A repressão das mobilizações e a antecipação dos conflitos podem ser percebidas pelas ações do Departamento de RH diante de reivindicações individuais dos trabalhadores. Os questionamentos dos trabalhadores são desmobilizados pelas ameaças de desemprego (sustentadas pelo “exército de reserva”), por

discursos manipulatórios (que banalizam ou adiam as reivindicações) ou ideológicos (que convencem e legitimam as ações organizacionais), conforme descrito pelos trabalhadores:

Algumas pessoas até reclamavam no Departamento de RH, mas quando chegam lá o (funcionário do Departamento de RH) fala, fala, fala e você acaba saindo de lá com mais dúvida ainda. (Técnico de Enfermagem).

O trabalhador é tratado como um objeto manipulável e como um instrumento descartável que pode ser substituído facilmente. Este tipo de organização visa apenas à produção do serviço de qualquer maneira, ou seja, prioriza o resultado em detrimento das pessoas. Como consequência, o empregado é por vezes destruído pela própria organização, que o faz crer que está agindo para o seu bem, mas que de fato acaba por desgastá-lo e descompensá-lo física e mentalmente até o consumo total (ENRIQUEZ, 2000b). A dupla jornada de trabalho no hospital, por exemplo, que é sempre disputada pelos empregados, representa uma jornada diária de 12 horas, com duas folgas mensais. Se, por um lado, a dupla jornada supre algumas necessidades econômicas, por outro lado consome a saúde e a vida familiar dos empregados, pois estes sacrificam sua vida e de sua família em troca de “migalhas de capital”.

Só falta trazer a minha cama para o hospital, porque eu chego em casa e só dá para dormir, pois já tenho que voltar. Sorte que não tenho filho nem marido (Auxiliar de Enfermagem).

Os funcionários gostam de fazer jornada extra de trabalho, primeiro por motivo salarial, financeiro. Eles ganham pouco e quando querem comprar um carrinho, alguma coisa a mais, uma geladeira nova, um jogo de quarto, seja lá o que for, e precisam de dinheiro pra pagar, a maneira de fazer isso é assumindo uma jornada extra de trabalho. Eles acabam trabalhando 27, 28 dias do mês, chegam ao final do mês cansados, não aguentam mais, mas porque precisam do dinheiro, fazem jornada extra de novo (Representante do Departamento de RH).

Na tentativa de diminuir a ausência no lar, a dedicação aos filhos é transferida para dentro do hospital, por alguns funcionários, durante o horário das refeições. Ao perceber esta estratégia dos trabalhadores, o Departamento de RH atualizou o controle e decretou que era proibida a presença de filhos de funcionários nas dependências do hospital, informada por cartazes com a seguinte mensagem:

É proibido a permanência de filhos e familiares de funcionário no refeitório e nas dependências do hospital. Se você não tem com quem deixar seu filho é melhor não vir trabalhar, porque você estará fazendo mais falta em casa do que no hospital. O hospital não é sua casa é o seu trabalho. Quem não seguir, estará sujeito a receber advertência (Cartaz do Departamento de RH).

Nas organizações regidas pelo autoritarismo, os dirigentes comandam uma massa de indivíduos que se tornam indiferentes, limitados ao seu trabalho, desmotivados, que cumprem ordens sem questionar. Entre estes, permite-se a existência de alguns rebeldes, garantidores de novas idéias utilizadas pela empresa. A criatividade e a inovação não são estimuladas na grande massa (ENRIQUEZ, 2000b). Os trabalhadores do hospital por vezes transgridem e jogam com as regras e com os espaços clandestinos de ação existentes por entre as brechas da estrutura organizacional. Apesar das regras impostas pelo Departamento de RH, das rotinas e da padronização do trabalho, muitos funcionários executam suas tarefas à sua maneira. O jogo com o código autoritário dá-se pela barganha com o Departamento de RH, que flexibiliza as normas conforme a proteção das relações informais e a capacidade de convencimento e de negociação do trabalhador, dentro dos limites e do interesse da organização.

Eles (Departamento de RH) colocam os cartazes bem grandes que dizem que só pode trocar plantão uma vez por mês, mas se você for lá com jeitinho você consegue mudar mais vezes. Se você explicar, disser que você precisa, eles deixam trocar até três plantões. Eu mesmo já fiz isto (Técnica de Enfermagem).

Apesar destes espaços de ação dos trabalhadores, a exploração encontra-se sustentada sobre a política autoritária e repressora, inibidora de questionamentos e mobilizações, como explicitada no discurso dos trabalhadores entrevistados:

Tem muita gente que reclama. A gente fala, mas não leva adiante. Acho que as pessoas, e eu também, a gente tem medo de alguém chegar a você, dar uma bronca, mesmo uma suspensão. Então, às vezes você comenta alguma coisa, até para a supervisão, mas eles (supervisores) não levam adiante. [...] O RH não se junta porque tem medo, insegurança, contas para pagar, filhos para criar, comida para pôr na mesa. Então, você não corre o risco. O negócio é garantir. O melhor é pingar que secar.

As pessoas têm medo de mudanças, de ir atrás e serem prejudicadas. Entre nós (empregados), nós comentamos, mas ninguém toma uma atitude, porque uns têm medo de ser mandado embora, outros não estão preparados para enfrentar. Aqui é um lugar que não se tem força para reivindicar nada mesmo, tem que dançar conforme a música. Ou você se adapta a ela ou você cai fora. Aqui você deve se adaptar às regras ou porque você gosta da casa ou porque você precisa da casa.

A coação, a luta pela sobrevivência, a desmobilização coletiva, a ameaça do desemprego, a necessidade do trabalho e do sustento inibe o confronto e as reivindicações dos empregados da enfermagem do Hospital. Entretanto, diante da exploração explícita e abusiva, alguns deles procuram respaldo no sindicato da classe, sem sucesso, uma vez que o Departamento de RH tem pessoas de referência no sindicato, que não deixam fluir os processos e as reivindicações dos trabalhadores do hospital. O sindicato, na qualidade de única instância capaz de apresentar-se em condições e com força suficiente para representar os interesses da classe trabalhadora e tratar em 'pé de igualdade' com a alta administração das empresas (MOTTA; PEREIRA, 1980), no caso dos profissionais de enfermagem da regional do hospital, apresenta-se corrompido e legislando, às escuras, a favor do capital, aniquilando com o espaço formal de luta dos seus trabalhadores. Estas ações são evidenciadas no discurso do representante do Departamento de RH sobre um aumento negociado junto ao sindicato para um determinado mês, mas que o hospital somente repassou depois de dois meses.

Por que eu não dei aumento já este mês um funcionário fez uma denúncia no sindicato. Como tenho contato com eles, em lugar de abrir processo eles me ligaram. Eu disse que isto será repassado no outro mês para os funcionários. Dou um tempo e isto vai cair no esquecimento. Depois se eles (funcionários) entrarem na justiça, aí resolve individualmente que vai sair mais barato.

Com os canais de negociação e comunicação obstruídos, o coletivo dos trabalhadores em enfermagem se encontra fragmentado em pequenos grupos informais, que se comunicam no canal clandestino da fofoca.

Os trabalhadores consideram que a fofoca é utilizada pelos funcionários para falar o que não pode ser dito diretamente. Suas possíveis reivindicações

transformam-se em reclamações particulares, sem efeitos na realidade de seu dia-a-dia. A insatisfação é generalizada, mas, considerando que o próprio coletivo não se reconhece como tal, somente aos confidentes é possível falar o que se pensa sobre o trabalho.

A eficácia do controle por meio da gestão no hospital faz-se perceber na opinião dos trabalhadores da enfermagem, que acreditam que a melhor maneira de enfrentar as situações de trabalho é aceitar e não confrontar, seguindo as regras sem questioná-las. O hospital torna-se um campo fértil para a instalação do conformismo, da apatia e a submissão dos trabalhadores, os quais raramente se mobilizam para lutar pelos seus espaços, mesmo quando não concordam com a situação ou com as regulamentações impostas pela organização. Medo, submissão, rebeldia e passividade por parte dos trabalhadores são indicadores imediatos do modelo de gestão centralizado, do tipo autoritário (KERNBERG, 2000, p. 229).

A exploração dos trabalhadores no hospital tem suas práticas estruturadas no modelo de gestão autoritário uma vez que: (i) esta estrutura impede a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais; (ii) as regras configuram-se como códigos autoritários, com poucos espaços de negociação; (iii) os conflitos são antecipados e as reivindicações desmobilizadas. Sem resistências significativas, os trabalhadores encontram-se expostos às práticas de exploração utilizadas pela organização.

O uso do modelo de gestão autoritário caracteriza-se como uma estratégia de controle político-ideológica que inibe conflitos, questionamentos ou confrontos, mantendo os trabalhadores reprimidos, apáticos, submissos e “mansos” para serem explorados sem resistência. A exploração dos trabalhadores, independentemente da forma de gestão utilizada, encontra suporte nas estratégias de recursos humanos.

Estratégias de recursos humanos como instrumentos de controle e exploração

Se existe um *locus* privilegiado do controle político-ideológico dentro das organizações este se encontra nas políticas e práticas de recursos humanos (FARIA, 1997, p. 30). Entende-se por políticas de recursos humanos (RH) as diretrizes que norteiam as decisões e as práticas de RH. As práticas de RH consistem nas atividades de recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, planos de carreira, definição de salários e benefícios e de controle de todos estes processos (PALMEIRA, 1999).

A administração de RH objetiva suprir a demanda de trabalhadores da organização, de distribuí-los e coordená-los de maneira que estes colaborem com os objetivos organizacionais (BERGAMINI, 1980) e têm a função de “introjetar, nos indivíduos, valores fundamentais básicos ao desempenho das tarefas, de acordo com o ponto de vista da ética capitalista ou da dominação burocrática” (FARIA, 1997, p. 30). Além de garantir o controle, visando desfrutar ao máximo da potencialidade dos trabalhadores e mantê-los envolvidos com o trabalho, as organizações oferecem a eles, satisfações de diversas ordens (econômicas, políticas, ideológicas, psicológicas) e respostas às contradições inerentes à organização (PAGÉS et al., 1987). Considerando a capacidade das políticas e práticas de RH de legitimar as ações organizacionais (PAGÉS et al., 1987), o controle político-ideológico deve ser analisado também por meio destas estratégias.

A avaliação das políticas e práticas de RH adotadas no hospital estudado foram objetos de análise desta pesquisa, tendo em vista a identificação de seu funcionamento em relação à utilização de um aparelho político-ideológico para o estabelecimento e a atualização do controle, da dominação e da exploração do trabalhador. Como estratégias de controle político-ideológico, dentre as políticas e práticas de RH utilizadas no hospital, destacam-se os processos de seleção e de definição de cargos.

2.1 O processo de seleção: a escolha dos excluídos

O Hospital adota como critérios de seleção: (i) o local de residência do trabalhador na região do hospital; (ii) não ter experiências anteriores de trabalho. A contratação de profissionais residentes no município do hospital

é justificada pelo representante do Departamento de RH com seguinte discurso:

O hospital pensa em ajudar nossa população, ajudar o município a crescer. Então, se você dá mais oportunidade às pessoas ficarem dentro do município, o município só tende a crescer. Elas não precisam se deslocar todos os dias e vão investir dinheiro aqui, o dinheiro vai ficar no município, vai gerar os impostos para o município e uma coisa ajuda a outra.

A utilização deste critério de seleção proporciona, imediatamente, a diminuição de gastos com o transporte dos funcionários, conforme as explicações dadas pelo mesmo representante do Departamento de RH:

Eu economizo muito com transporte, porque eu contrato uma empresa de ônibus que leva e traz os funcionários nos horários determinados. Sai mais barato porque muitos moram perto (do hospital) e assim eu não preciso pagar vale-transporte e eu ainda cobro uma porcentagem muito pequena deles (dos funcionários). Mas, também eu ofereço benefícios. O ônibus vai direto, é confortável, é ônibus de excursão. [...] Eles (funcionários) vão sentados em poltronas individuais e vão ouvindo música.

O perfil profissional definido pela organização possibilita a doutrinação e estrutura uma indústria de exploração do trabalhador, por meio de diversos desdobramentos. A demanda de trabalhadores da região, para suprir as necessidades de profissionais do hospital, proporcionou o desenvolvimento de um curso para formação de técnicos e auxiliares em enfermagem, não do hospital, mas conveniado com o mesmo. A formação de enfermagem organizada desta maneira possibilita que o doutrinamento da força de trabalho inicie antes mesmo dos trabalhadores encontrarem-se vinculados formalmente à organização. Muitas aulas são ministradas por profissionais atuantes no hospital. Os estágios são realizados dentro da organização, sem supervisão externa e sem remuneração aos estudantes, durante o período de até quatro meses. Alguns estagiários são contratados, tendo como experiência prática apenas o estágio na própria organização, sem ao menos ter conhecido outras organizações hospitalares.

A educação contribui para a formação da força de trabalho adequada a qualificar o indivíduo, suficientemente e limitadamente, para realizar a tarefa parcelada que lhe é destinada (SEGNINI, 1988). Este processo também foi identificado em relação ao hospital, uma vez que os profissionais que concluem sua formação na região acabam encontrando dificuldades de

inserção nos hospitais das cidades vizinhas, devido ao baixo nível educacional recebido e à localização do município, tornando o hospital o símbolo da possibilidade de trabalho, principalmente em um contexto de desemprego estrutural.

A formação de diversas turmas de técnicos e auxiliares em enfermagem possibilita a construção de um “exército de reserva” no município, cujos integrantes depositam seus currículos no hospital e desejam ser chamados para compor o quadro de funcionários da organização. O “exército de reserva” é constantemente citado nas ameaças feitas pela organização diante de questionamentos ou reclamações dos trabalhadores.

Quando alguém vai reclamar com o diretor de enfermagem ele sempre diz que [...] “se você quiser sair tem 30 esperando pra ganhar o que você ganha. Se você acha pouco, então...” (Técnica de Enfermagem).

A dificuldade de inserção no mercado de trabalho apresenta-se como a realidade vivida pela maioria dos trabalhadores na época de sua contratação no hospital. A rejeição no mercado de trabalho dá-se devido à falta de experiência profissional, um dos critérios desejados pelo hospital. Os trabalhadores aprovam a contratação de profissionais sem experiência, interpretando-a como uma atitude social que visa à inserção social aqueles que geralmente são rejeitados no mercado de trabalho. Entretanto, no discurso do representante do Departamento de RH é possível identificar a intencionalidade do exercício do controle e da exploração que permeia esta estratégia de recursos humanos:

A filosofia dos proprietários é **contratar burro para pagar pouco**. O perfil das pessoas que entram aqui é pouco estudo, geralmente buscando o primeiro emprego, sem experiência, que não conhecem as leis trabalhistas [...]. Às vezes a pessoa está lá fora, desempregada, consegue um emprego, dá graças a Deus e não quer questionar nada. Eles (funcionários) querem mais é trabalhar, no final do mês receber o salário para sustentar a família. O nível de instrução dos nossos funcionários é muito baixo. [...] Eles não têm visão do que é fora daqui, não têm condição de discutir, o que é, como funciona. Estão preocupados com o salário no final do mês. [...] Se eu contrato alguém diferente, que questiona muito, pode contaminar os 500 outros funcionários.

Os profissionais sem experiências anteriores não têm referências para

estabelecer comparações e fazer questionamentos e também não têm conhecimento das leis trabalhistas, dos direitos e dos processos legais de reivindicações. Ao encontrar uma organização ameaçadora, o coletivo vê a submissão como algo natural e como a melhor alternativa. O trabalhador geralmente adere a este modelo e o aceita como natural, pois não conhece outro e tem medo de perder o que conseguiu.

A contratação de funcionários sem experiência possibilita que o grau elevado de controle no trabalho não seja facilmente percebido, passando-se como exigências inerentes da tarefa e não da política da organização (SEGNINI, 1988). A contratação de profissionais com este perfil facilita o controle e a exploração capitalista também pela situação de “pobreza generalizada” na qual vivem estes trabalhadores, que se mostra com baixo nível social, econômico, cultural e educacional, próprio do perfil da região na qual está localizada a organização hospitalar pesquisada. A contratação de profissionais em precárias condições de vida apresenta-se como uma estratégia possibilitadora da exploração do trabalhador, movida pela “disciplina da fome” (DEJOURS, 2000). Os trabalhadores encontram-se como escravos de suas próprias necessidades e permanecem no trabalho por uma questão primordial: sobreviver. “Migalhas de capital” são suficientes para que os famintos se submetam à superexploração, presente em organizações regidas predominantemente pelos valores econômicos. Segnini (1988, p. 73) considera que, “privilegiando a força de trabalho oriunda de família de baixa renda e sem experiência profissional, a organização procura exercer controle sobre homens temerosos em relação à ameaça da perda do emprego e mais dóceis em relação às exigências do trabalho e do controle do capital”.

O controle pelo dinheiro no hospital relaciona-se com a disciplina da fome. É exatamente aí que se encontra uma das mais poderosas vias de exploração do trabalhador nessa realidade. Ao contratar profissionais de baixo nível socioeconômico aumenta-se a desigualdade sobre a qual se sustenta o sistema capitalista, reproduzindo as relações da sociedade de classe, colocando os trabalhadores numa posição submissa e de

dependência, tornando-os objetos da produção, facilmente manipuláveis e “mansos” para serem explorados: “cria-se riquezas criando e recriando a pobreza” (SEGNINI, 1988). Nesse panorama, a alienação, já instaurada nas relações de classe na sociedade, se reproduz e encurrala o trabalhador de maneira que ele se entregue, sem resistências, à exploração da organização.

O próprio representante do Departamento de RH foi contratado sem experiência e sem formação. Posteriormente tornou-se responsável pela administração de RH, pela área de segurança no trabalho e por representar o hospital em processos legais. Apesar de apresentar certa consciência do processo de exploração e dominação estabelecido sob os trabalhadores operacionais, este trabalhador não percebe que se encontra em uma condição semelhante, evidenciando a alienação também presente no nível administrativo estratégico do hospital.

A seleção dos excluídos, o doutrinamento, as ameaças e o medo do desemprego, a “pobreza generalizada”, entre outros fatores, emitem uma única mensagem: o hospital é o único modelo e espaço possível de trabalho para aquelas pessoas. A repetição desta mensagem configura-se como estratégia de controle político-ideológica, que tem a capacidade de reforçar o controle, saturando o sujeito e fazendo-o permanecer na organização, mantendo sua postura de submissão e aceitação da exploração e da dominação. Além da seleção, a definição de cargos no hospital estudado configura-se como uma estratégia de controle político-ideológico.

2.2 A definição de cargos

Os critérios de definição de cargos de supervisão de enfermagem foram estabelecidos em paralelo à história da organização e às regulamentações do conselho que rege a profissão. Nos primeiros anos de funcionamento do hospital, os profissionais que realizavam o atendimento de enfermagem eram auxiliares ou atendentes de enfermagem. Estes últimos eram treinados no próprio hospital, durante três meses, sem nenhuma formação complementar. Existia apenas um enfermeiro e dois técnicos, os quais assumiram, desde então, a supervisão dos setores. Com a necessidade de mais profissionais na função de supervisores, alguns auxiliares de enfermagem também passaram a desenvolver a função.

Pela legislação que rege a profissão, somente profissionais com curso

superior em enfermagem podem exercer cargos de direção e supervisão, desde 1987. Na época da pesquisa, 55% dos profissionais com cargo de direção e/ou supervisão no hospital ainda não apresentam a formação exigida por lei. Ainda nesta época, diante das restrições orçamentárias específicas para a contratação de profissionais (tendo em vista o direcionamento dos recursos financeiros para novas ampliações na estrutura física do hospital), trabalhadores operacionais de formação técnica são direcionados para exercer o cargo de supervisão. Os critérios de escolha dos supervisores são definidos pela diretoria de enfermagem, a qual ocupa os espaços deixados livres pela organização, privilegiando aspectos de seu interesse RH. Os supervisores, sem formação necessária, são familiares ou amigos pessoais de outros supervisores ou funcionários influentes na organização ou ainda, fazem parte do grupo que assumiu a supervisão nos primeiros anos de funcionamento do hospital. Estes últimos são portadores de confiança e reconhecimento por parte dos proprietários, o que legitima o seu lugar na hierarquia, independentemente da formação na área.

As justificativas formais (dadas pelo diretor de enfermagem) diante das irregularidades no grau de formação da supervisão de enfermagem incluem a escassez de enfermeiros disponíveis para trabalhar na organização, tendo em vista os baixos salários e a ausência de um centro de formação superior no município. Os enfermeiros que trabalham no hospital ficam, por vezes, sobrecarregados e esgotados frente às demandas geradas pela falta de profissionais capacitados para o exercício de supervisão na área de enfermagem, conforme o discurso dos trabalhadores:

No ano passado eu vendi 15 dias (de férias) e me arrependi. Quando acabaram os 15 dias eu tinha que voltar ao trabalho, mas queria ficar em casa e não pude. Na verdade, eu ficava com dó do diretor de enfermagem, porque ele não tinha quem colocar no meu lugar, ainda mais que são duas pessoas que ele precisa, porque eu faço jornada extra de trabalho como supervisora. Mas, este ano resolvi que queria 30 dias de férias. E depois tem outra, esta história que não tem enfermeiro disponível no mercado não é verdade. Está cheio de currículos de enfermeiros com o diretor de enfermagem. Ele diz que o hospital paga pouco e é longe e ninguém quer vir para cá. Eu moro aqui perto, então, para mim é bom. Mas isto é um problema da instituição. Se estão pagando pouco, então, tem que aumentar o salário. Não dá para ficar para sempre assim. Eu indiquei duas amigas minhas para o diretor de enfermagem. Vamos ver se ele contrata (Enfermeira Supervisora).

As justificativas apresentadas para a não contratação de mais enfermeiros mascaram os objetivos de diminuição de custos, manutenção do controle e aumento da exploração, envolvidos no processo de definição dos supervisores. Diante das restrições orçamentárias, promover técnicos e auxiliares para cargo de supervisão é uma justificativa racional (entre outras) que mascara o poderoso processo de dominação e exploração envolvido. O salário dos técnicos e dos auxiliares (mesmo com cargo de supervisão) é significativamente inferior ao dos enfermeiros. Desta forma, a justificativa de escassez de enfermeiros esconde a lógica do sistema de capital, voltada para a diminuição dos custos e o aumento dos lucros.

A utilização de mão-de-obra menos qualificada para desempenhar inclusive atividades mais complexas, (supervisão de equipes, instalação de soros em recém-nascidos etc.) também é identificada nos estudos realizados por Graciette Silva (1986, p. 120), que considera que a máxima utilização dos recursos humanos disponíveis na área de enfermagem responde à finalidade capitalista de produção e realização de mais-valia, “fundadas na lógica de exploração da força de trabalho e do barateamento dos custos da produção”.

Além de diminuir os custos de produção, a utilização de profissionais menos qualificados caracteriza-se como uma estratégia de reforço e ampliação da dominação. Avaliando o grau de formação profissional, técnicos ou auxiliares que ocupam cargos de supervisão estão em uma relação de submissão total com o diretor de enfermagem e as demais diretorias do hospital, relação esta inibidora de questionamentos, propiciadora do autoritarismo, tornando os supervisores meros reprodutores e vigias das ordens instituídas.

Desta forma, as reivindicações feitas aos supervisores não encontram via de escoamento, uma vez que estes não têm espaços de participação na elaboração das normas gerais, definidas pela diretoria de enfermagem ou pelas demais diretorias. Portanto, para além de seus aspectos econômicos, a definição da hierarquia explicita o reforço da dominação e do controle, elementos de doutrinação para a aceitação da exploração. Além disso, ao apresentarem laços de amizade ou familiares com funcionários hierarquicamente superiores, nas mais diversas áreas, o grupo dos supervisores dissemina o controle e a aceitação da exploração ao representar e reproduzir os interesses dos proprietários, os quais fazem

crer que suas finalidades têm cunho social e não meramente lucrativo. Desta forma, garantem-se altos lucros camuflados no discurso assistencialista, conforme explicado pelo representante do Departamento de RH:

Aqui você investe visando o lucro. Obviamente, aqui se tem lucro. É uma empresa, é uma empresa que visa lucro e muito bom lucro [...] O lucro daqui é muito bom, apesar do balancete oficial indicar que o hospital está dando prejuízo.

Valendo-se da internalização do discurso assistencialista por parte dos trabalhadores, os proprietários exploram, para além das forças produtivas, sua representação política. Na época de eleições governamentais, os dirigentes assumem determinadas posições políticas e solicitam aos supervisores de enfermagem, em uma reunião (rara e existente especialmente para tratar deste assunto), que repassassem a posição política do hospital para os demais trabalhadores. O pedido de votos é justificado como sendo para “*o bem do povo*”, tendo em vista (condicionada a vitória do partido/candidato apoiado), a possibilidade de aumento de vagas para tratamento de pacientes e de postos de trabalho no hospital.

A ideologia é abraçada sem questionamento, o discurso assistencialista da organização é incorporado por alguns supervisores e legitima as ações dos dirigentes gerando adesão muitas vezes ingênua e sem resistências, conforme explicitado na manifestação de uma supervisora, técnica de enfermagem, há 17 anos trabalhando naquele hospital:

Como ele (um dos proprietários) falou, fazer essa campanha é importante para eles. É importante e o que é importante para eles... a gente depende daquilo, do trabalho, do emprego. Por que eu acho que fazem esta campanha? Para o bem estar das pessoas. Para arranjam emprego para as pessoas que estão sem emprego. Então eu acho que o hospital não é pra eles, eles até têm como sobreviver dos pacientes. Agora eles fazem isso não para eles e sim para o povo. Para beneficiar o povo [...]. Claro, é para o povo, não é para eles. Eles vão dar tratamento para câncer? Quem vai usar isso é o povo, daqui da cidade e de fora. Você não acha que isso é verdade? E não é por falta de leito ou alguma coisa que o paciente não vai ser atendido. Eles atendem todo mundo. No corredor, na cadeira, na maca.

Tanto o processo de seleção com a definição de cargos hierárquicos mostra-se como estratégia de controle político-ideológico que justifica as ações organizacionais, inclusive aquelas direcionadas para o controle e a

para a exploração da força produtiva.

3 Considerações finais

O controle político-ideológico exercido no hospital estudado concretiza-se nas estratégias de gestão de natureza autoritária e repressora, as quais possibilitam a exploração do trabalhador por serem capazes de garantir o controle e a dominação pelo uso da repressão aos comportamentos desviantes, impedindo o surgimento de questionamentos e confrontos, tornando os trabalhadores submissos, apáticos e dóceis. Esta estrutura de gestão autoritária encontra sua legitimidade entre os trabalhadores por estar sustentada em políticas e práticas de recursos humanos instauradoras da submissão, da aceitação das regras sem questionamento e das ações de exploração com algo natural e inerente ao trabalho, conforme resumido no Quadro 11.1.

Quadro 11.1 *O controle político-ideológico e a exploração do trabalhador.*

CONTROLE POLÍTICO/ IDEOLÓGICO	CARACTERÍSTICAS	EXPLORAÇÃO	EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL
Modelo de gestão: Participativo ou Autoritário	Gestão participativa: busca legitimidade das ações organizacionais por meio da inclusão dos trabalhadores no processo decisório.	Aumento da produtividade por competição econômica, estímulo à criatividade, à participação e ao envolvimento no trabalho.	Gestão não participativa. Estrutura de gestão autoritária. Não há espaços para criatividade, para questionamentos, para

			participação.
	Gestão autoritária: Busca assegurar a legitimidade das ações organizacionais por meio da repressão e da ideologia da organização como entidade superior.	Aumento da produtividade por repressão, limitando ações fora do padrão, impedindo espaços de questionamentos, garantindo controle, a dominação e a exploração.	Trabalhadores não participam da formulação das regras. As normas são impostas independentemente da opinião dos trabalhadores. Submissão dos trabalhadores ao código autoritário de conduta. Desmobilização dos questionamentos.
Políticas e práticas de Recursos Humanos	Buscam introjetar nos trabalhadores valores fundamentais básicos que colaboram para a realização dos interesses capitalistas. São capazes de legitimar as práticas organizacionais, envolver os participantes e ocultar os objetivos de lucro e de dominação capitalista.	Fornecer respostas às contradições inerentes à organização. Legitima o poder absoluto do capitalista, reforçando a dominação, levando a alienação e a aceitação da exploração como algo natural. Envolve os participantes e leva-os a colaborarem com os objetivos organizacionais.	Definição de cargos por critérios pessoais, com utilização de mão-de-obra subqualificada. Critérios de seleção de RH direcionadores da formação de um exército de reserva e de um grupo de trabalhadores facilmente manipuláveis e reprimíveis, predispostos à submissão e a aceitação das regras sem questionamentos, "mansos" para serem explorados. Aceitação e internalização das justificativas assistencialistas oferecidas pela organização. Pouca percepção das

			finalidades capitalistas da organização.
--	--	--	--

As estratégias de recursos humanos e modelos de gestão podem facilmente ser percebidas como mecanismos de controle do trabalho, inerente às relações de produção capitalistas. A maneira como estas são utilizadas como instrumento para a exploração do trabalhador em enfermagem constitui-se como a contribuição deste capítulo. A exploração é uma evidência, é o resultado da eficiência e do alcance do controle e da dominação capitalista. Fim último do controle em organizações, a exemplo da estudada, não é a produção não apenas dos serviços, mas da submissão. Produzir simultaneamente resultados econômicos e atitudes comportamentais alavanca significativamente o processo de acumulação de capital.

A submissão, a apatia e a permanência dos trabalhadores em organizações com o hospital estudado são evidências do alcance do controle-político ideológico. “O que é necessário explicar não é que o faminto roube ou que o explorado entre em greve, mas por que razão a maioria dos famintos não rouba e a maioria dos explorados não entra em greve” (REICH, 1986). A eficácia do sistema de controle político-ideológico se concretiza de maneira que os explorados tornam-se defensores e reprodutores do poder que os aliena e os consome.

A exploração do trabalhador, na forma de consumo total da força de trabalho, é uma prática com impactos na saúde, na dignidade e na preservação dos direitos humanos. A submissão dos valores sociais e humanos às trocas econômicas transforma o ser humano, trabalhadores e pacientes, em matéria-prima para a reprodução do capital. O hospital estudado apresenta contradições próprias do capitalismo: se propõem a tratar da saúde humana sendo desumano; dedica-se a curar, mas cria doenças; produz riquezas criando a pobreza, à custa da exploração e do consumo máximo dos trabalhadores e dos pacientes, que no espaço hospitalar nascem, trabalham, sobrevivem, lutam, sofrem e morrem.

Questões para reflexão

1.

As estratégias de gestão de RH utilizadas no caso descrito neste capítulo fornecem os resultados de produtividade e de lucro para a organização. Entretanto, estes mecanismos que favorecem o alcance dos resultados econômicos são os mesmos que se aproveitam da precariedade da sociedade marcada pelo desemprego, pela desigualdade social e pela exploração desregrada no trabalho. A Constituição Federal brasileira⁸⁰ explicita a primazia da pessoa humana em relação ao lucro. É possível obter resultados econômicos e financeiros respeitando valores da pessoa humana? Quais os desafios e contradições que se impõem?

2.

Os enfermeiros que trabalham no hospital ficam, por vezes, sobrecarregados e esgotados frente às demandas geradas pela falta de profissionais capacitados para o exercício de supervisão na área de enfermagem. Ao mesmo tempo, as reivindicações feitas aos supervisores não encontram via de escoamento, uma vez que estes não têm espaços de participação na elaboração das normas gerais, definidas pela diretoria de enfermagem ou pelas demais diretorias. Como é possível que profissionais que tratam com a vida humana trabalhem descontentes? Pode haver um risco de que o atendimento ao paciente seja prejudicado? Qual poderia ser a “missão” deste hospital: obter resultados econômicos ou atender com qualidade seus pacientes? Como a missão está relacionada à forma de gestão? O que fazer diante da situação descrita?

⁸⁰ Constituição Federal, artigo 5º, XXIII e artigo 170, III.

12

A Instituição da Violência nas Relações de Trabalho⁸¹

*José Henrique de Faria
Francis Kanashiro Meneghetti*

Introdução

Um dos temas recorrentes que caracterizam a Teoria Crítica é o estudo da violência e seus desdobramentos, expressando um “interesse explícito pela abolição da injustiça social” (BRONNER, 1997). Assim, os textos que caracterizam tal teoria investem contra os interesses repressivos ocultos nas diversas formulações da ciência, destacando-se, entre outros, a crítica à razão instrumental e às formas como esta subsidia o processo de dominação e de poder.

O processo de racionalização instrumental é um dos elementos constitutivos das relações de trabalho, tanto no que se refere à criação de métodos de execução de tarefas e em seu controle social, tal como se pode encontrar desde as primeiras formas de subordinação do trabalho ao capital, passando pela organização científica do trabalho até a chamada administração flexível, incluindo não apenas os aspectos físicos, mas igualmente os emocionais (FARIA, 2004b, 2004c), quanto nas formulações teóricas e filosóficas sobre a realidade que tais relações revelam, de Adam Smith a Hegel e deste a Hayek, como aponta com precisão Mészáros (2002). Embora a racionalização seja tratada como fundamental para o desenvolvimento dos processos produtivos, os mecanismos que resultam de

⁸¹ Texto originalmente publicado nos *Anais* do XXVI ENANPAD, em 2002.

seu uso também desencadeiam práticas que fortalecem as relações objetivas e subjetivas de exploração e violência.

Este capítulo tem como objetivo indicar as formas de violência mais comuns nas relações de trabalho que se articulam no sociometabolismo do capital e suas implicações, tendo como foco o que Arendt (2000) chama de “a condição humana”. Para tal finalidade, buscar-se-á compreender os mecanismos da racionalização, a forma como a violência se encontra expressa nas relações de poder e a institucionalização e a reprodução da violência nas dimensões individuais e coletivas, tanto no ambiente de trabalho, como nas práticas sociais, de maneira que se possa, ao final, falar de certa estrutura da violência nas relações de trabalho.⁸²

Ao mesmo tempo, é preciso ser direto: não passa o enfrentamento da violência decorrente da racionalização das relações de trabalho pela necessidade de uma ação transformadora que tenha como suporte uma outra racionalidade? Se a violência nem sempre é empregada às claras, mas é dissimulada e se utiliza de mecanismos de sedução, que alternativas restam para enfrentá-la? Apenas estas duas questões já são suficientes para colocar o problema em seus termos: o fenômeno da violência deve ser tratado politicamente e não moralmente, ainda que as ações decorrentes de sua prática interfiram decisivamente sobre a moral e a ética. Para tanto, é necessário que se desenvolva, desde logo, uma consciência trágica da existência humana capaz de colocar os indivíduos frente a frente com as diversas psicopatologias do trabalho, com o refinamento dos meios de tortura, com os modelos de comportamento e de consumo convertidos em ideal da cultura, com as formas subordinadas e passivas da inserção do sujeito trabalhador no mundo do trabalho.

⁸² O presente estudo está embasado em pesquisas no campo empírico realizadas no Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e estudos Organizacionais. As indicações empíricas são retiradas de estudos realizados em duas indústrias do setor metal-mecânico (FARIA, 2001a; LOYOLA, 1999; HOPFER, 2002), em uma indústria do setor eletroeletrônico (SCHMIT, 2003), em organizações dos setores de logística (LEAL, 2003) e hospitalar (SOBBOL, 2003) e em uma pesquisa sobre a reestruturação produtiva e a precarização do trabalho no setor têxtil (KREMER, 2003). Estudos realizados com outros objetivos também foram consultados, como, por exemplo, o realizado por Invernizzi (2000), acerca do controle social e da qualificação da força de trabalho e os constantes da revista *Psicologia: Ciência e Profissão*, ano 19, nº 1, de 1999, referentes à reestruturação produtiva.

1 A racionalização e as relações de trabalho

As relações de trabalho vêm se modificando ao longo da história. Os avanços constantes, financiados pelo capital, tornam o trabalho cada vez mais racionalizado e sujeito ao controle social na medida em que sua realização tem indicado a passagem do conhecimento do ofício para o instrumental (FARIA, 1993). Os trabalhadores, na atualidade, estão cada vez mais sendo destituídos de seu saber de ofício, que passa a ser apropriado pelas tecnologias físicas de base microeletrônica, o que os torna submetidos realmente aos processos de trabalho na condição de executores e operadores de instrumentos com alto composto tecnológico na execução das tarefas. Mesmo o saber de ofício que é capaz de se desenvolver a partir das novas tecnologias é rapidamente reapropriado pela máquina, inaugurando uma nova necessidade de qualificação instrumental.

O conhecimento do trabalhador está atrelado à sua função específica, à medida que deve saber fazer o que a divisão do trabalho determina: montar uma parte de um motor de automóvel, projetar uma parte de uma construção, elaborar planilhas para o controle financeiro de uma seguradora, executar uma parcela do atendimento ao paciente etc.

Do taylorismo ao chamado toyotismo, não houve nenhuma transformação que inovasse por completo o modelo de gestão ou produção das organizações. O que houve foi a utilização cada vez maior de técnicas e modelos que proporcionam a racionalização das tarefas através de seu controle, seu planejamento e sua execução de acordo com uma mesma lógica: mudaram-se as formas, não os conteúdos (FARIA, 1997), pois qualquer modificação significativa deve partir de uma mudança estrutural e não apenas periférica. O predomínio da racionalização se dá de ambas as formas sugeridas por Weber (1963, p. 337):

Racionalizar pode significar coisas bem diferentes. Significa uma coisa se pensarmos no tipo de racionalização que o pensador sistemático realiza sobre a imagem do mundo: um domínio cada vez mais teórico da realidade por meio de conceitos cada vez mais precisos e abstratos. O racionalismo significa outra coisa se pensarmos na realização metódica de um fim, precisamente dado e prático, por meio de um cálculo cada vez mais preciso dos meios adequados.

A racionalização no processo de trabalho significa tanto a capacidade de

conhecer, organizar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, ou seja, de teorizar sobre a realidade do mundo do trabalho, quanto desenvolver métodos utilitários e pragmáticos de execução de tarefas. Habermas (1997) chama a atenção para a tendência à instrumentalização das ciências em moldes cartesianos de análises. Também o faz Horkheimer (2000, p. 15), que via na sociedade a mesma tendência: “a racionalização cada vez mais avançada, do modo como é entendida e praticada em nossa civilização, parece-me tender à destruição da própria substância da razão em nome da qual se adere ao progresso”.

Na disposição da racionalização dos processos de trabalho, recentemente sustentada por uma cobertura institucional, uma concepção se torna comum e corriqueira: considerar o indivíduo como um meio e a organização como uma instituição, de forma que se pode institucionalizar a desumanização das relações de trabalho. Quando o processo de racionalização considera os indivíduos como “engrenagens do sistema”, como “peças da estrutura funcional do sistema produtivo”, ele os está também considerando agentes passivos na transformação do trabalho. Diferentemente da concepção de Lukács (1979), para quem o indivíduo deve ser sempre o agente transformador da sua realidade – e faz isto através da consciência que adquire dentro do trabalho –, o crescente processo de racionalização acaba por destituir de sentido o trabalho e o sujeito do trabalho.

O fato de a racionalização do trabalho ter se tornado o principal agente transformador da sua divisão e do seu desdobramento econômico e social gera uma situação que desfavorece a maioria dos indivíduos, na medida em que generaliza a racionalização e coloca os indivíduos na marginalidade do processo de transformação. Os responsáveis pela criação, implementação e utilização dos procedimentos racionais buscam beneficiar-se do mesmo, definindo as bases da gestão das relações de trabalho, estabelecendo relações desiguais regulamentadas; mas, ao mesmo tempo, são vítimas do processo que criam, pois o que limita as ações dos outros também limita as suas. A desigualdade que se estabelece provoca a ruptura dos indivíduos como agentes dominantes da sua realidade e da formação das suas relações de trabalho.

A racionalização, através do uso de técnicas, da burocratização, do incremento dos ideais da organização e do gerenciamento e controle dos recursos, é responsável pela formação da desigualdade nos processos de transformação das relações de trabalho, na medida em que intervém nos aspectos psicológicos e nos imaginários individuais e coletivos. Sua ação não se limita à esfera do visível. Pela modificação das estruturas objetivas (linhas de produção, hierarquia, divisão do trabalho etc.), novas expectativas subjetivas são criadas e refeitas.

Assim, a racionalização pode ser entendida não como uma instância separada da (inter)subjetividade, mas como decorrente de fatores inconscientes manifestos no plano da razão e, ao mesmo tempo, geradora de outras (inter)subjetividades, de outros desejos, de vínculos afetivos, de inveja, de transferências, de identificações, enfim, de condição humana.

2 A violência

A violência é um tema recorrente nas ciências sociais. Várias têm sido as tentativas de explicar as origens da violência na sociedade: estaria a violência contida nos pressupostos que argumentam que a violência é determinada pela forma de ser da sociedade? Seria correto afirmar que a violência é fruto das características genéticas de um indivíduo, ou seja, fruto do determinismo genético? Pode-se explicá-la como manifestação psicológica do ser, afirmando a validade do psicologismo ético, reduzindo a compreensão da violência aos modelos psicológicos individuais ou a características de personalidade? As várias tentativas de encontrar nas teorias biológicas (genética), psicológicas e sociais as causas da violência decorrem do fato de que sua manifestação é evidenciada de diferentes maneiras nas relações sociais.

Não são incomuns argumentos que postulam que o uso da razão seria suficiente para excluir da sociedade a violência, ou que defendem a tese de que uma postura institucional seria capaz de reduzir ou mesmo eliminar a violência da prática social e organizacional. Entretanto, o que se observa é

que a própria violência se encontra institucionalizada nas sociedades organizadas, nas práticas cotidianas das relações de trabalho e nas concepções mesmo das teorias gerenciais (FARIA, 1985). Como argumenta Barreiro (1978, p. 105) “la violencia institucionalizada es la irracionalidad social en su punto más alto”. Ao mesmo tempo, verifica-se que os avanços tecnológicos que proporcionam maior domínio sobre a natureza parecem estar provocando a uma crescente desigualdade econômica, gerando maiores níveis de exclusão social e proporcionando maiores privilégios políticos a uma minoria. O avanço dos diagnósticos de doenças pelas novas técnicas da genética, por exemplo, ainda está restrito a uma diminuta parcela da população mundial, confirmando o que Habermas (1982) define como subordinação da ciência aos interesses econômicos.

Como sugere Arendt (1994, p. 47), “o uso da razão é que nos torna perigosamente ‘irracional’”. Assim, a racionalidade, enquanto é capaz de estabelecer o uso da lógica e da utilização de princípios científicos é também incapaz de direcionar toda a sua potencialidade em benefício coletivo. A ausência da reflexão crítica, como já alertava Bourdieu (1983), pode fazer com que o conhecimento desencadeie uma ruptura com sua utilização democrática. Para assegurar o benefício coletivo e, conseqüentemente, evitar a violência da apropriação privada do conhecimento, necessita-se de organização política para reivindicar direitos e fazer prevalecer deveres.

Considerando-se que poder é “a capacidade que tem uma classe social (uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e subjetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada” (FARIA, 2004a), pode-se afirmar, então, que, no limite, “a violência aparece onde o poder está em risco, mas, deixada a seu próprio curso, ela conduz à desapareção do poder. Isto implica ser incorreto pensar o oposto da violência como a não-violência; não falar de um poder não violento é, de fato, redundante. A violência pode destruir o poder; ela é absolutamente incapaz de criá-lo” (ARENDT, 1994, p. 44). Convém insistir, resumindo e complementando ambos os conceitos:

Sendo o poder a capacidade que tem um grupo social de definir e realizar seus

interesses objetivos e subjetivos específicos, a violência aparece quando esta capacidade está em risco. Deixada à própria sorte, a violência faz desaparecer o poder (a capacidade de definir e realizar interesses coletivos). A violência, assim, é capaz de destruir o poder, mas não é capaz de criá-lo.

A consciência para si dos grupos/classes sociais é um fator central na definição dos seus interesses e das estratégias de sua implementação. A coerção não está ausente das relações de poder, na medida em que pode constituir-se em uma das formas estratégicas de seu exercício. Porém, trata-se de uma base onerosa, capaz de colocar em risco a própria sustentação de poder, tornando-o passageiro, do que decorre que os mecanismos de definição e realização dos interesses devem estar fixados em uma perspectiva muito mais duradoura, daí por que a busca do esclarecimento como mecanismo de constituição do poder, pois, como afirmam Adorno e Horkheimer (1985, p. 19), “o esclarecimento tem perseguido sempre o objetivo de livrar os homens do medo e de investi-los na posição de senhores”.

A violência está ligada à toda a forma de exploração e dominação. As configurações psicológicas, sociais, econômicas e políticas que sustentam a gestão do processo de trabalho sob o capitalismo andam no caminho inverso da supressão da violência no ambiente de trabalho. Pesquisas têm demonstrado que a violência encontra-se mascarada pelos discursos gerenciais que dão sustentação à toda a lógica da Administração de Recursos Humanos (DEJOURS, 2000; FARIA, 2001a; LOYOLA, 1999), cuja configuração tende a consolidar-se e, ideologicamente, a firmar-se como valor moral nas organizações. Retomando Arendt (1994, p. 35), “a distinção entre poder e violência é a de que o poder sempre depende dos números, enquanto a violência, até certo ponto, pode operar sem eles porque se assenta em implementos. [...] A forma extrema de poder é Todos contra Um; a forma extrema da violência é Um contra Todos. E esta última nunca é possível sem instrumentos”.

Violência é a prática de ações de não-questionamento da realidade com o

intuito de reproduzi-la, voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força e que são desproporcionais à utilidade considerada política, econômica, social e psicologicamente tolerável de aceitação da dominação como fruto das relações de poder (FARIA, 2003b).

“La violencia no tiene nada de ambigua. En nostra historia humana, la violencia es. [...] Las ambigüedades no giran en torno de la violencia, sino en torno a las situaciones capaces de crearla” (BARREIRO, 1978, p. 4). Sem embargo, os fatos violentos podem existir independentemente das situações de violência, mas as situações não podem ser concebidas sem os fatos, na medida em que as situações precedem os fatos e estes são exercidos para perpetuar e ampliar os efeitos das situações e/ou como resposta a dadas situações. Os fatos têm sido cada vez mais ampliados no que se refere a suas possibilidades e modalidades, deixando de ser restritos a situações de violência física direta para intervir sobre as relações objetivas (econômicas, políticas e sociais) e subjetivas (integridade psicológica e afetiva, preferências, concepções).

2.1

As origens da violência no contexto das relações capitalistas de produção

A violência nas relações de trabalho é bem anterior à ascensão do capitalismo como modo de produção dominante. Na Idade Média, as relações de trabalho entre senhores feudais e servos já apresentavam, de forma explícita, a violência como decorrência da dominação de um sobre o outro. A autonomia não existia para o servo e a vida pública era incumbência apenas dos detentores da terra. O surgimento das cidades (dos burgos) e a intensificação do comércio possibilitaram o aparecimento de novos

personagens econômicos. A burguesia comercial se fortalece econômica e politicamente; as relações de trabalho se alteram. Desenvolve-se uma nova forma de exploração, menos vinculada à violência direta e mais composta de sutilezas. É o que Galbraith chama de poder condicionado, pois o indivíduo age sem questionar a história e a moral da sociedade, intensificando sua própria exploração de forma imperceptível. A aceitação destas condições “não ofende e nem é percebida pelo indivíduo sujeito a ela. [...] Não sendo um ato consciente, não é humilhante ou doloroso” (GALBRAITH, 1999, p. 62).

A sujeição a estas formas de dominação está ligada às necessidades originais dos indivíduos: sobrevivência, previsibilidade, aceitação social. Mesmo na atualidade, estes sujeitos têm grande influência na aceitação do poder condicionado. Com o advento do capitalismo, o processo de trabalho se modifica e ganha novas formas, fazendo prevalecer as mediações de segunda ordem (MÉSZÁROS, 2002). A racionalização ganha espaço frente aos métodos tradicionais de produção e comercialização dos produtos. O que antes era fabricado para subsistência passa a ser produto comercializável, o que era trabalho humano passa a ser força de trabalho vendida no mercado. Produtos e força de trabalho transformam-se em mercadorias portadoras de valor. O avanço da racionalização dos processos, da utilização dos recursos naturais e da ciência transformou os indivíduos em um “recurso humano” disponível para a produção de mercadorias.⁸³ O trabalhador passa a vender sua força de trabalho como mercadoria. O indivíduo, separado do produto que faz, é reificado. O capital o instrumentaliza para a produção de valores excedentes que serão apropriados para constituírem as bases da acumulação simples e ampliada.

As novas condições passam a ser aceitas como naturais por se constituírem em práticas comuns da sociedade. A alienação invade o mundo da produção, tornando-se necessário que seja “compreendida em termos do movimento interno e contraditório da própria produção capitalista, incorporada na transformação da força de trabalho em mercadoria. A alienação é condição histórica, específica, do trabalho

⁸³ Os Recursos Humanos, já há algum tempo, foram elevados à categoria de “colaboradores”. O discurso e a nomenclatura mudaram, mas o sujeito continua sendo um empregado assalariado que vende sua força de trabalho enquanto a mesma tiver valor de uso. Quando deixar de tê-lo, será dispensado e de “colaborador” passará a “sem utilidade”.

subsumido ao capital e é neste sentido que se deve compreendê-la e à sua negação através da prática das classes” (FARIA, 1987, p. 8). A alienação, da qual os indivíduos fazem parte, é a garantia da reprodução do sistema e da manutenção da falta de consciência dos trabalhadores em relação à sua própria exploração.

A violência não é originária da falta de consciência dos trabalhadores em função do condicionamento que os leva a serem explorados; é o sistema de produção que faz dos indivíduos produtores e consumidores da sua produção, porém alienados do seu objeto de criação ao venderem sua força de trabalho, proporcionando ao seu comprador (detentor dos meios de produção) a apropriação do excedente gerado.

Com a crescente alienação, expande-se a ideologia do capital, este conjunto de idéias, simbologias, signos e imagens que é expresso em termos de concepções objetivas e subjetivas da sociedade com o intuito de justificar determinadas práticas, influenciando a forma como o mundo é percebido e aceito. Sendo a realidade a ser concebida inacessível na sua totalidade pelos detentores da força de trabalho, as formações de imagens tornam-se o melhor mecanismo para conceber o todo. A ideologia produz seu próprio esquema de interpretação, de dissimulação, de justificação e de renovação. Este paradoxo, como sugere Ricouer (1990), ao mesmo tempo em que a preserva, a limita.

Assim, evidencia-se que a aceitação da violência, seja ela na forma de dominação econômica, política e ideológica, seja na forma de exclusão social ou de apropriação de valor excedente pela exploração do trabalho, está relacionada com a reprodução das condições de produção e com a permanência de um poder condicionado que possibilita a submissão. Os valores reais e imaginários e a parcialidade na forma de conceber o mundo são mitificados pela divulgação de “idéias disfarces”. O consumismo e o individualismo (muitas vezes possessivo) são considerados como valores sociais que devem ser praticados naturalmente; a coação moral, as ameaças, o assédio, são confundidos e tratados como conflitos no trabalho;⁸⁴ as situações de miséria e de sofrimento são encaradas como decorrentes da falta de empenho ou de iniciativa dos indivíduos, pois se acredita que, “para

⁸⁴ O assédio moral difere do conflito, das divergências, por seu caráter de perenidade, entre outras características.

quem quiser trabalhar, existe trabalho”. Os discursos que criticam estas práticas são considerados “clichês” ultrapassados, “denuncismo”, análises fora de moda.

Através destes novos valores ideológicos, a prática da violência é banalizada e muda de sentido. É necessário que se transforme em tragédia para chamar a atenção e clamar por providências que não são tomadas, porque todo o aparato institucional, jurídico, político, econômico, social e cultural é um receptáculo de acomodação. Sendo a tragédia a referência da violência, o constrangimento moral, psicológico e físico pode continuar a ser perpetrado impunemente como se fosse parte natural da vida em sociedade.

Não se aceita discutir as relações de trabalho pelo questionamento da estrutura econômica e social que a sustenta. Assim, criam-se espaços para promessas imaginárias. O discurso segundo o qual os trabalhadores fazem parte de uma grande família organizacional preenchida por “colaboradores” serve para encantar os indivíduos e fazê-los trabalhar cada vez mais. A qualificação é um diferencial de conhecimento, mas também cumpre a função de instrumentalização dos indivíduos a fim intensificar seu trabalho. Os programas de integração, de colaboração, de comprometimento, de envolvimento com organizações sociais, de requisitos para o sucesso, de qualidade de vida no trabalho e de envolvimento total com a organização disfarçam a política de acoplamento do trabalhador a uma rede efetiva de violência sutil ou, para usar uma expressão foucaultiana, de docilização do corpo e da alma.

Tal realidade está assentada em diversos fatores, entre os quais se podem destacar:

- iii. o vínculo entre o poder e a propriedade dos meios de produção;
- iii. a sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos;
- iii. a natureza econômica e política da sociedade;
- iv. a terceirização das relações afetivas.

A violência ganha, assim, contornos na cultura, favorecida pela privação de recursos para o ensino popular; pela política de sucateamento das universidades públicas, reduzindo sua vocação crítica para torná-la colaboradora da reprodução do modelo que irá subsidiá-la privadamente; pelo oligopólio dos meios de comunicação de massa que de forma direta ou sub-reptícia veiculam concepções que desestimulam enfrentamentos políticos. Estes fatores, ao mesmo tempo em que se constituem sobre a prática da violência, estimulam a sua manutenção, seja na vida social, seja nas relações de trabalho, em uma dinâmica perversa que somente pode ser quebrada com a formação de uma nova consciência política, baseada na discussão democrática, reflexiva e crítica.

2.2 As formas de manifestação da violência

Na atualidade, as formas de violência ganham multiplicidade na maneira como se manifestam no mundo do trabalho. Na evolução da teoria administrativa, mais especificamente da administração da produção e das novas formas de gestão, várias são as contribuições teóricas que incrementaram as técnicas que viabilizam o discurso da administração total nas organizações.

Um extrato pode ser retirado das formas de violência nas relações de trabalho: a monopolização do uso da coerção real ou imaginária e a utilização da consciência para a subsunção dos indivíduos à lógica do capital. A violência ocorre quando o poder está concentrado, em uma relação totalmente assimétrica na qual prevalecem os interesses particulares, ainda que utilizando o discurso coletivo para corroborar as ações. As formas de manifestação da violência, deste modo, podem ser classificadas em:

- i. **violência física:** expressa a punição sobre o corpo. É manifestada na intensificação do ritmo de trabalho, na rotinização das tarefas, no acúmulo de horas de trabalho e no exercício de trabalhos insalubres. A violência física é percebida visivelmente no corpo dos sujeitos trabalhadores. São as dores crônicas por esforços repetitivos, as intoxicações por manipulação ou contato com produtos poluentes, a perda do reflexo pelo grande tempo na linha de produção, os baixos salários que levam às diversas formas de escassez. Na história da evolução do pensamento em

administração, o modelo emblemático desta forma de violência é o taylorismo. Na atualidade, apesar dos anúncios proféticos dos novos modelos de produção, o toyotismo é o principal exemplo desta forma de violência, na medida em que sua manifestação é incrementada por técnicas que impedem seu reconhecimento imediato. Os estudos relacionados à violência física no trabalho ganham reconhecimento de proporções importantes a partir de dados irrefutáveis;

- ii. **violência psíquica:** é a exploração dos aspectos psicológicos do sujeito trabalhador em favor da organização. Um exemplo corrente no trabalho é a utilização do medo da demissão, da angústia para ser o melhor funcionário, do sofrimento em realizar bem as tarefas, da ansiedade de ver o seu trabalho ser reconhecido ou pelo menos não questionado, da frustração de não ser valorizado pelo trabalho desenvolvido (DEJOURS, 2000). Todos estes fatores são provenientes do psiquismo humano e surgem como elementos naturais no processo de regulação da vida do indivíduo. Entretanto, nas relações de trabalho, eles potencializam-se e são explorados como forma de aumentar a produtividade.

Geralmente, estas formas de violência são perceptíveis quando os trabalhadores adquirem doenças psicossomáticas, tais como estresse,

depressão, neuroses e obsessões diversas, que resultam, como tem demonstrado a ciência médica, em doenças físicas de diversas ordens, tais como as úlceras causadas pelo nervosismo, as enxaquecas ocasionadas pelos momentos de ansiedade ou problemas cardiovasculares. Esta forma de violência é impossível de ser associada diretamente com a tarefa que o indivíduo está desempenhando.

A difícil mensuração quantitativa e qualitativa das doenças decorrentes da violência psíquica não permite afirmar categoricamente que a responsabilidade é da organização. A alegação é sempre fundada na tentativa de desvio da responsabilidade para a esfera particular da vida do indivíduo. Outra forma de violência psíquica é referente ao controle psicológico nas relações de trabalho (FARIA; MENEGETTI,

2001a, p. 4-6), através do qual o indivíduo se sujeita aos fetiches das recompensas da organização, ou projeta sua grandiosidade na grandiosidade idealizada da organização em que trabalha;

- iii. **violência social:** refere-se à reprodução dos meios sem os devidos questionamentos das finalidades das práticas sociais nas relações de trabalho. É a visão comum da sociedade expressa nos valores morais, nos costumes, nos enquadramentos e nos compartilhamentos sociais. Em conformidade com tal ideia, encontra-se a aceitação da derrota como tabu moderno (SENNET, 1999, p. 141), o cumprimento das ações estabelecidas pelo imaginário enquanto papel social da profissão (FARIA; MENEGHETTI, 2002b, p. 4), o não-questionamento do consumismo e do individualismo como incorporação do valor moral compartilhado, o costume do jeitinho, o sucesso como sinônimo de posses materiais.

Na violência social, a derrota do protesto é o principal fator que faz com que as esperanças de mudanças sejam engessadas em um futuro breve. A ideologia, pressionando a reprodução das relações sociais e de trabalho, é uma das engrenagens que possibilita o movimento contínuo e irredutível na prática da violência. A ausência do coletivo em modificar sua realidade intensifica todas as formas de violência existentes. Por este motivo é que a violência social tem seu relacionamento direto com todas as outras formas de violência;

- iv. **violência estrutural:** baseia-se na ação racional-legal, instituída e aceita na sociedade. São as instrumentalidades formadas pela “razão” corrente. Sua aceitação ocorre porque os indivíduos e a sociedade entendem que sua utilidade incorpora as explicações e justificativas necessárias para manter a coesão social, impedindo o rompimento das instituições e das leis necessárias para a convivência em sociedade. Nas organizações, a racionalização e o império das regras é o exemplo mais visível. A burocracia, que se utiliza deste artifício, é a mudança estrutural que possibilita a passagem das organizações simples às complexas, fixando uma nova forma de dominação (TRAGTENBERG, 1977). De fato, tal como argumenta Arendt (1994, p. 33), a este respeito, “hoje

poderíamos acrescentar a última e talvez a mais formidável forma de tal dominação: a burocracia, ou o domínio de um sistema intrincado de departamentos no qual nenhum homem, nem um único nem os melhores, nem a minoria nem a maioria, pode ser tomado como responsável, e que deveria mais propriamente chamar-se domínio de ninguém”. Hanna Arendt (1994, p. 59) insiste: “Quanto maior é a burocratização da vida pública, maior será a atração pela violência. Em uma burocracia plenamente desenvolvida, não há ninguém a quem se possa inquirir, a quem se possam apresentar queixas, sobre quem se exercem as pressões do poder. A burocracia é a forma de governo na qual todas as pessoas estão privadas da liberdade política, do poder de agir, pois o domínio de ninguém não é um não-domínio; onde todos são igualmente impotentes, temos uma tirania sem tiranos”.

Outra forma de violência estrutural é a incorporação dos conhecimentos científicos (sistemas de produção, formas de gerenciamentos, técnicas que qualificam os indivíduos como recursos humanos etc.) sem questionamento. A transmissão do conhecimento sem os devidos questionamentos, ou seja, o consumo passivo pela transmissão apologética de soluções para os problemas administrativos é uma prática educacional estruturada no modelo pedagógico vigente (ITANI, 1998). Este fato impõe aos indivíduos a função de serem meros consumidores das novas técnicas, impossibilitados de questionar e de criticar as técnicas que os estão aprisionando. Esta mesma razão, que formula estas técnicas, é a razão que enaltece a globalização como processo naturalmente benéfico a todos, sustentada por pressupostos que, quando questionados, são insuficientes para formar o pensamento crítico e emancipador;

- v. **violência simbólica e imaginária:** é a violência pela manipulação do simbólico em favorecimentos particulares nas relações entre os sujeitos trabalhadores. São os benefícios e garantias formulados nas expectativas internas dos indivíduos. No ambiente de trabalho são expressos pelos favorecimentos individuais para ganhar o “apoio” dos funcionários. Como exemplos desta forma de violência podem-se citar os quadros que indicam os “funcionários do mês”.

Estes, na medida em que são apontados como os melhores funcionários, declaram aos demais quais as normas de condutas que eles devem seguir. Entretanto, raramente um mesmo funcionário consegue repetir o desempenho esperado por mais de três vezes, e isto ocorre não em função da perda de capacidade de fazer as tarefas bem-feitas, mas de uma política gerencial de estímulo à competição entre pares. A rotatividade nestes quadros, de fato, tem o objetivo último de motivar o trabalhador, mesmo que ilusoriamente, a intensificar seu trabalho na esperança imaginária de ser reconhecido como o melhor e sentir-se, desta forma, o diferente na organização. Esta forma de violência simbólica pode ser identificada em várias outras práticas nas organizações: na promessa do benefício extra para o “melhor” trabalhador, na “intimidade” com o superior hierárquico, na transferência dos termos da grandiosidade da empresa para a grandiosidade do indivíduo que com ele identifica-se, nos prêmios tornados armadilhas de captura dos afetos;

- vi. **violência econômica:** caracteriza-se pela sujeição às retribuições salariais incompatíveis com a natureza e as condições de trabalho, com a qualificação exigida, com as necessidades mínimas de reprodução da força de trabalho, acompanhada ou não de exigências de trabalhos adicionais não remunerados ou remunerados com valores inferiores às horas normais. Simultaneamente, a violência econômica remete ao desemprego, ao subemprego e ao subtrabalho, à informalidade, à terceirização, ao desamparo previdenciário e de saúde, às condições desumanas de vida no ambiente social urbano ou social (moradia, acesso à água potável e ao saneamento urbano, energia).

As diversas formas de manifestação da violência não se apresentam isoladas, hierarquizadas e tampouco excludentes. A violência estrutural, por exemplo, pode ser acompanhada da violência física, psíquica, econômica e social. Saber em qual delas se encontra a origem dos problemas seria fundamental para evitar que a violência se manifeste e se torne banalizada, mas tal não é o que ocorre na realidade das organizações. Nas relações de trabalho, várias são as possibilidades do aparecimento das formas de violência. Por ser a organização o local da mediação dos interesses, da

socialização dos indivíduos, da formação da identidade, da competição, do prazer e do sofrimento, das realizações individuais e coletivas, é natural que surjam sentimentos ambivalentes e racionalidades substantivas a fim de regular as relações sociais.

A corrupção, por exemplo, é uma das situações que envolve todas as formas de violência, especialmente no plano da ética (FARIA, 2000). Quando há uma situação em que está em curso a corrupção, inevitavelmente haverá violência física (escassez gerada pelo desvio de verbas), psíquica (decepção e revolta em acreditar na honestidade de quem praticou o ato), social (danos morais decorrentes da prática ilícita), estrutural (a ineficiência da administração em evitá-la) e econômica (não-aplicação de recursos em infraestrutura urbana).

Não se pode deixar de observar, contudo, que, mesmo quando os indivíduos não são coniventes com a violência, nem por isto devem ser inocentados de suas práticas, na medida em que se mostram não eficientes em sua organização coletiva. É a organização política dos grupos sociais que pode desencadear enfrentamentos no ambiente social e de trabalho e que pode permitir repensar todas as dimensões das relações de trabalho: (i) identificar as formas de violências físicas no processo de trabalho; (ii) tomar consciência das formas de violência psíquica; (iii) reconhecer de que forma a violência social está instituída; (iv) identificar se a razão utilizada é capaz de abolir a violência estrutural.

Desta forma, o pensamento crítico e reflexivo sobre as condições de trabalho só se torna efetivo como prática democrática coletiva. Entretanto, em primeiro lugar, é necessário que a prática coletiva se imponha contra as dificuldades e estratégias promovidas pelas organizações em sua efetivação, pois a violência também se encontra presente nos impedimentos da organização coletiva do trabalho.

3 A institucionalização da violência

Mesmo a dominação mais despótica que conhecemos, o domínio do senhor sobre os escravos, que sempre o excederam em número, não se amparava em meios superiores de coerção como tais, mas em uma organização superior do poder, isto é, na solidariedade organizada dos senhores. Homens sozinhos, sem outros para apoiá-los, nunca tiveram poder suficiente para

usar a violência com sucesso (ARENDT, 1994, p. 40).

Esta concepção remete a algumas considerações sobre a institucionalização da violência:

- i. a não consciência dos indivíduos sobre as situações de dominação, de exploração, de coerção e de discriminação, às quais são submetidos, prejudica o rompimento das práticas sociais;
- ii. a falta de articulação para promover a ação coletiva é uma forma de impedimento do pensamento democrático;
- iii. a quantidade de indivíduos é insuficiente frente à qualidade de organização dos grupos.

Baseado nestas três observações, pode-se afirmar que a institucionalização da violência decorre e está vinculada à incapacidade dos grupos em exercer o seu poder diante da violência das minorias.

Os mecanismos que promovem a passivação da violência nos indivíduos são diversos e várias podem ser suas origens. As lutas de resistência nem sempre são bem-sucedidas para dar conta do enfrentamento da violência. Ao mesmo tempo, sua institucionalização pode estar ligada, como mostra a história, a alguma forma de consentimento individual e social. Quatro processos de institucionalização podem ser identificados.

3.1 O processo da “banalização do mal”

Banalização do mal é um conceito proposto por Hannah Arendt (1999) que foi apropriado por Dejours (2000) para se referir à banalização da injustiça social. Adaptado ao estudo das organizações, a banalidade do mal passa a ser conceituada como o “processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e pelo comportamento da maioria, pode erigir-se em norma de conduta e em sua valorização social”. Porém, “a banalização do mal pressupõe, em sua própria origem, a criação de condições específicas para poder obter o consentimento e a cooperação de todos nessas condutas e em sua valorização pessoal” (DEJOURS, 2000, p. 111).

Na atualidade, são vários os exemplos da banalização do mal na sociedade. A situação mais evidente é a forma como a violência é tratada em

boa parte da mídia. Para chamar a atenção dos telespectadores, para obter bons índices de audiência, não basta apenas noticiar um assassinato: é necessário mostrar a cena do corpo baleado ou perfurado pela faca, relatar com detalhes a ação cruel dos assassinos. É preciso explorar o sofrimento da família da vítima, enfim, é necessário seguir a lógica da espetacularização da sociedade (DEBORD, 2000) associada à banalização da violência. Se isso não ocorre, a notícia passa a ser mais uma informação e os veículos de comunicação não conseguem vender o seu produto. Este é um dos exemplos possíveis da derrocada da banalidade do mal.

Nas relações de trabalho, guardadas as devidas proporções, a situação não é tão diferente. As “pequenas” violências (intensificação do trabalho, rotinização dos processos, salários baixos) passam a ser toleradas, em detrimento da não-concretização do medo constante da demissão. Alguns sindicatos, que, em tese, deveriam defender os interesses dos trabalhadores que representam, tornam-se parte da engrenagem do processo de banalização. A essência da banalidade do mal reside na perda do pensamento crítico e na incapacidade de organização coletiva: o mal ganha espaço pela perda da consciência e da capacidade de questionamento das realidades vivenciadas e não pela falta de cooperação e consentimento social.

3.2 O controle psicológico no trabalho

As organizações constituem o espaço dos processos conscientes e inconscientes, objetivos e subjetivos, no qual, portanto, não é total o uso da razão nas relações de trabalho. O desejo de sucesso, de ser reconhecido como fundamental para a organização, de ter uma identidade, de fazer parte de um projeto social comum, é um dos motivos mais usuais do vínculo à organização. As dificuldades, os medos, as angústias e as incertezas são vividas intensamente nos processos de trabalho. Sentimentos ambivalentes e emoções exageradas fazem parte da atmosfera grupal. Para suportar todos estes fatores psíquicos das organizações, o indivíduo aceita as recompensas oferecidas pela empresa, pelos grupos dos quais faz parte ou, ainda, pelas pessoas com as quais estabelece relações de trabalho. Estas recompensas, no entanto, podem se tornar uma armadilha. “As constantes ofertas de bônus nas grandes empresas, de viagens, de carros, de moradia, de recompensas por produtividade e outros benefícios capturam a autonomia

do indivíduo, pois o que a empresa propõe é um contrato psicológico, através de um discurso tipicamente utilitarista, em que o sujeito, para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização, submete-se a ritmos intensos de trabalho, além do horário normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental.”⁸⁵

Todas estas recompensas psicológicas são fundamentais para o indivíduo suportar as dificuldades, as dores, as decepções, a exploração, a intensificação do trabalho, as injustiças no ambiente de trabalho, os conflitos. Contudo, é importante salientar que é também nas organizações que os indivíduos obtêm prazer, satisfação, reconhecimento, recompensas. Se assim não fosse, seria impossível conviver e suportar as relações de trabalho.

3.3 O pensamento unidimensional

Como visto no Capítulo 10, o pensamento unidimensional é a derrota da reflexão e da crítica disseminada democraticamente na sociedade e, como decorrência, nas relações de trabalho. Entre os elementos constitutivos do pensamento unidimensional, encontram-se a introjeção das normas e dos controles, com destaque para o enquadramento social das profissões, para a maneira como os indivíduos devem se comportar conforme as normas sociais “implícitas” inerentes ao seu cargo e posto hierárquico. O enquadramento social é uma das formas que a organização tem de controlar a conduta dos seus funcionários. Aqueles que destoam da sinfonia comportamental passam a ser “inconvenientes” no ambiente de trabalho.

A derrota do pensamento de protesto é outro fator presente nas relações de trabalho. O medo da demissão e de ser “visto com maus olhos” pela organização ou pelos colegas de trabalho impede o advento de qualquer forma de protesto (melhores salários, melhor qualidade de trabalho, melhor comunicação etc.). O pensamento de protesto é visto como ação de “baderneiros”, como atividades do “baixo clero”, como “desvios de conduta”,

⁸⁵ Ver Capítulo 2 deste livro.

como “coisas de quem não tem o que fazer”. O pensamento unidimensional vale-se da tolerância repressiva, da passagem da postura questionadora proativa para a prática da simples omissão.

Enquadram-se neste exemplo as omissões quanto às injustiças cometidas no ambiente de trabalho: humilhação dos funcionários, desqualificação das capacidades técnicas, calúnias que percorrem os bastidores das organizações etc. A tolerância repressiva faz com que não só a violência torne-se normal, como também se promova sua domesticação.

3.4 O totalitarismo

É a homogeneização da forma de um coletivo pensar. Não há a possibilidade da multiplicidade das visões de mundo. É a alienação de qualquer modelo de pensamento diferenciado. O totalitarismo tem correspondência na legitimação da barbárie. Como sugere Horkheimer (1991), o capitalismo configura-se como uma forma totalitária de produção que impõe sutilmente aos indivíduos seus valores ideológicos, instituindo sua dominação e sua inevitabilidade, de forma que qualquer pessoa que o questione é vista como transgressor da ordem e da razão. No ambiente de trabalho, aqueles que questionam a estrutura da organização do trabalho, a remuneração, a forma de pensar são vistos como interventores da manutenção da ordem. Assim, o totalitarismo se reproduz pela promessa constante de exclusão econômica e social daqueles que criticam as práticas sociais.

Os mecanismos de institucionalização da violência passam, inevitavelmente, pela legitimação social. Instituir é mais do que aceitar. É reproduzir e incorporar os elementos que tentam explicar os motivos das manifestações de violência. A consciência, deste modo, passa a ser o tema central na incorporação da violência como acontecimento normal nas relações de trabalho. Na institucionalização, no atual contexto econômico e social e com o advento das racionalidades parciais, há a utilização dos argumentos que, embora bem elaborados, pouco justificam as ações de exploração, dominação e coerção no trabalho.

4 O modo de organização das relações de reprodução da violência

Os mecanismos que possibilitam a reprodução da violência não se impõem pacificamente sobre a organização social. Neste sentido é que são desenvolvidas articulações invisíveis dos meios econômicos e sociais. Nas relações de trabalho, ao mesmo tempo em que persistem as manifestações violentas visíveis, as invisíveis ganham novas formas. A ação violenta passa, então, a ser executada pelo próprio indivíduo, pela introjeção de outros valores morais e ideológicos e reproduz-se pela imposição, aceitação e, mais intensamente na atualidade, pela legitimação da violência de quem se torna seu próprio violentador. Para esta forma de assentimento da violência, a articulação e a distorção do uso da razão são fundamentais na forma de vincular esta à própria ação violenta. Como alertava Horkheimer (1991), a razão perde sua propriedade crítica e emancipadora para tornar-se racionalidade instrumental.

Entre as formas de materialização da racionalização que reproduz a violência nas relações de trabalho, encontra-se o “poder anônimo” dos administradores, legitimado na aceitação da burocratização das organizações complexas. Os argumentos que justificam a burocracia como sendo necessária para estas organizações são entendidos como mais satisfatórios do que os questionamentos da impessoalidade que tal estrutura propicia às relações pessoais. Destarte, é o mesmo que conceber que as violências impostas aos trabalhadores em decorrência da hierarquização são pequenas se comparadas aos “benefícios” decorrentes da mesma. É como se houvesse “limites” de tolerância para a violência.

Esta afirmação é tão sofismática quanto a que justifica a existência do “meio favorecimento”, da “meia honestidade”, da “meia moral”. A luta pela supressão de qualquer forma de violência é que legitima o afastamento desta das relações de trabalho. Se o indivíduo é capaz de tirar benefícios através da hierarquização das organizações, deve ser capaz de achar soluções para os problemas decorrentes dela. A razão, transformada em racionalidade instrumental, impõe a violência sobre os sujeitos. Mas é a mesma razão, transformada em razão objetiva que, ainda segundo

Horkheimer (1991), pode extingui-la.

Gramsci (1999), ao discorrer sobre a revolução passiva que, na sua concepção, é não só a aceitação dos problemas decorrentes dos modos de produção capitalista, como também a perpetuação e a internalização destes problemas, sugere que esta forma de reprodução não ocorre somente no ambiente do trabalho. Ela estaria presente, também, no valor econômico e ideológico. Neste sentido, “o neoliberalismo corresponderia ao processo de passivização no nível do aparelho e das formas estruturais da intervenção estatal, assim como a reestruturação produtiva em curso encarnaria esse mesmo movimento, no âmbito do sistema das forças produtivas” (BRAGA, 1996, p. 213). A reprodução da violência é legitimada, assim, tanto no espaço privado como no público.

É repetitivo afirmar que o Estado, apropriado pelos interesses privados do sociometabolismo do capital, é um dos eixos reprodutores do sistema que provoca a disseminação da violência nas diversas esferas sociais. Sendo depositário do uso da violência, o Estado, quando utilizado por uma minoria que monopoliza sua estrutura e os seus recursos para interesses particulares, afirma-se como o principal meio da reprodução do uso da violência institucionalizada (MÉSZÁROS, 2002). O Estado, como mostra Poulantzas (1977), é ao mesmo tempo o intérprete dos interesses dominantes e o fator de coesão da manutenção da unidade de uma formação social, o que significa dizer que a forma de organização política da sociedade é que vai determinar quais são, de fato, os interesses dominantes.

Uma das maneiras de a dimensão individual estar expressa na vontade coletiva é através da sua participação ativa naquilo que Vasquez (2000) chama de formação de “um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são reguladas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas, livres e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal”.

As práticas sociais estão incorporadas na maneira de agir dos indivíduos. As violências, tais como a discriminação, o racismo, o preconceito, a intensificação do trabalho proveniente dos valores “colaboracionistas”, o envolvimento total com a organização pelo fetiche das recompensas, podem ser praticadas por ações mecânicas ou mesmo impessoais. A falta de consciência das atitudes individuais provocadas pela

inércia dos atos sociais é o mecanismo de reprodução que impossibilita a reflexão crítica das ações humanas, já que isto corresponde ao fato de a sociedade se autolimitar por meio da não-consciência das suas atitudes.

Como sugerido no início, a violência se manifesta onde as relações de poder estão ausentes ou onde seu exercício é absoluto e total. A falta de capacidade de organização da sociedade remete à manutenção da violência em todas as suas dimensões (física, psíquica, social, econômica, estrutural e simbólico-imaginária). O consentimento psicológico exerce um papel preponderante na internalização da violência. Somado às estruturas econômica e social, o que ascende é uma prática que reproduz e legitima a violência em todas as esferas da vida humana.

A conformação da sociedade em direção ao pensamento unidimensional, à banalidade do mal, ao controle psicológico, ao totalitarismo, impossibilita a ruptura com a institucionalização da violência, proporcionando a reprodução desta livremente. Nas relações de trabalho não é diferente. O processo de racionalização, da mesma forma que favorece o progresso técnico, auto-engendra a violência.

Na medida em que os avanços tecnológicos aumentam a produtividade, a distribuição dos ganhos e do poder de decisão não ocorre equitativamente. A ausência dos trabalhadores nos processos de decisão permite o seu distanciamento também da decisão sobre o uso das formas de controle social. Sua exclusão é a expressão de que a razão que possibilita o progresso técnico é a mesma que o explora e submete-o à exploração.

O modo de organização da reprodução da violência não deve fazer supor sua inevitabilidade permanente. Se assim fosse, os indivíduos seriam reduzidos às forças deterministas da violência e desacreditar-se-ia em sua capacidade reflexiva e crítica em perceber suas condições de trabalho, em impor suas condições de existência e em ser sujeito de sua própria história. Este modo de organização, do ponto de vista das relações de trabalho, tem origem nas mediações de segunda ordem, inauguradas no metabolismo

social do capital, e não das mediações primárias. “Graças às mediações de segunda ordem do capital cada uma das formas primárias é alterada de modo a se tornar irreconhecível, para adequar-se às necessidades expansionistas de um sistema fetichista e alienante de controle sociometabólico, que subordina absolutamente tudo ao imperativo da acumulação do capital” (MÉSZÁROS, 2002, p. 213).

A alternativa a estas formas de violência impostas pelo metabolismo social do capital devem ser definidas a partir de “um conjunto de práticas que cumprem as funções mediadoras primárias de reprodução sociometabólica em base racionalmente constituída e (conforme as necessidades humanas que mudam historicamente) alterável em sua estrutura, ou seja, sem subjugar os indivíduos ao ‘poder das coisas’” (MÉSZÁROS, 2002, p. 215).

5 A condição humana nas relações de trabalho: por uma conclusão

A condição humana não é uma imposição social, nem mesmo fruto do acaso ou do determinismo. A condição humana é caracterizada pela mudança dialética: o que é não pode ser o mesmo no momento posterior. Criar as condições favoráveis para a manutenção de uma sociedade voltada para os interesses coletivos é elemento central para a justiça social e a igualdade. Estes dois sujeitos são essenciais para se controlar a violência. Seria pretensioso demais afirmar que ela se extinguiria se o colaboracionismo e a unidade em torno do bem comum imperassem. Nas palavras de Arendt (2000, p. 17-8), a condição humana

compreende algo mais que as condições nas quais a vida foi dada ao homem. Os homens são seres condicionados: tudo aquilo com o qual eles entram em contato torna-se imediatamente uma condição de sua existência. [...] O que quer que toque a vida humana, ou entre em duradoura relação com ela, assume imediatamente o caráter de condição da existência humana. [...] Para evitar erro de interpretação: a condição humana não é o mesmo que a natureza humana, e a soma total das atividades e capacidades humanas que correspondem à condição humana não constitui algo que se assemelhe à natureza humana.

A igualdade enquanto princípio individual é uma impossibilidade. Mas a igualdade como princípio do direito é uma exigência da democracia, especialmente a que não se adjetiva. Mas um sistema democrático não pode legitimar a igualdade formal e ao mesmo tempo afirmar a desigualdade substantiva. Neste sentido, é preciso investir contra qualquer forma de dominação, de coerção, de desigualdade, de autoridade despótica, enfim, de violência.

A prática científica, ao mesmo tempo em que pode se tornar racionalidade quando visa à parcialidade e quando se perde no caminho da emancipação, quando é crítica pode se constituir em um dos caminhos necessários no combate a qualquer forma de violência.

Os indivíduos não são seres condicionados por sistemas ou estruturas, embora tenham suas ações limitadas pelas mesmas. As relações de trabalho no interior do sociometabolismo do capital implicam em certas limitações aos sujeitos, condicionam as ações, mas não as determinam completamente. A capacidade de organização política que leva os sujeitos a agir pode estabelecer investimentos práticos em sua emancipação com relação à instituição da violência. Aceitar o que está dado como inevitável é condenar a sociedade às suas limitações, corroborando a ideia de que o que determina a emancipação encontra-se externamente à mesma. Isto não apenas favorece o desencanto dos indivíduos com relação às possibilidades de uma construção inovadora e emancipadora, mas principalmente afirma a violência não como meio (em si mesma condenável), mas como forma de ser.

Questões para reflexão

1.

A derrota do pensamento de protesto é um fator importante que está presente nas relações de trabalho. As pessoas têm medo da demissão e de ser “vistas com maus olhos” pela organização ou pelos colegas de trabalho, o que impede o advento de qualquer forma de protesto (melhores salários,

melhor qualidade de trabalho, melhor comunicação etc.). O pensamento de protesto geralmente é visto como ação de “baderneiros”, como atividades do “baixo clero”, como “desvios de conduta”, como “coisas de quem não tem o que fazer”. Os protestos normalmente são condenados pelos indivíduos nas organizações. No entanto, quando os protestos geram benefícios, como aumento de salários e melhores condições de trabalho, aqueles que eram contrários aos mesmos não abrem mão de receber os benefícios alcançados. É justo que os que nada fazem e, o que é pior, ainda criticam enfaticamente os que fazem e se arriscam recebam os benefícios das ações? Pode-se dizer que há uma acomodação nas organizações, pois sempre aparecerá alguém que “arrisque o pescoço” pelos omissos? Neste caso, o pensamento unidimensional, que se vale da tolerância repressiva, da passagem da postura questionadora proativa para a prática da simples omissão, é o pensamento dominante nas organizações?

2.

Atualmente, existem vários exemplos da banalização do mal na sociedade. Basta ver a forma como a violência é tratada em boa parte da mídia. Para chamar a atenção dos ouvintes, dos leitores e dos telespectadores, para obter bons índices de vendagem e de audiência, não basta apenas noticiar um assassinato: é necessário mostrar a cena do corpo baleado ou perfurado pela faca, relatar com detalhes a ação cruel dos assassinos. É preciso explorar o sofrimento da família da vítima, enfim, é necessário seguir a lógica da espetacularização da sociedade associada à banalização da violência. Se isso não ocorre, a notícia passa a ser mais uma informação e os veículos de comunicação não conseguem vender o seu produto. Nas relações de trabalho, a situação, guardadas as proporções, não é tão diferente. As “pequenas” violências (intensificação do trabalho, rotinização dos processos, salários baixos) passam a ser toleradas em nome do emprego, dos resultados, dos sentimentos de grupo. Uma demissão é apenas uma demissão. Ninguém parece estar incomodado com a situação do demitido, de sua família, de sua dor e sofrimento. Trabalhar mais do que se prevê na jornada é uma demonstração de amor e dedicação à empresa e quem não colabora passa a ser visto como não merecedor de qualquer consideração. Como enfrentar esta situação de banalização do mal e do sofrimento nas organizações? Como é possível ter pessoas motivadas e comprometidas trabalhando em um ambiente em que o mal se esconde em cada pedaço dele, em cada departamento, em cada sessão, em cada área?

13

Controle, Organização e Trabalho

*José Henrique de Faria
Raquel Dorigan de Matos*

Introdução

A internacionalização do capital apresenta-se como um dos fatores que contribuem para acentuar a precarização das relações de trabalho. A economia mundial, no último quartel do século XX, foi marcada pela presença de três características principais: a rápida expansão do comércio internacional, dos investimentos diretos estrangeiros e dos fluxos financeiros transnacionais. Paralelamente, a promoção de políticas liberalizantes (alteração do papel do Estado na economia, desregulação dos mercados de capitais financeiros e do trabalho) não se mostrou suficiente para dar maior dinamicidade à economia mundial, que permanece crescendo abaixo das taxas médias anuais verificadas entre as décadas de 1950 e 1970. Ao mesmo tempo, o movimento da globalização das economias tem colaborado para o aprofundamento das desigualdades socioeconômicas mundiais (UNCTAD, 1999).

Com a evolução de tecnologias aplicadas no processo de formação produtiva de riqueza, novos conceitos e novas formas de trabalho e de produção vêm sendo utilizados e passam a interferir na vida do trabalhador, na saúde, no sofrimento, nas relações de trabalho e nas relações sociais

(FARIA, 2001a).

O campo da investigação empírica do estudo apresentado neste capítulo é uma organização privada de transporte coletivo urbano/metropolitano, sendo o sujeito trabalhador motorista a unidade de análise. A pesquisa foi realizada no setor de serviços, por dois motivos: primeiro, por ser o setor que vem aumentando a cada ano a sua participação relativa na economia; segundo, porque o grupo de pesquisa ao qual esta investigação está associada passou a ampliar suas áreas de observação para além das atividades industriais. O setor de distribuição, nele incluído o transporte coletivo, é, economicamente, um dos setores que mais se destaca, o que justifica a escolha do mesmo.

1 O controle e a produção capitalista

“O capital é um modo de controle que se sobrepõe a tudo o mais, *antes* mesmo de ser controlado pelos capitalistas privados” (MÉSZÁROS, 2002, p. 98). O fundamento do sistema capitalista está na alienação do controle dos produtores. Assim, “o capital degrada o trabalho, fator real da reprodução social, à condição de objetividade reificada e com isso derruba, não somente na teoria, mas na prática social palpável, o verdadeiro relacionamento entre sujeito e o objeto” (MÉSZÁROS, 2002, p.126). A compra e a venda da força de trabalho (mercadoria) e a submissão do vendedor (proletário) desta aos controles e disciplinas impostos pelo comprador (capitalista) são inerentes ao modo de produção capitalista. Porém, as condições de compra e os mecanismos de poder utilizados assumem características e formas variadas.

A natureza contraditória das relações capitalistas de produção dá-se à medida que a força de trabalho passa a ser categorizada como mercadoria e, portanto, propriedade do capital, sendo que a divisão dos sujeitos em proprietários dos meios de produção (capitalistas) e em vendedores da força de trabalho (proletários) determina a contradição primeva. Deste modo, a mercadoria força de trabalho, ao realizar o seu valor de troca, possibilita a alienação do seu valor de uso (MARX, 1985). Assim, a compra da força de trabalho determina que esta pertence ao comprador (capitalista), ou seja, no processo de trabalho, o valor pago pelo tempo de uso da força de trabalho determina que tal força pertence ao empregador e não mais ao indivíduo que a vendeu. O comprador ou capitalista, portanto,

intensifica a utilização do uso da mercadoria força de trabalho, procurando fazer pleno uso de sua propriedade, evitando espaços de tempo ociosos durante a jornada de trabalho, dado que possui um prazo determinado para aplicá-la. Ademais, determina um regulamento que proíbe o uso indevido de meios de produção, que pode repercutir no retorno do capital investido (MARX, 1985).

A necessidade de organização, em forma de supervisão, dá-se a partir da própria especificidade do processo produtivo, que não trata de elementos (produtores) isolados em ação, mas se apresenta em forma de processo socialmente combinado. Neste aspecto, o supervisor assume o papel de maestro, direcionando trabalhos parciais para a consecução de um objetivo comum (MARX, 1985). Sob o aspecto social, o trabalho de supervisão baseia-se na oposição entre o trabalhador e o proprietário dos meios de produção (capitalista).

Fazer com que essa mercadoria amplie o seu valor de uso, maximizando a extração da mais valia, é a principal preocupação do capitalista. O controle do capitalista sobre o trabalhador é o meio que melhor atende a essa preocupação. Assim, o controle é o instrumento que a organização utiliza para antecipar-se aos conflitos referentes à relação capital-trabalho (SEGNINI, 1988). Neste sentido, Faria (2004a) argumenta que o proprietário dos meios de produção e do direito do uso da força de trabalho detém o controle do processo produtivo, podendo definir e realizar seus interesses específicos, independentemente da resistência ou da oposição do sujeito trabalhador. “Assim, a relação original entre o sujeito e o objeto da atividade produtiva é completamente subvertida, reduzindo o ser humano ao *status* desumanizado de uma mera ‘condição material de produção’. O ‘ter’ domina o ‘ser’ em todas as esferas da vida” (MÉSZÁROS, 2002, p. 611).

Na sociedade industrial, onde predomina a divisão do trabalho, é fato que muitos indivíduos se especializam em tarefas que estão relacionadas exclusivamente à sua subsistência, originando uma separação entre natureza do trabalho, funções do trabalho, condições de trabalho e conhecimento sobre o trabalho. A força de trabalho é uma mercadoria vendida no mercado de trabalho por uma quantidade de dinheiro que permita ao seu vendedor subsistir. É necessário, então, que as organizações tornem o ambiente mais

agradável, integrando seus elementos que se encontram separados. Para tal, a organização vai emprestar a estas relações de trabalho recursos do plano do afeto. Mas estes somente se materializam como programas de gestão.

Em todas as fases de socialização que compõem a biografia individual, é possível observar que, das formas mais diversas, o indivíduo opera sobre si uma modificação da realidade para fins de melhor adequação ao convívio em sociedade. Verifica-se, desta maneira, o assentimento (aceitação) de uma realidade que permite ao indivíduo a economia de tempo e esforço para conviver. Por esse motivo, as relações de produção de base capitalista tendem a explorar formas de amenizar as contradições inerentes à subjetividade humana em conflito, para que não seja comprometida a própria estrutura da reprodução social (CAIADO, 2003).

Esse processo também se estende às formas de gestão do trabalho, que tendem a desenvolver ferramentas que potencializam o controle da subjetividade do trabalhador. Assim, demonstra-se o caráter antagônico do capital e do trabalho, forças que interagem a fim de viabilizar a criação de valor no sistema de reprodução material. Porém, tais forças encontram-se isoladas em relação aos seus interesses individuais, representadas por proprietários e não proprietários dos meios de produção (PAGÈS et al., 1987; CAIADO, 2003).

2 Organizações e controle

Em análise organizacional, a abordagem do controle social assume um caráter de centralidade, pelo fato de serem as organizações produtoras de bens, de serviços, de conhecimento, de comportamento, de raciocínio, controle estes a serviço de sistemas sociais mais amplos (MOTTA, 1993). A organização é o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo, portanto, um sistema de significativas condutas institucionalizadas. O sistema de controle norteia as relações entre organizações produtivas e trabalhadores. A divisão do trabalho social, ao criar a interdependência

entre os indivíduos e grupos, exerce o papel de controle social. Enquanto, no passado, os indivíduos identificavam-se por meio dos costumes, da religião, da família, nas sociedades modernas a manutenção da integração social é obtida em bases diferenciadas, posto que fundamentadas pela crescente especialização gerada na divisão do trabalho (CAIADO, 2003). O controle permeia toda a vida organizacional, da estrutura às formas de gestão. A funcionalidade da organização depende do controle.

Nos estudos desenvolvidos sobre organizações, a temática do controle assume diversos fundamentos que incluem desde o poder, a conformidade, o disciplinamento e a vigilância, até a eficácia organizacional. Para Faria (1987), o controle é entendido como mecanismo de poder. De acordo com Etzioni (1967), o êxito organizacional depende da capacidade de manter o controle dos participantes. Logo, o controle assume centralidade na relação das necessidades organizacionais com as necessidades individuais. O consentimento é parte da fundamentação do controle, visto que o indivíduo assume um comportamento de aquiescência às normas estabelecidas pelo poder superior, seja esta derivada da autoridade ou da coação. Nesta direção, o controle passa a ser sustentado por mecanismos de punição e recompensa.

Já Tannenbaum (1975) afirma que o controle nivela os comportamentos na organização, tornando-se responsável pelo estabelecimento da conformidade, garantindo o sucesso dos objetivos dela. Todos, na organização, assumem comportamentos semelhantes e desejáveis, colocando a liberdade em posição de adormecimento.

Merton (1966) salienta que as organizações burocráticas desejam a precisão, a confiança e a eficiência; para tanto, o controle é fundamental. O funcionário recebe pressão para que seu comportamento seja metódico, prudente e disciplinado. Para que se atinja a eficácia na organização burocrática, deve haver a inculcação de sentimentos e atitudes apropriados a seu funcionamento, desencadeando, por consequência, um processo de conformismo e conservadorismo nos trabalhadores.

Em seus estudos, Gouldner (1966) salienta que as técnicas de controle são destinadas a manter o equilíbrio da organização. A adoção de diretrizes gerais e impessoais como forma de solução para o controle, em subsistemas, exigido pela cúpula organizacional, dá origem às perturbações do equilíbrio da organização como um sistema maior.

A concepção que Braverman (1977) apresenta sobre o controle é de outra natureza. Sua preocupação acerca do controle não estabelece as bases na funcionalidade do controle, porém, nas consequências e condições da existência e da operacionalidade do controle no contexto organizacional. A gerência organizacional, no contexto capitalista, está voltada para o controle, sendo este fundamental para os sistemas gerenciais. O controle representa-se por funções de fiscalização responsáveis pelo ajustamento do sujeito trabalhador à máquina organizacional, determinando o seu fazer e o seu pensar.

Enriquez (1996) já apresenta uma perspectiva freudiana do fundamento social e da cultura, centrada na psicologia das massas e na pulsão de morte, em que a sociedade, a exemplo do indivíduo, move-se dentro de um jogo constante entre os impulsos e as proibições; entre os desejos e o recalcamiento. O controle relaciona-se com a manutenção do domínio exercido pelo Estado sobre o corpo social; aquilo que, em última instância, garante a ordem, a manutenção das relações de poder e a execução dos objetivos do Estado. Seguindo a mesma lógica do Estado, as organizações procuram estabelecer o domínio sobre o seu mundo interno, a fim de lutar contra as angústias que lhe atravessam e de realizar os objetivos definidos. Para tanto, desenvolvem uma estrutura de funcionamento, ou seja, uma estrutura de poder, que viabiliza condutas coletivas e certas pulsões que proporcionam a obediência às normas e à conformidade. As organizações estabelecem o domínio sobre o inconsciente dos indivíduos, fazendo com que se calem e não se manifestem de forma autêntica (ENRIQUEZ, 2000). As organizações buscam garantir a estabilidade mediante a submissão de seus membros aos seus ideais. Para tanto, estabelecem formas de proteção às angústias dos indivíduos, sendo legitimadoras do controle.

Os estudos sobre Economia Política do Poder (FARIA 2004a, p. 86) permitem mostrar que o “controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções”. O controle permeia o processo de trabalho capitalista, sendo que o trabalhador é desprovido de tal ação. A divisão do trabalho, seguindo o modelo taylorista, é um dos fatores que viabilizam os mecanismos de controle, juntamente com a inclusão das máquinas no processo de trabalho, sendo estas responsáveis

pelo controle do ritmo e da intensidade, bem como da forma de organização do trabalho (BRAVERMAN, 1977). Neste sentido, Faria (1987, p. 50) afirma: “Sua utilização é mais intensa, na verdade, ao nível da gestão do processo de trabalho, porque a gerência capitalista sabe que é aí o lugar central de sua *sobrevivência*: origem (fonte) da reprodução simples e ampliada do capital.”

3 Economia política do poder: teoria crítica do controle

A Economia Política do Poder caracteriza-se como uma Teoria Crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Para Horkheimer (1976), por detrás da pura lei econômica, da lei do mercado e do lucro, encontra-se a pura lei do poder de uma minoria, baseada na posse dos instrumentos materiais de produção, de forma que a tendência ao lucro acaba sendo o que sempre foi, ou seja, a tendência ao poder social. Assim, a Economia Política do Poder procura desvendar os mecanismos de poder nas organizações com o objetivo de auxiliar os sujeitos em suas ações políticas de resistência e enfrentamento (FARIA, 2004a).

O problema central da Economia Política do Poder, portanto, consiste em esclarecer em que medida as instâncias (i) ocultas, que se operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual, e (ii) manifestas, inclusive e especialmente as referentes ao regramento e às estruturas, dão conteúdo às configurações de poder e de controle nas organizações (FARIA, 2004a, p. 28).

Nas organizações, as relações de poder e controle são manifestações da lei e da ordem, são recalcantes, repressivas, racionais e reguladoras e envolvem os sujeitos de maneira objetiva e subjetiva (FARIA, 2004a). A teoria gerencial de Taylor até os dias atuais fundamenta-se pela busca do desenvolvimento de mecanismos de controle que visam assegurar a extração da mais-valia e a manutenção das relações de poder. O controle é tido como a principal forma de instrumentalização da gestão.

Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de

trabalho. Todo tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados (FARIA, 2004c, p. 86).

Essa concepção do controle envolve não somente a determinação do comportamento do trabalhador, como também a subjetividade do mesmo. “O controle implica, nessa medida, em subtrair ao trabalhador as iniciativas e as decisões sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessários de produção, impondo a opção de trabalhar ou não trabalhar nas condições dadas” (FARIA, 2004c, p. 86). Deste modo, a organização busca criar uma realidade, na qual os sistemas de relações existentes sejam aqueles que foram definidos pelos fundadores da organização. Procura-se criar um imaginário coletivo que mascare as relações de poder e dominação e que legitime e assegure a obtenção dos objetivos do capitalista: a extração da mais-valia. Com o intuito de compreender o controle de maneira mais profunda, o mesmo é classificado em três níveis interdependentes, tendo por base suas formas e suas práticas (FARIA, 2004c).

- i. **O controle econômico:** lógica das relações de produção, das relações dos processos de trabalho, da gestão técnica e da propriedade das organizações produtivas sob o comando do capital. Aqui, mostra-se como a mudança na relação de posse dos meios de produção (meios de trabalho e objetos de trabalho) que se intensificou com o surgimento da sociedade capitalista está diretamente relacionada com o processo de controle e determinação da relação de produção e do consequente aumento da exploração do trabalhador. É nesse sentido que Braverman (1977) mostra o surgimento da gerência como sendo fruto da necessidade de vigilância e determinação do processo de trabalho, visando sempre à extração da mais-valia, seja absoluta ou relativa. Para Faria (2004c, p. 90), “as relações de posse, que indicam o controle sobre como as mercadorias são produzidas, englobam os agentes de valorização do capital (trabalhador produtivo direto e indireto) e os meios de produção (meios e objetos de trabalho)”. As relações de posse, juntamente com as relações de propriedade econômica, que indicam o controle sobre o que é produzido

(inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos), são os componentes da propriedade real (a qual difere da propriedade legal), formando os elementos técnicos ou econômicos da gestão do trabalho.

A cooperação (simples e sob o capital) e a divisão (social e técnica) do trabalho são elementos fundamentais para compreender as relações de propriedade econômica, seja a legal (propriedade de ações) ou a real (propriedade econômica e de posse). O modo de produção capitalista se desenvolve de tal forma que o trabalhador perde o controle sobre o processo de produção.

- ii. **O controle político-ideológico:** superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo aparato normativo, tendo como suporte um sistema de idéias capaz de conferir legitimidade às ações. O nível do controle político-ideológico está diretamente relacionado com as relações de dominação, que, em última instância, visam legitimar e garantir a permanência das relações de posse e poder.

Em organizações capitalistas, esse controle é realizado mediante o despotismo, a hierarquia, a disciplina, a alienação, elementos presentes nas teorias de gestão. Para Mészáros (2002, p. 102), ao fazer uso da noção “trabalho livre contratual”, o “capital é absolvido do peso da dominação forçada”, já que a “escravidão assalariada” é internalizada pelos sujeitos trabalhadores e “não tem de ser imposta e constantemente reimposta externamente a eles sob a forma de dominação política, a não ser em situações de grave crise”.

O nível político relaciona-se com o campo jurídico, pois a divisão do processo de trabalho e a apropriação dos resultados têm implicações jurídicas no que se refere às instâncias normativas e legais das relações. “Assim, no que se refere à possibilidade de administrar a separação e os antagonismos estruturais de produção e controle, a estrutura legal do Estado moderno é uma exigência absoluta para o exercício da tirania nos locais de trabalho” (MÉSZÁROS, 2002, p. 107).

Os elementos político-ideológicos centrais da gestão capitalista são: (i) despotismo: organização opressiva do trabalho, impondo os interesses do capital aparecendo como a afirmação de uma função política que consiste em perpetuar a dependência e a subordinação dos trabalhadores ao capital; (ii) estrutura hierárquica e burocrática: a estrutura hierárquica opera a divisão do trabalho, determinada pela eficiência do processo produtivo. Subtrai ao controle dos trabalhadores as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, tornando o controle uma função separada, estabelecendo um confronto direto entre os que geram e os que são geridos; (iii) disciplina: tem como função punir e reprimir através de micropenalidades que atuam em todas as dimensões das organizações, objetivando o aumento da produtividade dos corpos e, através da obediência, a docilização desses mesmos corpos; (iv) transmissão ideológica: ocorre inicialmente para fora da organização produtiva através dos aparelhos do Estado. “Reproduzir a força de trabalho não é reproduzir a sua qualificação, mas é reproduzir, ao mesmo tempo, sua submissão à ordem estabelecida, isto é, reproduzir sua submissão à ideologia dominante” (FARIA, 2004c, p. 108); (v) alienação: “A essência da alienação encontra-se não na consciência do trabalhador, mas nas condições objetivas da organização capitalista de produção que transformam o trabalho do homem numa forma externa estranha” (FARIA, 2004c, p. 115). A alienação do trabalhador se dá em duplo sentido: econômico (alheamento em relação ao produto de seu trabalho) e psicológico (alheamento em relação ao processo de trabalho e ao próprio pensar). Aqui, o foco é atribuído ao nível psicológico da alienação e relaciona-se ao “sequestro da subjetividade”, à apropriação do pensar do trabalhador.⁸⁶

- iii. O controle psicossocial: engloba relações entre sujeitos (individuais ou coletivos) inseridos nos processos produtivos. O controle psicossocial nas organizações capitalistas está inserido nas relações de poder, as quais permitem operar as diversas

⁸⁶ Conforme se pode ver no estudo que se encontra no Capítulo 2 deste livro.

formas desse controle. O controle pode ser observado nas dimensões individual, grupal, organizacional e social. A prática do controle e os efeitos sobre os indivíduos, grupos, organizações e a sociedade são interações, de dupla determinação e não de uma relação causa-efeito: “A ideologia da gestão capitalista cumpre o papel de continuar a manter a concepção segundo a qual o controle cabe ao capital/gestor em detrimento de uma gestão democrática dos trabalhadores sobre seu trabalho” (FARIA, 2004c, p. 143).

Este estudo concentra-se sobre este último nível de controle, o psicossocial.

3.1 O controle psicossocial

As organizações capitalistas, em busca de seu objetivo principal (acumulação), usam métodos de controle que propiciem a manutenção/reprodução de seu modelo de relações de poder, em um esforço de dominação física e subjetiva. Não somente as ações dos sujeitos são controladas pelas estruturas capitalistas, como também o sentir e o pensar são esferas que muito interessam às formas de controle; assim, os sujeitos não mais buscarão a emancipação, mas apenas reproduzirão a “verdade” que lhes foi imposta. Os sujeitos têm percepção de que estão sendo “vítimas” de um processo de manipulação e de dominação por parte das organizações, embora não compreendam exatamente como se dá esta operação.

Isto ocorre porque o sujeito busca, na organização, assumir os comportamentos que lhe são determinados para que possa ser aceito pelo grupo. O reconhecimento por parte da organização é feito mediante as conquistas hierárquicas. Todavia, o controle não se opera sem resistências. Assim, a própria organização estabelece espaços, muitas vezes vigiados, onde as pessoas poderão exprimir seus sentimentos.

O sujeito identifica-se com a organização a ponto de transferir a ela seu ideal de realização. Desta maneira, as conquistas e os ganhos da organização passam a ser seus ganhos. “Esta identificação com a organização implica que o indivíduo dedique-se à sua empresa de corpo e alma, o que faz com que se crie uma ilusão da realidade” (FARIA, 2004c, p. 121). A aceitação dos ideais da organização por parte do sujeito é tão fortemente interiorizada que

quando este é dispensado pela organização, tal ato é sempre justificado em nome de um objetivo maior.

As organizações procuram a institucionalização de suas condutas de submissão. Para tanto, contam com a participação de “membros escolhidos” capazes de desenvolver e de manter mecanismos que propiciem a efetivação do desejo e dos objetivos da organização.

Com isto, se expande o processo de recalçamento, de impedimento, de contenção. A palavra vai se tornando cada vez menos livre, cada vez mais vigiada. Aumenta o medo de exprimir o pensamento, as opiniões e os desejos. Em outras palavras, o recalçamento desencadeia uma situação de alienação. O sujeito passa a não mais dominar sua vida organizacional, a sua fala não mais é considerada. A situação de alienação produz:

- i. **a distinção dirigente-dirigido:** sob a alegação das diferenças de competência, a relação entre os que dirigem e os que devem obedecer exprime a autoridade, mas esconde o poder, em seus aspectos castradores e manipuladores;
- ii. **a estrutura das relações de trabalho:** tal estrutura engendra uma série de separações, tais como no trabalho do homem e dos instrumentos de produção; entre o produtor e o produto de seu trabalho; em cada membro da organização (fenômeno da delimitação de território, no qual cada um deve ocupar-se exclusivamente com a sua tarefa e não com a dos outros, cada um deve permanecer no seu lugar etc.); no nível da atividade (as atividades são definidas por um departamento de planejamento) e no tempo da atividade (o tempo é dividido e quantificado);
- iii. **na palavra fragmentária:** a palavra é controlada e tornada regulamentada, de forma que cada um apenas pronuncie-se em assunto de sua competência e sob sua responsabilidade e não sobre o que virtualmente poderia interessá-lo; o indivíduo não vai falar de seus objetivos (assunto da alçada da camada dominante), mas, dos circunscritos problemas sobre o que lhe foi permitido

opinar. Além disto, a palavra deve ser traduzida em textos formais (atas de reuniões, ofícios, relatórios, regulamentos), de maneira que, uma vez pronunciada, não mais poderá ser renegada, dando *coerência* à postura de quem se exprime. Cada um modela seu discurso e seus argumentos em função do discurso do outro, de tal forma que, se um indivíduo muda de opinião, é logo apanhado na *armadilha da palavra antiga* (ENRIQUEZ, 1974).

A sociedade atual propaga a ideia de reificação, em que o que está posto é natural, passível, portanto, de aceitação. A estrutura se mantém sustentada pela racionalidade instrumental. Porém, não se pode falar na existência única da racionalidade. Esta é atravessada por subjetividade(s). O que se valoriza nos dias atuais é a razão, buscando reprimir e esconder o afeto e os sentimentos. A aceitação e a reprodução da lógica da racionalidade instrumental são fundamentais para a sobrevivência. “É por reconhecer a existência e a importância da subjetividade, que as organizações investem no controle psicossocial” (FARIA, 2004c, p. 124).

A mediação dos interesses que compõem a natureza do controle psicossocial é realizada pela organização mediante a racionalidade instrumental e a representação de posturas e comportamentos desejados e esperados. A organização desenvolve mecanismos de controle da produção mediante processos, linhas de produção, distribuição para garantir o desenvolvimento ou a manutenção dos padrões exigidos pela competição ou demanda social. Porém, desenvolve, também, mecanismos de controle direto e indireto, objetivo e subjetivo dos comportamentos e atitudes dos sujeitos.

3.2 O controle psicossocial na organização em análise

A organização procura disciplinar o trabalhador de acordo com seus objetivos. A análise de como o controle psicossocial se apresenta no campo empírico deu-se a partir da observação das condutas de submissão e de divisão dos seres no tempo e no espaço que vai reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido.

Eu acho que seria legal se um dia eles descobrissem que sem o funcionário, não existe empresa. Se não é o motorista e o cobrador irem lá e darem a cara para os bandidos darem tiros e para puxar o dinheiro para a empresa, o

dinheiro não vem. E eu acho que eles não pensam assim, eles pensam ao contrário, que, se não é a empresa, nós não caminhamos. Têm direitos e uma mão tem que estar virada para a outra, sempre. Não adianta a empresa estar indo bem se o funcionário não estiver. Logo, a empresa vai sentir o reflexo disso. Aí, o que ela faz? Corta o funcionário, mas vai chegar uma hora que ela não vai ter mais funcionário habilitado, vai cortar muita gente.

O controle físico, que se apresenta mediante o domínio do corpo do sujeito coletivo ou não, tendo por objetivo, na expressão foucaultiana, a “docilização dos corpos”, é exercido através da violência, fundado sobre a opressão nas formas de exploração e repressão. A análise foi feita a partir da divisão do trabalho, do controle de horários, do uso de identificação profissional. A divisão técnica do trabalho é a forma de controle físico mais claramente utilizada pelas organizações. Os trabalhadores são divididos em seu espaço e tempo, executando apenas as tarefas que lhes são definidas. O trabalhador age de acordo com a vontade e determinação de outrem.

A escala tem que ser feita, não dá, tem que ser feita. A escala não tem como mudar, tem que fazer. Um ou outro tem que fazer, então... Eu acho que o meio que eles acharam que tem que ser feita é que... e a gente está aí para trabalhar e tem que obedecer à norma. Às vezes, nem sempre agrada todo mundo, mas não tem como agradar todo mundo mesmo. Acho meio difícil, você não consegue agradar a todos. Eu faço uma linha que eu gosto, mas tem um ou outro funcionário que já não gosta. Então eu acho que alguém tem que cumprir...

Assimilar, a gente assimila, mas concordar com tudo a gente não concorda não, tem muita coisa que [...] dá para discordar, mas a gente nunca discorda [...] digamos que não nos faz bem discordar.

O controle físico, caracterizado pela divisão do trabalho, privilegia a letargia mental e inibe a pulsão de vida, favorecendo, deste modo, a rotinização e a manutenção do estabelecido. Os depoimentos mostram que a pulsão de vida dos trabalhadores tende a permanecer latente, ao passo que a pulsão de morte é constantemente reforçada e solicitada pela organização.

As escalas já vêm prontas. Talvez a gente reclame, mas eu não, eu nunca reclamei. Tem bastante gente que reclama. Mas já vem pronta. Talvez eles mudem, talvez não mudem. Não sei, porque isso é coisa interna deles. Eu não reclamo. Eu não reclamo porque eu quero ser o motorista exemplar, então para mim está bom. Enquanto eu estou aqui, eu preciso da empresa, eu

preciso do meu ganho, eu estou aqui para trabalhar e se eu não fizer aquela escala outro vai fazer, então [...] se veio para mim, vamos embora. Eu brinco com os caras quando eles perguntam da minha escala e eu digo: – A minha escala veio duas escalas que eu gosto e se Deus quiser daqui uns dias vêm três e eu vou fazer.

As organizações recorrem à ordem social estabelecida pelo Estado para justificar condutas de repressão que objetivam a manutenção da situação vigente. A pulsão de morte é favorecida pelas organizações, visto que estas procuram inibir qualquer comportamento que denuncie o descontentamento, a discordância com a ordem imposta. O controle físico, sob a forma de repressão, na organização analisada, é percebido através da atitude assumida pelos dirigentes diante de uma situação de greve, na qual o direito de greve é visto como “bagunça generalizada” e não como espaço de luta.

Para nós é supersossegado. A primeira empresa a furar a greve é sempre a nossa. Não tenha dúvida. Teve greve, somos sempre a primeira que sai. Na última greve, eu fiz o contato com a polícia para poder escoltar os ônibus e logo as outras empresas me ligaram pedindo a escolta também e naquele dia eu fiquei no comando junto com a polícia, foi muito legal. E fomos liberando tudo. É fácil, a gente consegue ligar para os funcionários e pedir para que eles venham trabalhar. Eles não resistem, pelo menos nessa experiência que eu tive foi supersossegado, bem tranquilo. Eu pedia e eles imediatamente atendiam (Sim senhor, sim senhor); eu acho que isso se deve ao fato de tudo que a gente faz acaba aproximando mais o funcionário, ele se sente parte da empresa.

“*O controle normativo* define tanto os procedimentos burocráticos, como suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva” (FARIA, 2004c, p. 130). Os elementos do campo empírico foram apreendidos através da investigação das normas e regulamentos internos da organização, dos valores assimilados e dos sentimentos e desejos verbalizados pelos trabalhadores. O conjunto de normas e regulamentos da organização estudada é apresentado ao trabalhador no momento da admissão, em seu ‘Treinamento de Integração’. O manual é dividido em tópicos que caracterizam procedimentos exclusivos de cumprimento de deveres, moldando o comportamento do trabalhador às exigências da organização.

Em situações comuns de trabalho é praticamente impossível atingir os objetivos da tarefa, respeitando de maneira rigorosa as prescrições, as instruções e os processos de trabalho, independentemente das qualidades da concepção e da organização do trabalho. “Qualquer trabalho implica grande quantidade de ajustes, angústias, sofrimentos e injustiças frequentes, porém invisíveis” (DEJOURS, 1999, p. 27).

Muitas vezes não dá para cumprir não [...]. Muitas coisas a gente tem que fazer de conta que não vê para poder trabalhar mais tranquilo. Se a gente for trabalhar 100% igual ao que empresa quer [...] é difícil, é difícil.

O controle finalístico ou por resultados “refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política”. O compromisso/attitudes em relação às metas, a preocupação em ser um “bom funcionário” para poder ajudar a empresa é observado na fala dos trabalhadores.

A vantagem de ser um bom funcionário é que você é bem visto pela empresa, pela chefia. Eu sempre trabalhei direito em todas as firmas que eu trabalhei. Se for para trabalhar aprontando não leva a nada porque o prejudicado é a gente mesmo, a gente mesmo sai prejudicado. Então, eu procuro fazer o meu serviço o melhor possível. O bom funcionário aqui na empresa é aquele que não perde a hora, chega no horário certo, que não tem muita reclamação.

A contradição aparece em relação aos objetivos da organização. Os trabalhadores, apesar de lutarem para que a organização atinja sua finalidade econômica, reconhecem que estão em lados opostos.

O patrão pensa diferente da gente. A gente pensa na família da gente e o patrão está rico lá. Pensa diferente, não pensa igual a nós. Ele só quer saber do que vai entrar no final do mês. Mas se eles fecharem as portas, quem perde o emprego somos nós, porque o que é deles está guardado. Eles podem abrir outra firma aí e quem sofre é o “lambarizinho”. O lambarizinho vai nadar lá no riachinho e se achar uma aguinha para tomar ele toma, mas [...] O tubarão não, se fecha aqui, no outro dia abre lá e está cheio de empregados.

O controle compartilhado ou participativo foi estudado através da

investigação das formas de participação dos funcionários nas decisões organizacionais e das estratégias que estabelecem o comprometimento dos funcionários. A organização apresenta características acentuadas de uma administração tradicional taylorista e não acredita que seja necessário o uso do controle compartilhado ou participativo para que seus objetivos sejam atingidos. Outras formas de controle se mostram eficientes no que se refere ao envolvimento e comprometimento com a organização.

Tínhamos a caixa de sugestões e respondíamos pelo informativo. Paramos de fazer por falta de tempo, temos muito serviço. Eu tinha que fazer o jornal e tinha algumas respostas da caixa de sugestões que eram pertinentes às gerências específicas e o gerente teria que responder e daí o gerente não respondia e ficava atrasando o nosso serviço e então eu resolvi parar e depois eu também não estava conseguindo dar conta de tudo. Até hoje os funcionários reclamam por ter parado de circular o informativo, eles sentiram falta. O informativo e o projeto de qualidade (que tinha um “departamento” para ouvir o funcionário) era uma forma de ouvir as sugestões dos funcionários e para passar as informações da empresa. Uma possível causa da nossa desistência pode ter sido a diretoria não ter dado a devida atenção para a atividade.

As datas dos eventos e os eventos são decididos e definidos pela diretoria juntamente com a gerência.

As organizações envolvidas em um desejo de redução das tensões desenvolvem a compulsão à repetição, à homogeneização, impedindo as pessoas de saírem do fechamento e de aparecerem como gente (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2004c).

Quanto ao *controle simbólico-imaginário*, a investigação da forma de sua operacionalização deu-se mediante o exame dos modelos de ação, dos padrões de sucesso e competência, dos símbolos de *status*, das atitudes esperadas, do desejo de superação das expectativas, do sentimento de incompetência.

A organização constrói um imaginário enganador na medida em que “prende os indivíduos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcisista” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35), visto que o trabalho é um dos fatores decisivos na construção da identidade e na inclusão social dos sujeitos (VASQUEZ-MENEZES, 2004; TAVARES, 2004; MORIN, 2001; DEJOURS, 1999). “As

organizações são espaços de comportamento controlado, e todo o controle social passa necessariamente pelo controle da identidade” (FREITAS, 2000, p. 53). Logo, o controle simbólico-imaginário é exercido sobre a identidade do sujeito trabalhador. O sujeito submete o seu trabalho à crítica social em busca de reconhecimento, sendo o mesmo fundamental para a conquista da identidade (DEJOURS, 1992).

Eu gosto muito dos chefes. Aqui não tem nenhum chefe que eu tenha um “mal visto” com ele. Eu quero bem a todos e acho que eles também querem o meu bem... São alguns sujeitos que cativam a gente aqui. O pagamento é sempre em dia. Tem algumas vantagens que as outras não têm. Aqui você sempre leva um elogio, ganha um presentinho, não custa nada, mas é uma lembrança que você vai guardar para toda a vida. Eu mesmo tenho um monte de lembranças. São coisas que meus filhos olham, meus netos. Tudo isso influi na estadia da gente aqui. Eu tenho, na minha mente, que eu não vou sair daqui sem antes me aposentar. Estou esperando, já dei entrada nos papéis.

A organização, consciente ou não, estabelece *o controle por vínculos*, no desejo de manter o alinhamento de sua ideologia, mediante uma tentativa contraditória de privilegiar a pulsão de morte, porém buscando a pulsão de vida. “O trabalho oferece ao trabalhador de alguma maneira uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e de traçar sua história” (DEJOURS, 1992, p. 157). O trabalhador procura, na organização, um local para a realização de seus desejos e necessidades objetivas e psicológicas e a organização procura estabelecer vínculos com esse trabalhador, para que seja possível alcançar os seus objetivos.

Olha, se eu não estivesse aqui, com certeza, eu estaria em outro lugar, é lógico. Mas estar tão bem quanto estou aqui é que eu tenho quase certeza que não, porque tudo que eu fiz aqui, materialmente falando, eu soube aproveitar. Com o meu trabalho aqui eu consegui comprar uma boa casa, um bom conforto dentro de casa, um bom carro e eu tirei tudo “trabalhandinho” aqui e eu tenho alguma coisa.

Para garantir a realização de seus interesses, as organizações procuram envolver seus trabalhadores em processos de controle que atravessem as fronteiras da organização do trabalho; para tanto, utilizam *o controle por sedução monopolista*. Segundo Freitas (2000), os sujeitos não apenas buscam as organizações por questões econômicas e materiais, mas também por laços afetivos. Assim, as organizações procuram estimular processos de

transferência de afetos, utilizando-se do controle por sedução monopolista.

É uma coisa que marca na vida da gente. Você nunca vai esquecer. Cada dia que você passa aqui dentro, que você faz a confraternização, é uma lembrança que a gente vai ter na memória, que nunca vai acabar. E em todos os jantares, confraternização, a gente leva uma lembrancinha da empresa, não leva somente na memória. Eu tenho as placas com o meu nome, vários chaveiros, camisetas, mas eu não uso, está tudo guardado. Tudo com o emblema da empresa. É um gosto. Eu falo que aqui é a minha segunda casa, eu considero aqui como minha família. A minha família já veio aqui, eles sempre vêm comigo. Eles conheceram a minha esposa e o meu filho. Eu sempre agradeço a Deus por estar aqui porque, se eu não estivesse aqui, eu penso na ruína. Eu penso: se eu chegar a sair daqui, se eu vou viver tão bem. Não vivo tão bem, mas também não vivo mal. Não estou lá em cima, mas também não estou lá embaixo. Estou equilibrado. O meu pensamento se eu sair daqui é terrível. Nem penso em sair daqui. Só penso em sair depois que eu aposentar. Isso porque eles não ficam com quem já está aposentado. Mas o meu pensamento era aposentar e continuar trabalhando aqui, enquanto a gente está com saúde e robusto.

4 Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo analisar as relações contraditórias entre os mecanismos de controle psicossocial e o processo de trabalho. A organização estudada é permeada por relações complexas e contraditórias e o controle não se dá sem resistências. O caso estudado sugere que as formas de controle não se apresentam de maneira isolada e estão articuladas em seu processo objetivo e subjetivo, mostrando que os mecanismos procuram envolver o trabalhador em todas as suas dimensões, haja vista que os interesses e desejos subjetivos são suplantados pelas determinações e pelos imperativos objetivos do capital.

Existe manipulação do mundo afetivo do trabalhador, pelo que se pôde depreender deste estudo, mediante os mecanismos de controle, sendo este fato evidenciado nas falas dos motoristas. Mais do que compromisso com a organização, o trabalhador revela-se preocupado em não romper os laços de “confiança” construídos com sua chefia, visto que seu maior desejo é ser “bem visto” pela organização, que é também sua casa, seu “porto seguro”, o lugar em que gostaria de estar para sempre, de onde não pensa em sair por

medo de não saber para onde ir ou o que fazer. Esta crença é alimentada pela organização.

Os mecanismos de controle da organização estudada buscam a manutenção da ordem mediante o recalque das pulsões dos trabalhadores. A despeito do transporte coletivo da cidade estudada (que possui em sua Região Metropolitana cerca de três milhões de habitantes, de acordo com o último levantamento do IBGE) ser considerado equivalente aos melhores modelos mundiais, as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações de trabalho da categoria dos motoristas ainda são sensivelmente precárias.

A pesquisa realizada mostrou que a organização utiliza mecanismos de controle para efetivar o “sequestro da subjetividade” dos seus trabalhadores, em busca da manutenção do sistema de trabalho. Porém, esse controle não se faz sem resistências. O trabalhador, independentemente de sua formação, percebe as contradições próprias deste sistema e busca o seu espaço de luta. Exemplo desta luta foi a paralisação, liderada pelos motoristas do transporte coletivo, por melhores salários e melhores condições de trabalho, durante dois dias, cujo resultado foi um acordo trabalhista melhor do que o anteriormente vigente. Esta paralisação, que aconteceu durante a fase final deste estudo, mostrou que, quando os limites do que é suportável são ultrapassados, não funciona a prática daquela chefia que telefonava aos motoristas do comando da polícia.

Como resultado do trabalho de pesquisa, novas dúvidas surgiram. Temas como o sistema sindical brasileiro e as novas práticas sindicais, o transporte coletivo como sistema integrado, questões de gênero no transporte coletivo, são investigações que precisam ser feitas de forma a possibilitar uma apreensão mais detalhada das manifestações dos mecanismos de controle nas organizações e que estão abertas a novas pesquisas.

Questões para reflexão

1.

A natureza contraditória das relações capitalistas de produção dá-se à medida que a força de trabalho passa a ser categorizada como mercadoria e, portanto, propriedade do capital, sendo que a divisão dos sujeitos em

proprietários dos meios de produção (capitalistas) e em vendedores da força de trabalho (proletários) determina a contradição primeva. Deste modo, a mercadoria força de trabalho, ao realizar o seu valor de troca, possibilita a alienação do seu valor de uso (MARX, 1985). Assim, a compra da força de trabalho determina que essa pertence ao comprador (capitalista). Diante do exposto, de que forma o capitalista procura minimizar os conflitos e resistências oriundos da contradição das relações capitalistas de produção?

2.

As organizações capitalistas, em busca de seu objetivo principal (acumulação), usam métodos de controle que propiciem a manutenção/reprodução de seu modelo de relações de poder, em um esforço de dominação física e subjetiva. Não somente as ações dos sujeitos são controladas pelas estruturas capitalistas, como também o sentir e o pensar são esferas que muito interessam às formas de controle; assim, os sujeitos não mais buscarão a emancipação, mas apenas reproduzirão a “verdade” que lhes foi imposta. Os métodos de controle privilegiam a letargia mental e inibem a pulsão de vida, favorecendo, deste modo, a rotinização e a manutenção do estabelecido. Diante deste cenário é possível o trabalhador criar o seu espaço de luta na tentativa de transpor esse isolamento? E de que forma essa ação se dá?

Os Predadores Organizacionais:

Considerações Finais

José Henrique de Faria

As organizações são instâncias de mediação. Mas, para além disto, elas possuem projetos, objetivos, missões, metas, finalidades. Se a vida nas organizações se esgotasse nestas relações, os sujeitos que nelas empregariam seu trabalho nada teriam a temer a não ser a si mesmos. Todavia, tal não é o que acontece. As organizações são também espaços de poder, de controle, de conflitos, de tramas, de um submundo que vive intensamente em seus bastidores, em seus dutos subterrâneos, para mais além das hierarquias e dos organogramas.

As organizações criam vínculos afetivos, mas igualmente permitem gestões autoritárias; propiciam o convívio com a realidade objetiva, mas insistem nos elementos simbólicos e imaginários; anunciam o pluralismo, mas permitem relações unidimensionais; alardeiam a gestão por competência, mas sequestram a subjetividade; pregam a necessidade da qualidade e da participação, mas imprimem maior vigor nos mecanismos de controle; apresentam-se como oponentes por seus papéis sociais, mas abraçam-se no espetáculo do colaboracionismo; desejam a palavra livre e criativa, mas controlam e vigiam os discursos; esperam comprometimento, mas utilizam a violência.

A organização, assim, na medida em que favorece a mediação dos interesses em jogo que constituem sua natureza, é o lugar privilegiado das tramas, da dupla linguagem, da encenação. As atividades formais, as reuniões, os trabalhos em equipes aparecem como teatralizações, em que os indivíduos são o que são (pois ninguém consegue ser detentor de uma completa capacidade ilusionista) e também o que pretendem que sejam (porque se colocam como objetos da interpretação pelo outro, interpretação esta para a qual o desempenho na cena é relevante). Para este jogo contribuem sujeitos e artistas, verdades e mentiras, realidades e falsificações. O jogador ardiloso, para quem a ética admissível é a da vitória

sem pudores (pois em sua lógica toda a atitude competitiva é legítima, seja ela de qual calibre for), disputa espaços no terreno da omissão dos que não demonstram ter “apetite pelo poder”, dos que se mostram conformados com as situações, dos que se prestam a assumir papéis de inocentes úteis, dos que cumprem os rituais da vassalagem em troca das migalhas do butim físico e emocional que as refregas políticas propiciam.

A dissimulação é cultivada como a arte suprema, pois nesta concepção a hipocrisia bem praticada é sinal de esperteza e o jogo de cenas nos bastidores e no público é demonstração de “habilidade política” ou competência gerencial. Os gestos, as intervenções, as palavras estudadas, os documentos elaborados, os dados surpreendentes, tudo serve de apoio à farsa e à trama. Tudo sem culpa, pois, se a costura revela as costureiras, se as linhas entregam os artífices, o que advém, perante o público, é a vergonha de o sujeito ter sido descoberto em contradição (ENRIQUEZ, 2001), logo justificada com mais argumentos e outras tramas.

A organização permite, portanto, o desenvolvimento destas redes invisíveis que funcionam como autênticos subterrâneos, em cujos dutos comunicantes circulam os que habitam o mundo que não pode ser pronunciado, que não pode vir à luz, por onde escorrem as alianças e as armadilhas, onde habitam os fantasmas que precisam ser destruídos, onde podem viver às escondidas os paradoxos. É aí, neste mundo, que se constroem as aparências do que pode ser dito, que se afirmam as poses e os símbolos, que se justificam as cenas, que se elaboram as normas, que se definem os inimigos reais e imaginários, que se aditam vínculos em segredo.

Quanto mais politicamente desorganizados os grupos nas organizações, tanto menor é a possibilidade de sua democratização e tanto maior é o espaço dos bastidores. Entretanto, é nos bastidores que se desenvolvem as formas e os obstáculos à organização política e é por este motivo que os paradoxos estão colocados.

- i. o primeiro indica que o que deve ser enfrentado (a prática dos bastidores) é que estabelece as regras dos combates que visam desarticulá-lo;
- ii. o segundo, na mesma ordem, indica que a organização é o lugar das tramas, as quais, para serem desembaralhadas, demandam uma organização dos grupos políticos, de maneira que esta, para cumprir seu papel, desenvolverá suas próprias tramas, necessárias

para entrar no jogo e para torná-la habilitada na disputa, pois os que não tramam pouco podem fazer para compreender as tramas e agir contra elas;⁸⁷

- iii. o terceiro revela que o mundo das aparências precisa parecer o mundo real (daí que se investe tanto no acobertamento, no disfarce, nas encenações, na “mentira institucional”). Contudo, as aparências são construídas tendo como formulação valores tidos como inquestionáveis, os quais assim permanecerão enquanto a realidade visível não puder ser pronunciada, pois se trata de valores fundados no encobertamento.

O funcionamento dos grupos organizados, que se põem em movimento no jogo dos bastidores, deve ser mais bem compreendido caso se deseje entender tais paradoxos, pois nas organizações esta disparidade de interesses, em que normalmente prevalecem os das organizações, acaba por causar prejuízos para a maioria dos indivíduos, mas esta não é realmente a preocupação dos gestores.

As condições de trabalho, as arbitrariedades das tarefas e os riscos no trabalho são constantemente subordinados à lógica do cálculo de eficiência material, em que os interesses das organizações prevalecem sobre a qualidade de trabalho dos indivíduos. A qualidade somente é levada em conta se os defeitos ou sua ausência diminuam a produtividade do trabalho e não se causarem danos às pessoas. Portanto, nas organizações existem dois conceitos de qualidade: a qualidade instrumental, que segue padrões, é avaliada e certificada, e a qualidade psicossociológica, que somente é levada em conta se seus efeitos interferirem negativamente na qualidade instrumental. A pessoa é considerada por sua contribuição ou colaboração aos objetivos da organização e não por seus desejos ou sentimentos (FARIA; MENEGHETTI, 2002b).

Pois é neste ambiente de tramas e condições desfavoráveis de trabalho, de paradoxos e contradições, de discursos descolados das práticas, que se desenvolve um fenômeno intenso do que aqui se chamará de predação organizacional.

⁸⁷ Afinal, os indivíduos não tramam contra si mesmos, não se boicotam? Não é raro indivíduos dando “um tiro no próprio pé”, “cavando sua própria sepultura”.

Predação organizacional é o hábito desenvolvido principalmente entre gestores e refere-se ao processo no qual eles procuram ativamente as suas presas, que podem ser outros gestores, subordinados ou concorrentes, os perseguem e capturam através de ataques diretos ou de armadilhas astuciosamente construídas para a inclusão dos mesmos em sua cadeia alimentar do poder.

A estes gestores dá-se aqui o nome de *predadores organizacionais*, que são normalmente pessoas que ocupam funções com alguma dimensão de poder relativo ao cargo em relação às suas presas. Não são raros os predadores que utilizam como presas outros gestores de mesmo nível, ou que atacam seus descendentes organizacionais, seus herdeiros (biológicos ou legais), em um fenômeno que pode ser denominado de “canibalismo genético” nas organizações. O alimento do predador organizacional, a motivação, o objetivo ao qual dedica boa parte de suas energias, é atacar e destruir a presa.

A presa é a vítima objeto da atenção do predador, escolhida por seus atributos, tais como: autonomia, competência, recusa à submissão, iniciativa, ética. Enfim, a presa é escolhida por se constituir em um empecilho ao projeto de destruição e poder do predador que, assim, vai montando uma equipe de súditos, indivíduos que prestam vassalagem, em um ambiente de dupla confiança e terror, de crise e conluio.

O predador organizacional pode ser direto e objetivo, atacando a presa e destruindo-a, ou sádico, quando brinca com a presa, soltando-a para ter o prazer de caçá-la novamente até que esta, sem mais resistência, deixe de lutar pela vida e se entregue silenciosamente ao apetite do predador.

O predador costuma perseguir a presa incansável e implacavelmente. Se a presa se dá conta, a mesma se defende e pode escapar do predador ou impor-lhe uma derrota, sem que isto seja uma garantia de que não haverá outra investida. Na natureza, predador e presa perseguem e fogem desde o início dos tempos, em uma espécie de dança primitiva que determina o equilíbrio contraditório dos ecossistemas naturais, sendo que muitas vezes são as presas pequenas e inferiores que escapam de seus adversários. Este drama básico gera sofisticadas e complicadíssimas táticas e estratégias de predação e defesa, que mostram a complexidade da natureza. Mas, na vida organizacional não é esta a lógica que impera. Aqui, trata-se de uma luta incessante de poder no espaço da microfísica; trata-se da destruição dos

opponentes reais ou imaginários. Nas organizações, o predador pretende ter o máximo controle sobre a estrutura, sobre os recursos, sobre a esfera das decisões. O único equilíbrio que lhe interessa não é funcional ou sistêmico, mas o da dominação, da vigilância, do disciplinamento (no sentido da autoflagelação moral do sujeito submetido ao poder) e da docilidade.

A variedade de recursos de que dispõem desde a mais insignificante das presas ao mais poderoso dos predadores para conseguir alimento, defender-se de seus inimigos e sobreviver às condições ambientais, cuidando de seus companheiros e sua descendência, é infinita e assombrosa. Há, na natureza, quatro aspectos da relação presa-predador que, trazidos para a prática organizacional, podem ser assim descritos:

- i. a forma com que se usa a rapidez das ações para capturar as presas ou escapar dos predadores;
- ii. a maneira com que se usa a guerra simbólica para ameaçar ou agredir os predadores ou as presas;
- iii. as extraordinárias habilidades de alguns seres em perceber um mundo sensorial ao qual os seres vivos em geral não têm acesso;
- iv. a capacidade que alguns seres possuem de ficar invisíveis para seus adversários, seja enquanto articulam ou se preparam para a caça, seja quando não são notados pelo predador (mimetismo).

No primeiro caso, o predador age com rapidez para atacar sua vítima de forma que esta não tenha nenhuma possibilidade de fuga, de resistência ou de combate. Trata-se de um ataque direto e fatal e a presa é devorada ainda viva. A vítima, por seu turno, utiliza a velocidade para escapar do predador assim que a mesma percebe seu movimento, suas intenções não explícitas, esgueirando-se por entre as estruturas organizacionais ou os bastidores para armar seu bote. A vítima pressente o predador e rapidamente escapa de seu alcance, mas sabe que ele continua sendo um predador e ela uma vítima em potencial.

No segundo caso, o predador organizacional utiliza símbolos de poder, ameaça com punições e sanções para hipnotizar e enfraquecer a vítima. Trata-se de uma ação insidiosa, traiçoeira, cheia de disfarces, pérfida, que a partir de críticas permanentes ao desempenho, de falta de reconhecimento pelos trabalhos realizados, de indução ao erro, de omissão de providências de maneira a poder imputar à vítima a responsabilidade

pelo fracasso, vai armando emboscadas e ciladas com as quais espera atacar e destruir a presa. Por seu lado, a vítima também se utiliza da guerra dos símbolos, desdenhando aqueles obtidos pelo predador, ironizando seus significados, diminuindo sua importância, ridicularizando o predador nos bastidores, ou expondo-o publicamente a situações constrangedoras. A vítima age desta forma para não apenas desqualificar o predador, mas também para desestimular suas ações com relação a ela, pois torna explícitos os motivos que poderiam levar o predador a agir com ela, presa.

No terceiro caso, o predador possui habilidades sensoriais com relação aos sentimentos de sua presa, identifica suas fragilidades com facilidade, sente no ar o “odor exalado pelo medo”, reconhece e estuda seus pontos fracos, antecipa seus movimentos, sabe quando a vítima encontra-se enfraquecida para atacar sem riscos. A vítima, por seu lado, defende-se ao perceber com antecedência a intenção do predador, atacando nele o que o sensibiliza e desarma, induzindo-o a desistir da caça ou a escolher outra presa.

No quarto caso, o predador organizacional é aquele indivíduo que ninguém percebe, ninguém nota, ninguém imagina que ele está em processo de caça. Simpático, falante, amigo de todas as pessoas, incapaz de discutir com quem quer que seja, este predador é um dos mais perigosos, porque é totalmente dissimulado. A vítima, por seu turno, utiliza a capacidade de não ser vista escondendo-se do que pode ser um predador. Não ameaça ninguém, não incomoda, faz o que lhe mandam, não pleiteia cargo, submete-se, fica em seu canto, não reclama, não fala mal e nem bem de ninguém, não toma partido.

A relação entre o predador organizacional e a presa ultrapassa a disputa das relações hegemônicas, pois, mais do que o poder, o que está em causa é a destruição, é o que Baudrillard (2005) chama de Poder Canibal. Não se trata de uma relação simbólica, ainda que símbolos façam parte da ação, e tampouco de uma simples dominação, mas de um ataque mascarado (i) pela obscenidade institucionalizada no paradigma da competitividade e da gestão por resultados, (ii) por uma ausência da ética das relações entre pessoas pois o que prevalece é a ética do capital e esta só tem um projeto, que é o lucro (FARIA, 2004a), (iii) pela liquidação do humano no mundo em que pessoas são ao mesmo tempo coisas e mercadorias, ambas descartáveis.

A canibalização nas organizações consiste não apenas em predadores

devorar indivíduos da mesma espécie (diretores destruindo diretores, gerentes destruindo gerentes), mas em retirar pessoas de áreas (departamentos, seções) sem qualquer tipo de critério para utilizá-las como sobressalentes de outras áreas da mesma espécie, ou seja, consiste no reaproveitamento e na reutilização de pessoas como peças de uma máquina. Este ambiente de canibalismo organizacional favorece a sobrevivência dos predadores organizacionais, pois aumenta sua área de caça ao criar e proliferar o número de vítimas em potencial.

Entretanto, no mesmo ambiente dos horrores, existem lugares para as lutas, nos lugares do poder existem espaços para o contrapoder, nos lugares da predação existem lugares de resistência, porque, como sugere Vygotsky (1991), o mundo é percebido pelos indivíduos não apenas em seu aspecto externo, em sua forma, mas igualmente como um mundo com sentido e significado. As percepções humanas, além do mais, não são isoladas, mas categorizadas. Isto permite aos indivíduos, diante de processos de escolha, usuais em momentos de definição política, de enfrentamentos, de lutas, de resistência, reconstruir tais processos, dinamicamente, em bases totalmente novas.

Nesse sentido, é necessário considerar que, como as funções simbólicas incluídas nas escolhas influem no comportamento do indivíduo, há, em vista disso, um investimento importante de lideranças de grupos sociais na construção de símbolos capazes de dar sua direção política às escolhas que devem ser realizadas por membros desse grupo, escolhas que no plano coletivo têm o intuito de legitimá-las para conferir sustentação e coesão ao mesmo, pois é somente no plano coletivo que se podem construir resistências, que se materializam estruturas de poder, que se articulam relações de poder.

O grupo social não escolhe ou decide apenas baseado em fatos imediatos, ao contrário dos indivíduos que podem se deixar levar pelos impulsos. Há um processo de construção que lhe antecede, uma memória que torna disponíveis fragmentos do passado e transforma-se em um novo método de amalgamar as experiências com os fatos presentes. Entretanto, é preciso não deixar de ficar alerta para o fato de que esta memória, desde que não pertença originalmente aos indivíduos, pode ser “recomposta” ou reconstruída por conveniência através de discursos que contam a história não exatamente como ela de fato foi, mas como determinadas lideranças

teriam preferido que a mesma tivesse sido, especialmente se elas estão em confronto com outras lideranças, ou se desejam ampliar seu espaço político no interior do grupo social: isto torna os fatos e os discursos tão importantes quanto seu registro fiel, de forma não só a preservar a memória, mas também a permitir que a mesma seja apropriada pelo grupo como sua.

Na medida em que o grupo se desenvolve, contudo, ocorre uma mudança não tanto na estrutura da função isolada da memória, mas igualmente, como observa Vygotsky (1991, p. 56 e 58), “no caráter daquelas funções com a ajuda das quais ocorre o processo de lembrança”, alterando as relações interfuncionais, de maneira que a memória favoreça o ato de pensar e de agir sobre o ambiente: “a característica básica do comportamento humano em geral é que os próprios homens influenciam sua relação com o ambiente e, através desse ambiente, pessoalmente modificam seu comportamento, colocando-o sob seu controle”.

Para Vygotsky, o indivíduo, em sua relação com o ambiente, reconstrói seu comportamento ou, para ser mais preciso, o indivíduo, quando realiza a reconstrução interna de uma operação externa, procede a uma internalização, de maneira que suas atitudes somente são verdadeiras quando manifestam objetivamente para outros indivíduos todas as funções que tais atitudes contêm, sendo também entendidas pelos outros como tal. O processo de internalização consiste, assim, em uma série de transformações, resumidas por Vygotsky (1991, p. 64):

- i. “uma operação que inicialmente representa uma atividade externa é reconstruída e começa a ocorrer internamente”;
- ii. “um processo interpessoal é transformado num processo intrapessoal”: as funções aparecem primeiramente no nível social e depois no individual (sendo particularmente importante na formação de conceitos e de memória lógica), dado que “as funções superiores originam-se das relações reais entre indivíduos humanos”;⁸⁸
- iii. “a transformação de um processo interpessoal num processo

⁸⁸ Não é demais observar que tais funções somente se transformam de interpessoal em intrapessoal se o indivíduo possui uma condição interna anterior que permita tal transformação, a qual, em um primeiro momento, é de natureza genética, como sustenta Piaget (1976), ou que decorre da pré-história, das raízes biológicas, dos arranjos orgânicos, como defende Vygotsky (1991).

intrapessoal é o resultado de uma longa série de eventos ocorridos ao longo do desenvolvimento”: antes de internalizar definitivamente, o processo vai sendo transformado continuamente até ser incorporado (em um novo sistema de comportamento) e culturalmente reconstituído e desenvolvido.

Por esse motivo, é importante observar como, no âmbito de um grupo social, o indivíduo pode transformar-se a si mesmo e transformar os demais e como este processo pode ser revelador do comportamento do grupo, de sua coesão ou de sua dispersão, de sua unidade e coerência ideológica ou de seus conflitos, de seu desenvolvimento político ou de sua falência, da firmeza de seus princípios ou de sua flexibilização, de sua capacidade de definir e realizar seus interesses objetivos específicos ou de seu desmantelamento, de sua condição de estabelecer estratégias e prioridades de ação ou de sua desorganização.

Isto porque, quando em ação no grupo, o indivíduo usa a fala para transpor para o âmbito coletivo o que de fato é seu sistema, resultado de seu processo, o qual será expresso de forma impessoal e não como vontade individual, já que esta é, de pronto, destituída de legitimidade para si, a qual só pode ser obtida com a aprovação do grupo.

A estrutura formal de autoridade, uma das bases das relações de poder nas organizações, alimenta no imaginário dos grupos em confronto a necessidade de “estar bem com o poder”, receber seus benefícios, ser seus filhos prediletos. Como a leitura desta relação simbólica perpassa o inconsciente grupal, cada grupo buscará seu lugar ao lado do Pai.

Nesta incessante luta que quase nunca se desenrola nas estruturas formais, embora possa ter também aí sua expressão, habitam os predadores organizacionais. É no sistema de tramas, de bastidores, de armadilhas, que os predadores se sentem à vontade em suas ações. Neste terreno em que o predador encontra-se camuflado, em que a vítima é apartada do grupo para ser devorada sem opor resistência ou com pouca e quase inútil resistência, que se impõe a organização dos grupos sociais, sua unidade, sua ação coletiva, pois, onde há poder, deve haver contrapoder; onde há opressão, deve haver resistência; onde há autoritarismo, deve haver democratização; onde há predador, deve haver caçador.

Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola. *Dizionario di filosofia*. Torino: UTET, 1971.

ADLER, Paul S. *The learning bureaucracy: the United Motor Manufacturing Inc. Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1993.

_____. *Democratic taylorism: the Toyota production system at NUMMI*. In: BABSON (1995).

ADORNO, Theodor Wiesengrund. *Minima moralia*. São Paulo: Ática, 1993.

_____. *Sociologia*. São Paulo: Ática, 1994.

_____; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

AGLIETTA, Michael. *Regulación y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. México: Siglo Veintiuno, 1979.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, nº 3, p. 149-165, set./dez. 2001.

ALTHUSSER, Louis. *Écrits philosophiques et politiques*. Paris: Stock: IMEC, 1994/5.

_____. *Sobre a reprodução*. Petrópolis: Vozes, 1999. 2. v.

ALVES, Giovanni. *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVESSON, Mats. *Consensus, control and critique: three paradigms of work organization research*. Aldershot: Avebury Gower Publishing, 1987.

ALVESSON, Mats; WILLMOTT, Hugh. *Making sense of management*. London: Sage Publications, 1996.

_____. (Ed.). *Studying management critically*. London: Sage Publications, 2003.

_____; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG; HARDY; NORD (1998).

AMIN, Ash (Ed.). *Post-fordism: a reader*. Oxford: Blackwell Publishers, 1994.

- ANTUNES, Elaine D. D.; PINHEIRO, Ivan Antonio. Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. *Anais do XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ANZIEU, Didier. *O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- ARENDT, Hannah. *Entre o passado e o futuro*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- _____. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- _____. *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- _____. *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- _____. *A condição humana*. São Paulo: Forense Universitária, 2000.
- ARNESAN, Peter (Ed.). *The auto industry ahead: who's driving?* Ann Arbor: University of Michigan, Center of Japanese Studies, 1989.
- ASSOUN, Paul-Laurent. *A Escola de Frankfurt*. São Paulo: Ática, 1991.
- BABSON, Steve. *Working Detroit*. New York: Adama Books, 1984.
- _____. (Ed.). *Lean work: empowerment and exploitation in the global auto industry*. Detroit: Wayne State University Press, 1995.
- _____.; NÚÑES, Huberto Juárez (Coord.). *Confronting change: auto labor and lean production in North America*. 2. ed. Detroit: Wayne State University Press, 1999.
- BAIBICH, Tânia Maria. Perfil nacional da extensão universitária nas universidades públicas brasileiras. *Cadernos de Extensão*, Curitiba: UFPR, ano 1, nº 1, out. 1995.
- BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1992.
- BARBOSA, Allan et al. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.
- BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARREIRO, Julio. *Violencia y politica en América Latina*. 4. ed. México: Siglo Veintiuno, 1978.

BARRETO, Margarida. *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.

BASBAUM, Leôncio. *Alienação e humanismo*. 5. ed. São Paulo: Global, 1982.

BASTOS, Antonio V. B. Os vínculos do indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. *Anais do XVI ENANPAD*, Canela, 1992.

_____. *Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos*. In: TAMAYO (1997).

_____. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Anais do XVIII ENANPAD*, Curitiba, 1994.

_____; BRANDÃO, Margarida G.A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *RAE*, São Paulo: FGV, 1(2):97-120, maio/ago. 1997.

BAUDRILLARD, Jean. O poder canibal. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 15 maio 2005, Caderno Mais, p. 7.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, (66): 32-40, 1960.

BECKER, Selwyn. TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail. *Management Review*, 32-33, May 1990.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1):232-244, 1992.

BERBEROGLU, B. (Org.). *Labor and capital in the age of globalization*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2002a.

_____. *Capital, labor and the State: the changing nature of work in the Global Economy*. Berch Boulder, Colorado: Rowman and Littlefield Publishers, 2002b.

BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia*

de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGGREN, Christian. *Alternatives to lean production: work organization in the Swedish auto industry*. Ithaca: ILR Press, 1993.

_____; BJORKMAN, Torsten; HOLLANDER, Ernest. *Are they unbeatable? Report from field trip to study transplants: the Japanese owned auto plants in North America*. Stockholm: Royal Institute of Technology, 1991.

BETIOL, Maria Irene Stocco. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

BINA, Cyrus; DAVIS, Chuck. Dynamics of globalization: transnational capital and the international labor movement. In: BERBEROGLU (2002a).

BOAM, Rosemary; SPARROW, Paul. *Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGraw-Hill, 1992.

BOBBIO, Norberto. *A teoria das formas de governo*. Brasília: Editora da UnB, 1980.

_____; BOVERO, M. *Sociedade e Estado na filosofia e política moderna*. São Paulo: Brasiliense, 1996.

BOCK, A. M. B. et al. *Psicologias*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia: Psicologia Social e Organizacional*, nº 1, p. 49-61, 1994.

_____; PILLATI, Ronaldo. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Anais do XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.

BOTTOMORE, Tom B. *The Frankfurt School*. London: Routledge, 1984.

_____. (Ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BOURDIEU, Pierre. *Sociologia*. São Paulo: Ática, 1983.

_____. *Choses dites*. Paris: Minuit, 1987.

_____. *A economia das trocas lingüísticas*. São Paulo: EDUSP, 1996.

_____. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998.

_____. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2001.

_____; PASSERON, J. C. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

_____; CHAMBOREDON, Jean-Claude. *Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRAGA, Ruy. *A restauração do capital: um estudo sobre a crise contemporânea*. São Paulo: Xamã, 1996.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE*, São Paulo: FGV, 41(1): 8-15, jan./mar. 2001.

BRAVERMANN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BRECHER, Jeremy. Roots of power: the electrical products industry. In: ZIMBALIST (1979).

BRONNER, Stephen Eric. *Da teoria crítica e seus teóricos*. Campinas: Papirus, 1997.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUCHANAN, Bruce. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4):533-546, Dec. 1974.

BULGACOV, Sergio (Org.). *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

BURAWOY, Michael. *Manufacturing consent: changes in the labor process*

under monopoly capitalism. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

CAIADO, C. F. *Os trabalhadores da indústria automobilística e a transgressão nos times de trabalho: entre a legalidade e a legitimidade*. 2003. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – UFPR, Curitiba.

CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

CARROL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.

CARVALHO, Luiz Carlos F. de. T&D estratégicos. In: BOOG (1994). p. 65-84.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. I: *A sociedade em rede*.

CASTORIADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da sociedade*. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

_____. *As encruzilhadas do labirinto III: o mundo fragmentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CATANI, Antonio David (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997.

CHANLAT, A. (Org.). *O indivíduo na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT (1996).

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CLAWSON, Dan. *Bureaucracy and the labor process: the transformation of U.S. industry, 1860-1920*. New York: Monthly Review Press, 1980.

CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

CODO, Wanderley et al. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. (Org.). *O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o*

trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004.

CORDEIRO, Laerte Leite. Treinamento de executivos: visão panorâmica. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 15(3):41-50, maio/jun. 1975.

CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: SCHMITZ; CARVALHO (1988).

COUTINHO, Maria Chalfin. Identidade e dominação nas organizações. *Anais do XXIV ENANPAD*. Florianópolis, 2000.

CROSBY, P. *Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: Makron, 1993.

DAMÁSIO, António R. *O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

DAMÁSIO, António R. *The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace, 1999.

_____. *O mistério da consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____; VERGARA, Sylvia C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DEBORD, Guy. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Cultrix, 2000.

DEETZ, Stanley. Disciplinary power, conflict suppression and human resources management. In: ALVESSON; WILLMOTT (2003).

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. A carga psíquica do trabalhador. In: BETIOL (1994).

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT (1996).

_____. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

_____. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000.

DEMING, E. *Qualidade: a revolução na administração*. São Paulo: Marques e

Saraiva, 1990.

EBOLI, Marisa Pereira. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *Revista de Administração*, São Paulo, 34(4):56-64, out./dez. 1999.

ENGELS, F. *O papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. São Paulo: Global, 1990.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social: recalçamento e repressão nas organizações. *Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, 36/37: 53-94, jan./jun. 1974.

_____. O vínculo grupal. In: LEVY; NICOLAÏ; DUBOST (1994).

_____. *Da horda ao Estado*: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

_____. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. Vida psíquica e organização. In: MOTTA e FREITAS (2000 a).

_____. O indivíduo preso na armadilha estratégica. In: MOTTA; FREITAS (2000 b).

_____. Interioridade e organizações. In: DAVEL; VERGARA (2001). p. 173-187.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

FAHR, J. L.; PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16: 705-721, 1990.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FALCONI CAMPOS. *TQC: controle de qualidade total*. Belo Horizonte: FCO: UFMG, 1994.

FARIA, José Henrique de. Círculos de Controle de Qualidade: a estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo de trabalho. *RAUSP*, São Paulo, 19(3):9-16, jul./set. 1984.

_____. *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar, 1985a (2. ed.

1987).

_____. *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar, 1985b.

_____. *Comissões de fábrica*. Curitiba: Criar, 1987.

_____. *Tecnologia e processo de trabalho*. 1989. Tese (Titular) – UFPR, Curitiba.

_____. *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: Editora da UFPR, 1992 (2. ed. 1997).

_____. *Educação, trabalho e desenvolvimento tecnológico*. In: Simpósio Paranaense de Educação e Trabalho, Curitiba, 1993.

_____. *Ética, moral e democracia: os paradoxos da práxis organizacional*. Lisboa: Comportamento e Gestão Organizacional, 2002. I ENEO, Curitiba, 2000.

_____. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Crítica Jurídica*, México: Fundación Iberoamericana de Derechos Humanos, 18:197-214, jul. 2001a.

_____. *Political economy of power: the critical theory of labor process control under capitalist organizations*. Ann Arbor: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan, 2003a. Working Paper.

_____. *The kidnapping of the subjectivity: the new capitalist strategy of the labor process control*. Ann Arbor: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan, 2003b. Working Paper.

_____. *Economia política do poder: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas*. Ann Arbor: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan, 2003c. Relatório de Pesquisa.

_____. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2004a.

_____. *Economia política do poder: uma crítica da Teoria Geral da Administração*. Curitiba: Juruá, 2004b.

_____. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2004c.

_____. *Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos*. In: Semana Alberto Guerreiro Ramos – Gestão Social Para o Desenvolvimento. Salvador: CIAGS

– UFBA, 2005.

_____.; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, 2001a.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Ética e genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional. *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, 2001b.

_____. As organizações e a sociedade unidimensional: as contribuições de Marcuse. In: II ENEO, Recife, 2002a.

_____. A instituição da violência nas relações de trabalho. *Anais do XXVII ENANPAD*, Salvador, 2002b.

_____. Pensamento crítico e teoria das organizações. Curitiba: UFPR, 2004. Texto para Discussão.

FEIGENBAUM, A. *Controle de qualidade total*. São Paulo: Makron, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio*. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FIORIN, José Luiz. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 1988.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Pública*, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1973. 2 v.

FOUCAULT, Paul-Michel. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 1971.

_____. *As palavras e as coisas*. São Paulo: Martins Fontes, 1966.

_____. *A arqueologia do saber*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA; FREITAS (2000).

FREUD, S. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

_____. *O ego e o id*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

_____. *O futuro de uma ilusão*. Rio de Janeiro: Imago, 1999.

FROMM, Erich. *Psicanálise da sociedade contemporânea*. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do poder*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARTMAN, David. Labor, capital and the struggle for control at the point of production. In: BERBEROGLU (2002 a).

GOERGEN, Pedro. Ciência, sociedade e universidade. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 19, nº 63, 1998.

GONELLA, Cláudia. *Making values count: contemporary experience in social and ethical accounting, auditing, and reporting*. London: The Association of Chartered Certified Accountants, 1998.

GORENDER, Jacob. *Marxismo sem utopia*. São Paulo: Ática, 1999.

GORZ, André (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

_____. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GOULDNER, Alvin. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS (1966).

GRAHAM, Laurie. *On the line at Subaru-Isuzu: the Japanese model and the American worker*. Ithaca: Cornell University Press, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMSCI, Antonio. *Os intelectuais e a organização da cultura*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

_____. *Cadernos do cárcere*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. 5 v.

GREGOLIN, Rosário. *Discurso e mídia: a cultura do espetáculo*. São Carlos: Editora Claraluz, 2004.

_____. *Foucault e Pêcheux na análise do discurso: diálogos e duelos*. São Carlos: Editora Claraluz, 2005.

GRENIER, Guillermo J. *Inhuman relations: quality circles and anti-unionism in American industry*. Philadelphia: Temple University Press, 1988.

GRUPPI, Luciano. *O conceito de hegemonia em Gramsci*. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

GUARESCHI, Pedrinho A. *Comunicação & poder*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HABERMAS, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

_____. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. *O discurso filosófico da modernidade*. Lisboa: Publicações Dom Quixote: Nova Enciclopédia, 1990.

_____. *Técnica e ciência como "ideologia"*. Lisboa: Edições 70, 1997.

HAGLUND, R. Economy: turbo to turmoil. *Ann Arbor News*, p. F 1, 16 Nov. 2003.

HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

HILL, Richard C.; INDEGAARD, Michael; FUJITA, Kunico. Flat Rock, home of Mazda: the social impact of a Japanese company on an American community. In: ARNESAN (1989).

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

HIRSCHMAN, Albert. *Saída, voz e lealdade*. São Paulo: Perspectiva, 1973.

HOBBS, Thomas. *Leviathan*. London: Macmillan, 1974.

HOBSBAWM, Eric. *As origens da Revolução Industrial*. São Paulo: Global, 1979.

HOPFER, Kátia. R. *Organização, poder e controle social*. 2002. Dissertação (Mestrado) – CEPPAD/UFPR, 2002.

HORKHEIMER, Max. *Teoria crítica*. São Paulo: EDUSP, 1990.

_____. Teoria crítica e teoria tradicional. In: HORKHEIMER; ADORNO (1991).

HORKHEIMER, Max. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2000.

_____; ADORNO, T. *Textos escolhidos*. 5 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Coleção Os Pensadores.)

HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico da língua portuguesa*. Versão 1.0. 2001.

INVERNIZZI, Noela. *Novos rumos do trabalho*: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. 2000. Tese (Doutorado) – Unicamp, Campinas.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JAMESON, Frederic. *Postmodernism on the cultural late capitalism*. London: Verso, 1991.

JESSOP, Bob. *State theory*: putting the capitalist state in its place. Cambridge: Polity Press, 1996.

JORGE, Marco A. Coutinho; FERREIRA, Nadiá P. *Lacan*: o grande freudiano. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

JORNAL TUDO BEM. Shizuoka apresenta grande número de trabalhadores brasileiros. Tóquio, 9 dez. 2000.

JURAN, J. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAËS, René. *O grupo e o sujeito do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

_____. et al. *A instituição e as instituições*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

_____. et al. *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Buenos Aires: Paidós, 1998.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4):499-517, Aug. 1968.

KATO, Heitor Takashi; MIYAZAKI, Silvio Yoshio Mizuguchi; SUGO, Alberto Issao. Mão-de-obra do Brasil para o Japão: aspectos econômicos e impactos nas empresas do fenômeno de kassegui. *RAE*, 33(1):66-83, jan./fev. 1992.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, (33):333-342, Jan./Feb. 1955.

KATZ, C.; BRAGA, Ruy. *Novas tecnologias*: crítica da atual reestruturação produtiva. São Paulo: Xamã, 1995.

KERNBERG, Otto F. Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. *JAP*, 18:51-85, 1970.

_____. Further contributions to the treatment of narcissistic personalities. *JAP*, 55:215-240, 1974.

_____. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349-353, 1996.

KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

KREMER, Antonio. *Reestruturação produtiva, precarização do trabalho e ação sindical*. Curitiba: UFPR, 2002.

KUENZER, Acácia. *Ensino médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LAUER-LEITE, Iani Dias. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para a América Latina*, México, nº 5, fev. 2006.

LEAL, Anne Pinheiro. *Universidades corporativas e controle social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística*. 2003. Dissertação (Mestrado) – CEPPAD/UFPR, Curitiba.

_____; SCHMITT, Elaine C. Recursos humanos e prática ideológica: estudo de caso numa organização multinacional. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro de trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LEVY, A.; NICOLAÏ, A.; ENRIQUEZ, E.; DUBOST, J. *Psicossociologia*. Petrópolis: Vozes, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. *La gestion des Competences*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996.

LIMA, P. C., CASTRO, F.; CARVALHO, M.A. de. Caminhos da universidade rumo ao século XXI: pontos e estratégias para a sua orientação na visão de educadores brasileiros. *Paidéia: Cadernos de Psicologia e Educação*, São Paulo: EDUSP, v. 10, nº 18, 2000.

LOS PACTOS DE LA MONCLOA. Madrid: Presidencia del Gobierno, 1977.

LOUREIRO, Isabel M.; MUSSE, Ricardo. *Capítulos do marxismo ocidental*. São Paulo: UNESP, 1998.

LOYOLA, Sonia. *A automação da fábrica: as transformações das relações de trabalho*. Curitiba: Ed. Do Autor, 1999.

LUKÁCS, Georg. *Ontologia do ser social*. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.

LYOTARD, Jean-François. *The postmodern condition: a report on knowledge*. Manchester: Manchester University Press, 1979.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; FETTER, R. Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson's performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 123-150, 1991.

MAINGUENEAU, Dominique. *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas: Ponte: Editora da Unicamp, 1989.

_____. *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG (1994). p. 15-34.

MARCONDES, Reynaldo C.; PAIVA, José Antônio de. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, 2001.

MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

_____. *Tolerância repressiva*. In: WOLFF; MOORE; MARCUSE (1970).

- _____. *Eros e civilização*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- _____. *El final de la utopía*. Barcelona: Ariel, 1986.
- _____. *Cultura e sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 1997. v. I.
- _____. _____. São Paulo: Paz e Terra, 1998. v. II.
- _____. *El hombre unidimensional*. Barcelona: Ariel, 1999.
- _____. *Cultura e psicanálise*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- MARX, Karl. *El capital: crítica de la economía política*. Buenos Aires: Biblioteca Nueva, 1946.
- _____. *O método na economia política*. Lisboa: Manuel Xavier Editores, 1974.
- _____. *O capital*. São Paulo: Ed. Ciências Humanas, 1978. Capítulo IV. (Inédito.)
- _____. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- _____.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. 3. ed. Lisboa: Presença, 1976.
- McCLELLAND, Douglas C. Testing for competence rather than intelligence. *The American Psychologist*, Washington, (1):1-14, 28 Jan. 1973.
- McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MEDEIROS, et al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. *Anais do XXIII ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia, 2003.
- MEDEIROS, Cristina Carta Cardoso. A teoria sociológica de Pierre Bourdieu na produção discente dos programas de pós-graduação em educação no Brasil (1965-2004). Curitiba: PPGE/UFPR, 2006. Projeto de Qualificação de Tese de Doutorado.
- MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Marlene Catarina Lopes. Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL; VASCONCELLOS (1996).

MERANI, Alberto L. *Psicologia e alienação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS (1966).

MÉSZÁROS, Itsván. *Para além do capital*: rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2002.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace*: theory, research and application. London: Sage, 1997.

_____; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551, 1993.

MILKMAN, Ruth. *Farewell to the factory*: auto workers in the late twentieth century. Berkeley: University of California Press, 1997.

MINAYO, M.C. de S. *O desafio do conhecimento*: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec: Abrasco, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1978.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *RAE*, São Paulo, FGV, 41(3):8-19, jul./set. 2001.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academic Management Review*, 8(3):486-500, 1983.

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

_____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA; FREITAS (2000).

_____; PEREIRA, L. C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo:

Brasiliense, 1980.

_____; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; FREITAS, Maria Ester de. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Editora FGV, 2000.

MOTTAZ, Clifford J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6):467-482, 1988.

MOWDAY, R. T.; PORTER L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, Sidney Nilton de. *Uma leitura crítica das dimensões político-cognitivo-afetivas na gestão da qualidade em educação*. 1998. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da USP.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 1999.

OUCHI, Willian. *Theory Z: how American management can meet the Japanese challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981.

PAGÈS, Max. *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes, 1976.

_____; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.

PALMEIRA, M. Gestão de pessoas. In: BULGACOV (1999).

PARKER, Mike; SLAUGHTER, Jane. Union and management by stress. In: BABSON (1995).

_____. *Choosing sides: unions and team concept*. Boston: South and End Press, 1988.

PEREIRA, Otaviano. *O que é teoria*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

PIAGET, Jean. *A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PICHON-RIVIÈRE, E. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PINTO, Milton José. *Comunicação e discurso*. São Paulo: Hackers, 1999.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in their leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142, 1990.

_____; AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270, 1997.

_____; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133-151, 1997.

_____; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563, 2000.

POLITZER, Georges; BESSE, Guy; LAVEING, Maurice. *Princípios fundamentais de filosofia*. São Paulo: Hemus, 1977

POULANTZAS, Nicos. *Poder político e classes sociais*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 74, nº 6, Nov./Dec. 1996.

PRECHEL, Harland. The labor process and the transformation of corporate control in the global economy. In: BERBEROGLU, 2002b.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. *Il pensiero occidentale dalle origini ad oggi*. Brescia: La Sacola, 1986. 3 v.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *RAE*, São Paulo: FGV, 42(1):50-63, jan./mar. 2002.

_____. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões? *RAE*, São Paulo 43(4): 25-35, out./dez. 2003.

REICH, W. *O assassinato de Cristo*. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational

commitment. *Academy of Management Review*, 10(3):465-476, 1985.

RICOEUR, Paul. *Interpretação e ideologias*. 4. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1990.

RINEHART, James; HUXLEY, Christopher; ROBERTSON, David. *Just another car factory: lean production and its discontents*. Ithaca: Cornell University Press, 1997.

ROBAZZI, M.L. do; MARZIALE, C. Alguns problemas ocupacionais decorrentes do trabalho de enfermagem no Brasil. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 52, nº 4, p. 514-519, out./dez. 1999.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. 4. ed. Campinas: Papirus, 2003.

ROSA, Maria I. *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: EDUSP, 1994.

ROUANET, Sergio Paulo. *Imaginário e dominação*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

_____. *As razões do iluminismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

SAMPAIO, Jáder dos Reis; TAVARES, Karlyson de Castro. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1):121-144, jan./abr. 2001.

SCHIRATO, M. *O feitiço das organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMITT, Elaine Cristina. *Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional*. 2003. Dissertação (Mestrado) – CEPPAD/UFPR, Curitiba.

SCHMITZ, H.; CARVALHO, R. *Automação, competitividade e trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1988.

SCHWARTZ, Sharon H. Normative explanations of helping behavior: a critique, proposal and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, (9):349-364, 1973.

SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVA, Graciete B. da. *Enfermagem profissional: análise crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.
- SILVA, Mônica Ribeiro da. "*Competências*": a pedagogia no novo ensino médio. 2003. Tese (Doutorado) – PUC, São Paulo.
- _____. A formação de professores reformada: a noção de competências e a produção do controle. *Educar*, Curitiba: Editora da UFPR, nº 24, p. 195-210, 2004.
- SILVA, Tomaz T. de (Org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.
- SMITH, Tony. *Technology and capital in the age of lean production: a marxian critique of the "new economy"*. New York: State of New York Press, 2000.
- SOBOLL, L. A. P. *Controle e exploração: a produção capitalista em uma unidade hospitalar*. 2003. Dissertação (Mestrado) – CEPPAD/UFPR, Curitiba.
- SPINK, Peter K. Discurso e ideologia gerencial. In: MOTTA; CALDAS (1997).
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEBBINS, R. A. On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification. *Social Forces*, v. 48, p. 526-529, 1970.
- SWINGEWWOD, Alan. *Marx e a teoria social moderna*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- TAMAYO, A. (Org.). *Trabalho, organização e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- TANNENBAUM, Arnold. O controle na organização. In: TANNENBAUM (1975). p. 15-53.
- _____. *O controle nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TARAGANO, F. Introdução. In: PICHON-RIVIÈRE (2000).
- TAVARES, Marcelo. A clínica na confluência da história pessoal e profissional. In: CODO (2004). p. 53-103.

TAYLOR, Frederick W. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911.

TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

THIOLLENT, M. J. M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1981.

TILLY, Chris; TILLY, Charles. *Work under capitalism*. Boulder: Westview Press, 1998.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. *Dicionário de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TOMANEY, John. A new paradigm of work organization and technology? In: AMIN (1994).

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. *Sobre educação, política e sindicalismo*. São Paulo: Cortez, 1982.

TRIVINOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1992.

UAW. Bargaining for America: good jobs are worth fighting for. *UAW Media Fact Book for 2003 Auto Industry Negotiations*. Union Auto Workers, July 2003.

UNCTAD. *Trade and development report*. Geneva: United Nations, 1999.

VASQUES-MENEZES, Iône. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: CODO (2004). p. 23-52.

VASSALO, Cláudia. O jeito Gaijin. *Exame*, São Paulo, edição 714, ano 34, nº 10, 17 maio 2000.

VAZQUEZ. Adolfo Sanches. *Ética*. São Paulo: Ática, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, 34(5):181-188, set./out. 2000.

VITELLI, Ana Paula D. Universidades corporativas: fonte de vantagem

competitiva para as organizações na era do conhecimento? *Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis, 2000.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organização: o discurso neoliberal. In: DAVEL; VASCONCELLOS (1996).

VYGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

WERTHER, William; DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WOLFF, R. P.; MOORE JR., B.; MARCUSE, H. *Crítica da tolerância pura*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

WOMAK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates, 1990.

ZIMBALIST, Andrew. (Ed.). *Case studies on the labor process*. New York: Monthly Review Press, 1979.

ZIMERMAN, David E.; OSÓRIO, Luiz Carlos (Org.). *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artmed, 1997.

_____. Processos obstrutivos nos sistemas sociais, nos grupos e nas instituições. In: ZIMERMAN; OSÓRIO (1997a).

_____. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: ZIMERMAN; OSÓRIO (1997b).